

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>



C E P Ü N İ V E R S İ T E S İ

Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim

Z. BERİL AKINCI

İletişim Yayınları

Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

C E P Ü N İ V E R S İ T E S İ

Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim

Z. BERİL AKINCI

Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Araştırma Görevlisi

İletişim Yayınları

İ l e t i Ő i m Y a y ı n l a r ı
C E P Ü N İ V E R S İ T E S İ

İletişim Yayıncılık A.Ş.

Adına Sahibi Tuğrul Paşaoğlu

Genel Yayın Yönetmeni Murat Belge

Yayın Yönetmeni Mustafa Bayka

Yayın Danışmanı Ahmet Insel

Tasarım Ümit Kıvanç

Uygulama Suat Aysu

Kapak İllüstrasyonu Gürcan Özkan

Düzeltili Metin Pınar

İç Baskı ve Cilt Şefik Matbaası

Kapak Baskısı Sena Ofset

İletişim Yayınları Cep Üniversitesi 169

ISBN 975-470-675-1

© 1997, İletişim Yayıncılık A.Ş.

1. Baskı 1998, İstanbul

Klodfarer Cad. İletişim Han No.7

Cağaloğlu 34400 İstanbul, Tel. 0212.516 22 60 - 61 - 62

e-mail: iletisim@iletisim.com.tr • web: www.iletisim.com.tr

İçindekiler

Giriş	
31RINCI BÖLÜM	
Yönetim Teorilerinin Evrimine Genel Bir Bakış	12
I. Klasik Yönetim Teorisi	13
II. Neoklasik Yönetim Teorisi.....	14
III. Modern Yönetim Teorisi.....	18
IV. Alışılmışın Dışındaki Yeni Yaklaşımlar	20
A. Teori Z.....	20
B. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı.....	25
İKİNCİ BÖLÜM	
Kurum Kültürü	31
I. Kurum Kültürünün Tanımı	32
A. Baskın Kültür ve Alt Kültür.....	36
B. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür	39
II. Kurum Kültürünün Özellikleri	42
III. Kurum Kültürünün Boyutları	48
IV. Kurum Kültürünün Önemi ve İşlevleri.....	50
A. Kurum Kültürü ve Strateji.....	55
B. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.....	57
V. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması	59
A. Güç Kültürü.....	60
B. Rol Kültürü	62
C. Görev Kültürü	63
D. Kişi Kültürü	64
VI. Kurum Kültürü ve Yapı İlişkisi	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
Kurum Kültürünün Yönetimi	71
I. Kurum Kültürü Nasıl Başlar.....	71
A. Kurucunun Rolü	71
B. Liderin Rolü	76
II. Kurum Kültürü Nasıl Korunur?.....	82
A. Seçim Kriterleri	83
B. Üst Yönetimin Faaliyetleri.....	86

C. Sosyallezyasyon	87
1. Karşılaşma Öncesi	89
2. Karşılaşma	89
3. Değişim	90
III. Kurum Kültürünün Değiştirilmesi	93
A. Değişime Gösterilen Direnç ve Stratejileri	95
B. Kurum Kültürünün Değiştirilmesi	100
1. Kültürel Analiz	103
2. Spesifik Eylem ve Öneriler	104
C. Kurum Kültürünün Değiştirilmesinde Kullanılan Yöntemler	105
1. Katılım	106
2. Yönetimin Sembolik Hareketleri	106
3. Başkalarından Bilgi Edinme	107
4. Ödüllendirme Sistemleri	108
5. Eğitim	108
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim	111
I. Örgütsel İletişim	111
A. Sözel İletişim	114
B. Sözsüz İletişim	117
II. Örgüt İçi İletişimin Önemi ve Genel Amaçları	118
III. Örgüt İçi İletişimin Akışı ve Türleri	122
A. Formal İletişim	122
1. Dikey İletişim	122
a. Yukarıdan Aşağıya İletişim	122
b. Aşağıdan Yukarıya İletişim	123
2. Yatay İletişim	125
B. Informal İletişim	127
IV. Kurum Kültürünün Çalışanlara İletilmesinde Kullanılan Yöntemler	130
A. Temel Değerler	131
B. Lider ve Kahramanlar	134
C. Hikaye ve Efsaneler	136
D. Tören ve Semboller	138
V. Kurum Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesinde Örgüt İçi İletişimin Önemi ve Halkla İlişkiler	140
Sonuç	149
Kaynakça	155

**Destek ve sevgilerini her an hissettiğim,
Sevgili Anne ve Babama...**

ÖNSÖZ

Şüphesiz ki firmalar arası rekabetin hızla arttığı günümüzde, rekabette üstünlüğün temeli de değişmektedir. Globalleşmeye başlayan ekonomik süreçle beraber, firmalar arası rekabet iyice kızışıp küresel boyuta sıçarken, bu rekabette üstünlüğü hedefleyen firmalar da sürekli bir arayış içine girmişlerdir. Tüm dünyanın küresel bir köye dönüştüğü çağımızda, sadece teknoloji, ar-ge ve modern pazarlama yöntemlerine yatırım yapmakla yetinen firma yönetimleri ise, çoğu kez aradıklarını bulamamaktadırlar. Çünkü bunlardan her biri ya taklit edilebilmekte ya da satın alınabilmektedir. İşte rekabette başarı için kullanılan bu kaynakların eskiye göre güç kaybediyor olması, insan kaynaklarının ve onları yönetme biçiminin daha da önemli hale gelmesine neden olmuştur.

Artık irili ufaklı birçok firma, örgütsel verimliliklerini arttırabilmek için öncelikle daha etkili yönetilmeleri gerektiğinin farkına varmış ve örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının esas kaynağı olan “Önce İnsan” felsefesiyle ve bilinçli, güçlü bir kurum kültürüyle gerçekleşeceğini anlamıştır. Bunun dışında bir felsefeye sahip firmaların ise, ayakta kalması mümkün görünmemektedir. Bu yüzden ki yeni yönetim arayışı içinde olan birçok firma örgütsel verimlilik ve rekabette üstünlük için kültürel değişikliklere gitmeyi bile göze almaktadır. Amerika’da yapılan araştırmalar, en iyi ve en başarılı firmaların or-

tak özelliklerinin hep kurum kültürü ve insan kaynakları ile ilgili olduğunu göstermektedir. “Bir dayanağım olsun, tüm dünyayı yerinden oynatırım” diyen Archimedes gibi, tüm dayanağı kültürel değerleri, insan kaynakları ve onlarla kurulan iletişim olan bu firmaların, rakiplerini her açıdan geride bıraktıkları görülmektedir. Çünkü gücünü kendi çalışanlarının sadakatinden, zekasından alan ve kendine özgü bir kurum kültürü yaratan firmaların başarısını aynen taklit etmek imkansızdır.

Rekabetin ve örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak gösterebileceğimiz kurum kültürü ve iletişim konusunu incelerken karşılaştığım en büyük zorluk, bu kavramların bir potada eritilerek verildiği kaynakların azlığı olmuştur. Ancak bu iki kavramın önemini farke dildesinden hareketle, önümüzdeki yıllarda yönetici ve teorisyenlerin konuya daha fazla eğileceği ve bu alandaki çalışmaların geliştirileceği inancındayım.

Çalışmalarım sırasındaki destek ve yol göstericiliğinden dolayı hocam Sayın Prof.Dr.Ahmet Bülent GÖKSEL'e, kaynak konusundaki yardımlarından dolayı OD-TÜ Öğretim Görevlisi Deniz SALT TÜR K'e, akademik çalışmalarım da her zaman destek ve yardımını gördüğüm dostum Bora ERDENGİ'ye, sevgi ve anlayışla beni hep destekleyen anne ve babama ve de katkısı olan tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Z.BERİL AKINCI
İZMİR,1997

GİRİŞ

Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü olarak tanımlanan kurum kültürünün oluşması, korunması, değiştirilmesi ve çalışanlara iletilmesinde iletişimcilerin ve halkla ilişkiler yönetiminin rolü oldukça önem kazanmıştır. Çünkü etkili bir yönetim ile etkili iletişim arasında doğru bir orantı olduğu gibi, etkili bir kurum kültürü ile etkili bir iletişim arasında da doğru orantı vardır. Bu noktada, kurum kültürünün çalışanlara ve örgüte yeni katılanlara aşılmasında, temel değer ve inançların benimsetilmesinde kurum iletişimcilerine veya halkla ilişkiler sorumlularına oldukça önemli görevler düşmektedir.

Yönetim teorilerinin gelişim ışığı altında yapılan araştırmalar, kurum kültürünün iyisi veya kötüsü olmadığını, ancak başarılı firmaların yönetiminde güçlü ve bilinçli bir kurum kültürünün olduğunu göstermektedir. Özellikle Amerika ve Japonya'da yapılan araştırmalara göre, başarılı firmaların yönetim modeli ve kurum kültürleri, yönetim teorilerinin evrimini yansıtmaktadır. Daha çok modern yönetim anlayışı ve alışılmışın dışındaki yönetim tarzlarını benimsemiş olan başarılı firmaların baz alınacağı bu çalışmada, kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde örgüt içi iletişimin etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Firma kültürlerinin tek tek incelenip analiz edilmesinden çok kurum kültürü ve örgütsel iletişimin birer

kavram olarak ele alındığı ve örgütsel iletişimden sorumlu kişiler olarak halkla ilişkiler yöneticilerinin ön plana çıkarıldığı bu kitabın ilk bölümünde, geçmişten günümüze yönetim teorilerinin evrimi genel bir bakış açısıyla incelenmiştir. Öncelikle Klasik Yönetim Teorisi ve Neoklasik Yönetim Teorisi ele alınmış, ardından sistemin ve durumsallık yaklaşımından oluşan Modern Yönetim Teorisi'nden ve kurum kültürü kavramını ön plana çıkaran Teori Z ve yönetimde mükemmellik yaklaşımından oluşan Aşışılmışın Dışındaki Yeni Yaklaşımlar'dan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, kurum kültürünün çeşitli tanımları verilmiş ve baskın kültür-alt kültür, güçlü kültür-zayıf kültür kavramları üzerinde durulmuştur. Kurum kültürünün özellikleri ve hangi boyutlardan oluştuğunu açıklayan bu bölümde, örgütsel bağlılık ve strateji açısından kurum kültürünün örgüt için önemi ve işlevleri açıklanmıştır. Ayrıca kurum kültürünün sınıflandırılması alt başlığı altında güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü ayrı ayrı incelenmiş ve her bir kültür çeşidinin örgüt yapısıyla olan ilişkisi belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde, kurum kültürünün ortaya çıkışında kurucunun ve liderin rolü incelenmiş ve daha sonra kurum kültürünün oluşması ve korunmasında yönetim sürecine değinilmiştir. Bu süreç içinde kültürün oluşması ve devam ettirilmesi için yönetimin seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve örgüte yeni katılanların sosyalizasyon süreçleri incelenmiştir. Son olarak kurum kültürünün değıştirilmesi alt başlığında iş, çalışanların değışime gösterdikleri direnç ve yönetimin bu konudaki stratejilerinden bahsedilmiştir. Ayrıca kültürel analiz, spesifik eylem ve önerilerden oluşan kurum kültürünün değıştirilmesi süreci incelenmiş ve bu süreç içinde katılım, yönetimin sembolik faaliyetleri, başkalarından bilgi edinme ve eğitim gibi yönetimin başvurduğu tek-

nikler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, öncelikle örgütsel iletişimin tanımıyla beraber, örgütlerdeki sözel ve sözsüz iletişim açıklanmış ve örgüt içi iletişimin önemiyle genel amaçları incelenmiştir. Örgüt içi iletişimin akışı ve türleri alt başlığında ise, örgütlerdeki dikey ve yatay iletişimden oluşan formal ve informal iletişim açıklanmıştır. Daha sonra sözel veya sözsüz olsun, formal veya informal iletişim kanallarıyla olsun, kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde temel değerler, lider ve kahramanlar, hikaye ve efsaneler, tören ve simgeler gibi kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Son olarak, kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde örgüt içi iletişimin önemine ve bu süreç içinde halkla ilişkiler yönetiminin rolüne değinilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, çalışma hakkında genel bir değerlendirme yapılmış ve konunun öneminden hareketle kurum iletişimcilerine yönelik öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM TEORİLERİNİN EVRİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

İnsana özgü olan yönetim ve kültür evrensel kavramlardır. Yönetim bilimi, örgüt içi ve örgütler arası olaylar ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkilerini ve eğilimlerini inceleyerek, bir örgütün başarılı ve etkili bir şekilde yönetilmesi için geçerli ilkeleri ortaya koymaya çalışır. Toplumdan girdiler alıp dönüşüm süreci sonunda topluma çıktılar sunarak mal ve hizmet üreten örgütler ise, kendilerine özgü yönetim biçimleri ve örgütsel kültürleri (kurum kültürleri) olan sosyal ve açık sistemlerdir.

Çağımızda hızlanan endüstrileşme ve ekonomik kalkınma faaliyetleri, irili ufaklı birçok örgütün daha etkili yönetilmelerini gerekli kılmaktadır. Yapılan araştırmalar, modern yönetim teorilerinin ışığı altında, başarılı firmaların yönetiminde güçlü ve bilinçli bir kurum kültürünün olduğunu göstermektedir. Özellikle Amerika ve Japonya'da yapılan araştırmalara göre, başarılı firmaların yönetim modeli ve kurum kültürleri, yönetim teorilerinin evrimini yansıtmaktadır. Ülkemizdeki başarılı firmaların yönetim biçimlerinin de, yönetim teorileri ve temel varsayımlarından etkilendiği görülmektedir. Çünkü yönetim konusundaki öğermeler sahiplerinin insan davranışlarına ilişkin varsayımlarını da yansıtmaktadır.

Aslında yöneticilerin tarih ve yönetim teorilerini takip etmelerinin birkaç önemli nedeni vardır. Tarih, yöneticilerin yeni gelişmeleri daha iyi anlamalarını ve eski hataları tekrar tekrar yapmalarını önlemektedir. Aynı

şekilde yönetim teorisi evriminin anlaşılması da yönetici açısından faydalıdır. Çünkü teori hem yöneticilerin bilgiyi örgütlemesini hem de problemlere daha sistematik bir şekilde yaklaşmasını kolaylaştırmaktadır. Tarih ve yönetim teorisi bilgisi ise, yöneticilerin mevcut gelişmeleri daha iyi değerlendirmesini ve mevcut durumları daha iyi anlamasını sağlamaktadır. Bu anlayış, aynı zamanda yöneticilerin geleceğe yönelik çeşitli gelişmeleri önceden sezinleme kabiliyetini de kolaylaştırır.¹

Günümüzde dünyaca kabul görmüş tek bir yönetim teorisinden bahsedememekle beraber, hem çağdaş yönetsel kavram ve gelişmeleri daha iyi kavramak, hem de başarılı firmaların yönetim modelleri ve kurum kültürlerini daha iyi anlayabilmek açısından yönetim teorisinin gelişimini bilmekte yarar vardır.

I. Klasik Yönetim Teorisi

Örgütler ve onların yönetimiyle ilgili 20 yy. başlarında ilk sistematik bilgi kümesini oluşturan Taylor, Fayol ve Weber gibi yazarların eserleri ve görüşleri Klasik Yönetim Teorisi olarak bilinir. Bilimsel Yöneticilik, Kapalı Sistem, Makina veya X Kuramı olarak da bilinen klasik yönetim teorisi temelde işçiyi makinanın bir uzantısı olarak görmektedir. İşçileri daha çok çalışmaya teşvik etmek için onlara verilen ekonomik ödülleri arttırmayı öngören bu yönetim teorisi, işçileri sadece daha fazla parayla ilgilenen tek boyutlu ekonomik varlıklar olarak görmektedir.

Örgütsel biçimlendirme ve örgütün işleyiş modellerinde insan ögesini mekanik ve üretim sürecinin bir parçası olarak gören ve örgütün psiko-sosyal yönüne

David D. Van Fleet, Contemporary Management, Boston, Houghton Mifflin Company, 1988, s.68.

önem vermeyen klasik teoride merkezîyetçi bir yönetim, güçlü hiyerarşik bir yapı, katı ve cezalandırmaya yönelik kurallar, yakın-sıkı denetim dikkat çekmektedir. İletişime gereğince önem vermeyen klasik kuramcılar, örgütsel iletişimde insan ögesini gözardı etmişlerdir. Kısacası, klasik kuramcıların iletişimi örgütün üst kademelerinden alt kademelerine doğru otorite, eşgüdüm, ve denetim sağlama, dolayısıyla verimlilik amacına yönelik olarak ele aldıkları söylenebilir.² Çevresel koşulları dikkate almayan ve organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele alan klasik teori, sadece örgütün iç etkinliği üzerinde durmuş, örgütün değişen dış çevre koşullarına nasıl uyum gösterebileceği gibi noktalara değinmemiştir.

Günümüzde oldukça basit ve sadece kendini çevreden izole etmiş ortamlara uygun görünen klasik yönetim teorisinin, özellikle de örgütlerde bireyin rolünü gözardı etmesi neoklasik dönem olarak bilinen yeni bir akımın doğmasına neden olmuştur.

II. Neoklasik Yönetim Teorisi

1929 Dünya Ekonomik Krizi ve işletmelerde çeşitli sorunların yaşanmaya başlamasıyla klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlamıştı. Çünkü insan ögesini gözardı eden bu teori, oldukça mekanik ve ussaldı. Çelik parçalardan meydana getirilmiş bir makinanın iyi çalışmasını sağlamak için gerekli mekanik prensipler ile klasik yönetim teorisinin prensipleri birbirine benzemekteydi.³ Klasik teorinin yetersizlikleri ve getirilen eleştiriler Ma-

2 Muharrem Varol, Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara, A.Ü. Yayınları No:2, 1993, s.22.

3 Zeyyat Hatiboğlu, İşletmelerde Yönetim: Organizasyon ve Personel Davranışı, İstanbul, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No:9, 1986, s.19.

yo, McGregor, Maslow ve Likert gibi birçok yazar ve araştırmacının da katkısıyla Neoklasik adı verilen yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Klasik teorisinin mekanik yaklaşımına ilk kez davranış bilimlerinin verilerini sokmaya çalışan neoklasik yönetim teorisi ile, ilk defa bir örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemi vurgulanmış, işletmelerin de bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli ögesinin insan olduğu belirtilmiştir.

Klasik yönetim teorisindeki temel görüş işçilerin sadece ekonomik sebeplerden dolayı çalıştığı idi. İnsanların çalışmaktan hoşlanmadığı, sadece para için çalıştığı ve eğer daha çok para ödenirse daha fazla çalışacakları düşünülmektedir. Paranın motivasyondaki önemi göz ardı edilmemekle beraber, araştırmalar paranın motivasyondaki sadece birkaç faktörden biri olduğunu göstermektedir. Neoklasiklere göre motivasyonu esas etkileyen sosyal faktörlerdir. İşçilerin resmi olmayan ancak kendi kural ambargolarından oluşan güçlü bir kurum kültürü yarattıklarını iddia eden Mayo, yöneticilerin kişisel ve sübjektif tatmini arttıran işi sağlamaları gerektiğini belirtmiştir.⁴ Bu görüşü savunanlar, insanların işlerinde daha fazla tatmin olduklarında, daha fazla çalışacaklarına inanmaktadır.

İşçi motivasyonuna karşı olumlu tutum içinde olan McGregor, Maslow gibi yazarlar, işçileri motive etmenin bir yolu olarak fiili katılımı benimsemiştir ki bu katılım, daha az yapılaşmış bir örgüt ve daha özerk bireyi gerektirmektedir. Yani örgütte çok katı sınırlamalar olmayacak ve birey işini yapma konusunda daha fazla söz sahibi olacaktır. İnsanların firmaya faydalı olabilecek asıl öz kaynak olduğunu ve yöneticilerin insanları

4 Robert Kreitner, Management, 4th Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1989, s.68.

değerli varlıklar olarak görmeleri gerektiğini savunmaktadırlar.

Maslow'a göre, tüm motive edilmiş davranışların başlangıç noktası ihtiyaçlardır ve tüm insanların, işyerinde bile, ihtiyaçları vardır. Maslow insanların çok çeşitli ihtiyaçları olduğunu, bunların önemlerine göre hiyerarşik bir sırada bulunduğunu ve bir alt basamaktaki ihtiyacı karşılayan kişinin, bir üste geçmeye çalıştığını belirtmektedir. İhtiyaçların doyurulmasıyla motivasyonun artacağına inanan bu yaklaşıma göre, kişinin ihtiyaçları beş grupta toplanmaktadır:

“1. Fizyolojik İhtiyaçlar; yemek yeme, su, uyku, seks,

2. Güvenlik İhtiyaçları; can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,

3. Sosyal İhtiyaçlar; gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,

4. Kendini Gösterme İhtiyacı (psikolojik); tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; kendini kanıtlama, yaratıcılık”.⁵

Mayo'nun çalışmalarından etkilenen, klasik kuramı eleştirerek insanlarla ilgili varsayımlarına Teori X adı veren McGregor'a göre bu kuram, mekanik bir yaklaşımla insanı çalıştırdığı makinanın bir uzantısı olarak görmektedir. İşçiyi daha çok çalıştırmak için bir yandan otoriteyi, diğer yandan ekonomik ödülleri geçerli araçlar olarak görmektedir. McGregor'a göre Teori X, ikna, yardım, kişiyi geliştirmek gibi yolları denememekte ve kişinin ekonomik ödül ve iş güvenliği dışında bir güdü (Motivasyon) hiyerarşisi olabileceğini düşünmemektedir. Teori X olarak tanımladığı klasik yönetim teorisine

5 Demet Gürüz, Halkla İlişkiler-Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:7, 1995, s.103.

karşı Teori Y'yi geliştiren McGregor'un insanlarla ilgili varsayımları şöyledir:

“Teori X

1. Birçok insan çalışmayı sevmez ve fırsat buldukça kaçar,

2. İnsanları çalıştırmak için zorlamak, cezayla korkutmak gerekir,

3. İnsanlar yönetilmek ister, sorumluluk almaktan kaçarlar, istekli değildirler, sadece güvenlik ararlar.

Teori Y

1. İnsanlar için çalışmak oyun, dinlenmek gibi doğal bir aktivitedir,

2. Eğer örgüt amaçlarına bağlılarsa kendi kendilerini yönlendirip kontrol edebilirler,

3. İnsanlar eğer başarıları sonucunda ödüllendirilirse, örgüt amaçlarına daha fazla bağlı olacaktır,

4. İnsanlar sorumluluğu öğrenmekten ve sorumluluk almaktan kaçmazlar,

5. İnsanların birçoğunda hayal gücü ve yaratıcılık vardır”.⁶

Neoklasik yönetim teorisine göre insan ekonomik, ussal ve kaytarıcı değildir. Tersine akıl dışı olduğundan ve ekonomik olmayan etkenlerle yönlenebildiğinden temel özendiricilerin para ve korkutma olmaktan çıkarılması ve çalışanların örgütle bütünleştirilerek işin sevdilmesi gerekmektedir. Neoklasiklere göre, insanın sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak yapı-işçi uyumu sağlanırsa örgüt verimliliğe ulaşabilecektir. Çünkü işçiler örgüte kendi değerlerini, tutum ve amaçlarını da getirmektedir. Çalışanların örgütsel davranış sistemine katılabilmesi için öncelikle motive edilmeleri gerekmektedir. Bunun için sıkı denetim, ceza, korkutma gibi baskıcı araçların ve ekonomik ödüllerin yerini anlamlı

6 Robert Kreitner, a.g.e., s. 70.

iletişim ve insana insanca muamele almalıdır. Neoklasik teoride iletişim, sadece üstlerden astlara doğru giden emir-komuta zincirine hizmet etmemektedir. İlk defa neoklasiklerle birlikte sadece dikey iletişim değil, aynı ve farklı bölümlerdeki kişiler arasındaki yatay iletişim ve örgüt bütünü içinde farklı düzeylerdeki kişiler arasındaki çapraz iletişim de özendirilmiştir.

III. Modern Yönetim Teorisi

Klasik teori teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı inceleyip rasyonel bir sistem sunmaya çalışırken (tez); neoklasik teori bu sistemin ihmal ettiği insan ögesini yani doğal sistemi (antitez) açıklamakla yetinmiştir. Tez (usal sistem) ve antitezi (doğal sistem) birleştirmeye yönelik çabalardan oluşan modern yönetim teorisinde ise, yapı-insan-çevre arasındaki bütünleşmenin karşılıklı ve çok yönlü etkisine geçilmektedir. Modern yönetim teorisinin en önemlileri sistem ve durumsallık (*contingency*) yaklaşımıdır.

Klasik ve neoklasikler, parçaları birbirinden ayrı ayrı ele alarak yönetimi araştırmışlar ve parçaların toplamının bütüne eşit olduğunu, bütünün parçalarla açıklanabileceği savunmuşlardır. Sistem yaklaşımı ise tersine, yönetimi parçaları bir araya getirerek incelemiş ve bütünün parçaların toplamından daha büyük olduğunu savunmuştur. Bir anlamda klasik ve neoklasikleri çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistemler olarak gören sistem yaklaşımına göre, gerek örgütün dış çevre üzerindeki gerekse de çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözardı edilmemelidir. Çünkü örgütler, dış çevreyle etkileşim içinde olan açık sistemlerdir.

Sistem yaklaşımı, yönetimin en önemli özelliklerinden birini vurgulamaktadır. Organizasyonun yaşaması ve gelişmesi, dinamik dengenin sağlanması için, yöneti-

cinin organizasyonla ilgili bütün faktörleri - hem kontrolünde olan iç faktörleri hem de kontrolünde olmayan dış faktörleri - bilmesi, anlaması ve değerlendirmesi gerekmektedir. İşte sistem yaklaşımı yöneticiye bu imkanı sağlamaktadır. Yönetici sistem içi ve dışı çevreye ilişkin faktörleri değerlendirerek örgütün bunlara uyumunu sağlayabilmektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde her zaman geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütle ilgili her şey duruma bağlı olarak değişmektedir. Bir başka deyişle değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirmektedir. Örgütü bir sistem olarak ele alan durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısı ve örgüt içinde kullanılan çeşitli süreçlerle (liderlik, motivasyon gibi), örgüt içi ve dışı faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

Bir yandan örgütün içindeki alt sistemleri kendi arasındaki ilişkilerle, diğer yandan da bu alt sistemlerin dış çevre unsurlarıyla ilişkileri üzerinde duran durumsallık yaklaşımı, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre hangi ilkelere, ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır. İşte klasik ve neoklasiklerden ayrıldığı nokta da budur. Klasik ve neoklasiklere göre, bir problem veya durumun çözümünde “en iyi tek bir yol” vardır. Durumsallık Yaklaşımına göre tersine, bir problem veya durumun çözümünde en iyi yol birkaç tanedir. Bir yönetici bir problemle karşılaştığında, önemli durumları gözönünde bulundurmalıdır. Potansiyel bazı çözüm yollarından biri en uygun görünebilir ancak bir durum için en iyi olan, diğeri için en iyi olmayabilir. Yani bu yaklaşıma göre “en iyi” durum ve koşullara bağlıdır.

İnsanın örgütün temel öğelerinden biri olarak görüldüğü modern yönetim teorisine göre, örgütsel başarı

ya da başarısızlık sadece yapıya bağılı olmadığı gibi, sadece insana da bağılı değildir. İşin gerekleri ile insanın ihtiyaçları arasında bir denge kurulmalıdır. Bir yandan bireye örgütün amaçları benimsetilmeye çalışılırken, diğer yandan da bireye kişisel ihtiyaçlarını örgüt içinde karşılama imkanı verilmelidir. Yani kısaca örgütsel başarı için işgören ve örgüt uyumu sağlanmalıdır. Diğer teorilere oranla iletişime daha fazla önem veren modern yönetim teorisinde örgütsel iletişim, örgütün hem entropiye karşı koyması hem de istikrarı açısından önemlidir. Bu teoride örgütün iç ve dış çevresiyle uyumlu olmasının etkili bir iletişime bağlanmasıyla beraber halkla ilişkiler yöneticilerinin öneminin arttığı söylenebilir. Ayrıca modern yönetim teorisyle, örgütsel başarının çevreyle ilişkiler ve çevresel koşullar dikkate alınmaksızın sağlanamayacağı anlaşılmıştır. Bu yüzden günümüz işletmeleri çevrelerine karşı daha duyarlı davranmakta, çevrelerindeki değişim ve oluşumları yakından takip etmekte ve bünyelerinde hem iç hem dış iletişimi sağlayacak halkla ilişkiler yöneticileri istihdam etmektedirler.

IV. Alışılmışın Dışındaki Yeni Yaklaşımlar

Klasik, Neoklasik ve Modern Yönetim Teorisi'nin dışında, Amerika'da ortaya çıkan iki yeni yaklaşımdan bahsetmekte fayda vardır. Biri William Ouchi'nin Z Kuramı, diğeri de Peters ve Waterman'ın Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı'dır.

A. Teori Z

1980'lerde William Ouchi tarafından ileri sürülen Z Teorisi, katılımcı yönetim anlayışının getirilmesiyle, kurum kültürü modellerine önemli bir ışık tutmuştur. Bu dönemde Japon firmaların başarılarına ve Japon-Ame-

rikan yönetim uygulamalarındaki farklılıklara çok fazla ilgi gösterilmiştir. Yapılan araştırmalar, firmaların faaliyetinde bulunduğu ülkenin sosyal normları ve kültürünün, örgütsel kültürü etkilediğini göstermektedir. Bir diğer deyişle, toplumda geçerli olan kültürel yapı, burada faaliyette bulunan şirketlerin örgütsel kültürünü de etkilemektedir.⁷ Ouchi de bu dönemde, Amerika'da pek çok firma pazar paylarını kaybederken; Hewlett-Packard, Eastman Kodak, Procter-Gamble, IBM gibi firmaların başarılarını nasıl sağladıklarını ve devam ettirdiklerini tespit edebilmek için, pek çok Amerikan ve Japon firması üzerinde araştırmalar yapmıştır.

Araştırmaları sonucunda Ouchi, birçok Amerikan firmasının bir dizi yönetim uygulamasını takip ederken (Tip A), Japon firmalarının da daha farklı uygulamalarda bulunduğunu (Tip J) tespit etmiştir. Bununla beraber, oldukça başarılı görülen Amerikan firmaları ne Tip A, ne de Tip J yaklaşımını uygulamaktaydı. Bunun yerine bu firmalar, özellikle kültürel faktörlerin belirlenmesinde Tip A'nın ve Tip J'nin güçlü yönlerinden oluşan, değiştirilmiş bir yaklaşımı benimsemektedirler. Bu firmaların başarısını bu yaklaşıma bağlayan Ouchi, Amerikan ve Japon modellerinin güçlü yönlerini birleştiren esnek bir yönetim anlayışının, başarılı rekabeti de beraberinde getireceğini belirtmektedir. Japon ve Amerikan yönetim özelliklerini başarıyla bir araya getiren bu yeni kombinasyona "Teori Z" adı verilmektedir. Ouchi, Japon ve Amerikan firmaların özellikleri ile bunları başarıyla birleştiren Z kültüründeki örgütlerin özelliklerini farklı görmektedir (Bkz. Şekil 1).

7 Mehmet Tikici, Mehmet Deniz, Örgütsel Davranış, Malatya, Özmert Ofset, 1993, s.116.

Japon Firmaları		Amerikan Firmaları
• Ömür boyu istihdam • Yavaş değerlendirme ve terfi • Uzmanlaşmayan kariyer • Gizli kontrol mekanizmaları (self-kontrol) • Kollektif karar alma • Kollektif sorumluluk • Bütünüyle ilgi	+	• Kısa dönemli istihdam • Hızlı değerlendirme ve terfi • Uzmanlaşmış kariyer • Açık kontrol mekanizmaları (politika ve kurallarla kontrol) • Bireysel karar alma • Bireysel sorumluluk • Bölünmüş ilgi
=		
Teori Z Firmaları • Uzun süreli istihdam (Büyük eğitim yatırımı firmayı iyi ve kötü zamanda tutmaya teşvik etmektedir.) • Yavaş değerlendirme ve terfi (Terfiler, belli bir takvimden çok, yeteneklere ve iştiraklere bağlıdır.) • Çapraz-işlevli kariyer (Firma bazındaki yetenekler değişen ve uzmanlaşmamış tecrübeyle elde edilmektedir.) • Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları (Gerçeklerin objektif analizine, neyin uygun/uygunsuz veya doğru/yanlış olduğuna ilişkin kişisel yargı ve duygular eklenmektedir.) • Oybirliğiyle katılımcı karar alma (Kararlar bunlardan etkilenecek bütün işçilerle beraber demokratik bir süreçle alınır.) • Bireysel sorumluluk (Kararlarda son sorumluluk, ilgili bireylere kalmaktadır.) • Bütünüyle ilgi (Bölgelere ayrılmış örgütsel rollerle ilgilenmekten öte, kişinin 'bütünüyle' ilgilenme eğilimi vardır.)		

ŞEKİL 1: JAPON, AMERİKAN VE TEORİ Z KÜLTÜRÜNDEKİ ÖRGÜTLER.⁸

Teori Z kültürünün kalbinde “fikir birliği ile katılımcı karar alma” felsefesi vardır. Yani Z tipi firmalarda karar verme, fikir birliğine dayanan, katılımcı bir işlemdir. Sosyal bilimciler bunu, herkesin önemli bir kararın biçimlenmesine katkıda bulunduğu demokratik (otokratik karşıtı) bir işlem olarak tanımlamaktadırlar. Bu iş-

8 William Ouchi, Theory Z, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Co.,1981, s.58.

lem, bilgi ve değerlerin tüm şirket bünyesine yayılmasını sağladığı gibi, şirketin yardımlaşmaya dayanan amaçlarını da sembolik olarak gösterir.⁹ Z tipi şirketlerde karar verme kolektif olabilir, fakat kararın asıl sorumluluğu yine de tek kişinin omuzlarındadır. Batılılar, Japon firmaların özelliklerinden olan kolektif sorumluluğu belki de asla benimsemeyeceklerdir çünkü batıda kişisel sorumluluk duygusu hala vardır. Fakat bu, Z tipi şirketlerde büyük gerilimlere neden olmaktadır. Bir grup karar verme aşamasına geldiğinde, herkesten kaderini bir diğ erinin ellerine bırakması istenmektedir. Burada ortak bir kader değil, bir dizi kişisel kader söz konusudur. Toplantıya katılan herkes, grup tarafından kolektif olarak saptanan kişisel bazı kararların sorumluluğunu üstlenmektedir. Z kültürünü benimsemiş firmalar uzun süreli istihdam politikası izlemektedir. Çalışanlar, firmanın satışları düş se bile, çok büyük bir suç iş lemedikleri müddetçe iş ten çıkarılmayacaklarını bildiklerinden firmaya güvenirler ve kendi kaderlerinin uzun vadede firmanınkine bağlı olduğunu bilirler. Z tipi firmalarda değerlendirme ve terfinin yavaş olması, terfinin belli bir takvime bağlı olmaksızın kişiye yetenekleri doğrultusunda uzun süre içinde verilmesi, hem şirket iç i oyunların oynanmasını engellemekte hem de bu oyunların oynanmasını güç leştirmektedir. Bu yüzden iş görenin iş inde yükselmesi için, bir başkasının kuyusunu kazmasına gerek yoktur. Çünkü çalışmaların uzun dönemde değerlendirileceğini bilmektedir. Z tipi şirketlerin meslek çizgilerinde Japon şirketlerini andıran “gezinme eğilimi” de görülmektedir.

Çapraz işlevli kariyer ise, şirkete özgü bazı becerilerin gelişmesini sağlamaktadır. Elde edilen bu beceriler;

9 William Ouchi, Teori Z, Çeviri: Yakut Güneri, İstanbul, İlg i Yayıncılık Ltd.Şti., 1989, s.68.

tasarım, üretim, ve dağıtım işlemleri arasında yakın koordinasyon kurulmasına da imkan verir. Böyle bir “amatör” gelişmeye katılan bir eleman, sonunda sahip olduğu becerileri öteki şirketlere pazarlayamama riskini göze alır. O yüzden uzun dönemli iş, mesleki gelişmeyle de yakından ve çok önemli bir biçimde ilgilidir.¹⁰ Z Kültürü’nde açık ve kapalı kontrol mekanizmaları bir denge içindedir. Kararlar gerçeklerin objektif analizine dayansa da, bu kararların uygun olup olmaması gibi önemli sorunların sonunda şekillenmektedir.

Z tipi şirketlerin bütüncül eğilimleri, bazı önemli farklılıklara rağmen, Japon modeliyle birçok yönden benzerlik göstermektedir. Benzerlik, yöneticilerin astlarına ve her düzeydeki çalışanların iş arkadaşlarına gösterdikleri yakınlıktır. Z tipi şirketlerde, genelde iş ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak, astlara ve tüm çalışanlara sadece örgütsel rolleri kapsamında değil, bütünüyle tam bir ilgi gösterilmektedir. İnsanlar arasındaki ilişkiler samimidir; yalnız yöneticiler astlarıyla değil, herkes birbiriyle ilgilidir. Z Kültürü’nün önemli özelliklerinden olan bu bütüncül eğilim, kaçınılmaz olarak eşitlikçi atmosferi de beraberinde getirmektedir. Bu eşitlik, herkesin üstü tarafından gözlenmeden otonom çalışabilecekleri, kendilerine güvenilen bir yöntem anlamına gelmektedir. Kimsenin birbirine zarar verme peşinde olmaması ve hedeflerin birliği inancının temelinde ise güven vardır. Sorumluluğun paylaşılmasını, bağlılığı ve verimliliği belki de en çok bu özellik sağlamaktadır.

Z Teorisi’nden alınacak ilk ders güvendir. Bu tip firmalar ortak hedeflere ulaşmak için birbiriyle yardımlaşan, eşit kişilerin oluşturduğu ortamlardır. Tamamen hiyerarşiye ve doğrudan denetlemeye dayanmaktansa, sorumluluk ve güven duygularına dayanmaktadırlar.

¹⁰ a.g.e., s.62.

B. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı

J.Peters ve Robert H.Waterman adında iki yönetim danışmanının 1982’de yazdığı *Mükemmeli Arayış: Amerika’nın En İyi Yönetilen Şirketlerinden Dersler* adlı kitap, yönetim dünyasında fırtınalar koparmıştır. Aylarca best-seller listesinde kalan ve birkaç dile çevrilen kitabın amacı, Amerika’da en iyi yönetilen firmaları başarılı yapanın ne olduğunu açıklamaktır. “Yönetimde Mükemmellik” fikrini savunan Peters ve Waterman, Digital Equipment, IBM, ve Walt Disney Productions gibi birçok başarılı Amerikan firması üzerinde araştırmalar yapmıştır. Araştırmaları sonucunda başarılı firmalarda 8 niteliğin bulunduğunu ve bunların hepsinin kurum kültürünü oluşturduğunu belirtmişlerdir. “Mükemmeliğin Nitelikleri” olarak bilinen 8 özellik şunlardır:

“1. Eylem Tutkusu: Firma analizlerle etkisiz hale getirilmez. Yöneticiler kararlar hakkında düşünür, sonra bunları uygulamaya başlar. Yani karar alma süreci firmayı hareketsiz bırakmaz.

2. Müşteriye Yakınlık: Müşterilerden öğrenmek. Temel görüşleri kalite, hizmet ve güvenilirliktir.

3. Özerklik ve Müteşebbislik: Firmada liderler ve yenilikçiler teşvik edilmekte ve onlara fırsat verilmektedir.

4. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik: İşgücü kalitenin ve verimliliğin temel öz kaynağıdır. Biz/onlar, işverenler/işgörenler yaklaşımları işlevsel değildir.

5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönlenmek: Üst yönetim firmadaki her şeyle ve herkesle ilgilidir. ‘Gezinierek Yönetim’ önemlidir.

6. Bildiği İşe Bağlı Kalmak: En iyi bildiği işe bağlı kalan firmalar, en iyi performansın elde edilmesini sağlar.

7. Sade Yapı, Ufak Kadro: Yapının basit olması ve üst yönetim kademelerinin asgaride tutulmasıdır.

8. Gevşek-Sıkı Özelliklerin Bir Arada Olması: Firmalar hem merkeziyetçi hem de ademi merkeziyetçi (yerinden yönetim) özelliğini taşır. Özerklik, ürün geliştirme ve yaratıcılıkta tabana indirilmekteyken, temel değerlerin korunmasında merkeziyetçilik benimsenmektedir”.¹¹

Peters ve Waterman’a göre, başarılı firmalar sorunlara analitik yöntemlerle yaklaşmalarına karşın, bu analiz süreci firmaların hareket yeteneğini felce uğratmamakta ve işleri yavaşlatmamaktadır. Süratli, samimi ve çok-yönlü iletişime önem veren bu şirketlerde, bilgi akışı sadece dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) yapıda değildir. Akışın çok-yönlü olmasını sağlamak için, aynı seviyedeki yöneticilerin sık sık bilgi alışverişinde bulunmasını da teşvik etmektedir. Formal (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) iletişimi destekleyen bu firmalarda yoğun, resmiyetten uzak, açık ve samimi bir iletişim vardır.

Başarılı şirketlerin ikinci önemli özelliği müşterilerine verdikleri önemdir. Birçok firma bunun önemini belirtmekte ve yazmaktadır ama yalnızca başarılı firmalar her alanda fanatik bir şekilde müşteriye ön planda tutmaktadır. Servisin, kalitenin ve güvenilirliğin sürekli ve normalin ötesinde boyutlarda üzerine düşmeleri onlara, müşterilerinin çok güçlü bağlılığını sağlıyor ve uzun dönemde istikrarlı satış, gelir artışı yaratıyor.¹²

Peters ve Waterman’a göre, başarılı şirketler yenilik denemenin rizikosunu üzerine alarak, çalışanları yenilik düşünmeye ve denemeye teşvik etmektedirler. Şam-

11 David C.Wilson, Robert H.Rosenfeld, Managing Organizations, London, McGraw Hill Company, 1990, s.235.

12 Cem M. Kozlu, Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, 2.Baskı, İstanbul, Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd., 1988, s.35.

piyonlara destek veren ve başarısızlığa hoşgörüyü bakan başarılı şirketlerin, bu ortamı yaratmak için otonom bölümler oluşturdukları, fonksiyonel kısımlara büyük ölçüde özgürlük tanıdıkları görülmektedir. Başarılı firmalar, insanları kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak görmenin yanı sıra, onları kuruluşun en büyük ve en önemli öz kaynağı olarak değerlendirmektedirler. Peters ve Waterman araştırmaları sonunda insanlar konusunda şu sonuca varmışlardır:

“Eğer yüksek verim ve onun getireceği mali imkanları istiyorsanız, çalışanlarınıza en önemli kaynaklarınız olarak muamele göstermeniz gerekir. Onlara olgun insan muamelesi yapınız. Ortaklarınızın gibi davranın, itibar gösterin, saygıyı eksik etmeyin. Verimin esas kaynağının yatırım veya otomasyon değil, onlar olduğunun bilincinde olun. Başarılı şirketlerde yaptığımız araştırmanın en temel bulgularından biri buydu. “Kişiye Saygı” başarılı şirketlerin hepsinde uygulanan en temel noktaydı. Çeşitli örgütsel amaçlar, sistemler, üslup ve değerler bunu güçlendiriyor. Firmalar kişinin önemini vurgulayıp, olumlu çabaları destekleyip, kişilere iş ortamlarına hakim olma olanağı tanıyıp, onların yaşantılarını anlamlandırıp, olağan kişilerden olağanüstü sonuçlar ve verim alabiliyorlar”.¹³

Başarılı şirketlerde yöneticilerin, özellikle üst yönetimin her şeyle ve herkesle temas halinde olup “Gezinecek Yönetim” anlayışında olduğunu belirten Peters ve Waterman, şirket felsefesinin tabana kadar indirilerek herkesçe paylaşıldığını ve firmanın inanç sisteminin mitler, efsaneler, hikayelerle güçlendirildiğini belirtmektedir.

13 Thomas J.Peters, Robert H.Waterman, In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies, New York, Harper & Row Inc., 1982, s.239.

Araştırmamanın önemli sonuçlarından biri de, başarılı şirketlerin bir iki temel konuyu çok iyi bilip, çok iyi yaptıkları ve bu konuların dışına taşmaktan kaçınarak, en iyi performansı sağlamaya çalıştıklarıdır. Ayrıca firmalar sadece hedeflerini, ürünlerini ve iletişim sistemlerini basit tutmakla kalmamakta; örgütsel yapılarını mümkün olduğunca sade tutmaya çalışmaktadırlar. Böylece firma içinde sürat sağlanmakta, karmaşıklık ve anlaşmazlıklar azaltılmaktadır.

Güçlü bir merkezi yönlendirme ile kişisel özgürlük, müteşebbislik, deneycilik ve yaratıcılığı özendiren, esnek bir günlük idarenin bir arada oluşu, Peters ve Waterman'ın saptadığı başarı öğelerinin sentezini oluşturmaktadır.¹⁴ Başarılı firmalarda özerklik, yaratıcılık gibi konularda merkeziyetçilik söz konusu değilken; temel değerler, stratejiler ve finansal konularda merkeziyetçilik görülmektedir.

Sistem ve durumsallık yaklaşımlarına ek olarak ortaya çıkan Teori Z ve Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları, oldukça yeni ve zaman testine tabi tutulmamış fikirlerdir. Teori Z, Amerikan ve Japon yönetim uygulamalarının birleşiminden oluşan bir model sunmaktadır. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı ise, iyi yönetildiği düşünülen firmalarda yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bir dizi ortak nitelikten oluşmaktadır. Özellikle Peters ve Waterman'ın yönetim yaklaşımları 3 nedenden dolayı alışılmışın dışında bulunmuştur: Birincisi, diğer yönetim teorilerini tutucu, oldukça mantık felsefesiyle oluşturulmuş, analitik, duygusuz, esneklikten uzak ve negatif olmakla suçlanmışlardır. İkincisi, bilinen yönetim teorilerindeki terminolojiyi (planlama, amaçlarla yönetim ve kontrol gibi), başarılı yöneticilerden alınmış "Yap, Düzelt, Dene" ve "Gezinerek Yönetim"

¹⁴ Cem M.Kozlu, a.g.e., s.48.

gibi deyimlerle değiştirmişlerdir. Üçüncüsü ana temalarını objektif, değerlendirilmiş bilgi ve gerçeklere dayandırmaktan çok, karşılıklı görüşmelere hikayelere ve anekdotlara dayandırmışlardır.

İlk zamanlarda alışılmışın dışında bulunmuş olmasına rağmen, Ouchi'nin Teori Z'si, Peters ve Waterman'nın yönetimde mükemmellik yaklaşımları, yönetim anlayışına yeni ve taze bir bakış açısı getirmiştir. Yönetim teorileri ve uygulamalarına önemli katkılarda bulunan bu yaklaşımlar, yönetimde insan, insana insanca davranma, yenilik, deneycilik, müşteriye yakınlık, temel değerler, müşteri tatmini ve kalite gibi noktaları ön plana çıkarmış; daha sonraları pek çok yazarın üzerinde araştırma yapacağı "Kurum Kültürü" kavramını gündeme getirmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM KURUM KÜLTÜRÜ

Bakmak ve yetiştirmek anlamına gelen Latin fiillerinden *colere* veya *cultura*'dan geldiği kabul edilen kültürle ilgili yapılmış pek çok tanım vardır. Bunun nedeni kültür tanımı yapanların temelde konularının çok farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır.

Kültürü fonksiyonel açıdan ele alan E.B.Taylor'a göre kültür, “bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferдин bağı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür”.¹⁵ Sosyal bilimciler açısından teknik bir terim olan kültür, genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Cemiyette ortak olan davranış kalıplarını ve alışkanlıkları içeren kültür, işletme yönetimi açısından, “kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı” şeklinde tanımlanmaktadır. Çok çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, mutlak olan bir yönü bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olmasıdır. Tüm yapılan tanımların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik ge-

15 İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s.117.

reksinimlerini karşılaması ve bütünleyici eğilimi olmasıdır. Herşeyden önce bir kültürün oluşması için, insanların belirli esaslara göre bir araya gelmesi gerekmektedir. Nasıl ki her toplumun kendine özgü bir kültürü varsa ve toplumdan topluma farklılık gösteriyorsa, o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri vardır. Örgüt tarafından oluşturulan ve personelin örgütsel davranışına önemli bir etkisi olan kurum kültürünün ne anlama geldiğini anlamak için yapılan çeşitli tanımları bilmekte yarar vardır.

I. Kurum Kültürünün Tanımı

Kurum kültürü konusundaki araştırmalar çok eskiye dayanmakla beraber, geçtiğimiz 10 yıl içinde bu kavramın hızla gelişmesi, 1980'den itibaren konuya daha fazla ilginin gösterilmesine neden olmuştur. Bu artan ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber, birçok yazara göre bunun asıl nedeni, yönetim teorisindeki gelişmelerdir.¹⁶ Kurum kültürünün yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacılar tarafından çalışılması, farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur. Kurum kültürünün tanımlarından bazıları şunlardır:

- Kurum tarafından benimsenen temel değerler,¹⁷
- Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi,¹⁸

16 Mats Alvesson, *Cultural Perspectives On Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1993, s.3.

17 Terrence E.Deal, Allan A.Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison-Wesley Co., 1982, s.18.

18 R.T.Pascale, A.G.Athos, *The Art of Japanese Management*, New York, Simon & Schuster, 1981, s.10.

- Buralarda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler,¹⁹
- Aklın kollektif bir şekilde programlanması,²⁰
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar,²¹
- İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü,²²
- Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli,²³
- Örgütteki işler konusunda bir grup insanın mütemadiyen paylaştığı duygular,²⁴
- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü.²⁵

Örgütleri, bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme fikri oldukça yeni bir kavramdır. Bundan 15-20 yıl öncesine kadar birçoğumuz örgütleri, mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve

19 David C.Martin, Kathryn M.Bartol, Management, New York, McGraw Hill Inc., 1991, s.103.

20 G. Hofstede, Cultere's Consequences: International Differences in Work-Related Values, California, Sage Publication's, 1980, s.25.

21 G. Hofstede, "Strategy & The Organizations", Professional Management Foundation Programme, London, The Open College, 1992, s.6.

22 David Farnham, The Corporate Environment, London, Institute of Personnel Management, 1990, s.15.

23 Michael Armstrong, Management Processes and Functions, London, Institute of Personnel Management, 1990, s.206.

24 Anarew Kakabadse, Ron Ludlow, Susan Vinnicombe, Working in Organizations, London, Penguin Co., 1988, s.226.

25 Muharrem Varol, a.g.e., s.182.

koordine edildikleri yer olarak düşünmekteydik. Departmanları, otoriter ilişkileri ve benzeri dikey yapıları vardı. Fakat bugün örgütler, hepimize bundan daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kişilikleri vardır ve tıpkı bireyler gibi katı veya esnek, uzak ve destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilirler. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. İşte örgütte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makina veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, yeni bir boyut kazandırmıştır.²⁶ Her örgütte zamanla gelişen inançlar, semboller, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Bunlar daha sonra, örgütün ne olduğu ve çalışanların nasıl davranması gerektiği gibi, bireyler arasında ortak anlayışlar yaratmaktadır. Bu ortak anlayış ise, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşur.

Örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan kurum kültürü, sadece örgüte ilişkin bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemesidir. Örgütsel kültüre ilişkin literatürü incelediğimizde, şu öğelerden oluştuğunu görmekteyiz:

- Örgütün tarihi,
- Değerleri ve inançları (örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar),
- Örgütü açıklayan hikaye ve mitler,
- Örgütün kültürel şebekesi (informel yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi),
- Adetler, gelenekler, törenler,

26 Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", Verimlilik Dergisi, No: 1, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, 1993, s.16.

Örgütün kahramanları (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın ve erkek kahramanlar).

Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Bu yüzden birçok yazara göre, yüksek performans sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler, kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır. Çünkü bu kültür çalışanların neden o şekilde davrandığını açıklayarak, örgütsel davranışa açıklık getirmekte ve kurumu diğerlerinden farklı kılmaktadır.²⁷ Örgütlerdeki birey ve grup davranışını belirleyen kurum kültürü, örgütün üst yönetimi tarafından yaratılmış olabileceği gibi, zaman içinde kendiliğinden de gelişmiş olabilir. Her ne kadar elle tutulup gözle görülme de, odadaki hava gibi örgütte olan her şeyi sarıp etkilemektedir.

Çok çeşitli tanımları yapılan kurum kültürü konusunda resmi bir tanım yapmak gerekirse, bu konuda birçok araştırma yapan Edgar Schein'in tanımı verilebilir. Schein, kültürün örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımları kapsadığını ve kabul edilen bu görüşlerin, örgütün çevresiyle olan ilişkilerinde de etkili olduğunu düşünmektedir. Zamanla öğrenilenlerin bir yansıması olan bu temel inanç ve varsayımlar, hem örgütün dış çevresiyle hem de iç bütünleşmesiyle uğraşırken başarıyla tekrar edilmektedir.²⁸ Schein kurum kül-

27 Peter J.Frost, Larry F.Moore, Meryl Reis Louis, Graig C.Lundberg, Joanne Martin, Organizational Culture, California, Sage Publications Inc., 1985, s.59.

28 Phil Johnson, John Gill, Management Control and Organizational Behavior, London, Paul Chapman Publishing Company, 1993, s.96.

türünü, “Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli”.²⁹ olarak tanımlar. Örgütteki bireyin kişisel ve örgütsel davranışını yönlendiren bu temel değerler, örgütün hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden ofis dekorasyonu, planı ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar görünen birçok faktör üzerinde etkisini gösterir. Daha geniş anlamda ise örgütün temel değerleri, lider ve kahramanları, öykü ve efsaneleri, tören ve sembolleri, örgütün tüm performansı açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Amerika’da yapılan araştırmalar, bu kültürel faktörlerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda firmanın uzun dönemdeki başarısında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.³⁰

A. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Kısaca paylaşılan değer sistemi olarak tanımlanan kurum kültürü, örgüt bireylerince inanılan ortak anlayışı ifade etmektedir. Bu yüzden de örgüt bünyesindeki kişilerin, farklı eğitim ve seviyelerde olsalar bile kurum kültürünü benzer terimlerle açıklayacaklarını düşünebiliriz. Ancak kurum kültürünün bazı ortak özelliklerinin olması, herhangi bir kurumda bazı alt kültürler olmadığı anlamına gelmez. Bugün birçok firma baskın kültürünün yanı sıra, bir dizi alt kültürü de bünyesinde bulundurmaktadır.

29 Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2th Edition, San Francisco, Jossey Bass, 1992, s.12.

30 J.B.Rithchie, Paul Thompson, *Organization and People: Reading, Exercises and Cases In Organizational Behavior*, 4th Edition, St.Paul, West Publishing Company, 1988, s.11.

Baskın kültür (dominant culture), örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder.³¹ Örneğin, Delta Havayollarındaki işçilerin çoğu, sıkı çalışma, firmaya sadakat ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta ve benimsemektedirler. Hewlett-Packard'da ise işçilerin hepsi, ürün yenileştirme, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına anında tepki gibi değerleri paylaşmaktadır. İşte bu değerler, işçilerin örgütsel davranışlarını belirleyen baskın kültürü yaratmaktadır. Bir kurumun kültüründen bahsettiğimiz zaman, aslında onun baskın kültüründen bahsetmekteyizdir. Yani baskın kültürün, örgüte belli bir kişiliği veren kültürün makro bakış açısı olduğunu söyleyebiliriz.

Alt kültür (subculture) ise, örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Alt kültürler, bir departman veya ünitelerdeki bireylerin karşılaşabileceği ortak problemler, durumlar ve deneyimleri yansıtmak üzere, daha çok büyük firmalarda yatay veya dikey bir şekilde oluşmaktadır.³² Bir holdingin herhangi bir ürün bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür söz konusu; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları ortak anlayışlara sahiplerse yatay alt kültür söz konusudur. Örneğin bir firmanın satın alma veya halkla ilişkiler departmanı sadece o bölüm üyelerince paylaşılan bir yatay alt kültüre sahip olabilir. Böylece departman üyeleri, firmanın baskın kültürünün temel değerleriyle beraber, kendi departmanının ek değerlerini de benimsemektedirler.

Örgütte herhangi bir grup alt kültür geliştirebilmekle beraber, bu alt kültürler daha çok coğrafik farklılık-

31 Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 6th Edition, Singapore, McGraw-Hill Inc., 1992, s.563.

32 Phil Johnson, John Gill, a.g.e., s.98.

lardan veya departmanların yapılarından kaynaklanmaktadır. Yine aynı şekilde fiziksel olarak örgütten ayrı bulunan bir ofis veya örgütün bir ünitesi farklı bir kişiliğe bürünebilir. Örgütün baskın kültürünü benimsemekle beraber, temel değerler ayrı ünitelerin farklı konumunu yansıtacak şekilde adapte edilmiş olabilir. Bunu, genellikle çokuluslu şirketlerde görmekteyiz. Günümüz modern çokuluslu firmaları açısından, kültürel çeşitlilik önemli bir kavramdır.³³ Birçoğu, farklı kültürlerden oluşan iş-gücünü işe almada ve onları firmaya bağlamada, halkla ilişkiler ve insan kaynakları stratejilerinden oluşan çeşitli programlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bir örgütün baskın kültürü, görünmeyen bir kontrol mekanizması oluşturmakla beraber, firmanın sahip olduğu açık bürokratik mekanizmayı da kuvvetlendirmektedir. Çokuluslu firmalar ise, bir kontrol aracı olarak kurum kültüründe daha fazla zorluklarla karşılaşır. Çünkü farklı ülkelerdeki yöneticiler, yönetsel faaliyetlerle ilgili farklı değerlere sahip olup, firma merkezinde geçerli olan temel değerlere çok az veya hiç açık olmayabilirler.³⁴ Bununla beraber çokuluslu firmalar, farklı ülkelerdeki yöneticilerini birbiriyle yakın temasta bulunabilmeleri için sık sık bir araya getirerek ve ülkeler arası transferler yaparak evrensel bir kurum kültürü oluşturmaya çalışırlar. Oluşturdukları kurum kültürünü tüm kıta ve ülkelerdeki çalışanlarına benimseterek, ulusal kültür farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları mümkün olduğunca azaltmaya ve çalışanlarını tek bir çatı altında toplamaya gayret ederler.³⁵ Örneğin, Ame-

33 Michael J.Major, "Sun Sets Pace In Work Force Diversity", Public Relations Journal, New York, PRSA, June 1993, s:12.

34 John D.Daniels, Lee H.Radebaugh, International Business: Environment and Operations, 6th Edition, New York, Addison-Wesley Publishing Co., 1992, s.634.

35 Nancy J.Adler, International Dimensions of Organizational Beha-

rika'nın çokuluslu şirketlerinden olan 3M firması, sadece farklı ülkelerdeki yöneticilerini eğitim için bir araya toplamakla kalmamakta; ulusal görüşlerin ortak noktalarını yakalamak için farklı ülkelerden eğitim grupları oluşturmaktadır.

B. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü (strong culture) oluşturmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar iki önemli faktörün de etkisi vardır: Paylaşma ve Yoğunluk. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Paylaşma derecesi de iki faktörden etkilenmektedir: *Oryantasyon* ve *Ödüllendirme*.³⁶ Örgüt üyelerinin temel değerleri paylaşması için, öncelikle bunların neler olduğunu bilməsi gerekir. Birçok firma bu sürece oryantasyon programıyla başlamakta ve yeni gelenlere firmanın felsefesini ve iş yapma metotlarını göstermektedir. Bu oryantasyon, patronların ve diğer çalışanların hem sözde hem de davranışta temel değerleri paylaştıkları işyerinde verilmektedir. Paylaşmayı etkileyen bir diğer faktör de ödüllendirmedir. Temel değerlere bağlı olanlara firmanın vereceği çeşitli ödüller, diğerlerinin de bu temel değerleri anlamasına yardımcı olacaktır. Ödüllendirme sisteminin bir sonucu olan yoğunluk ise, örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektedir. İşleri örgütün istediği gibi yaptıklarında ödüllendirileceklerini anlayan işçilerin, bunları gerçekleştirme isteği daha da artacaktır.

Sonuçta örgüt üyeleri temel değerlerin önemi konu-

vior, 2th Edition, Boston, PWS-Kent Publishing Company, 1991, s.58.

36 Fred Luthans, a.g.e., s.564.

sunda ne kadar fikir birliğine varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, firmanın kurum kültürü de o kadar güçlü olmaktadır. Hikayeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle yaratılan kurum kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan firma kültürleri de o kadar zayıf (weak culture) olmaktadır. Yani mevcut kültür, firmanın hedeflerine hizmet etmemekte ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmamaktadır. Modelleri, öyküleri, törenleri çalışanlara çelişkili ve çapraşık mesajlar verdiği için anlaşılamayan, paylaşılmayan kültürlerdir bunlar.³⁷ Özellikle yeni kurulmuş firmaların veya sık sık eleman değişimi yapan firmaların kültürlerini zayıf olarak nitelendirebiliriz. Çünkü bu tür firmaların üyeleri, ortak anlamlar ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunup deneyim yaşamamışlardır. Güçlü bir kurum kültüründe ise tüm çalışanlar, birbiriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metotlarını paylaşmaktadır. Firmaya yeni katılanlar bu değerlere kendilerini hızla adapte ederken; bu değerleri ihlal edenler, yönetici bile olsalar, astları tarafından hemen uyarılmaktadırlar. Dışarıdan bakıldığında belirli bir stile sahip olarak görünen bu firmalar, sık sık temel değerlerini ve misyonlarını demeç halinde yayınlamakta ve tüm çalışanlarını bunu takip etmeleri için teşvik etmektedirler.³⁸ Güçlü kurum kültürlerinin firma performansını da arttırdığına inanılmaktadır çünkü bu tür kültürler, çalışanların motivasyonunu ve yenilikçiliğini azaltan resmi bürokrasiye dayanmadan, gerekli yapı ve kontrolü sağlamaktadır. Güçlü kültürlere sahip olduğu bilinen firmalardan bazıları şunlardır:³⁹

37 Cem M.Kozlu, a.g.e., s.76.

38 John P.Kotter, James L.Heskett, Corporate Culture and Performance, New York, The Free Press, 1992, s.15.

39 Robert N.Lussier, Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach, Boston, Richard D.Irwin Inc., 1990, s.341.

- McDonald's - "Kalite, Hizmet, Temizlik ve Değer"
- Cleveland Mücevher Firması - "Altın Kuralımız: Başkalarının Sana Nasıl Davranmasını İstiyorsan, Sen de Öyle Davran"

- IBM - Peters ve Waterman "Mükemmeli Arayış" adlı kitaplarında, bu firmayı güçlü kurum kültürüne örnek olarak ele almıştır. Firmanın kurucusu Thomas J. Watson kurum kültürünün temellerini, firma ünlü olmadan çok önce, daha kuruluş yıllarında atmıştır. IBM kültürü şu temel değerlere dayanmaktadır: 1. Tüm çalışanlara saygı gösterilmesi ve değer verilmesi, 2. Firmanın bütün görevleri en mükemmel şekilde gerçekleştirmesi, 3. Müşteriye mümkün olan en iyi hizmetin verilmesi.

- PepsiCo, Inc. - Pepsi'nin kurum kültürü, çalışanlarının iş hayatının her safhasında rekabeti vurgulamaktadır. Pepsi çalışanları, bir yandan kendi içlerinde rekabeti sürdürürken, bir yandan da hep birlikte Coca-Cola'yı geçmeyi hedeflemişlerdir. Yöneticiler devamlı pazar paylarını yükseltmek için baskı altında tutulmakta ve en küçük bir düşüş bile yöneticilerin görevden alınmasına neden olmaktadır.

- J.C. Penney Company Inc. - Kurucusu James Cash, Penney firma kültürünün temelini oluşturan 7 prensibi benimsemektedir: 1. Müşterinin tatminini sağlamak için, mümkün olduğunca müşteriye yakın olmak, 2. Yapmış olduğumuz işe karşılık adil bir mükafat beklemek, 3. Müşterinin kalite, değer ve tatmin beklentilerini karşılamak için elimizden gelenin en iyisini yapmak, 4. İşin daha iyi gerçekleşmesi için kendimizi ve çalışanlarımızı devamlı eğitmek, 5. İşimizde insan faktörünü devamlı geliştirmek, 6. Çalışanları katılımcı yönetim anlayışıyla ödüllendirmek, 7. "Bu doğru ve gerçek olanla uyum içinde mi?" anlayışıyla politikaları, metotları ve faaliyetleri devamlı test etmek.

• Ford Motor Co. - “İlk İşimiz Kalitedir” diyen firma kurucusu Henry Ford, çalışanlarıyla paylaştığı kurum kültürünün önemini şöyle belirtmektedir: “Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım”.⁴⁰

Görüldüğü gibi, McDonald's kalite ve temizlik, IBM mükemmellik, PepsiCo rekabet, J.C.Penney adalet, Ford Motor Co. kalite gibi farklı değerler üzerinde durmaktadır. Ancak farklı kültürlere sahip olan bu firmaların hepsi, güçlü ve başarılı firmalardır. Bu da bize, “en iyi kurum kültürü budur ya da bu iyi, bu kötü kurum kültürüdür” gibi bir yargıya varılamayacağını göstermektedir. Bir kurumun kültürünü, neticede etkili bir performans ve üretkenliği beraberinde getiriyorsa, güçlü bir kültür olarak nitelendirebiliriz.

II. Kurum Kültürünün Özellikleri

Çok farklı tanımları yapılan kurum kültürünün özellikleri de farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bir gruplandırmaya göre kurum kültürünün özellikleri şöyledir:

- “1. Ayırt edicidir,
2. Kararlı bir yapıdadır,
3. İfade edilmeden de anlaşılabilir,
4. Semboliktir,
5. Bütünleştiricidir,
6. Kabul görmüştür,
7. Üst yönetimin bir yansımasıdır”.⁴¹

40 Craig R.Hickman, Michael A.Silva, Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age, New York, New American Library, 1984, s.57.

41 John W.Newstrom, Keith Davis, Organizational Behavior at Work, 9th Edition, New York, McGraw-Hill Inc., 1993, s.59.

Örgütlerin kurum kültürleri de, parmak izi veya kar taneleri gibi tektir. Her biri kendilerine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona, hikaye ve mitlere sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek, o örgütü diğerlerinden farklılaştıran ve ayırt eden kültürünü oluşturur.

Kurum kültürü, zaman içinde çok yavaş değiştiğinden, kararlı bir yapıdadır. Bunun dışındaki hızlı değişimi gerektiren istisnalar, firma çok büyük bir krizle karşılaştığında ya da iki farklı firma birleşme yoluna gittiğinde kültür şokunu engellemek için, iki kültürün dikkatli bir şekilde bir araya getirilmesiyle yaşanmaktadır.

Kurum kültürü, açıkça belirtilmekten öte, ifade edilmeden de anlaşılabilen bir yapıdadır. Bununla beraber günümüzde firma yöneticileri, tasarladıkları kültür hakkında konuşmakta ve birçok üst düzey lider, firmalarında nasıl bir çevre yaratmak istedikleri hakkında konuşmayı önemli bir görev olarak görmektedir.

Ayrıca kurum kültürü, firma inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi olarak görülmektedir. Gerçekten de çok azımız, çalıştığımız firmanın kültürünü okuma şansına sahibiz. Ancak birçoğumuz, firmada işlerin nasıl yapıldığına ilişkin hikayeler duyarak, kurumun değerlerini yansıtan sloganlar okuyarak veya çalışanların onore edildikleri çeşitli tören ve seremonileri izleyerek, kurum kültürünün ne olduğuna dair sonuçlar çıkarabiliriz. Örneğin, merkezi Minneapolis'te bulunan General Mills firmasında yöneticiler, "Şampiyon Firma" kültürüne ilgi göstermekte ve işçi geliştirme sistemleri, işçiyi hatırlama ve ödüllendirme programlarıyla kuvvetlendirilmiş firına temel değerler demecini gururla göstermektedir. Çok popüler sloganları da bu kültürü yansıtmaktadır: "Kartallar Her Zaman Kazanmak İster". Bu sloganları firmanın her yerinde, başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirilmiş işçi ve ünitelerin haberle-

riyle desteklenmektedir. Ayrıca şampiyonluğa giden yolda verilen eğitim programları, firmaya temel değerlerini iletme şansı vermekte ve başarıya engel olan faktörleri ortadan kaldırmasını sağlamaktadır.

Bir firmanın kültürü, kendi inanç ve değerlerine uygun kişileri işe alma eğiliminde olduğundan zamanla sürekli hale gelmektedir. İnsanlar nasıl hava sıcaklığı, yağmur ve rutubet gibi faktörlerden dolayı belli bir bölgeye taşınmayı tercih ediyorsa, işçiler de tercih ettikleri iş çevresinin kurum kültürüne doğru çekilmektedir. Bu da neticede işveren-işçi uyumunu sağlamaktadır. Firma-işçi uyumunu başarıyla sağlayan firmalara, ünlü Amerikan dondurma üreticisi Ben & Jerry örnek gösterilebilir. Ben & Jerry kültürü işyeri memnuniyetini iletmeyi (firma içinde kurulan memnuniyet komiteleri aracılığıyla), sosyal ve çevresel projelere önemli miktarlarda bağış yapmayı (karın %7.5'i toplumsal projelere ayrılmaktadır) ve örgüt seviyeleri arasında tutarlı bir ücret farkı korumayı önemsemektedir.

Kurum kültürünün diğer özelliklerinden de bahsedebiliriz. Bütün firmalara uygun "en iyi kurum kültürü" yoktur. Çünkü kurum kültürü firmanın geçmişine ve amaçlarına, faaliyet gösterdiği endüstriye, rekabet yapısına ve çevredeki diğer faktörlere bağlıdır. Kültürün öğeleri birbiriyle uyumlu olduklarında, yani bir bulmacanın parçaları gibi birbirini tamamladığında daha iyi anlaşılmaktadır. Aynı zamanda kurum kültürünün, çalışanlar arasında kabul görmüş olması gerekmektedir. Birçok firmanın kültürü, söyledikleriyle çalışanlarını etkileme gücüne sahip üst yönetimden gelmektedir. Bununla beraber gözlemci işçiler açısından, yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları daha önemlidir. Çünkü çalışanlar, yöneticilerinin müşteriye hizmet ve kaliteli ürünler gibi temel değerlere gösterdiği sahte bağlılığı veya göstermediği desteği hemen yakalamaktadırlar.

Kurum kültürünün örgütsel davranış üzerindeki etkisini tahlil etmek zor olmakla beraber, araştırmalar kurum kültürüyle performans arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bugün birçok araştırmacı ve yazar, kültürün firma içinde işbirliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırdığını ve işyerine bağlılığı arttırdığına inanmaktadır. Bu özellikle, başarıdaki engelleri ortadan kaldırarak, performansı arttıran kültür yaratmak isteyen firmalar için geçerlidir. Nasıl ki ekmek yapımında maya önemliyse, örgütsel başarıda da “üretkenlik kültürü” önemli bir öğedir.

Kurum kültürünün özellikleri birçok kişi tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bunlar arasında dikkat çeken bir başka sınıflandırma şöyledir:⁴²

1. Bireyler Kurum Kültürünü Bütünleştirir: Bir kurumun kültürü öncelikle bireylerin potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Örgüt bireyleri bu kültürü, kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgiyi güçlendirmede kullanırlar.

2. Kurum Kültürü Mükemmelliğin Ödüllendiricisi Olabilir: Kurum kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Bu da doğal olarak kültür sürecini, tatmin ve motivasyon kaynağı yapmaktadır. Grubun tüm üyeleri, kendi duygu ve düşüncelerine uygun bir ortam yaratmaya çalışabilir, yerine getirecekleri rollerin oluşturulmasına ve kendilerini değerlendirecek kural ve standartların konmasına yardımcı olabilir. Neticede kurum kültürü, çalışanların içindeki potansiyeli açığa çıkaran ve görevleri başarmalarından dolayı ödüllendiren bir rol üstlenebilir.

3. Kurum Kültürü Bir Dizi Tasdiktir: Kültür hiçbir grubun, firmanın ve ulusun sıfırdan başlayamayacağını

42 Charles Hampden-Turner, Corporate Cultures: From Vicious Circles to Virtuous Circles, London, Butter & Tanner, 1990, s.12.

kanıtlamaktadır. Kurumun üyeleri, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacındadır. Kurum kültürü de çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve kesinlik duygusunu sağlamaktadır.

4. Kültürel Tasdikler Kendi Kendilerini Gerçekleştirme Eğilimindedir: Bir kültürü yaratan değerler, kültürün çalışanlarına anlam ifade etmesinden çok önce oluşmaktadır. Ancak bir inancın etrafında bütünleşmek, bu inancın gerçekleşmesini sağlamaktadır.

5. Kurum Kültürü Fikir ve Anlam Bütünlüğü Sağlar: Firma çalışanları, temel değerleri ve kültürel önermeleri paylaşmasalar bile, bunların ne olduğunu bir ke re anlarırsa kültürün gerçek öğelerinden oluşan örnekleri izleyerek mantığını kavrayabilirler. İnanç ve varsayımlarından yola çıkarak belli bir mantığı takip eden kurum kültürünün anlaşılman dan değerlendirilmesi imkansızdır. Kültürün mantıksız görülmesi ise, genellikle iletişim kanallarının yeterince çalışmamasından veya çalışanların kültürel önermeleri yanlış anlamalarından kaynaklanmaktadır.

6. Kurum Kültürü Üyelerine Devamlılık ve Kimlik Kazandırır: Paylaşılan bir kültür olmadan ne Volvo firması bugün Volvo olarak hatırlanabilirdi, ne British Airways hizmet sektöründeki diğer firmalardan ayırt edilebilirdi, ne de çalışanlar kendilerini firmalarıyla bir tutarak tanımlayabilirdi. Sadece inançlar paylaşılır, tasdik edilir ve kendilerini gerçekleştirir ve değişen çevreye rağmen zaman içinde ayırt edici niteliklerini koruyabilirse firmalar süreklilik sağlayabilir ve kimlik duygusunu koruyabilir.

7. Kurum Kültürü Karşıt Değerlerle Denge İçindedir: Bir geminin çalkantıya karşı koymak ve dengesini sağlamak için ileriye hareket etmesi gerektiği gibi, bir kurum kültürü de çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halindedir. Değişen zaman ve

çevre içinde, kültür tamamen değişmemekle beraber, tamamen de korunamamaktadır.

8. Kurum Kültürü Sibernetik Bir Sistemdir: Tüm sibernetik sistemler, çevredeki değişiklikleri sisteme geri bildirmekte ve uygun yönde düzeltmelerini yapmaktadırlar. Kurum kültürünün sibernetik olması ise, kendi kendini yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde, engellere rağmen azimle devam etmesidir. Örneğin British Airways, müşteri odaklı kültürünü devamlı daha iyi hale getirmek için çeşitli geri-bildirim mekanizmaları kullanmaktadır. Rutin yolculuk raporlarının yanı sıra, kabin görevlilerinden oluşan “Önce Müşteri Takımları”, kabin deneyimlerinden yola çıkarak, müşteriye hizmetin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin bilgi sağlamaktadır. Ayrıca uçuşlarda kimlerin şikayette bulunduğu veya memnuniyet gösterdiğini filme alan video kameraları kullanılmaktadır. Tüm bunlarsa bize, bir firma kültürünün çalışanlara öğretildiği gibi bir öğrenebileceğini de göstermektedir.

9. Kurum Kültürü Modeldir: Kültür belirli bir obje değildir, fakat zaman içinde örgütte ortaya çıkan bir modeldir. Örneğin US Bank’ta yapılan bir araştırmada idareciler ve üst yönetim arasındaki ilişkilerin, idareciler ve personel arasında aynen tekrar edildiğini ve yine bu ilişkilerin personel ve müşteri arasında aynen korunduğunu göstermektedir. Görüldüğü gibi kurum kültürü, bilginin model aracılığıyla çalışanlar arasında dağıtıldığı bir hologram görevi üstlenmektedir.

10. Kurum Kültürü İletişimdir: Kurum kültürü, bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır.

III. Kurum Kùltürünün Boyutları

Birçok araştırmacı, kurum kùltürünü “soyut çevre” olarak görmekte fakat boyutlarını kesin olarak belirtmekte zorlanmaktadır. Halbuki kurum kùltürü birbirine bağı olan bazı boyutları da kapsamaktadır. Eğer kurum kùltürü varsa, tanımlanıp ölçülebilen belirli boyutlarının da olması gerekir. Bir araya geldiğinde firmanın özünü oluşturan ve firmadan firmaya farklılık gösteren 10 boyuttan bahsedebiliriz:

1.Bireysel İnsiyatif: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,

2.Risk Toleransı: Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,

3.Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi,

4.Bütünleşme: Örgüt bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri,

5. Yönetimin Desteğı: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğın derecesi,

6. Kontrol: Örgütte geçerli olan kùral ve yönetmeliklerin sayısıyla, işçi davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı,

7. Kimlik: Çalışanların, kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri,

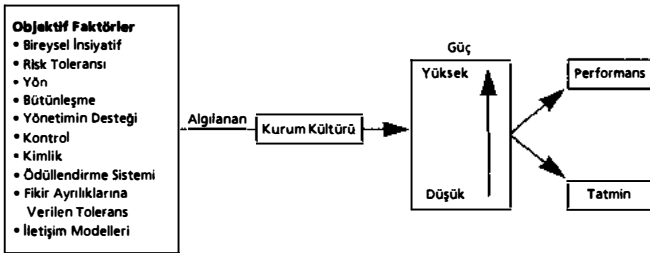
8. Ödül Sistemi: Kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağı olmadan, işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi,

9. Fikir Ayrıllıklarına Verilen Tolerans: Örgütte çalışanların fikir ayrıllıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiğı ve işçilere verilen açık kriticizm ve mücadele etme derecesi,

10. İletişim Modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığıнын derecesi”⁴³

Bu boyutlar bir araya gelerek kurum kültürünün bir resmini oluşturmaktadır. Bu resim, bireylerin örgüt hakkında sahip olduğu paylaşılmış anlamlar için (örgütte işlerin nasıl yapıldığı ve bireylerden beklenen davranışa ilişkin) bir temel oluşturmaktadır.⁴⁴ Çalışanlar, bu boyutlara bakarak örgütle ilgili subjektif bütüncül bir anlam oluşturmaktadır. Örgütün kültürünün anlaşılmasını sağlayan bu bütüncül anlayış, güçlü kültürlerde daha fazla bir etkide bulunarak, çalışanların performans ve tatminini de etkilemektedir (Bkz. Şekil 2).

Kurum kültürünün bu boyutları hem yapısal hem de davranışsal boyutları içerir. Örneğin yönetimin desteği, liderlik davranışının bir ölçütüdür. Bu boyutların çoğu,



ŞEKİL 2: KURUM KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS VE TATMIN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ⁴⁵

43 Stephen P.Robbins, Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1990, s.439.

44 Stephen P.Robbins, Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1989, s.468.

45 a.g.e., s.491.

örgütün yapısıyla iç içedir. Örneğin, bir örgütün teknolojisi ne kadar fazla sıradansa ve karar alma süreci ne kadar fazla merkezileşmişse, o kadar az kişisel teşebbüs yetkisine sahip işçisi olacaktır. Yine aynı şekilde fonksiyonel yapılar, basit veya matris yapılara oranla, daha fazla biçimsel (formal) iletişim modeli taşıyan bir kültür yaratacaktır. Bu da bize kurum kültürünün, sadece örgüt çalışanlarının tutum ve kişiliklerinin bir yansıması olmadığını göstermektedir. Kurum kültürünün birçok kısmı, doğrudan yapısal değişkenlerden çıkarılabilmektedir.

Kurum kültürü, çalışanların bu boyutları sevip sevmedikleriyle değil, nasıl algılayıp anladıklarıyla ilgilenmektedir. Bu yüzden kurum kültürü tanımlayıcı bir terimdir. Bu önemlidir çünkü iş tatminliğinden farklı bir konsepttir. Kurum kültürüyle ilgili yapılan araştırmalarda, işçilerin örgütü nasıl gördükleri ölçülmeye çalışılır: Açık hedefler ve performans beklentileri var mı?, Anlaşmazlık ve mücadeleleri bastırıyor mu? vb. Bunun aksine iş tatminliği ise, iş çevresine yönelik tepkileri ölçmeye çalışmaktadır. Daha çok örgütün beklentileri, ödüllendirme sistemleri ve anlaşmazlıkları ele alma metodları hakkında, işçilerin nasıl hissettiği ile ilgilenmektedir. Bu iki kavram zaman zaman karıştırılmakla beraber, unutulmamalıdır ki “kurum kültürü” tanımlayıcı iken, “iş tatminliği” değerlendirici bir kavramdır.

IV. Kurum Kültürünün Önemi ve İşlevleri

“İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturmak için öncelikle, rekabet üstünlüğünün temelini değiştirdiğini anlamak gerekiyor. Gele-

neksel başarı kaynakları ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğünü sunabiliyorlar, ama eskisi kadar değil. Bu nedenle de, insanların yönetilme pratiğinden türeyen organizasyon kültürü, bunlara göre daha önemli hale geliyor”.⁴⁶

Kurum kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir öğedir. Önemlidir çünkü derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır. Geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan, iş yapma metodlarını yansıtmaktadır. Kurum kültürü, örgütte yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmaya çalışmaktadır.⁴⁷ İşyerindeki talepler veya stresler söz konusu olduğunda, birçok yönetici zorluklarla karşılaşp “kurbanı suçlama” yoluna gitmektedir. Araştırmalar ise, yöneticilerin çeşitli seremoni ve törenleri, hikaye ve efsaneleri, lider ve kahramanları, sembolleri kullanarak “kurbanı suçlamayan” sağlıklı bir kurum kültürü oluşturabileceklerini göstermektedir. Bu kültür, çalışanların daha iyi yönetilmelerini sağlayan veya iş çevresinde karşılaşacakları zorlukları aşmalarına yardımcı olan bir araçtır.⁴⁸

Edgar Schein’a göre kültür çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen temel varsayımlar sistemin-

46 Jeffrey Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çev: Sinem Gül, İstanbul, Sabah Gençlik Yayınları A.Ş., 1995, s.5.

47 Michael Armstrong, a.g.e., s.208.

48 James Campbell Quick, “Crafting An Organizational Culture”, Organizational Dynamics, New York, AMA, Autumn 1992, s.50.

den oluşur. Örgüt bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanır. Kurum kültürünün oluşmasında kurucu ve liderlerin önemli rolü olduğunu belirten Schein'a göre kültür, örgütsel davranış modellerinin zamanla şekillendiği, örgüte yeni katılanlara aktarıldığı ve iç/dış değişikliklere anında tepki verebilmek için adapte edildiği sürekli bir süreçtir. Schein'a göre, çalışanların firmayı daha iyi anlamalarını sağlayan kurum kültürü, bireysel davranışı etkilemekte ve bu da örgütsel etkinliği arttırmaktadır.⁴⁹

Corporate Cultures adlı kitaplarında Deal ve Kennedy, aynı konuyu vurgulamaktadır: Güçlü kültürler sonuç üretmektedir. Yazarlar, kurum kültürünün anlaşılmasını sağlayan bir çatı oluşturmuşlardır: temel değerler ve inançlar, kahramanlar, tören ve seremoniler, hikaye anlatanlar, dedikoducular ve casuslardan oluşan örgütün kültürel şebekesi. Bu kültürel öğelerin birbirine bağlı ve uygun olduğu, herkesçe paylaşıldığı firmalarda, çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilmekte ve kendilerini daha iyi çalışmaya adayarak o yönde motive olmaktadır. Bu tür firmalarda çalışanlar politikaya, sabotaja veya sistemi nasıl yıkabileceklerine çaba harcamamaktadır. Çünkü tüm çalışanların kimliği, kurumun kültürüyle kaynaşmıştır. Kurum kültürünü oluşturan tüm öğeler, işyerine hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademeden en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansı vermektedir.⁵⁰

49 Andregej Hvczynski, David Buchanan, *Organizational Behavior*, London, Prentice Hall International, 1991, s.50.

50 Lee G.Bulman, Terrence E.Deal, *Modern Approaches To Understanding and Managing Organizations*, New York, Jossey Bass, 1990, s.152.

Kurum kültürünün bir başka önemi de, örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmasıdır. İşçilere nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Güçlü kültürlerin davranışsal tutarlılığı arttırmasından yola çıkarak, kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturduğu ve resmiyetin yerini alan bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz. Örgütlerde resmiyetten kaynaklanan kural ve yönetmelikler, işçi davranışlarını düzenlemektedir. Örgütlerdeki resmiyet, açıklık, düzen ve tutarlılık yaratmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü de, hiçbir yazılı dokümana gerek kalmadan aynı sonucu başarmaktadır. Daha da ötesi güçlü kültürler, resmi yapısal kontrollerden daha tesirlidir çünkü kurum kültürü sadece çalışanların davranışını değil, aklını ve ruhunu da kontrol edebilmektedir. Görüldüğü gibi, aslında resmiyet ve kültür aynı sonuca giden iki farklı yoldur. Bir firmanın kültürü ne kadar güçlüyse, yönetimin işçi davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyacı olacaktır. Çalışanlar firma kültürünü benimsediklerinde, yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan, bunları içselleştirerek kendi kendilerini yönlendireceklerdir.

Peters ve Waterman, güçlü ve bilinçli firma kültürünün başarıdaki rolünü inceledikleri Amerikan firmalarının çoğunun, üstünlük ve özelliklerini anlatırken büyük ölçüde hikaye, slogan, anekdot ve zengin bir mitoloji kullandıklarını gözlemlemişlerdir. Şüphesiz ki başarılı firmaların en önemli özelliği, bilinçli ve güçlü bir kültüre sahip olmalarıdır. Bir kültür ne kadar güçlü ve pazara yönelikse, firmada o kadar az örgütsel şema ve politika kitapçıkları olacaktır. Bu tür firmalarda çalışanlar en zor durumda bile ne yapmaları gerektiğini bilmektedir. Çünkü kendilerine yön veren paylaşılmış değerler, oldukça açık ve kesindir. Bu da aslında bu de-

ğerleri içeren mitolojilerin zenginliğinden kaynaklanmaktadır. Örneğin Hewlett-Packard'da herkes yeniliklere açık olması gerektiğini bilmektedir. Procter&Gamble'da ise herkes ürün kalitesinin mutlaka aranılan şart olduğunu bilmektedir. P&G'da çalışanlar, ürünlerin fiyatı hakkında çok az konuşurken, işin dürüstlüğü ve çalışanlara adil davranma gibi konulardan çok fazla bahsetmektedir. P&G'ın kurucuları William Procter ve James Gamble, firmanın daha ilk yıllarında örgütün istekleriyle çalışanların isteklerinin ayrılamayacağını fark etmişlerdir. İnsan faktörü, firmanın daha sonraki yıllarında da hiç unutulmamıştır. Birçok düşünür, insanların hayatlarında bir anlam bulabilmeleri ve sıradan şeyleri aşabilmeleri için öncelikle ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiğini düşünmektedir. Firmaların değerlerine, öykü ve efsanelerine, tören ve seremonilerine kadar yansıyan güçlü kültürel değerlerin yokluğunda, insanların tek güvenceleri örgüt şemasında aldıkları ve yaşadıkları yerden gelmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü yokken bu yerin tehlikeye sokulması, onların elinden işin anlamının da alınması demektir. Oysaki tüm insanların anlama gereksinmesi vardır. Çalışanlar özgürlüklerin bir kısmını kurumlara verirken, o kurumların yaşamlarına anlam katacağını düşünmektedir.

Buraya kadar kurum kültürünün önemi konusunda anlattıklarımız, aslında işlevlerini de kapsamaktadır. Bu yüzden örgüt açısından, kurum kültürünün işlevlerini şöyle özetleyebiliriz:

“1. Örgütte, genellikle paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece, örgütün sürekliliğine katkısı olur. Hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar.

2. Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınır.

3. Çalışanları motive eder.

4. Güçlü ve pazara/piyasaya yönelimliyse;
 - Politika kitapçıklarına,
 - Örgüt şemalarına,
 - Ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlara daha az gerek duyulur,
 - Planlama ve karar almayı kolaylaştırır.

5. Alt kademe elemanları çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler. Kültürel değer ve amaçlar, çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.

6. Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir.

7. Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.

8. Kültür; değerler sistemi, çalışanların güvenlik-sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi, işlevlerini bütünleştirir. Bir başka deyişle, paylaşılan değerler örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır.

9. Örgütsel amaçların ve kalıcılığın (istikrarın) kaynağı olma işlevi görür.

10. Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha önce de belirttiğimiz gibi süreklilik sağlama işlevi görür”.⁵¹

Güçlü bir kurum kültürünü önemli yapan iki neden vardır: *Kültür ve strateji uyumu, İşçilerin firmaya gösterdikleri artan bağlılıkları*. Bu iki faktör, güçlü kültürlerle sahip firmalara rekabetçi fark avantajı sağlamaktadır.

A. Kurum Kültürü ve Strateji

Her firmanın rakipleriyle olan ilişkilerinde kendini nasıl konumlandıracağını belirleyen rekabetçi stratejile-

51 Muharrem Varol, a.g.e., s.186.

ri vardır. Hazırlanan bu stratejiler, yapı, kültür ve çalışanlar arasındaki uyumla gerçekleştirilmesi gereken önemli görev ve hedefleri göstermektedir. 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 olmalıdır.⁵²

Strateji, insan, yapı ve kültür arasındaki uyumun önemi, Silicon Valley'in üç büyük firmasında görülmektedir. Aynı pazarda faaliyet gösteren Intel, National Semiconductor ve Advanced Micro Devices kendi yapı, insan ve kültürlerini yansıtan farklı stratejiler uygulamaktadırlar. National Semiconductor, düşük maliyetli üretici olarak rekabet etmeyi tercih etmektedir. Bunun için de sıkı maliyet kontrolüne, işlevsel örgüt yapısına önem vermekte ve direkt rakamların önemini vurgulayan bir kültür üzerinde durmaktadır. Intel firması ise, ürün yenileştirme politikasıyla rekabet etmeyi tercih etmektedir. Yeni ürün ve teknolojilerin geliştirilmesiyle, üniversite işbirliğine önem veren bir kültürle, daha esnek bir örgüt yapısına sahiptir. Advanced Micro Devices ise, daha yüksek kalitede ürünler sunan bir pazarlama stratejisi seçmiştir. Tüm gücünü pazara veren bu firmanın kültürü, satışa, hizmete ve kaliteye verilen önemi yansıtmaktadır.

Görüldüğü gibi bir stratejinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, uygun bir kültürü de gerektirmektedir. Strateji ve yapılarını çok sık değiştiren firmaların temel de-

⁵² Bary M.Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd Edition, New Jersey, Prentice hall Inc., 1995, s.321.

ğerleri, bu yeni yaklaşımları desteklemediğinde firmalar başarısızlığa uğramaktadırlar.

B. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Genellikle başarılı firmaları temsil eden güçlü kültürler, çalışanlar arasında yoğun bir bağlılığın oluşturulması ve korunmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu güçlü bağlılık, özellikle işçiler örgütün başarısında yararlı olabilecek bilgilere sahip olduğunda ya da çok yüksek seviyede motivasyona ihtiyaç duyulduğu dönemlerde önem kazanmaktadır. Örneğin IBM firması ROLM'u satın aldığı anda, kritik olan mevcut üretim hattı değildi ancak ROLM'un yapısı ve mühendislerinden oluşan personeli sorundu. Bu gibi durumlarda personelin bağlılığının kazanılamaması, şirket birleşmelerinin değerini önemli boyutlarda azaltmaktadır. Tam tersine, bu gibi durumlarda yüksek bağlılık gösteren işgücü ise, firma açısından rekabetçi fark avantajı yaratmaktadır. Bu gibi çalkantılı dönemlerde veya değişimin yaşandığı dönemlerde, kendilerinden tam olarak ne istenildiğinin açıklanmasını bekleyen işçilere güvenmek önemli bir mesuliyettir. Güçlü kültürlere sahip firmaların çalışanlar arasında bağlılığı nasıl geliştirdikleri sorusu, bizi örgütsel bağlılığın ne olduğuna götürmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağlıdır. Yani örgütsel bağlılık, bireyin örgüte ve yaptığı işe bağlanması, sadakat göstermesi ve örgüt değerlerine inanması gibi duyguları içeren, bir nevi bireyin örgüte psikolojik bağını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık üç faktörün sonucunda oluşmaktadır:

1. Bireyin, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi,
2. Bireyin, örgütsel amaçların gerçekleşmesine yardım etme isteği,

3. Bireyin örgütte kalma arzusu".⁵³

Örgütsel bağlılığın üç aşaması vardır: Uyuma, Kimlik ve İçselleştirme. Uyuma aşamasında, genellikle kişi diğerlerinden bir şeyler elde etmek için, onların etkisini kabul etmektedir (verilen ücret gibi). Kimlik aşamasında ise, kişi firmayla daha tatmin edici bir ilişki kurabilmek için, diğerlerinin etkisini kabul etmektedir. Bu aşamada birey firmaya ait olmaktan gurur duyar. Son aşama olan içselleştirmede ise birey, kendi kişisel değerleriyle uyumlu olan ve uyulduğunda ödüllendirileceğini bildiği firma temel değerlerini kabul etmektedir.

Bu şekilde örgütsel bağlılığın gelişimini anlamak, mezheplerden örgütlere kadar farklı kuruluşların üyeleri arasında bağlılığı nasıl oluşturduklarını da anlamamıza yardımcı olmaktadır. Hatta bu kuruluşlar, üyeleri arasında sergilenen bağlılığa göre bile sınıflandırılabilir. Örneğin mezhep ve dini örgütler, değerlerini içselleştiren ve bunları daha ileriye gitmek için yaymalarına izin verilecek kadar güvenilen bireylere sahiptir. Klasik yönetim anlayışındaki firmalarda çalışanlar, sadece emirlere itaat etmekte ancak kendi kişisel çıkarları dışında örgüte bağlılık göstermemektedir. Örgüte gösterdikleri bağlılık, vermiş oldukları emeğin adil bir karşılığı olan para ya da statünün ötesine gitmemektedir. Japon firmaları, Teori Z kültürünü benimsemiş firmalar ve güçlü kültürlere sahip firmalar ise, örgüt kimliği ile bütünleşen ve o kimlikle tanınan üyelere sahiptir. Çalışanlar firmayla bütünleşmiştir çünkü firma kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissettirmekte ve kendileri için de önemli olan değerleri desteklemektedir. Sony'nin Başkanı Morita, örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerini şöyle dile getirmektedir:

⁵³ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work, 5th Edition, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1995, s.183.

“En iyi Japon şirketlerinin başarılarının arkasında gizli bir formül ya da öge yoktur. Hiçbir teori, plan ya da devlet politikası bir işi başarıya götürmez; bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir. Bir Japon yöneticinin en önemli görevi, elemanlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmek, şirkette aile bağlarına benzer bağlar kurmak, yönetici ile astların aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir. Japonya’da başarılı olan şirketler, Amerikalıların işçi, yönetim ve hisse sahipleri dedikleri bütün elemanlar arasında bir kader birliği kurabilmiş olanlardır. Bu basit yönetim sisteminin dünyanın hiçbir yerinde uygulandığını görmedim, ama sistemin yürüdüğünü biz Japonlar yeterince kanıtladık. Geleneklere aşırı bağlı ya da ürkek oldukları için, başkaları aynı sistemi uygulamazlar. İnsanlara verilen önem gerçek ve bazen de çok açık olmalıdır ve bu da hayli riskli bir iştir. Ama uzun vadede (ve bu noktayı önemle vurgulamak isterim) ne kadar iyi, başarılı, zeki ya da usta olursanız olun, işinizin geleceği çalıştığınız insanların elindedir. Belki kulağa dramatik gelecek ama, işinizin kaderi işe aldığınız en genç elemana bağlıdır”.⁵⁴

V. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması

Çok çeşitli tanımları yapılan kurum kültürünün sınıflandırılmasında da, birçok yazar ve araştırmacı farklı kategoriler kullanmıştır. Güç, Rol, Görev ve Kişi Kültürü şeklinde dört farklı kültürden bahseden Charles Handy’nin yapmış olduğu sınıflandırma ise, en çok kabul görmüş olanıdır. Örgütlerin her zaman sadece bu kültürlerden birine bağlı olduğunu söylemek yanlıştır. Çünkü örgütler, kendilerini aynı anda birkaç tanesinin

54 Akio Morita, Made In Japan: Bir Japon Mucizesi Sony, Çev: Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayıncılık Ltd., 1989, s.147.

içinde bulabileceği gibi, bağlı olduğu bir kültürün yanı sıra, diğerinin birkaç özelliğini taşıyabilmektedir.

A. Güç Kültürü

Güç kültürü, merkezde bulunan güçlü bir lidere dayanmakta ve genellikle örümcek ağına benzetilmektedir. Merkezi güç, örgütteki tüm faaliyetleri yönetmektedir.⁵⁵ Bu kültür genellikle, az sayıda kural ve prosedürün ve az düzeyde bürokrasinin olduğu örgütlerde bulunmaktadır. Özellikle küçük işletmelerde veya aile firmalarında bulunan güç kültüründe personel, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlayıp buna göre davranmak durumundadır. Çalışanlar, gücü elinde bulunduran veya bulunduranların ne istediğini çok iyi anlayıp buna göre davranıldığında, örgütün amaçlarına da büyük bir bağlılık duymaya başlamaktadırlar. Bu tür kültürde çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasında iyi ilişkiler yoksa, bu çalışanlarda memnuniyetsizlik ve işe karşı isteksizlik yaratacak ya da yüksek oranda işten ayrılma söz konusu olacaktır. Merkezdeki güce dayalı bu kültür, sert ve yıprandırıcı olabilmekte ve bu yüzden de iş yeri morali düşük olabilmekte veya örgüt çabuk dağılabilmektedir. Bu tür olumsuzlukların yaşanmaması ve güç kültürünün devamı için, gücü elinde bulunduranların çok iyi bir liderlik yeteneğine sahip olması gerekir. Bu kültürdeki kişisel başarı, merkezi güce duyulan saygı, iletişim ve etkileme yeteneği, sezgi gücü, esneklik kabiliyeti ve risk alma derecesi gibi faktörlerle belirlenir. Güç kültürüne sahip örgütlerin avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

55 Akio Morita, "Strategy & The Organization", a.g.e., s.12.

“Avantajları:

1. Karşılarına çıkan fırsatlara veya değişen durumlara çabuk reaksiyon verebilen esnek örgütlerdir. Çok az kural ve prosedür vardır ve kararlar çabucak merkezi güç tarafından alınmaktadır. Sonuçlar ise, kesinlikle alınan bu kararlardan kaynaklanmaktadır.

2. Eğer güç sahipleri, örgütün stratejik yönünü doğru tayin ederlerse, rekabetçi avantajı önemli ölçüde etkileyebilirler. Yöneticiler, prosedürle uğraşma yükü olmadan çabuk hareket edebilirler. Örgüt çalışanları, kişisel olduğu kadar finansal açıdan da zenginleşebilecek ve iş güvencesini önemli görmedikleri ölçütte de, zamanla kurumun kültürüne adapte olup bu kültür içinde çalışmaya devam edeceklerdir. Doğru yönde ve başarılı olduklarında, bu tür örgütlerde çalışmak teşvik edici ve heyecan verici olabilmektedir.

Dezavantajları:

1. Bu kültür, kişisel kabiliyet ve değerlere çok fazla güvenmektedir. Ancak komite veya gruplara, örgüt stratejisi veya politika belirlemede çok az destek verilmekte veya hiç verilmemektedir. Eğer gücü elinde bulunduranlar, yanlış kararlar alırsa, tüm örgüt bunun sonuçlarından etkilenmektedir.

2. Eğer firmayı, güç sahiplerinin yaşamının daha ötesine götürüp koruyacak çabalar gösterilmezse, bu tür örgütler kısa bir süre varlıklarını sürdürebilirler. Birçok aile şirketi, bu hatayı yapmakta veya yönlerini kaybetmekte ya da durgunluktan dağılmaktadır.

3. Bu tür örgütler büyüdüklerinde ise, merkezden kontrol sağlama zorlaşmaktadır. Çünkü güç kültürünü özellikle büyük firmalarda korumak zordur. Bu kültürü korumak isteyen örgütler, ünitelerini küçük tutmak ve ünite sorumlularına maksimum sorumluluk vermek için planlanmış yönetsel kararlar almalıdır”.⁵⁶

56 David C.Wilson, Robert H.Rosenfeld, a.g.e., s.230.

B. Rol Kültürü

Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır.⁵⁷ Çünkü bu kültür, Weber'in "ideal tip" olarak tanımladığı bürokrasiyle bazı ortak noktalara sahiptir. Weber'in bürokratik örgütsel yapıda detaylandığı gibi, bu kültürde mantık ve sebep, sistem ve prosedür, örgütsel davranışı yönetmektedir. Rol kültürü olarak adlandırılmaktadır çünkü roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve firma, en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Firma, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. Kurallar açısından zengin olan bu kültürde; iş tanımları, işe eleman alma, işle ilgili kurallar, anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılacak iletişim prosedürleri ve kıdemli yöneticiler tarafından koordine edilen hiyerarşi ve otorite tanımları üzerinde durulmaktadır. Rol kültürleri, değişime tepki vermede yavaştır fakat bireylere güvenlik duygusu ve her şeyi önceden bilme imkanı verir. Bu tür kültür, özellikle büyük banka ve sigorta şirketlerinde görülür. Özellikle istikrar, iş tanımlarında açıklık ve sorumluluklarında sınır arayan bireyler için rol kültüründe çalışmak zevklidir. Rol kültürlerinin avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

"Avantajları:

1. Avantajları, hem firmayı dışarıdan gözlemleyen uzmanların hem de içeride çalışanların gördüğü istikrar ve her şeyin öncesinden bilinmesidir. Aslında bu, firmanın içinde bulunduğu çevrenin istikrarından gelen bir avantajdır. Eğer bu firmalar, istikrarlı ve değişmeyen bir çevre içindeyse, her yıl bir önceki başarıyı sağladıklarından zamanla daha etkili hale gelebilirler. Uzun ürün ömrü olan ve programlı çalışan firmalar, rol kül-

57 Michael Armstrong, a.g.e., s.212.

türüyle çok başarılı olmaktadır. Rol kültürü, özellikle ekonomik göstergelerin, yenilik ve esneklikten daha önemli olduğu örgütler için uygundur.

Dezavantajları:

1. Rol kültürlerinin dezavantajı ise, iç yapılarındaki atalettir. Kültürel normlar, örgütte birçok şeyi kapsadığından değişime ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkan karışıklık çok büyüktür. Bu tür kültürler ne kolaylıkla değişime adapte olabilir, ne de bu konuda çok kapsamlı çalışabilirler. Bu kültürler, kesinlik üzerine kurulmuştur ve örgütün uzun yıllar içinde elde ettiği birikimi temsil etmektedir”.⁵⁸

C. Görev Kültürü

Görev kültürü, çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri örgütsel hedefler doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür. Bu kültür, daha çok bir işin ya da projenin tamamlanmasıyla ilgilenmektedir.⁵⁹ Bu yüzden de bir projenin bitirilmesinde doğru insanların, doğru zamanda bir araya getirilmesi çok önemlidir. Bu insanlar örgütün farklı departmanlarından olabileceği gibi farklı seviyelerden de olabilir. Görüldüğü gibi bu kültür, belli bir görev etrafında organize olmuş disiplinlerarası proje gruplarından oluşmaktadır. Özellikle mühendislik ve yüksek teknoloji firmalarında görülen görev kültüründe, bireysel çaba veya ödül değil, takım çalışması en önemli öğedir. Bu kültürün avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

“Avantajları:

1. Bu kültürün avantajı esnek ve revaçta olmasıdır. Esnektir çünkü çevresel değişikliklere tepkisi oldukça

58 David C.Wilson, Robert H.Rosenfeld, a.g.e., s. 231.

59 David C.Wilson, “Strategy & The Organization”, a.g.e., s.13.

süratlidir. Ürünlerin çok çabuk değiştiği bir pazarda, bu kültüre sahip firmalar rekabetçi avantaj sağlayabilmektedirler. Bu kültürler proje tabanlı olduğundan, eğer projeyi doğru hazırlayıp uygularlarsa hızla pazarın lideri haline gelebilirler. Aynı zamanda görev kültürü revaçtadır çünkü örgütsel davranışı koruyan pek çok kriteri sergilemektedir (örneğin grupların birleştirilmesi, hiyerarşinin azaltılması, kişisel özgürlüğe ve monotonluktan kurtaran değişime fırsat tanınması).

Dezavantajları:

2. Görev kültürünün dezavantajı, proje ve ürünleri kısa ömürlü olduğundan, ekonomik bir ölçüt veya çok fazla düzeyde teknik bir bilgi üretmenin imkansız olmasıdır. Yaratıcılığa, etraflı düşünmeye ve tepkide hızla ihtiyaç duyulduğunda, genellikle örgütler bu kültürün öğelerini diğer bölümlerine geçirmeye çalışır. Bu kültürün örgütün diğer bölümlerine, hatta tümüne geçirilmeye çalışılması, bazen olumsuz yaklaşımlara sebep gibi görünse de, en azından örgüte esneklik getirdiği için stratejik bir avantaj sağlamaktadır. Proje gruplarını ise, işler yoluna girip çalışmaya başladıktan sonra kontrol etmek zordur. Genellikle projeler, işin gerçekleştirilmesi için grubun gerekli gördüğü yüksek miktarlardaki bütçeye dayanmaktadır. Proje için gerekli görülen paranın sağlanamaması ise, projeyi hazırlayan grupta motivasyonu olumsuz etkileyebileceği gibi; bazı durumlarda da gerekli bütçeyi alan bir proje takımıyla alamayan takım arasında rekabete neden olabilmektedir”⁶⁰

D. Kişi Kültürü

Diğer kültür çeşitleri içinde en az rastlanılan kişi kültürü, bu kültür içindeki bireylerin ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Genellikle belirli bir meslekte uzmanlaşmış doktor,

60 David C.Wilson, Robert H.Rosenfeld, a.g.e., s.232.

heykeltıraş veya avukat gibi kişiler bir araya gelerek kişi kültürüne dayanan bir örgüt oluşturabilir. Bundaki esas amaç, kendi kişisel amaç ve hedeflerini kuvvetlendirmek, geliştirmek ve ortak özellikleri paylaşmaktır. Bu tür örgütlenmelerdeki problem, büyümenin kişi kültürünü korkutmasıdır. Örgüt büyüdükçe, örgütlenme daha da önemli olmaktadır. Bu kültürde kişisel başarı, kişisel değerlerin kendileri gibi düşünen bireylerden oluşmuş grupla paylaşılmasından ve bu grup tarafından değerlerin desteklenmesinden kaynaklanmaktadır. Kişi kültürüne en iyi örnek, İngiltere’de Anita Roddick tarafından kurulan ve kendisini hayvanlar üzerinde test edilmemiş kozmetik ürünler üretmeye adanmış Body Shop firmasıdır. Anita Roddick, bayilik için gelen başvuruları her zaman dikkatle incelemekte ve sadece çevrenin korunmasına hassasiyet gösteren, sosyal sorumluluğu olan kişilere bayilik vermektedir.

Esasını bireylerin oluşturduğu kişi kültürü, uygulamada çok az görülür. Çünkü bu tür örgütler, çok kısa bir zaman içinde kendisini oluşturan bireylerin kişisel isteklerinin ötesinde, kendi kendinin hayatına başlamaktadır. Yani kişi kültürü oluşur oluşmaz, çok kısa bir süre içinde rol veya güç kültürüne dönüşebilmektedir. Ayrıca diğer kültürlerin daha baskın olduğu büyük örgütlerde, kişi kültürünün sadece bazı kişilerde olması da mümkündür. Mesela bilgisayar uzmanları veya deney yapan laboratuvar personeli gibi bazı uzman gruplar, genellikle örgütlerine çok az bağlılık duyarlar, fakat kendi yaptıkları işe çok güçlü bir bağlılık duyduklarından kendi içlerinde kişi kültürünün bir türünü geliştirebilirler.

Daha önce de belirtildiği gibi, bu kültür çeşitlerinin hiçbirine iyi ya da kötü diyemeyiz. Özetlemek gerekirse, her dört kültür çeşidinin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

“Rol Kültürü:

- Rol ve statü önemlidir.
- Kararları lider almaktadır.
- İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya gitmektedir, fakat bölümler arası iletişim azdır.
- Lider tatmini yüksektir.

Güç Kültürü:

- Güç ve politikalar merkezidir.
- Cevap hakkı ya verilmekte ya da verilmemektedir.
- Böl ve yönet kuralı hakimdir.
- Personel ve lider için tatmin düşüktür.

Görev Kültürü:

- Görevler çok önemlidir.
- Çözümler çalışanlarla yapılan tartışmalarda aranmaktadır.
- Birçok fikir personel tarafından oluşturulmakta ve paylaşılmaktadır.
- Başarı ve tatmin paylaşılmaktadır.

Kişî Kültürü:

- Bireysel kimlikler hakimdir.
- Kararların paylaşılması düşüktür.
- Grup içinde çalışmak veya kararların paylaşılması söz konusu değildir.
- Kişisel tatmin kişiden kişiye değişmektedir”.⁶¹

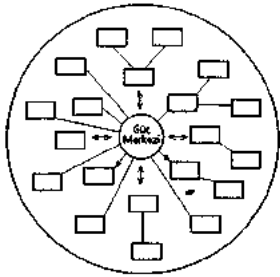
VI. Kurum Kültürü ve Yapı İlişkisi

Yukarıda anlatılan kurum kültürü çeşitleri, özellikle kültür ve yapı ilişkisini kavramak açısından önemlidir. Charles Handy, her bir kurum kültürü çeşidinin belirli bir yapıyı temsil ettiğini belirtmektedir. Bir başka deyişle, kurum kültürü ve örgütsel yapı arasında doğrusal bir bağlantı kurulmaktadır. Güç kültürleri, güç oda-

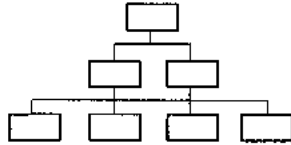
61 David C.Wilson, “Strategy & The Organization”, a.g.e., s.15.

ğının etrafında bir örümcek ağı gibi yapılanırken; rol kültürleri, işlevsel olarak farklılaşmış yapılarda kendini göstermektedir. Görev kültürleri ise matris bir yapıdayken; kişi kültürlerinin gerçekte hiçbir resmi yapısı yoktur (Bkz. Şekil 3).

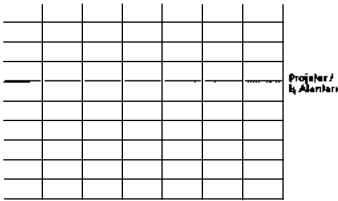
Aslında kurum kültürüyle yapının birbirinden ayrıl-



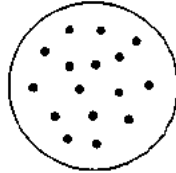
(a) Güç Kültürü / Ağ Yapısı



(b) Rol Kültürü / Bürokratik Yapı



(c) Görev Kültürü / Matris Yapı İşlevsel Alanlar



(d) Kişi Kültürü / Küme Yapısı*

* Gerçekte kişi kültürü, resmi yapının serbest halidir. Handy (1986) bunu bireylerin kümesi olarak nitelendirmektedir.

ŞEKİL 3: KURUM KÜLTÜRÜ VE YAPI İLİŞKİSİ⁶²

maz iki kavram olduğunu düşünmek her zaman doğru değildir. Handy'nin de belirttiği gibi, her ikisi de birbiriyle bağlantılı olabilen, örgütün iki önemli yönüdür. Fakat her zaman birbiriyle bağlantılı olduğunu düşünmek ya da birinin diğerine neden olduğunu söylemek yanlıştır. Ya da bir örgütün her zaman sadece tek bir kültüre bağlı olduğunu ve kültür çeşidi neyse, onu gerektiren yapıyı taşıdığını söylemek mümkün değildir. Çünkü örgütler, aynı anda birkaç kültür çeşidinin içine dahil olabileceği gibi, bağlı oldukları bir kültür çeşidinin yanısıra, diğer kültürlerin de bazı özelliklerini taşıyabilmektedirler,

Her dört tip örgütün de bazı güçlü ve zayıf yanları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

“ • Güç Merkezli Örgütler: Güç merkezli örgütler daha çabuk karar alabilirler, çünkü kararlar üst yönetim tarafından az düzeyde danışmayla çabucak alınmaktadır. Bu yüzden de yeni fikir ve uygulamalara, hat boyutundaki kişilerin bağlılığını sağlamada bazı problemlerle karşılaşabilirler. Bu tür örgütler, üst yönetim dışında diğer kademelerden gelen fikir ve kişisel teşebbüslerden yararlanamazlar.

• Rol Merkezli Örgütler: Rol merkezli örgütler kural ve prosedürlerle çalışmayı sevmekte ve istikrarlı dönemlerde başarıyı taahhüt altına almaktadırlar. Bu örgütlerin yapı ve kültürleri, genellikle işbirliğine ve iletişime pek fırsat tanımaz. Bu yüzden de değişen tüketici veya müşteri ihtiyaçlarına tepki vermede yavaştır.

• Görev Merkezli Örgütler: Görev merkezli örgütler, işbirliğini, iletişimi, takım çalışmasını ve etkinliği teşvik ederler. Bu tür örgütlerin zayıflığı ise, her zaman bireysel müşteri ihtiyaçlarına yeteri kadar hassasiyet gösterememesidir.

• Kişi Merkezli Örgütler: Kişisel merkezli örgütler, genellikle müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde başa-

rılıdır. Fakat bu tür örgüte bağlılığı olmayan kişiler, müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi için oluşturulmuş sisteme yeterli ilginin gösterilmesini olumsuz yönde etkileyebilirler”.⁶³

63 David C.Wilson, “Understanding Individual & Group Behavior”, Professional Management Foundation Programme, London, The Open College, 1992, s.98.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİMİ

Bir örgütün kültürü, durup dururken kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Kurum kültürünün başlamasında, oluşup korunmasında, örgüt içinde mevcut kültürün geliştirilmesinde veya kurum kültürünün değişiminde birçok faktörün etkisi vardır. Bir kurumun kültürü nasıl başlamaktadır, nasıl oluşturulup korunmakta, çalışanlara iletilmekte ve geliştirilmektedir? Yönetmeliksel karar ve faaliyetleri gerektiren tüm bu soruların cevaplarını, kurum kültürünün yönetimi başlığı altında incelemek mümkündür.

I. Kurum Kültürü Nasıl Başlar?

Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri, genellikle işlerin nasıl yapıldığı ve temel değerleri, genellikle o örgütün daha önce ne yaptığına ve bu yaptıklarında ne kadar başarılı olduğuna dayanır. Bu da bizi, kurum kültürünün ilk kaynağı olan kurucularına götürür.

A. Kurucunun Rolü

Bir kurumun kültürünü oluşturan temel değerler, bir birey veya bir gruptan, örgütün üst veya alt seviyeleri gibi farklı yerlerden kaynaklanabilir. Fakat güçlü kültürleri olan firmalarda bu temel değer ve fikirler, genellikle bunları bir "Vizyon", bir "İşletme Stratejisi", bir "Felsefe" veya üçünün bir karması olarak ifade eden kurucularına ve ilk liderlerine dayanmaktadır. Kurum kültürü

rünün başlaması süreciyle ilgili yapılan örgütsel çalışmalar, firmayı kuran girişimcilerin bu konuda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü kurucu, firmanın kültürünü yaratır ve kurum da, kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Böylece kurucunun kişisel görüşleri, firmadan ayrılmasından veya ölmesinden sonra da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşür. Örneğin; IBM'den Thomas Watson, Apple Bilgisayar'dan Steve Jobs ve CBS'den William Poley. Bu kişiler, efendi veya kurtarıcı gibi görünseler de, herkesin etrafında toplandığı çekim gücünü oluşturan, merkezdeki lider kişilerdir.

Kurucuların, genellikle kurumun ilk kültürünün başlamasında önemli bir etkisi vardır. Çünkü bu kişiler, örgütün ne olması gerektiğine ilişkin bir misyon ve vizyona sahiptirler. Aslında örgütler, işlerin daha önceden nasıl yapıldığına ilişkin adetler ve ideolojiler konusunda serbesttir. Fakat genellikle yeni bir örgütü karakterize eden küçük yapılanma, daha sonraları örgütün tüm bireylerine kurucunun görüşlerinin empoze edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü kurucular ilk orijinal fikre sahip kişilerdir ve aynı zamanda bu fikri icra edecek, gerçekleştirecek hükümlere de sahiptirler. Kurum kültürü; 1. Kurucunun varsayım ve hükümleri, 2. Kurucunun başlangıçta işe aldığı bireylerin, sonradan kendi tecrübelerinden ne öğrendiğinin etkileşiminden oluşmaktadır.⁶⁴ Ford'dan Henry Ford, IBM'den Thomas Watson, FBI'dan J. Edgar Hoover, Virginia Üniversitesi'nden Thomas Jefferson, Disney Productions'dan Walt Disney, McDonald's'dan Ray Kroc, Hewlett-Packard'dan David Packard, Apple Bilgisayar'dan Steve

64 Stephen P. Robbins, Organization Theory: Structure, Design and Applications, a.g.e., s.444.

Jobs, kurum kültürlerinin oluşmasında etkili olan kuruculardan sadece bir kaçıdır. Örneğin IBM'in kurucusu Watson'ın, 1956'da ölmüş olmasına rağmen, araştırma ve geliştirme, ürün yenileme, işçi kıyafet ve ücret politikalarına ilişkin görüşleri hala firmada geçerlidir. Disney Production ise, Walt Disney'in fantastik eğlence sağlayan firma vizyonunu hala takip etmektedir. McDonald's'ın çalışanlarıysa, kurucusu Ray Kroc'un kalite, hizmet ve temizlik gibi değerlerine, hala firma temel değerleri olarak bağlılık göstermektedir. Dünyanın en büyük reklam ajanslarından olan J.Walter Thompson ise, kurucusunun bilime olan inancını, reklamcılığın da bilimsel bir çalışma olduğunu ve bir ticaret değil, bir uzmanlık işi olduğu yolundaki inancını hala korumaktadır.⁶⁵ Deal ve Kennedy, başarılı Amerikan şirketlerinin özellikle kuruluş yıllarında liderlik niteliklerine sahip güçlü şahıslar tarafından yönetildiğini ve şirketlerin başarısında bu kurucu liderlerin çok önemli katkıları olduğunu belirtmektedir:

"Amerikan iş hayatının liderleri, güçlü kültürün başarıyı getirdiğine, çalışanların yaşam ve verimliliklerinin çalıştıkları yerin koşullarına göre şekillendiğine inanıyorlardı. Kendi rollerini, mensuplarının güven içinde ve dolayısıyla başarılı bir şekilde çalıştırabilecekleri bir ortamı yani bir kültürü yaratmak olarak gördüler. Sihirli bir formülleri yoktu. Hatta kurum kültürlerini şekillendirmeyi deneme yanılma yöntemleri ile keşfettiler. Ama firma kültürüne her zaman fanatik bir şekilde özen gösterdiler. Bu ilk liderlerin verdiği dersler, firma içinde bir yönetici kuşağından diğerine aktarılmaktadır. Oluşması ve gelişmesi için özen gösterdikleri kül-

65 Peggy J.Kreshel, "The Culture of J.Walter Thompson, 1915-1925", Public Relations Journal, Vol:15, No:3, Maryland, Communication Research Associates Inc., Fall 1990, s.81.

türler, firmalarını iyi ve kötü zamanda ayakta tutmuştur. Bugün bu örgütler, hala güçlü kültürlerle sahiptir ve piyasada liderdirler”.⁶⁶

Kurum kültürünü, örgüt ve üyelerinin dış problemlerle uğraşırken ve iç bütünleşme sırasında öğrendikleri bir mekanizma olarak tanımlayan Edgar Schein, kültürün oluşmasında kurucunun rolünü de analiz etmektedir. Firma kurucusu, hem kültürün şekillenmesinde hem de zamanla örgüt içine entegre edilmesinde önemli bir role sahiptir.⁶⁷ Çünkü hiçbir grup ve örgüt kendiliğinden oluşmamaktadır. Genellikle hepsi, bir grup insanın planlı bir faaliyeti nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gözlemleyen ve liderlik rolünü üstlenmiş birileri tarafından oluşturulmaktadır. Örgütler, bu planlı faaliyetlerle pazara nasıl yeni bir ürün veya hizmet sağlanacağı konusunda belirli bir vizyona sahip olan girişimciler tarafından oluşturulmaktadır. Bu yüzden de örgütün kurulmasıyla başlayan kurum kültürünün şekillenmesi, herhangi bir firmada hep aynı süreci izlemektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

“1. Bir kişinin (kurucu), yeni bir teşebbüs için bir fikir sahip olması.

2. Bu fikrin çalışmaya ve risk almaya degeceğine inanan, iyi bir fikir olduğu konusunda görüş birliğine varan bir kuruluş grubunun oluşması.

3. Kuruluş grubunun örgütü oluşturmak için fon, patent vb. şeyleri sağlayarak planlı bir şekilde faaliyete geçmesi.

4. Kurucunun ve kuruluş grubunun gerekli gördüğü şeylere göre, diğer insanların gruba katılması, gru-

66 Terrence E.Deal, Allan A.Kennedy, a.g.e., s.5.

67 Edgar Schein, “The Role of The Founder in Creating Organizational Culture”, Organizational Dynamics, New York, AMA, Summer 1983, s.14

bun çalışmaya ve kendi tarihini oluşturmaya başlaması”⁶⁸.

Bu süreç içinde, grubun dış çevreye adaptasyon ve iç bütünleşme sırasında karşılaşacağı problemleri, nasıl çözeceği konusunda kurucunun çok büyük bir etkisi vardır. Çünkü kurucular, genellikle kendi kültür ve kişiliklerine dayanan bir nosyona, bir fikre sahiptirler. Kurucular, sadece kendilerine güven duymakla ve kararlı olmakla kalmazlar. Aynı zamanda çevrenin ne olduğu ve bu çevre içinde örgütün üstleneceği rol, insan ilişkileri, doğası ve bunların nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda güçlü varsayımlara da sahiptirler. Bu yüzden bu görüşleri, çalışanlarına ve ortaklarına empoze ederler ve bu görüşlere, zaman içinde geçerliliklerini yitirene kadar, bağlı kalırlar.

Birçok yazar, özellikle örgütün ilk yıllarında kurucunun büyük bir etkisi olduğu konusunda hemfikirdir fakat bunun hep böyle olduğu söylenemez. Çünkü tüm girişimciler, her zaman başkalarının fikirlerini etkileyecek kadar güçlü bir kişiliğe sahip olmayabilir. Kurucu, oluşum yıllarında büyük bir etkiye sahip olmakla beraber, kültürü etkileyen tek faktör değildir. Örgütün müşteriler veya dış aktörlere olan bağımlılığı, diğer sınırlamalar ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri, oluşum yıllarında kuruluşu etkilemektedir. Çünkü örgütün faaliyette bulunduğu tüm alanlar, kültürel bir boyut içermektedir. Fakat şu da bir gerçek ki, iletişimde, sosyal ilişkilerde ve sembolik yönetimde yetenekli ve başarılı kurucular, geleneksel yönetim anlayışıyla çalışan veya çalışanların duygularına ve değerlerine fazla önem vermeyip sadece teknik konulara önem veren kuruculara oranla, kurum kültürünü daha fazla etkilemektedirler.

68 Bary M.Staw, a.g.e., s.315.

Kurucunun kültürel konularda etkisi çok fazla olsa bile, bu etkinin ne kadar derin olduğu veya ne kadar sürdüğü sorusunu da gündeme getirebiliriz. Kendini değişikliklere adapte edebilen çok güçlü kurum kültürlerinin olduğu veya iç ve dış çevrenin istikrarlı olduğu örgütlerde, bu geçerli olmaktadır. Ancak günümüzde açık sistem olarak kabul edilen örgütlerde, özellikle iş hayatında uzun süredir faaliyet gösteren örgütlerde, koşullar her zaman istikrarlı değildir. Günümüzde yaşanan şirket birleşmeleri, pazar değişiklikleri, çeşitlilik, büyüme, teknolojik değişim, personelin veya yönetimin değişmesi, toplumsal kültürdeki değişiklikler, örgütlerin varlıklarını koruyabilmek ve kendilerini adapte edebilmek için göz önünde bulundurmaları gereken faktörlerdendir.

B. Liderin Rolü

Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için, liderin astlarının gönüllü katılımını sağlamaya çalıştığı sosyal bir etki sürecidir.⁶⁹ Webster sözlüğünün liderliği, “bir liderin konumu veya yol göstericiliği, yol gösterebilme yeteneği”⁷⁰ şeklinde tanımlaması, liderlik hakkında sık yapılan bir hatayı vurgulamaktadır. Birçoğumuz, liderlerin gücünü bir konumdan veya unvandan aldığına inanırız. Patronun yol göstermekte oluşunun konumundan veya müdürün yol göstermekte oluşunun unvandan kaynaklandığı düşünürüz. Oysa ki liderliğin gerçek doğası bu değildir. Konumunun dar parametreleri içinde yol göstermekten fazlasını yapamayan biri, gerçek bir lider değildir. Çünkü insanlar programları değil, onlara ilham veren liderleri izlemektedir. Dolayısıyla liderliği, bir et-

69 Robert Kreitner, a.g.e., s.511.

70 Robert Kreitner, “Leadership”, Webster’s New Collegiate Dictionary, Springfield, Mass., G. & C. Merriam Co., 1961, s.478.

ki süreci olarak görmemiz gerekir. “Gerçek lider, başkalarını kendisini izlemeleri yönünde etkileyebilen kişidir. Gerçek lider, grubun onsuz da birleşip harekete geçmesini sağlayabilir. Etrafındaki kişileri, kendi görüş, hedef ve başarılarının etrafında zorlamadan yüreklendirir. Ve onlara başarmaları için güç verir”.⁷¹

Örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemeye çalışan liderler, resmi olabileceği gibi gayri-resmi de olabilir. Bu da yönetici ve lider arasındaki farkı karşımıza getirmektedir. Örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olan yönetici, örgüt çalışanlarınca etkili bir kişi, bir lider olarak kabul edilebilir veya edilmeyebilir. Çünkü yöneticiye verilen bu resmi otorite, liderlik için gerekli gücü her zaman beraberinde getirmeyebilir. Oysa ki lider, örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, örgütün amaçlarını ve ideolojisini belirleyen ve bunlar doğrultusunda çalışanları yönlendirip harekete geçirebilen kişidir. Bir örgüte veya topluma vizyon aşıl原因an liderler; fırsat ve seçenekler yaratan, problemleri ve alternatifleri açığa çıkaran, moral ve birlik sağlayan, başkalarına ilham verip geleceğe ilişkin bir vizyon yaratarak daha iyi bir örgüt sözü verebilen kişilerdir. Çalışanları da etkileyen bir özgüvene, iyimserliğe ve başkalarının asla üstlenmeyi hayal bile edemeyecekleri görevleri üstlenmelerini sağlayan bir harekete geçirme güçleri vardır. Kısacası gerçek liderler, sadece astlarına yetki tanımakla kalmayıp, onların harekete geçmesini sağlayarak zaman içinde onları birer lidere dönüştürmeye çalışan kişilerdir. Ancak gerek yönetici gerekse de liderin gücü, işletmede özellikle kaynakların dağılımında, yö-

71 John C.Mawell, Başarı İçin Stratejiler, Editör: Doğan Cüceloğlu, Çeviren: İdil Güpgüpoğlu, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1995, s.193.

neticilerin tayin ve değiştirilmesinde, örgütün yapısının oluşturulmasında ve stratejik tercihlerin yapılmasında kendini ortaya koymaktadır.⁷²

Kurum kültürüyle liderler arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler, kurumun kültürünü kullanarak doğrudan firmalarını etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmaktadırlar. Liderler, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Kurum kültürünün şekillenmesi sürecini, yönetimin asıl görevleri arasında gören Andrew Pettigrew, bu konuda firma kurucuları kadar liderlerin de etkili olduğunu belirtir. Çünkü liderler, yapı ve teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını yaratmakla kalmazlar; aynı zamanda sembollerini, ideolojisini, dilini, inançlarını, tören ve efsanelerinin yaratılmasında da etkili olurlar.

Daha önce kurum kültürünün başlamasında, güçlü liderlik özellikleri taşıyan kurucuların etkili olduğunu söylemiştik. Olgunluk döneminde olan bir firmada bile, temel varsayımların firmanın kurucusu ve ilk liderlerinin inanç ve değerlerinin izini yaşadığını görebiliriz. Bu liderlerin üstlendikleri en önemli görev, grubun iç ve dış çevrede nasıl faaliyet göstermeleri gerektiğine ilişkin gelecek soruların cevaplarını daha en başından vermeleridir. Eğer gruba bazı şeyler önerilmezse, grup potansiyel çözümleri kendiliğinden test edemez. Oysa ki lider, bir kere grubu harekete geçirdikten sonra grup, yapılan faaliyetlerin sorunları çözüp çözmediğine ve istikrarlı bir iç çevre yaratıp yaratmadığına kendisi karar verebilecektir. Süreç bir kere başladıktan sonra, grubun güçlü üyeleri tarafından diğer çözüm önerileri

72 James Pfeffer, *Power in Organization*, Marshfield, Mass., Pitman Publishing Inc., 1981, s.231.

getirilebilecek ve böylece kültürel öğrenme süreci giderek genişleyecektir. Örgütün oluşum yıllarında, örgütün ne olması ve grubun nasıl çalışması gerektiği konusunda bazı teorileri olan kurucular, bu dönemde kendileri gibi düşünen kişileri seçip işe alırlar. Grubun oluşum sürecinde hem kurucular hem de grubun yeni üyeleri meraklı olmakta ve çözümler aramaktadırlar. İşte bu yüzden grubun oluşum aşamasında liderlerin önerileri her zaman özel bir önem taşıyacaktır. Özellikle de kurucu, güçlü kimliğe sahip bir lider değilse ve problemleri çözecek öneriler getiremiyorsa, grubun diğer güçlü üyelerinden liderler ortaya çıkacaktır.

Kurum kültürü bakımından önemli olan, liderlik otoritesinin özdeşleşme ve benimsemeye dayanan uymayı sağlamasıdır. Yani lider öyle bir lider olmalıdır ki, çalışanlar hem onun yaptıklarını doğru kabul edip inanmalılar hem de onun gibi olmaya özenip ona benzemek istemelilerdir. Kısacası lider, diğer bireyler için bir örnek, bir model olmalıdır. Liderler, örgütün ne olması ve neyi başarması gerektiği konusundaki görüşlerini gerçekleştirmek için sosyal süreçleri harekete geçirdikleri zaman, kurumun kültürü de başlamaktadır.⁷³ Gerçekte firma kurucuları kadar, liderlerin görüşleri de kurum kültürünün özünü oluşturur. Çünkü kurum kültürü, liderin neyin önemli olduğuna ilişkin bilerek veya bilmeyerek yolladığı mesajlarla da şekillenmektedir.⁷⁴

Liderlerin kendi inanç, değer ve varsayımlarını iletme için kullandıkları bazı yöntemler, bilinçli ve açık eylemlerken, bazıları da bilinçsiz ve tasarlanmamış ola-

73 Harrison M.Trice, Janice M.Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1993, s.264.

74 Liz Clarke, *The Essence of Change*, London, Prentice Hall Inc., 1994, s.93.

Birincil Yöntemler	İkincil yöntemler
• Liderlerin genel olarak önem verdiği, ölçüp kontrol ettiği şeyler • Liderlerin kritik olay ve örgütsel krizlere nasıl tepki verdiği • Liderlerin ödül ve statü verilmesinde kullandıkları kriterler • Açık rol modelleri ve bunların öğretilmesi • Liderlerin işe eleman alma, seçme, terfi, emeklilik ve işe son vermede kullandıkları yöntemler	• Örgütün dizayn ve yapısı • Örgütsel sistem ve prosedürler • Örgütsel tören ve kutlamalar • İşyerinin fiziksel dizayn ve görünüşü • Olaylar ve insanlar hakkındaki öykü ve efsaneler • Örgütün değerleri ve felsefesi hakkındaki resmi demeçler

ŞEKİL 4: KURUM KÜLTÜRÜNÜN İLETİLMESİNDE YÖNTEMLER⁷⁶

bilir.⁷⁵ Schein bu yöntemleri birinci ve ikinci benimsetme yöntemleri olarak iki kısımda inceler (Bkz. Şekil 4). Kurum kültürünün şekillendiği ve iletildiği bu süreçte hem kurucuları hem de liderleri etkili bulan Schein'a göre, oluşan kültür sadece liderin varsayımlarını yansıtmamakta, aynı zamanda astların liderini hiçe sayarak veya onun etrafında toplanarak yarattığı karmaşık iç düzeni de yansıtmaktadır. Fakat genelde astlarını bu konuda teşvik eden ve yönlendiren kişi liderdir.

Birincil ve ikincil benimsetme yöntemlerini ayıran Schein'a göre, kurum kültürünün iletilmesi ve benim-

75 G.Kunda, Engineering Culture, Philadelphia, Temple University Press, 1992, s.58.

76 Edgar H.Schein, a.g.e., s.231.

setilmesinde birincil olanlar; liderlerin neye önem verip kontrol ettikleri, liderlerin kritik olay ve örgütsel krizlere tepkileri, açık rol modelleri ve bunların öğretilmesi, ödül ve statünün verilmesindeki kriterler ve bireylerin işe alınması, seçilmesi, terfi, emeklilik ve işine son verilmesinde kullanılan kriterlerdir.

Bu süreç içinde liderlerin görevi, bu beş yöntem aracılığıyla bireyleri gözlemlemek ve onları etkilemektir. Hem firma kurucuları hem de liderleri bu yöntemlerle, kendi inanç ve değerlerini örgütün günlük yaşantısına yerleştirirler. Örgüt çalışanları ise, bunlar aracılığıyla kurumun kültürüne ilişkin anlamlar çıkarırlar. Philip Selznick; *Leadership and Administration* adlı kitabında “etkin lider, eğiticinin tekniklerine hakim olmalıdır” demektedir. “Yaratıcı liderin sanatı, kurumu inşa etmektir, insan kaynaklarını ve teknolojik malzemeyi işleyerek yeni ve dayanıklı değerleri benliğinde toplayan organizmaları yaratmaktır... Kurumlaştırmak, eldeki işin teknik gereklerinin ötesinde değer aşılamaaktır... Demek ki kurumsal lider, öncelikle değerleri tanıtır ve koruyan bir uzmandır”.⁷⁷

Kurumun lideri, değerlerin hem yaratılması, hem tanıtılması, hem de korunmasında uzman bir kimse olmalıdır. Bu bağlamda böyle bir lider hem kültür iletici, hem örnek davranışçı, hem kültürün idarecisi, hem de kültürün koruyucusudur.⁷⁸ O halde kurum kültürünün oluşmasında etkili olan bir lider şu özellikleri taşımaktadır:

“1. Anlamları oluşturun, düzenleyici ve etiketleyicidir.

2. Simge, ideoloji, efsâne, özel bir kurum dili, inanç

77 Cem M.Kozlu, a.g.e., s.83.

78 Desimond Graves, *Corporate Culture: Diagnosis and Change*, London, Frances Pinter Publishes Ltd., 1986, s.122.

ve törenlerin yaratıcısıdır. Bunları gerektiğinde dönüştürüp değiştirebilir.

3. Örgüt yapısını canlandırıcı, harekete geçirici ve esneklik kazandırıcıdır.

4. Bir tür mimardır.

5. Yükseltici, özendirici, ruh ve ilham vericidir. İnsanları yenilik yapmaya, sivirmeye özendirir. En azından izleyicileri ile yoğun ilişkileri onların kendilerini yüceltilmiş hissetmelerini doğurur. Onların bilinç altında bulunanları, bilinç düzeyine çıkarır.

6. Manevi bir özellik taşır. İnanırlık ve coşku izleyicileri ile bütünleşmesinin iki özelliğidir. Kısacası bu tür liderlik, J.MacGregor Burns (1978)'un kavramıyla *dönüştürücü liderliktir*.

7. Bu tür lider, lider ve izleyicileri birbirini yüksek motivasyon ve moral düzeylerine ulaştıracak biçimde ilişki kurduklarında ortaya çıkar. Kişilerin yaşamına anlam verme gereksinmesi üzerine kurulur.

8. Çevresel koşulların sürekli değişimi, önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi-normal, rutin yönetimi değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Bu da kurumsal amaçların vb. yeniden biçimlenmesini, dönüştürülmesini gerektirir. Ortak amaçlara tüm elemanların omuz vermesinin sağlanmasını gerektirir. İşte bu gereklilikleri bu tür bir liderlik karşılayabilir”.⁷⁹

II. Kurum Kültürü Nasıl Korunur?

Bir kurum kültürü bir kere şekillenmeye başladıktan sonra, örgütte çalışanlara geçirilerek korunmasını sağlayan bazı uygulamalar vardır. Örneğin insan kaynakları uygulamalarının birçoğu, kurum kültürünü güçlen-

79 Muharrem Varol, a.g.e., s.195.

dirmektedir. Seçim süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme sistemleri, eğitim ve iş geliştirme faaliyetleri, terfi prosedürleri gibi uygulamalar, işe alınanların firma kültürüne uygun olmasını sağlamakta ve onu destekleyenleri ödüllendirirken, meydan okuyanları cezalandırmaktadır.

Bir kurumun kültürünün korunup devam ettirilmesinde 3 faktör önemli rol oynar: *Seçim Kriterleri (Seçim Süreci)*, *Üst Yönetimin Faaliyetleri* ve *Sosyalizasyon*.

A. Seçim Kriterleri

Birçok firma kendi kurum kültürleriyle bağdaşabilecek en doğru insanı, doğru zamanda ve doğru iş için işe almanın etkili yollarını araştırmaktadır. Bu zor görev ise, aslında tüm bireylerin birbirinden farklı olduğu gerçeğine dayanır. Eğer herkes aynı bilgiye, yeteneğe ve motivasyona sahip olsaydı, işte uzmanlık kapsamında herkes birbirinin benzeri olacağından, seçim süreci gereksiz olacaktı.⁸⁰ Şüphesiz günümüzde bu söz konusu bile değildir. Çünkü bir örgütün etkinliğinin en önemli nedenlerinden biri, personelin kabiliyeti, işe ve örgüte uygunluğudur.

Seçim sürecinin iki amacı vardır: “1. Hangi adayların işe alınırsa, başarılı olacağına karar vermek, 2. Adayı iş ve örgüt hakkında bilgilendirmek ve adaya işi beğendirmek”.⁸¹ Ancak genellikle bu iki amaç her zaman birbiriyle uyumlu değildir. Çünkü adaya verilen ve doldurulması bazen saatler alan formlar, testler ve görüşmeler, adaya örgütü nadiren beğendirmektedir. Bunlar aday

80 Kenneth N.Wexley, Gary A.Yuki, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Revised Edition, Illinois, Richard D.Irwin Inc., 1984, s.377.

81 David A.DeCenzo, Stephen P.Robbins, *Personnel/Human Resource Management*, 3rd Edition, New York, Prentice Hall Inc., 1988, s.148.

açısından hem stresli hem de yorucu faaliyetlerdir. Bununla beraber, eğer seçim sürecinde halkla ilişkilere gereken önem verilirse, etkili seçim kararları için gerekli olan bilginin sağlanmasındaki sıkıntı azaltılabilir.

Seçim sürecinin esas amacı, örgütteki işleri başarılı bir şekilde yerine getirebilecek yetenek, bilgi ve beceriye sahip bireyleri tanımlamak ve işe almaktır. Bu yüzden de seçim sürecindeki faaliyet ve uygulamaların tümünün amacı, örgüt lehine etkili seçim kararları alabilmektir. Seçim sürecinde yönetsel karar vericiler, hangi adaylar işe alınırsa başarılı olacaklarına karar vermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda başarılı olmak, bireyin örgütün çalışanları değerlendirmede kullandığı kriterleri en iyi şekilde gerçekleştirmesi demektir. Fakat seçim sürecinde, herhangi bir iş için birden fazla aday söz konusu olacaktır. Bu noktada kimin işe alınacağına ilişkin son karar, karar vericinin adaylardan hangisinin en iyi kuruma uyacağı kontusundaki yargısına bağlıdır. Bu süreç, çoğu kez kurumla ortak değerlere sahip veya en azından bu temel değerlerden birçoğuna sahip kişilerin işe alınmasıyla sonuçlanmaktadır.

Aslında seçim süreci, adaylara firma hakkında bilgi veren bir süreç olduğundan adaylar hem kurum hakkında daha fazla bilgi edinme şansına sahiptir, hem de kendi değerleriyle örgüt değerleri arasında bir çelişki görürlerse, kendi kendilerini eleme şansına sahiptirler. Bu yüzden ki seçim süreci, sadece bu temel değerleri benimseyebilecek kişilerin işe alınmasıyla sonuçlandığından, kurum kültürünü korumaktadır.

A.B.D.'de 32 firma arasında yapılan bir araştırmanın sonunda, "değer yapan" ve "değer satın alan" olmak üzere iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır.⁸² Buna

82 Paul McDonald, Jeffrey Gandz, "Getting Value From Shared Values", Organizational Dynamics, New York, AMA, Winter 1992, s.71.

göre, “değer yapan” firmalar, özellikle yüksekokul veya üniversiteden yeni mezun olmuş parlak ve genç insanları seçip işe almakta ve onları istenilen temel değerler doğrultusunda sosyalleştirmektedir. Bu tür firmalar, uzun süreli istihdamı sağlamak için, çalışanlarına işte gelişme ve yükselme fırsatı vermektedirler. “Değer satın alan” firmalar ise, ilk gruptaki firmalara benzetmekle beraber, bireyleri istenilen değerler doğrultusunda sosyalleştirmede kendilerine daha az güven duymaktadırlar. Bu yüzden de seçim aşamasında, bireylerin işle ilgili kişisel değerlerine ve yeteneklerine öncelik vermektedirler. Örneğin Amerika’nın yönetim danışmanlığı yapan büyük firmalarından Bain & Co., genellikle bünyesine Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü’nden yeni mezun olmuş kişileri işe almaktadır. Bu uygulama firmaya parlak ve yetenekli insanlar kazandırmakla kalmamakta, aynı zamanda Bain’in kurum kültürünü de güçlendirmektedir. Çünkü Harvard’da öğrencilere aşılanan rekabet, sıkı çalışma ve hırs gibi değerler, Bain Firması’nın temel değerleriyle uyumludur. Bu okuldan yeni mezun olmuş olanların seçilmesi, Bain Kültürüyle uyumlu insanların bir arada olması demektir ki bu da neticede kurum kültürünün korunup devam ettirilmesi anlamındadır. Bu örneğin tam tersine, Sony Firması’nın California’daki uzantısı Rancho Bernardo’da ise, bir aile atmosferi yaratılmaya çalışılmaktadır. Firma, iş görüşmelerinde işle ilgili hiçbir tecrübesi olmayan adayları tercih etmektedir. Yüksekokuldan yeni mezun olanlarla, bir fabrikanın nasıl çalıştığı hakkında bir bilgisi olmayan ev hanımlarına öncelik verilmektedir. Böylece firma, çalışanlarının daha önceki tecrübelerini dondurmak için vakit kaybetmeden, çalışanlarını kendi kültürel değerleriyle bütünleştirmeye çalışmaktadır.

B. Üst Yönetimin Faaliyetleri

Üst yönetimin faaliyetleri, kurum kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü çalışanlar, örgüt içinde yönetimin yaptığı ve söylediği şeyleri de gözlemler. Üst yönetimin yaptıkları ve söyledikleri, zaman içinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin kuralları oluşturur ve bu kurallar örgütteki sorumlularca, aşağı kademelere geçirilir. Çalışanların risk alması arzuluyor mu, üstlerin astlarına ne kadar bireysel inisiyatif ve özgürlük tanıdığı, hangi kıyafetin uygun olduğu, hangi faaliyetlerin ücret artışı, terfi veya diğer mükafatlarla ödüllendirileceği gibi.

Örneğin Xerox Firması'nda yönetimin başında 1961'den 1968'e kadar Joseph C.Wilson bulunmuştur. Saldırgan ve girişimci bir kişiliğe sahip olan Wilson, Amerikan tarihinin en önemli ürünlerinden olan 914 model fotokopi makinasıyla, Xerox'un en önemli atılımlarından birini gerçekleştirmiştir. Wilson yönetimindeki Xerox Firması, yüksek dayanışma, yenilik, cesaret ve risk alan kültürüyle, girişimci ve biçimsel olmayan bir çerçevede yönetilmiştir. Wilson'un yerine CEO* olarak atanan Harvard mezunu C.Peter McColough ise, daha biçimsel bir yönetim anlayışına sahipti. 1982'de görev başına gelen McColough, bürokratik kontrol anlayışı içinde yönetim katmanlarını daha ağır ve biçimsel bir yapıya dönüştürmüştür. Xerox Firması'nın bugünkü CEO'su David T.Kearns ise, oluşturmaya çalıştığı kültürün, Xerox'un rekabet yeteneği ile uyumlu olduğunu düşünmektedir. Firmanın rekabet gücünü arttırmak için, gereksiz şişkin olan kadroyu küçültmüş, yetki dev-

(*) Açılımı 'Chief Executive Officer' olan CEO, firmadaki en üst düzey yöneticidir. Bu kişi bazen Yönetim Kurulu Başkanı, bazen de Genel Müdür olabilir. Bundan sonraki bölümlerde, söz konusu kişiden CEO olarak bahsedilecektir.

rini aşağı kademelere geçirmiş ve firma kültürünü, ürünlerde ve hizmette kalite anlayışına çevirmiştir. Firmada tüm çalışanları etkileyen Kearns ve diğer üst yöneticilerin davranışları ve söyledikleri sayesinde, bugün Xerox Firması kaliteyi, yeni düşünceleri, etkinliği ve rekabette hep lider olmayı hedeflemekte ve bu yöndeki davranışları ödüllendirmektedir.

C. Sosyalizasyon

Bir kurumun kültürü yerleştikten sonra, temel değerlerin herkes tarafından kabul edilip benimsenmesini ve firma kültürünün kendi kendisini korumasını sağlayan bazı uygulamalar vardır. Yeni işçilere kurum kültürü iyice öğretilmediği müddetçe, firmanızın işe eleman alma ve seçmede ne kadar başarılı olduğu hiç önemli değildir. Hatta en önemlisinin yeni gelenlere kurum kültürünün esaslarının aşılanması olduğunu söyleyebiliriz. Unutulmamalıdır ki örgüte yeni katılanlar, kurum k lt r n ze en yabancı kişiler olduklarından, biler k veya bilmeyerek mevcut temel değer ve gelenekleri bozmaya en meyilli kişilerdir. Bu yüzden firmalar, aralarına yeni katılan bireyleri kültürlerine adapte etmek isterler. İşte bu adaptasyon süreci sosyalizasyon olarak bilinir.

Örgütsel sosyalizasyon, çalışanların kurum kültürünü öğrendikleri ve öğrendiği bilgileri ve anladıklarını diğer elemanlara geçirdikleri süreçtir.⁸³ Bir bireyin toplumda sosyalleşmesi gibi, örgüt içinde de sosyalleşmesi söz konusudur. Yani bireyin zamanla örgütte neyin uygun davranış olup olmadığını, diğerleriyle nasıl iletişimde bulunması gerektiğini ve firma temel değerlerini öğrenmesi söz konusudur. Çalışanlar bunları hem kendi gözlemleriyle, hem de yöneticilerin kendilerine verdikleri

83, Gregory Moorhead, Ricky W.Griffin, Organizational Behaviour, 2nd Edition, Boston, Houghton Mifflin Co., 1989, s.511.

bilgilerle öğrenirler. Bu süreçte pek çok sosyalizasyon tekniği kullanılmakla beraber, firmalarda yapılan araştırmalar üç tanesinin etkili olduğunu göstermektedir: Eğitim Toplantıları, Ödüllendirme Sistemleri ve Örgüt İçi İletişim Programları. Bazı firmalar bu süreci;

- Firma temel değerleriyle beraber kültürünü ön plana çıkaran eğitim toplantılarıyla,

- Firma temel değerlerini örgütsel davranışlarına başarılı bir şekilde yansıtmış işçilere verdiklere finansal veya sembolik ödüllerle,

- Firmanın temel değerlerini çalışanlara iletmek için geliştirdikleri örgüt içi iletişim programlarıyla etkilemektedirler. Örneğin Disneyland'da yeni çalışmaya başlayanlar, ilk iki tam günlerini, "Disney Çalışanları Nasıl Görünmeli ve Nasıl Davranmalı?" konusundaki eğitim toplantılarına katılarak ve film izleyerek geçirirler. Walt Disney Corporation tarafından Paris'in 26 km. doğusunda kurulan Euro Disneyland'de ise, yeni çalışanlara verilen eğitim şu amaçları içermektedir:

1. Yeni işçilere Disney Felsefesi'ni ve geleneklerini göstermek,

2. Çalışanlara, firmanın başlangıcından kurucusunun ölümüne kadar tarihini anlatmak ve Walt Disney vizyonunu öğretmek,

3. Disneyland'ın kendine özgü dilini öğretmek (Müşteriye "ziyaretçi", Bireysel çalışan işçiye "ev sahibi", toplu çalışanlara "oyuncu" denmesi gibi),

4. Disneyland'ın özelliklerini anlatmak,

5. Çalışanlara ziyaretçi sorularının nasıl cevaplanacağı ve onlara nasıl gülümseneceği gibi genel becerileri kazandırmak,

6. Telefonlara cevap verilmesi veya etrafın temizlenmesi gibi spesifik iş özelliklerini geliştirmek".⁸⁴

84 Andregej Hvczynski, David Buchanan, a.g.e., s.468.

Sürekli bir süreç olan örgütsel sosyalizasyon üç aşamada gerçekleşir: Karşılaşma Öncesi, Karşılaşma ve Değişim (Yerleşme).

1. Karşılaşma Öncesi

Bu ilk aşama yeni bir işçinin veya adayın, örgüte katılmadan önce örgüt hakkında öğrendiği her şeydir.⁸⁵ Bir örgüt hakkında ön görüşlerimizin oluşmasını sağlayan bazı bilgi kaynakları vardır. İlk olarak, daha önce o firmada çalışmış akraba ya da arkadaşlarımızın kendi tecrübelerini anlatması, yeni bir aday olarak o firmayla ilgili ilk görüş ve beklentilerimizin oluşmasını sağlar. Ayrıca, mesleki dergi, gazete makaleleri veya firmanın yıllık faaliyet raporları gibi resmi kaynaklardan aldığımız bilgilerle de, firma hakkında görüş sahibi olabiliriz.

Neticede karşılaşma öncesi aşamasında, firmayla ve yapılacak işle ilgili bazı değer, tutum ve yargılar oluşmaktadır. Bunlar olumlu veya olumsuz olabileceğinden, firmalar adaylara karşılaşma aşamasında firmayla ilgili detaylı bilgi ve döküman vererek, varsa olumsuz tutumları ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar.

2. Karşılaşma

İkinci aşama, yeni işçinin aslında örgütün ne olduğunu gördüğü ve beklentileriyle gerçeklerin birbirinden farklı olabileceği veya birbirine uymaması gibi ihtimallerle yüzleştiği aşamadır.⁸⁶ Bu aşamada birey üç şeyi gerçekleştirmektedir: "1.Yeni işiyle ilgili tüm bilgileri iyice öğrenme, 2. Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin uygulama ve prosedürlere oriente olma ve bunun bir parçası olan kurum kültürünü, mevcut bireylerin paylaştığı temel değer, tutum ve varsayımları öğrenme. 3. Örgü-

85 Stephen P.Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, a.g.e., s.476.

86 a.g.e., s.477.

tün diğler elemanlarıyla iyi ilişkiler geliştirerek onların kabulünü sağlama ve örgütün tam üyesi olma”⁸⁷

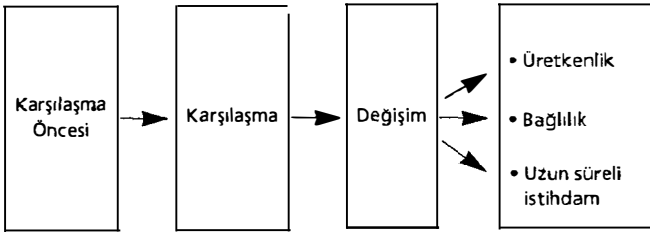
Bu aşamada, işçilere yönelik firma oryantasyon programları verilir. Bireylerin sosyalizasyonunu sağlayan bu programlar, bireye sadece örgütün nasıl çalıştığı ile ilgili değil; aynı zamanda örgütün tarihi, misyonu, gelenekleri ve değerleri hakkında da bilgi verir. İşçi eğitiminin önemli bir parçası olan bu tür programlar, hem işçinin örgütü yakından tanınması hem de işçinin örgüte tanıştırılması açısından önemlidir.

3. Değişim

Bu aşamada uzun süreli değişimleri yaşayan birey, iş için gerekli becerileri iyice öğrenir, başarılı bir şekilde yeni rolünü icra eder ve kendini çalışma grubunun değer ve normlarına uydurmaya çalışır. Bu aşama tamamlandığında artık birey, örgütün ve grubun temel değerlerini, kurallarını ve prosedürlerini anlamakta, kabul etmekte ve aynı zamanda örgüt tarafından değer verilen ve inanılan biri olarak kabul edilmektedir. Kendisinden ne beklediğini, başarılı bir iş için ne yapması gerektiğini ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini bilen bireyin, bu aşamayı başarılı bir şekilde geçirmesi işçi üretkenliği, örgütsel bağlılığı ve işte uzun süreli çalışma kararı üzerinde olumlu etkisi olacaktır (Bkz. Şekil 5).

Değişim aşamasının bitimiyle sosyalizasyon sürecini de tamamlayan bireyin, örgütte tam üyeliğe kabulü resmi bir kutlamayla veya resmi olmayan bir şekilde kutlanabilmektedir. Hangi şekilde olursa olsun, sosyalizasyon sürecindeki bu son aşama, hem birey hem de örgüt açısından önemlidir. Çünkü artık işçiler hem yeni görevlerine alışmıştır, hem de örgüt onları takımın uzun süreli elemanları olarak kabul etmektedir.

87 Jerald Greenberg, Robert A. Baron, a.g.e., s.208.



ŞEKİL 5: SOSYALİZASYON MODELİ.⁸⁸

Örgütsel sosyalizasyon sürecinde, yeni işçilerin işe ve firmaya alışmasını sağlamak için uygulanan programlar değişik tiptedir. Sadece şekil açısından değil, örgüt ve birey üzerindeki etkisi açısından da farklı olan bu programlarda 6 farklı strateji uygulanabilmektedir.⁸⁹

1. *Kollektif-Bireysel Süreçler* (Çalışanların grup içinde veya bireysel sosyalizasyonu),

2. *Resmi-Resmi Olmayan Süreçler* (Çalışanların öğrenci statüsüne sokularak belirli bir program içinde sosyalleştirilmesi veya direkt örgütteki yeni rolünü icra etmeye başlaması),

3. *Ardışık Olan-Olmayan Süreçler* (Çalışanların bir statüden diğerine geçerek örgütteki tam üyeliğe doğru adım adım ilerlemesi veya çalışanların oryantasyon programı biter bitmez tam üyeliğe kabulü),

4. *Belirli-Değişken Programlar* (Çalışanların sosyalizasyon sürecinin ne zaman biteceğini bilmesi veya bilmemesi),

5. *Seri-Ayrı Süreçler* (Sosyalizasyon sürecindeki eğitimin örgütteki elemanlar tarafından veya örgüt dışında

⁸⁸ Stephen P.Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, a.g.e., s.477.

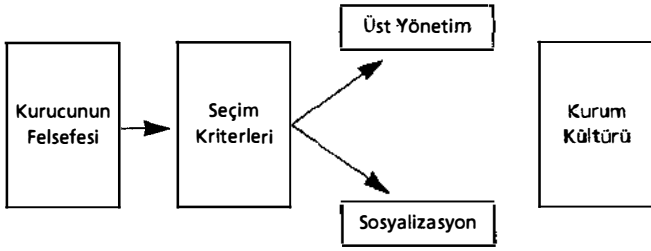
⁸⁹ Dane Brown, Linda Brooks, *Career Choice and Development*, 2nd Edition, San Francisco, Jossey Bass, 1990, s.443.

ki uzmanlar tarafından verilmesi),

6. *Teyit Edilen-Edilmeyen Süreçler* (Yeni rolleri üstlenmede, firmanın yeni bireylerin özelliklerini kabul edip değerlendirmesi veya bu bireylerin bazı özelliklerinin firma tarafından reddedilmesi ya da bunların azaltılmaya çalışılması. Burada söz konusu olan, örgütün yeni bireyin kimliğini onaylayıp onaylamadığıdır.)

Sonuç olarak, kurum kültürünün özellikle yeni elemanlara iletilmesinde, örgütsel sosyalizasyon önemli ve sürekli bir süreçtir. Bu süreç eğitim kampı, oryantasyon programları veya eğitim toplantıları gibi biçimsel metotları içerebileceği gibi, örgütteki tecrübeli kişilerin veya liderlerin sağladığı rol modellerini de içerebilir. Bütün bunlarsa, çalışanların örgüte ilişkin değer, tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Örgüt açısından baktığımızda, örgütsel sosyalizasyon örgütün çalışanlara parmak izini yerleştirmesidir. Çalışanlar açınsındasa, örgütte başarılı ve uzun süreli olmak için dizginlerin nasıl kullanılması gerektiğini öğrendikleri bir süreçtir. Görüldüğü gibi sosyalizasyon, hem işveren hem de işçi için işlevsel bir öneme sahiptir.

Daha önceki bölümlerde ilk orijinal kültürel öğelerin, firmanın kurucusundan geldiğini söylemiştik. Bu daha sonra, firmanın temel değerlerine adapte olabilecek bireylerin işe alınmasını ve seçim kriterlerini etkilemektedir. Üst yönetimin faaliyetleri ve söyledikleriye, örgütte neyin uygun neyin uygunsuz olduğuna ilişkin genel bir iklim yaratmaktadır. Ayrıca örgütler sosyalizasyon sürecinde bireylere, firmanın kültürüne ilişkin önemli öğeleri vermekte ve onları hem firmaya hem de işe adapte etmeye çalışmaktadırlar. Böylece kurum kültürünün oluşması ve korunmasında, kurucunun felsefesiyle başlayan süreç, seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve sosyalizasyon sürecinin ahenkli uyumuyla devam etmektedir (Bkz.Şekil 6).



ŞEKİL 6: KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASI.⁹⁰

III. Kurum Kültürünün Değiştirilmesi

Kurum kültürünün değişiminde, araştırmacılar ve pratisyenler önceleri farklı görüşleri savunarak ikiye bölünmüşlerdir. Bir grup, kurum kültürü uzun bir süreç içinde şekillenip geliştiğinden, güçlü değer ve inançlara dayandığından, yılların bilgi birikimi ve tecrübesinin değiştirilmesinin zor olduğunu savunmaktadır. Diğer bir grup da, kurum kültürünün belli bir zaman zarfında ve belli koşullar altında geçerli olduğunu; zaman ve koşullar değiştikçe kurum kültürünün de değişeceğini savunmaktadır. Bu görüşe göre kurum kültürü, seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve sosyalizasyon faaliyetleri ile korunmaktadır. Aynı şekilde bu sürecin devamı olan temel değerler, hikaye ve mitler, lider ve kahramanlar, tören ve sembollerle örgüt içinde neyin ve kimin önemli olduğu çalışanlara iletilmektedir. Bu faktörleri değiştirerek, bir kurumun kültürünü de değiştirmek mümkündür. Günümüzde ağırlık kazanan ve kabul gören görüş ise, kurum kültürünün değiştirilebileceği yönündedir.

Bir örgüt iç ve dış çevresiyle etkileşim halindedir. Ör-

90 Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, a.g.e., s.479.

güt-çevre etkileşimi örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir.⁹¹ Değişimi gerektiren çevresel faktörler rekabet, tüketici ihtiyaçları, teknoloji, kamusal uygulamalar ve ekonomik koşullardır. İç faktörler ise yeniden tanımlanan firma hedef ve stratejileri, finansal durum, reorganizasyon ve şirket birleşmeleridir. Tüm bu faktörler, firma istesin ya da istemesin değişimi gerektirmektedir. Günümüzde yaşanan büyük sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişim, birçok endüstride dün geçerli ve uygun olan uygulamaların, bugün ve yarın pek fazla geçerli olmayacağını göstermektedir. Bu yüzden örgütler olası değişiklik ve yenilikleri gözlemleyerek takip ederek, bünyelerinde görev, yapı, insan ve teknolojik değişikliklere ve hatta kültürel değişikliklere giderek kendilerini çevreye adapte etmeye çalışırlar. Gerektiğinde her şeyi tartışan, başarıyı sorgulayan ve en iyinin yapılmasını destekleyen bir firma kültürüyle, “dinazor sendromu” olarak adlandırılan örgütsel yok olmaya karşı kendilerini koruma çabası içindedirler.⁹²

Yöneticiler, kurum kültürlerini değiştirerek örgütsel etkinliklerini arttırabilirler fakat kurum kültürünün değiştirilmesi süreci oldukça yavaş ve zor bir işlemdir. Sadece zor olan insan davranışlarını değiştirmek değil, aynı zamanda değişimin kısa bir sürede gerçekleştirilemesidir.⁹³ Yöneticiler kurum kültürünü değiştirmek için çok fazla zaman ve çaba harcamalarına rağmen, yeni yönlelere doğru ilerlemede kendilerinin ve çalışanlarının

91 İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1994, s.321.

92 Edgar E.Lawler III, Jay R.Galbraith, “Avoiding the Corporate Dinosaurs Syndrome”, Organizational Dynamics, New York, AMA, Autumn 1994, s.15.

93 Benjamin Scheider, Sarah K.Gunnarson, Kathryn Niles-Jolly, “Creating the Climate and Culture of Success”, Organizational Dynamics, New York, AMA, Summer 1994, s.25.

ataletini yeninceye kadar fazla bir gelişme kaydedilememektedir. Bu yüzden değişim süreci içinde uygulama ve prosedürler değişirken, çalışanlar yönetimin neye öncelik verdiğinden pek emin olamadıklarından örgütün bir süre için etkinliğini kaybetmesi söz konusu olabilir.

A. Değişime Gösterilen Direnç ve Stratejileri

“Uyuyan köpekleri rahat bırakın” ve “Yaşlı bir köpeğe, yeni oyunlar öğretemezsiniz”... Bunlar değişim korkusuyla ilgili bilinen sözlerdir. Bireyler, örgütteki bir değişimden korktuklarında, güç dengesindeki çekişmeleri önlemek için benzer vecizeler söylerler. Aslında çalışanların değişimden korkması anlaşılabilir, fakat çevre hızla değiştiğinden örgütlerin değişmeden kalması imkansızdır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de, hem değişime gösterilen direnci yenmek hem de değişimi gerçekleştirmektir. Değişim evrensel ve kaçınılmaz bir kavram olmakla birlikte, genellikle çalışanlarca tepkiyle karşılanmaktadır. Değişime verilen tepki, aslında doğal bir insan reaksiyonudur. Gösterilen direncin nedenleri ise çok çeşitlidir, ancak dört temel sebepten bahsedilebilir:

1. Bireyin Çıkar Odakları
2. Güven ve Bilgi Eksikliği
3. Değişim Hakkında Farklı Görüş ve Değerlendirmeler
4. Değişime Gösterilen Düşük Tolerans

1. Bireyin Çıkar Odakları: Gerçekte tüm örgütlerin, önemli olarak kabul edilen hedefleri gerçekleştirecek şekilde davranmaları beklenir. Ancak değişim için getirilen tüm öneriler güç dengesini tehdit ettiğinden, bireyler kendileri için önemli olan şeyleri kaybedeceklerini düşünüp, değişime daha fazla direnç gösterirler.⁹⁴ Bu gibi durumlarda çalışanlar örgüt çı-

94 Arthur G.Bedeian, Raymond F.Zammuto, Organizations: Theory and Design, Chicago, The Dryden Press, 1991, s.554.

karlarına değil; para, güç, prestij ve iş güvenliği gibi kendi kişisel çıkarlarına odaklanmakta ve değişimi provoke etmek için örgüt içinde zıt görüşler ve kamplar oluşturmaya çalışırlar.

2. Bilgi ve Güven Eksikliği: Unutulmamalıdır ki değişimin nedenleri bireylere eksik veya yanlış aktarıldığında; güvensizlik ortamı oluşacaktır. Bu güvensizlik, ya çalışanların yönetimle ilgili daha önceki olumsuz deneyimlerinden, ya da değişim sürecinde etkili örgütsel iletişimin sağlanamamasından kaynaklanır.⁹⁵ Aslında çalışanlar, değişime değil, değişimin getireceği belirsizliklere direnç gösterirler. Önemli olan bu direnci daha oluşmadan önlemektir. Bu yüzden de değişimin gerçek nedenlerinin ve nasıl etkileneceklerinin, çalışanlara anında anlatılması gerekmektedir.

3. Değişim Hakkında Farklı Görüş ve Değerlendirmeler: Örgüt çalışanları ve hissedarları, değişimin faydaları ve zararlarıyla ilgili farklı değerlendirmelere sahipse, değişime tepki oluşabilir. Özellikle de çalışanlar, yöneticiler ve değişimi başlatanlardan farklı olarak, hem kendi adına hem de örgütleri adına değişimin etkilerinin artılarından fazla olacağına inanırlarsa veya buna inananlar tarafından etki altına alınırsa değişime daha fazla tepki gösterirler.

4. Değişime Gösterilen Düşük Tolerans: Değişime gösterilen düşük tolerans, bazı bireylerin kendilerini değişime ve yeni durumlara adapte edememelerinden dolayı, değişim onların yararına olsa dahi değişime direnç göstermeleri anlamındadır.⁹⁶ Bazı insanlar, değişimden sonra başarılı olamayacaklarını veya kendilerinden istenen yeni davranış ve yetenekleri gerçekleştiremeyeceklerini düşündüklerinden değişime tepki gösterebilirler.

95 David C.Wilson, Robert H.Rosenfeld, a.g.e., s.243.

96 a.g.e., s.244.

Bunun dışında çalışanlar, kötü zamanlama, şaşkınlık, atalet, duygusal ve kişisel çelişkiler veya yönetimin taktik hatalarından dolayı değişime direnç gösterebilmektedirler. Çünkü çalışanlar açısından değişim, belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratmaktadır. Ayrıca sosyal ve ekonomik kayıp anlamına da gelmektedir. Yeni şeyleri öğrenmek zihinsel ve fiziksel olarak ek bir çaba gerektirdiğinden, çalışanlar bundan rahatsızlık duyabilirler. Bu nedenle de çalışanların bir kısmı, ya değişime direnç gösterme ya da kabul etmeme eğilimindedir. Bu gibi durumlarda yöneticiler, sadece çalışanların değişime nasıl tepki vereceklerini tahmin etmekle kalmaz, belirli birey ve grupları nasıl olumlu yönde etkileyebileceklerini belirlemeye çalışır. Çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemenin veya azaltmanın çeşitli yolları vardır. Ancak bunlardan hangisinin veya hangilerinin uygulanacağı, örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılık göstermektedir:

1. Eğitim ve İletişim
2. Katılım
3. Destek ve Kolaylık
4. Müzakere ve Anlaşma
5. İdare ve Atama
6. Baskı

1. Eğitim ve İletişim: İletişim, değişime destek sağlamada oldukça önemlidir.⁹⁷ Aslında bu strateji, gösterilen direncin yanlış bilgilendirmeden ve zayıf iletişimden kaynaklandığı görüşüne dayanır. Bu yüzden direnci önlemenin en iyi yollarından biri, çalışanları önceden eğitmek ve değişimin gerekliliğini anlamalarını sağlayacak bilgileri açık ve net bir şekilde iletmektir. Bu süreç içinde değişim temsilcisi*, birebir tartışmalar, grup

97 John W.Newstrom, Keith Davis, a.g.e., s.286.

() Değişim Temsilcisi (Change Agent), değişim sürecinin gerçekleştir-

prezentasyonları, rapor ve kısa notlarla değişime destek sağlamaya çalışır.

2. Katılım: Değişime gösterilen direnci azaltmanın en iyi yollarından biri de, potansiyel direnişçileri planlama ve uygulama aşamasında işin içine dahil etmektir. Çünkü çalışanlar, çoğunlukla oluşumuna yardımcı oldukları şeyleri, destekleme eğilimindedir. Katılım, kişileri tartışmaya, iletişime, öneriler üretmeye ve değişimle ilgilenmeye teşvik eder. Bu süreç içinde firmalar iletişim ağları, yani departmanlar arası bürokrasiye bağlı kalmadan çalışan ve bilgiyi paylaşan gezici takımlar kurarak takım çalışmasını ve katılımı arttırmaya çalışmaktadır.⁹⁸

3. Destek ve Kolaylık: Yöneticilerin veya değişim temsilcisinin direnci azaltmasının bir diğer yolu da, çalışanlara destek vermesi ve kolaylık sağlamasıdır. Özellikle de işlerin yeni ve farklı bir şekilde yapılmasından dolayı korku ve endişe söz konusu olduğunda, yönetimin sağlayacağı özel eğitim, iş stresi danışmanlığı veya yorucu bir dönemden sonra vereceği telafi şeklindeki kısa izin gibi destek ve kolaylıklar faydalı olacaktır.⁹⁹

4. Müzakere ve Anlaşma: Değişime gösterilen direnci önlemenin bir diğer yolu da, görüşme ve müzakere yoluyla bir anlaşmaya varmaktır. Bu stratejide değişim temsilcisi, mevcut ve potansiyel direnişçilerin ihtiyaç ve çıkarlarını gözeterek, değişimi gerçekleştirmektedir.¹⁰⁰ Bir tür ver-al taktiği olan bu süreçte, tartışma ve toplantılar yoluyla kişiler aydınlatılmakta ve sendikadan gele-

rilmesinden sorunlu olan ve katalizör görevi gören kişi veya kişilerdir.

98 Rosabeth Moss Kanter, Barry A.Stern, Todd D.Jick, The Challenge of Organizational Change, New York, MacMillan Publishing Co., 1992, s.231..

99 Robert Kreitner, a.g.e., s.559.

100 Arthur G.Bedeian, Raymond F.Zammito, a.g.e., s.560.

bilecek tepkiler için pazarlığa oturulmaktadır. Örneğin, yönetim istenilen iş kuralı değişikliği için işçiye ekstra ücret teklif edebilir veya erken emeklilik karşılığında emeklilik şartlarını cazip hale getirebilir. Görüşme yoluyla yapılan bu anlaşmalar, birey ve grupların gerçekten değişimden olumsuz etkilenecekleri durumlar için uygundur.

5. İdare ve Atama: Bu stratejideki idare, başkalarını etkilemede gizli çabalar içinde olma anlamındadır.¹⁰¹ Değişimi cazip hale getirmek için gerçeklerin çarpıtılması veya kabulü sağlamak için işçiler arasında asılsız söylentiler yaratılması, birer idare örneğidir. İdarenin bir şekli olan atama ise, direnişçi grubun liderine veya herhangi birine, değişimin planlanması ve uygulanmasında önemli bir görev verilmesidir.¹⁰² Burada aslında herhangi bir katılım söz konusu değildir. Çünkü bu stratejinin amacı, kişinin fikir ve görüşlerini almak değil, sadece onayını elde etmektir. Bu yüzden de en riskli uygulamalardan biridir. Çünkü bu kişiler kullandıklarını veya oyuna getirildiklerini anlarırsa, hem firmanın hem de değişim temsilcisinin güvenilirliği bir anda sifıra inebilir.

6. Baskı: Tüm bu stratejilerle vakit kaybetmek istemeyen firmalar, çalışanları düşük ücret veya sicil, transfer, tayin ve benzeri tehditlerle korkutarak değişime adapte etmeye çalışabilir.¹⁰³

Değişim sürecinde değişim temsilcisi, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre, bu stratejilerden birini veya bir kaçını uygulayabilir. Değişimin başarısı en uygun stratejilerin seçilip uygulanmasına bağlıdır.

101 Stephen P.Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Contraversies and Application*, a.g.e., s.533.

102 J.B.Rithchie, Paul Thompson, a.g.e., s.359.

103 Robert Kreitner, a.g.e., s.559.

B. Kurum Kültürünün Değiştirilmesi

Kurum kültürünün değiştirilmesi, örgütün misyonu, stratejisi, çevresi ve teknolojisiyle uyumlu olan ve örgütsel hedeflerin başarılmasını destekleyen davranış, yönetim tarzı ve örgüt ikliminde de önemli değişiklikleri beraberinde getirecek olan tutum, inanç, kural ve değerlerin geliştirilmesidir.¹⁰⁴ Bir  rg t kültürünü değiştirmek, yönetim felsefesinde önemli ve sürekli bir değişimi gerçekleştirmek ve bu değişimi destekleyip g c lendirecek uygun örgütsel yapıyı benimsemektir.

Değişim söz konusu olduğunda ‐kurum kültürü‑ iki tarafı keskin bıçak gibidir. Çünkü kültür, örgütün parmak izidir ve tarihi, inançları, değerleri, davranışlarıyla tek kimliğidir. Bir kurumda varolan inanç ve değerleri anlamadan yapılan, örgütün dokusuna ters değişim  nerileri, örgütün vücudu tarafından reddedilecektir. Bununla beraber günümüzde birçok firma, kültür değişimini bilinçli bir şekilde kullanarak, olumlu bir silah haline getirebilmektedir.

Kültür değişimi, 1990’lı yılların bir getirisidir ve firmalar yeni iş gerçeklerini yansıtmak için ‐işlerin firmada yapılma şeklini‑ değiştirmek istemektedirler. Özellikle de eski ‐emir-komuta‑ hiyerarşisi yok olduğundan, örgütler çalışanlarına bilinmeyen sularda bile nasıl y zeceklerini gösteren yeni tutum ve davranışlar geliştirmeye çalışmaktadırlar. şüphesiz kurum kültürünün değişimi oldukça zor, karmaşık ve zaman alan bir süreçtir. Çünkü kültür uzun yıllar içinde oluşmakta ve çok derin köklere dayanmaktadır. Kurum kültürü, her zaman örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğundan, değişime direnç gösterir. Aslında yöneticiler, kurumun kültürünü değiştirmeye çalışırken, örgütte neyin uygun veya uygunsuz davranış olduğuna ilişkin

104 Michael Armstrong, a.g.e., s.213.

temel inançları değiştirmeye çalışmaktadırlar. İnsanların yıllar yılı inandığı temel değer ve inançları değiştirmek ise gerçekten zor bir görevdir. Bu zorluklara rağmen, bazı firmalar performanslarını arttıracak şekilde kültürlerini değiştirmeyi başarmıştır. Bir örgüt açısından kurum kültürünün değişimini kolaylaştıran bazı durumsal faktörler vardır:

• *Dramatik Bir Kriz:* Örgütün tüm üyelerince görülen dramatik bir kriz, güç dengesini zayıflatan bir şok, mevcut uygulamaları sorgulamanın yanı sıra, krize daha iyi tepki verebilmek için yeni değerlerin kabul edilmesini de kolaylaştırır. Örneğin, beklenmedik finansal bir gerileme, bir firmanın başka bir firma tarafından satın alınması veya şirket birleşmeleri veya büyük ve önemli bir müşterinin kaybedilmesi gibi.

• *Lider Değişimi:* Üst yönetim kültürün benimsetilmesinde önemli bir faktör olduğundan, örgütün önemli liderlerinde yapılacak bir değişiklik, yeni değerlerin benimsetilmesini kolaylaştıracaktır. Fakat yeni değerlerin çalışanlarca benimsenmesi için, yeni liderin firmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin net bir vizyonu ve bunu uygulayacak kabiliyetinin olması, aynı zamanda örgütte saygı uyandırması gerekmektedir.

• *Hayat Devresi:* Kültürel değişim, oluşumdan büyüme aşamasına ve olgunluktan gerileme aşamasına doğru geçen örgütlerde daha kolay gerçekleşir.

• *Örgütün Yaşı:* Hayat devresi ne olursa olsun, bir örgüt ne kadar gençse değerleri de o kadar az güçlü olacaktır. Bu yüzden 5 yıllık bir firmanın kültürünü değiştirmek, 50 yıllık bir firmayı değiştirmekten daha kolaydır.

• *Örgütün Büyüklüğü:* Küçük örgütlerde işçilere ulaşmak daha kolay, iletişim ve rol modelleri daha açık olduğundan, kültürü değiştirmek ve yeni değerler aşılamak daha kolaydır.

• *Mevcut Kültürün Gücü*: Bir kültür ne kadar güçlüyse, çalışanlar temel değerlere ne kadar bağlıysa, değiştirmek o kadar zor olacaktır. Şüphesiz zayıf kültürleri değiştirmek, güçlü kültürlerle oranla daha kolaydır.

• *Alt Kültürlerin Varlığı*: Örgütteki heterojenlik, çalışanların kendi çıkarlarına olan ilgisini arttıracığından, değişim daha zor olacaktır. Yani bir örgütte ne kadar çok alt kültür varsa, baskın kültürde yapılacak değişikliğe o kadar çok direnç gösterilecektir”¹⁰⁵

Kurum kültürünün değişmesi için gerekli koşullar mevcutsa yönetimin bu değişim sürecini nasıl gerçekleştireceği, kültürel değişimin önemli bir aşamasıdır. Örgütsel değişim planlı-plansız ve olumlu-olumsuz olmak üzere çeşitli türlerde olabilir. Bu bağlamda kurum kültürünün değiştirilmesi, olumlu ve planlı bir değişim sürecidir. Kurt Lewin’e göre, değişim süreci 3 evreden oluşmaktadır:¹⁰⁶ 1. *Dondurma*, 2. *Değişim*, 3. *Yeniden Dondurma*. I. evrenin amacı, değişimin gerekliliklerini anlatarak birey ve grupları motive etmek ve değişime hazırlamaktır. Bu aşamada direncin azaltılması ve çalışanların değişime açık hale getirilmesi için mevcut tutum, inanç ve davranışlar dondurulur. Sonuç olarak, mevcut gelenek, görenek ve iş yapma yöntemleri yıkılarak, birey ve gruplar yeni alternatifleri kabul etmeye hazır hale getirilir. II.evrede çalışanlar değişime motive edildiklerinden ve yeni davranış modellerine hazır olduklarından değişime geçilir. Bu süreci hızlandırmak için yöneticiler, tehdit, ceza, öneri ve katılım gibi farklı yöntemlere başvurabilmektedirler. III.evrede ise, yeni

105 Stephen P.Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, a.g.e., s.457.

106 Paul Hersey, Kenneth H.Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1988, s.347.

durum dondurularak sürekli hale getirilir. Bu aşamada artık istenilen yeni davranışlar, model davranış olarak bireyin kişiliği ile bütünleşmiştir.

Kurum kültürünün değiştirilmesinde en zor aşama, mevcut kültürün dondurulmasıdır. Oldukça değer verilen ve güçlü bir şeyi dondurmada, tek bir eylem kendi başına yeterli etkide bulunmamaktadır. Bu yüzden kurum kültürünün değişiminde, detaylı ve koordineli bir strateji izlenmelidir. Bu strateji ise, kültürel analiz, spesifik eylem ve önerilerden oluşmaktadır.

1. Kültürel Analiz

Değişime öncelikle kültürel analizle başlanmalıdır. Bu mevcut kültürle istenilen kültürün karşılıklı bir analizinin yapılması ve kültürün hangi öğelerinin değişmesi gerektiğini gösteren farklılık değerlendirmesinin yapılmasını içermektedir.¹⁰⁷

Kültürel analizde, öncelikle mevcut kültürün boyutları değerlendirilir ve kültürel sınırlar belirlenir. Örneğin, yönetimin desteği, ödüllendirme sistemi ve risk toleransı nedir, çalışanlara ne dereceye kadar bireysel inisiyatif tanınmaktadır, firmada yenilikçilik teşvik edilmekte midir? gibi. Daha sonra arzu edilen kültürün değerleri, mevcut kültürün değerleriyle kıyaslanır ve kültürel farklılıklar tanımlanır. Bir sonraki aşamada ise, kültürün hangi boyut ve değerlerinin değişmesi gerekiyorsa değiştirilmekte ve kültürel farklılıklar kapatılmaya çalışılmaktadır. Kültür farklılıklarının kapatılması, yeni değer ve normlar üzerinde uzlaşmaya varılmasını ve bunları geliştirecek yeni yöntemlerin uygulanmasını beraberinde getirmektedir.

107 Stephen P.Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, a.g.e., s.459.

2. Spesifik Eylem ve Öneriler

Kültürel farklılıklar bir kere tanımlandıktan sonra, farklılıkları hızla kapatacak spesifik faaliyetlere geçilmektedir. Daha önceki bölümlerde, güçlü bir kültürün dondurulmasında dramatik bir krizin öneminden bahsetmiştik. Fakat kriz, her zaman örgütün bütün üyelerince anlaşılmayabilir. Bu yüzden de bu tür krizleri, daha açık ve net hale getirmek gerekmektedir. Herkesin örgütün yaşamının tehlikede olduğunu görmesi önemlidir. Çalışanlar değişimin aciliyetini göremedikleri takdirde, güçlü kültürler değişime direnç gösterecektir.

Bu durumda özellikle yeni yönetim, örgütteki yapılacak değişiklikleri daha fazla dramatize ederek, yeni davranış kalıpları ve rol modelleri önermektedir. Bununla beraber, yönetimin örgütün yeni vizyonunu hızla tanıtmaması ve firmada önemli konumlara, bu vizyona bağlı kalabilecek kişileri getirmesi gerekir. Örneğin, Chrysler firmasının CEO'su Lee Iacocca'nın kurum kültürünün değiştirilmesinde sağladığı başarının en büyük nedeni, hızlı aksiyonu ve eskiden Ford firmasında beraber çalıştığı ve kendisine bağlılık gösterecek kişileri kendi kadrosuna çekmesidir.

Değişimin başarılı olması için, yeni değerleri örgüte iletmek üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu iletişim süreci ise, 3 önemli öğeyi içermelidir:

“1. Firmanın ve rakiplerin durumu, geleceğe ilişkin görüşler ve firmanın geleceği ile ilgilenen herkese her türlü bilginin verilmesi,

2. Firmanın ne olması ve bunun nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin vizyon,

3. Bu vizyonun gerçekleşmesinde önemli olarak görülen alanlarda firmanın ilerlemesi”.¹⁰⁸

108 a.g.e., s.459.

Yönetimde önemli boyutlardaki yeni personel atamaları, firmada bir reorganizasyonun başlayacağı duygusu uyandırmaktadır. Bazı ünitelerin kapatılması, bazılarının birleştirilmesi veya yeni ünitelerin devreye sokulması, sonuçta yönetimin yeni yönlelere doğru hareket edeceğini gösterir. Özellikle de güçlü alt kültürleri olan firmalarda, iş rotasyonlarının yoğun şekilde uygulanmasıyla ve önemli konumlara yeni atama ve düzenlemelerle reorganizasyon, yeni değerleri kabullenip benimseyen kişilerin gücünü arttırmaktadır.

Yapılan araştırmalar, firmaların kültürünü çalışanlara iletmede lider ve kahramanları, mit ve hikayeleri, tören ve benzeri sembolik yöntemleri kullandığını göstermektedir. Bu yüzden kültürü değiştirmek isteyen yöneticiler, hızla eski değerleri destekleyen hikaye, mit, tören ve semboller yerine, yeni değerleri destekleyen hikaye, mit, tören ve semboller oluşturmalıdır. Yöneticiler, bunu yeni hikaye ve mitlere fırsat tanıyan durum ve ortamları yaratarak başarabilmektedirler. Bunun hızla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Herhangi bir gecikme, değişim fırsatını engelleyerek eski kültürü canlandıracaktır. Yönetim sadece bu yöntemleri değil, aynı zamanda yeni değerleri benimseyen bireyleri desteklemek için, seçim ve sosyalizasyon süreçlerini, ödüllendirme ve değerlendirme sistemlerini de değiştirmelidir.

C. Kurum Kültürünün Değiştirilmesinde

Kullanılan Yöntemler

Örgütler kültür değişiminde, çalışanlarına neyin önemli olduğunu göstermek ve istedikleri yönde uygun tutum ve davranışlar geliştirebilmek için bazı yöntemler kullanırlar: 1. *Katılım*, 2. *Yönetimin Sembolik Hareketleri*, 3. *Başkalarından Bilgi Edinme*, 4. *Eğitim*. Örgütten örgüte farklılık gösteren ise, bunların yapıp yapılması değil; ne dereceye kadar uygulandığıdır.

1. Katılım

Bir kurum kültürünün değiştirilmesinde veya geliştirilmesinde kullanılan en önemli yöntemlerden biri, katılımı sağlayan sistemlerdir.¹⁰⁹ Bu sistemler, hem bireyi katılıma teşvik etmekte hem de örgüt açısından önemli biri olarak görüldüğü mesajını göndermektedir. Bu katılım, kalite çemberleri ve danışman grubu gibi resmi olabileceği gibi; öneri sistemleri veya üst yönetimle temas etme fırsatı gibi gayri-resmi de olabilir. Tüm bu süreçlerde önemli olan ise, bireyin alternatifler üretmesi ve her hareketinden sorumluluk duymasıdır. Çalışanların kendileriyle ilgili konularda alternatif üretmesi, çoğu zaman bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Çünkü çalışanlar, kendilerinin seçim yapıp karar verdiği konularda, daha fazla sorumluluk duyarlar. Birçok psikolojik araştırma, yönetime katılımın sadece örgütsel bağlılığı değil, en zor faaliyetlerde bile çalışanların işten zevk almasını sağladığını göstermektedir.

2. Yönetimin Sembolik Hareketleri

Kurum kültürünün değiştirilmesinde veya geliştirilmesinde sık olarak kullanılan bir yöntem de, yönetimin yeni kültürü ve değerleri destekleyen açık, net ve görünür hareketleridir.¹¹⁰ Örgütteki tüm çalışanlar, neyin uygun ve önemli olduğunu bilmek isterler. Bunu öğrenmenin en iyi yolu da çalışanların, üstlerini ve liderlerini dikkatle izlemeleri ve dinlemeleridir. Çalışanların örgütteki tekrarlanan davranışları ve modelleri takip etmesi, üst yönetimin bu konuda daha dikkatli davranmasını ve gerçekten konuşulanları uygulamasını gerektirmektedir. Yani yönetim, sadece bir şeyin önemli olduğundan bahsetmekle kalmayıp, gerçekten bu mesajı

109 Bary M.Staw, a.g.e., s.324.

110 a.g.e., s.324.

nı destekleyecek şekilde davranmalıdır. Örneğin, Xerox firmasının CEO'su David Kearns, yönetimin başına geçip kültürel değişimi başlattığında, tüm mesajlarını kalite üzerine yoğunlaştırmıştır. Aynı mesajını devamlı tekrarlayarak ve tüm mali kaynaklarını kalite çalışmalarına kaydırarak, zaman içinde tüm örgütte kalitenin önemi ve rolüyle ilgili beklentilerini karşılayacak kuralları oluşturup yerleştirmiştir.

Örgüt içinde paylaşılan ortak bir anlam olmazsa, karmaşıklık ve çatışmalar baş gösterecektir. Bu yüzden yöneticiler, hem çalışanlara yapılanları açıklamada hem de bunlarla ilgili yapılan faaliyetlerin çalışanlarca nasıl gözlemlendiğine dikkat etmelidirler. Örneğin, örgütün tarihinin, kahramanlarının, mit ve hikayelerinin anlatılması veya bunların yeniden canlandırılması, kültürün geliştirilmesinde kullanılan potansiyel yöntemlerdir. Bu her yöneticinin karizmatik olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Ancak her yönetici, çalışanları için hareketleriyle bir sembol olmalıdır.

3. Başkalarından Bilgi Edinme

Yönetimin çalışanlarına gönderdiği açık mesajlar, kültürün ne kadar önemli bir parçasıysa, meslektaşların birbirinden aldığı mesajlar da o kadar önemlidir. Çünkü çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda kararsız kaldıklarında, başkalarının bilgisine başvururlar. Özellikle de kriz dönemlerinde veya kendilerine yabancı olan bir durumla karşılaştıklarında, neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda başkalarından bilgi almaya daha fazla eğilimli olurlar. Bu gibi durumlarda, özellikle güçlü kültürle sahip firmalar, çalışanlar arasındaki "biz-onlar" veya "yöneten-yönetilenler" tutumunu azaltmaya çalışmakta ve herkese eşit davranarak, tüm çalışanlar arasında tutarlı bir anlayış geliştirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin, Walt Disney firmasında hiçbir zaman işçi

ve yönetici gibi kavramlar yoktur. Her zaman ortak ve takım üyesi gibi kavramlar kullanılmaktadır. NUMMI, Honda ve Nissan'da ise, yöneticilere ait özel yemek odaları yoktur ve herkes aynı üniformaları giymektedir. Tüm bu uygulamalardaki amaç, çalışanlar arasındaki çelişkileri azaltmak ve herkesin birbirinden bilgi almasını sağlayarak güçlü bir sosyal yapı oluşturmaktır.

4. Ödüllendirme Sistemleri

Kurum kültürünün değiştirilmesinde kullanılan bir diğer yöntem de, ödüllendirmedir. Buradaki mantık, çalışanları yanlış şey yaparken yakalayıp cezalandırmak değil, doğru şey yaparken ödüllendirmektir. Ödüllendirme sistemi, sadece maddi ödüllerden değil, aynı zamanda hatırlanmayı ve takdir edilmeyi de içeren ödüllerden oluşmaktadır. Gerçekten de çalışanların patronu ya da amiri tarafından başarılarından dolayı fark edilmesi, istenilen davranış şekillerinin oluşturulmasında, yıllık bir ikramiyeden çok daha etkilidir. Ayrıca çalışanları bir davranışlarından dolayı ödüllendirirken, onlardan bir başka şeyi daha talep etmek daha kolaydır. Çünkü insanlar genel olarak cezalandırıldıkları şeyleri yapmama eğilimindeyken, ödüllendirildikleri şeyleri de yapma eğilimindedirler. Bu yüzden de çalışanlar, yönetimin neyi ödüllendirdiğini gözlemleyerek neye önem verdiğini, dolayısıyla kurum kültürünün neyi desteklediğini anlayabilirler.

5. Eğitim

Kurum kültürünün değiştirilmesi veya mevcut kültürün gücünün arttırılmasında sık kullanılan bir diğer yöntem de eğitim programlarıdır. Çünkü çalışanların, resmi eğitim programlarına tabi tutularak veya üst yönetimin faaliyetlerini gözlemleyerek ve tecrübe edinecek sosyalizasyonlarının sağlanması gerekmektedir.

Eğitim programlarının temel amacı, çalışanların olası ilgisizliğini kuruma bağlılığa dönüştürerek verimliliği arttırmaktır. Kurum kültürü eğitim programları, örgütün yapısını değil, çalışanların tutumlarını değiştirmek için hazırlanmaktadır.¹¹¹ Çalışanlarda yeni bir katılım ruhu oluşturmak için ders ve uygulamalardan oluşan eğitim programlarına işçilerin tepkişi farklı olabilir. Bazıları bunu firmanın kendilerini manipüle etmede kullandığı bir yöntem olarak görürken, bazıları da böyle bir uygulamadan dolayı firmaya şükran duymaktadır.

Sadece kurum kültürünü değiştirmek için değil, mevcut kültürü güçlendirmek için de kullanılan eğitim programları, tüm örgüt çapında uygulandığında daha etkilidir. Şüphesiz sadece eğitimi veren kişiler değil, yöneticilerin de bu programlarda önemli rolleri vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

“1.Kurum kültürünü öncelikle onlar çok iyi anlamalılar,

2.Kültür yönetimi programının amaç ve bileşenlerinden oluşan tanımlara öncelikle onlar iştirak etmeliler,

3.Arzu edilen davranış modellerini öncelikle onlar uygulayarak personeline aşılmalı ve firmanın değer sistemini güçlendirerek üstlerine düşen görevi yerine getirmelilerdir”.¹¹²

111 Robert N.Lussier, a.g.e., s.343.

112 Michael Armstrong, a.g.e., s.215.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

I. Örgütsel İletişim

İletişimin tanımı üzerinde tam bir görüş birliği yoktur. İşletme bilim adamlarına göre iletişim, “göndericiden alıcıya; gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması”¹¹³ olarak tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre, “İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir”.¹¹⁴ Bir diğer tanıma göre ise, “İletişim katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir”.¹¹⁵

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve kurumlar için iletişim, dün olduğu kadar bugün de önemlidir ve gelecekte de önemli olacaktır. Çünkü hayatımızın her alanında olduğu gibi, kurumların da iletişimsiz yaşaması mümkün değildir. Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir teşkilatın kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde ve dışında sü-

113 Harold Koontz, Cyril O'Donnel, Heinz Wehrich, *Essentials of Management*, New York, McGraw Hill Co., 1988, s.419.

114 Erol Mutlu, *İletişim Sözlüğü*, Ankara, Ark Yayınevi, 1994, s..98.

115 a.g.e., s.68.

rekli bilgi alış verişi özel önem taşımaktadır. Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimidir. Çevresinden etkilenen ve aynı zamanda çevresini etkileyen karmaşık bir açık sistem oluşturan örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içermektedir. İnsanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini içeren örgütsel iletişimi şöyle tanımlayabiliriz:

“Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır”.¹¹⁶

Yönetimdeki her bir faaliyet, bir şekilde yönetim süreciyle ilgilidir. Firma yöneticileri ise çalışanlar arasında ortak bir anlayış geliştirmek, onları motive etmek ve işbirliğini sağlamak için iletişim kurmak zorundadır. İletişim, insan yetenekleri ve fiziksel kaynakların birleştirilerek çıktı üretilmesini ve hedeflerin başarılmasını sağlayan bir araçtır.¹¹⁷ Örgütsel iletişim tanımını incelediğimizde şu sonuçlara varmak mümkündür:

“• Örgütsel iletişim, insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür. Örneğin, işletme kuracak bir kişinin, kuracağı işletme ile ilgili düşüncesine, bilgisine ve tavırlarına ortak olabilecek ya da katılabilecek kişile-

116 Nihat Karakoç, “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler”, Kurgu, Sayı:6, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın, Haziran 1989, s.83.

117 Dan L.Costley, Carmen Santana-Melgoza, Ralph Todd, Human Relations In Organizations, 5th Edition, Minneapolis/Saint Paul, West Publishing Co., 1994, s.120.

ri bulabilmesi gerekir. Bu da etkin bir iletişim gücü gerektirmektedir.

- Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.

- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.

- Örgütsel iletişim; yönetim tarafından belirlenen bir işleyişi olduğu gibi, örgütteki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan programlanmamış iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünümü de bulunmaktadır".¹¹⁸

Yöneticilerin temel sorumluluklarından biri de, etkili iletişim kurarak kuruluşun varlığını sürdürmesini ve örgütsel amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bir başka deyişle, işletmenin amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için: planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin hepsinden sorumlu olan işletme yönetimi bütün bu faaliyetlerini yapabilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır.¹¹⁹

Örgütlerde kurulan iç ve dış iletişimin amaçları çok farklıdır, ancak örgütsel iletişimin asıl amacı örgütsel amaçların başarılmasıdır. Bir sanat, bilim ve evrensel bir süreç olarak kabul edilen yönetimde, iletişimin temeli bilginin aktarılmasıdır. Bu bilgi aktarımı işi çok basit konularda olabileceği gibi, kurum kültürünün, temel değerlerinin ve işletme politikalarının çalışanlara iletilmesi gibi anlaşılması ve uygulanması zor bir konu da

118 Nihat Karakoç, a.g.e., s.83.

119 Erdoğan Taşkın, "İşletmelerde Etkin İletişim", Verimlilik Dergisi, No:3, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çapın Ofset, 1992, s.116.

olabilir. Böyle bir çalışma örgüt içinde etkili bir iletişimi gerektirmektedir. Çünkü örgüt içinde kurulan etkili iletişim, neticede örgütün yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışını da etkiler. Örgüt içindeki etkili iletişim aynı zamanda çalışanların davranışlarını ve dolayısıyla performanslarını da etkilemektedir. Çünkü yöneticiler, planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını iletişimle gerçekleştirmekte ve işi çalışanlarıyla beraber yapmaktadırlar. Bu süreçte çalışanlarla kurulan iletişimin kalitesi, performans üzerinde de etkilidir. Tam ve geçerli nitelikteki etkili ve açık iletişim, her zaman daha iyi bir performansı beraberinde getirmektedir.¹²⁰ Örgütteki iletişimin uygunluğu ve buna bağlı olarak örgütün güçlü bir bütün olabilmesi, örgütsel iletişimin etkinliği ölçüsünde gerçekleşir. Örgüt içinde kurulan etkili bir iletişimin, karlılığı da doğrudan etkilediğini düşünen orta düzey bir yönetici, görüşlerini şöyle belirtmektedir:

“En iyi iş planları bile, bir araya gelerek bunları gerçekleştirecek kişilerin bilgisine sunulmadan bir anlam taşımamaktadır. Örgüt içindeki iletişim, büyük ya da küçük olsun her işletmenin can damarıdır. İletişim en önemli kaynağımız olan insanları bir arada tutmak ve tüm organizasyonumuzun maksimum seviyede çalışmasını sağlamak açısından önemlidir”.¹²¹

A. Sözel İletişim

Örgütlerde çok farklı iletişim şekilleri vardır. Bunlardan sözel iletişimi oluşturan yazılı ve sözlü iletişim, örgütsel iletişimde sık kullanılır. Sözlü iletişim, zamanları-

120 John Miner, *Organizational Behavior: Performans and Productivity*, New York, Random House, 1988, s.468.

121 Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, a.g.e., s.306.

nın büyük bir kısmını konuşarak haberleşmeye ayıran yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Yöneticilerin sözlü iletişimde en çok kullandıkları araçlar ise, bire-bir görüşmeler, telefon, toplantılar ve prezantasyonlardır. Aslında sözlü iletişim, resmi olmayan görüşmelerde, iş sırasında, resmi toplantı, konuşma ve prezantasyonlarda her an her dakika kullanılmaktadır. Bu tür iletişim etkilidir çünkü yalnızca konuşmacının mesajları değil, aynı zamanda ses tonundaki, vurgudaki ve hızdaki değişimleri de içermekte ve alıcıların sözlü mesajları daha iyi anlamalarına imkan tanımaktadır. Karşılıklı soru ve cevaba da fırsat tanıyan sözlü iletişim, anlaşılmayan noktaların açıklanması veya konunun tekrar edilmesi açısından büyük yarar sağlar. Ayrıca müşterilerin veya çalışanların herhangi bir konuda ikna edilmeleri gerektiğinde böyle bir iletişim yararlıdır. Yüz yüze gerçekleşmesi, duygu ve düşüncelerin daha kolay açıklanmasını sağlar.¹²² Yöneticiler, özellikle kurum kültürüne ilişkin temel değerleri, örgütün tarihi, misyonu, örgütsel hikaye ve mitlerin çalışanlara aktarılmasında sözlü iletişimden sıkça yararlanırlar.

Karşılıklı iletişime fırsat tanıyan sözlü iletişimin yanı sıra, statik ve tek yönlü olan yazılı iletişim de örgütlerde kullanılmaktadır. Yazılı iletişim, genel bilgilerin, geleceğe ilişkin faaliyetlerle ilgili mesajların veya resmi mesajların iletilmesinde uygundur.¹²³ Her biri kurum kültürüne ilişkin öğelerin taşıyıcısı olabilen yazılı iletişimde, yöneticiler genellikle mektup, kısa not ve elkitapçıkları, raporlar, afiş ve posterler, örgüt içi yayınlar, bülten tahtaları gibi araçlar kullanırlar.

Yazılı iletişimde kullanılan araçlardan bazıları, kurum kültürünün çalışanlara aktarılması açısından

122 Erdoğan Taşkın, a.g.e., s.119.

123 Robert N.Lussier, a.g.e., s.184.

önemlidir. Bunlardan biri olan haber niteliğindeki mektuplar, kişiye özel olmaması ve genel bir kitleye hitap etmesine rağmen önemli bir işleve sahiptir. Örgüt içinde kullanılan haber niteliğindeki mektuplar, çalışanların ilgilendiği işe ilişkin düzenlemeler veya kendilerini etkileyecek iş dışı konular hakkında bilgi vermektedir. Bir diğer örgüt içi yayın, çalışanlara firma hakkında temel bilgileri veren işçi elkitapçıklarıdır. Çalışanlara firmanın geçmişi, tarihi, yaptığı iş ve kuralları hakkında bilgi veren elkitapçıklarının amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- “1.Temel firma politikalarını açıklamak,
- 2.Firmanın ve çalışanların birbirlerine yönelik beklentilerine açıklık getirmek,
- 3.Firmanın felsefesini anlatmak”.¹²⁴

Bir firmanın sahip olabileceği en önemli döküman olan elkitapçıkları bugün her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle güçlü ve bilinçli kültürlere sahip firmalar, bu tür kitapçıkları sadece firma politikalarını açıklamak için değil, temel değerlerini açıklamak için de kullanmakta ve bu kitapçıkların özellikle yeni işçilerin sosyalizasyonunda önemli olduğunu düşünmektedirler.

Kurum kültürüne ilişkin değerlerin taşıyıcısı olan bir diğer araçsa, örgüt içinde kullanılan afiş ve posterlerdir. Bu tür araçlar güvenlik, kalite vb. değerlerin çalışanlara hatırlatılmasında kullanılır. Örneğin Ford Firması, “İlk İşimiz Kalitedir” sloganını taşıyan afişleri, çalışanlara bu değeri devamlı hatırlatmak açısından örgütün her yerinde kullanmaktadır.

Buraya kadar anlatılan sözel iletişim türlerinin hangisinin ve ne zaman etkili olduğu sorusunu da gündeme getirebiliriz. Yapılan araştırmalar ise, yöneticilerin hem

124 Gerald Greenberg, Robert A.Baron, a.g.e., s.335.

sözlü hem de yazılı iletişimi bir arada kullandığında, örgütsel iletişimin daha etkili olduğunu göstermektedir.

B. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, sözlü ve yazılı olarak açıklanmayan, insan iletişimiyle ilgili tüm öğeleri içerir. Hatta bazen çalışanlar açısından sözsüz iletişimin, sözlerden daha kıymetli olduğunu bile söyleyebiliriz. Sözsüz iletişim, yüz ifadeleri ve vücut diliyle kurulabileceği gibi, binanın mimarisi ve ofis dizaynı gibi çevresel öğelerle de kurulabilir. Sözsüz iletişimin çalışma ortamındaki bu insani ve çevresel boyutları, çoğu zaman çalışanlarımıza kurum kültürünün ne olduğuna ilişkin ipuçları da vermektedir. Örneğin, çoğumuz yüzünde gülümseme olan insanların olduğu iş ortamlarının mutlu ve arkadaşça ortama sahip firmalar olduğunu düşünürüz. Ya da astın doğru bir iş yaptığında üstünün övgü dolu bakışları veya yanlış bir iş yaptığında karşılaştığı korkutucu bakışlar, pek çok mesaj içerir. Aynı şekilde örgütteki çalışanların ve yöneticilerin vücut dilleri de bazı mesajlar taşır. Bir üstün astın elini sıkması, övgü dolu bakışlarıyla sırtını sıvazlaması olumlu mesajlar olarak algılanırken; astın üstünü görmeye gittiğinde yöneticinin kollarını bağdaştırması veya konuşurken karşısındakinin gözlerine bakmaması iletişime kapalı olduğu şeklinde algılanmaktadır.

Yüz ifadeleri ve vücut dilinin dışında bina mimarisi, ofis düzenlemesi ve mobilyalar da bize bazı mesajlar verir. Büyük bir ofis, pahalı perdeler, lüks halı ve zarif mobilyalar, işçilere ve ziyaretçilere yönetim kurulu başkanı veya üst düzey bir yetkilinin odasında olduklarını hatırlatmaktadır. Bunun yanı sıra ofisteki düzenlemeler statü, güç ve prestije ilişkin mesajlar da taşımakta ve işlerin nasıl yapıldığına yönelik bir atmosfer yaratmaktadır. Örneğin, rekabetçi bir kültüre sahip PepsiCo. Firması'nın genel merkezi, ziyaretçilere "dünyanın en bü-

yük ve en önemli firması” mesajını taşıyacak şekilde dizayn edilmiştir. Aynı şekilde Cincinnati’deki genel merkez binasına ikinci bir kat ekleyen Procter & Gamble Firması da benzer bir mesajı vermeye çalışmıştır. Bu örneklerde görüldüğü gibi, bireyler kadar örgütler de kimliklerinin belirli yönlerini iletecek şekilde alan kullanmaktadır.

Örgütsel iletişimde önemli bir yeri olan sözsüz iletişim, tek yönlü bir iletişimi temsil eder. İletişim sürecinde birbirleriyle devamlı bir arada olan hem sözel hem de sözsüz iletişim kanalları, önemli bilgi kaynaklarıdır. Yöneticiler, iletişimde etkinliği tam olarak sağlayabilmek için sözlü, yazılı ve sözsüz iletişimi bir arada kullanırlar. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ise, örgütsel iletişimde devrime neden olmuş ve bu araçların yanı sıra kapalı devre radyo ve televizyonlar, videolar, E-Mail olarak bilinen mesajların elektronik sistemle yollanması, bilgisayarlar ve CD-ROM’lar örgütsel iletişimde kullanılmaya başlamıştır.

II. Örgüt İçi İletişimin Önemi ve Genel Amaçları

Örgütsel iletişimin temel amacı faaliyetleri yönlendirmek, yani bireylerin istenilen yönde davranmasını sağlamaktır. Fakat örgütlerde bir değil, birçok faaliyet söz konusu olduğundan, birey ve grupların tüm faaliyetlerinin dikkatlice koordine edilmesi gerekmektedir. İşte örgütsel iletişim sadece faaliyetlerin yönetilmesinde değil, bu faaliyetlerin koordinasyonunda da önemli bir rol üstlenmektedir. Bir diğer deyişle, örgütteki iletişimin bir diğer önemli rolü, koordine edilen faaliyetlerin başarılmasıdır.¹²⁵

125 Otis W.Baskin, Craig E.Aronoff, Interpersonal Communication In Organizations, California, Goodyear,1980, s.2

Örgütlerdeki iletişimin bir amacı da, bilginin sistematik bir şekilde paylaşılmasıdır. Gerçekte bilgi, - ürün satışlarıyla ilgili olsun, müşteriye ilişkin veya işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili olsun - tüm örgütsel faaliyetlerin temelidir. En önemli bilgi, çalışanlara amaç ve yön duygusu veren örgütsel amaçlarla ilgilidir. İletişimde bilgi paylaşımının bir diğer işlevi de, çalışanlara spesifik görevlerle ilgili bilginin sağlanmasıdır. Aynı zamanda çalışanlara örgütsel çabaların sonuçlarıyla ilgili, performans ödüllendirmesi gibi bilgiler de iletilmektedir. Örgütlerde iletişim karar alma süreçlerinde de önemlidir. Bilgi ve bilginin paylaşılması; problemlerin tanımlanması, alternatiflerin oluşturulup değerlendirilmesi, kararların uygulanması, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesinde gereklidir.

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar.¹²⁶ Örgütlerde çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların motivasyonunu artırır. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların serbestçe üstleriyle tartışabilmesi ve çeşitli önerilerini iletebilmesi ve firmayla ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkanlar sağlayarak, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından çok önemlidir.

Aslında örgüt içindeki iletişimin yapısı, akışı ve çalışanları iletişime teşvik etme derecesi kurum kültürünün yapısıyla ilgilidir. Ancak yapılan araştırmalar, çalışanların kısıtlanmış bir iletişimden çok, açık iletişimden

126 Faruk Sapanca, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Araçlar", Verimlilik Dergisi, No:4, Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, 1993, s.62.

yana olduklarını göstermektedir. Çünkü örgütün problemlerini bilen, yaşayan ve üstlerin bu konuda ne yapmaya çalıştığını anlayan işçiler, genellikle örgüte daha ılımlı yaklaşılmaya meyillidirler. Örneğin 900.000 işçisi ve yıllık 100 milyar doların üzerindeki satışlarıyla dünyanın en büyük firması olan General Motor'un, bir dönem araba satışlarının düşmesiyle, bu sektörde rekabet edemeyecek kadar büyük ve yavaş olduğu ileri sürülmüştür. Firmadaki en büyük şikayet ise, yöneticilerin astlarına bilgi vermemesi, onları dinlememesi ve teknolojiye yatırım yaparken bunları kullanacak olan kişilerin fikrini almamasıydı. GM'un birçok probleminin kaynağında iletişimsizliğin olduğuna inanan şirket içindeki ve dışındaki uzmanlar ise, çözümü yine iletişimde bularak acil bir plan hazırlamıştır. Tüm firmada çift yönlü iletişimi arttırmaya yönelik bu planın amacı, çalışanları yönetsel kararlar ve bunların nedenleri konusunda bilgilendirmek ve mümkün olduğunca açık iletişimi teşvik etmektir. Sadece Kuzey Amerika'daki faaliyetlerinde 350'ye yakın yayını olan GM'un işi gerçekten zordu. Ancak hazırlanan plan doğrultusunda, firma genel merkezinde basılan tüm yayınlar işçilere gönderilmeye başlandı ve video kasetlere alınan önemli düzeydeki yönetim toplantıları, anında diğer bölgelerdeki ünitelere yollanarak daha ileri düzeyde bir iletişim kurulmaya çalışıldı. Ayrıca dünyanın dört bir yanındaki üniteler, firma genel merkezine uydu bağlantılarıyla bağlanarak merkezdeki üst yönetimle ünitelerdeki yöneticiler arasında çift yönlü giden televizyon tartışmaları yapıldı.

İletişimsiz örgütlerin yaşaması imkansızdır. İletişim olmadan ne çalışanlar üstlerinin ne yaptığını bilebilir, ne yönetim bilgi alabilir, ne de amirler çalışanlarına bilgi verebilirler. İletişimsiz iş koordinasyonu sağlanamayacağından, örgütler de dağılacaktır. Aynı zamanda bireyler duygu ve ihtiyaçlarını duyuramadıklarından, çalı-

şanlar arasında işbirliği sağlamak da zorlaşacaktır. Bu yüzden örgütlerin amaçlarını gerçekleştirip, örgütsel hedeflerini başarmalarında iletişim çok önemlidir. Hatta etkili bir yönetimle etkili bir iletişim arasında doğru-
dan bir bağlantı vardır. Örgütlerde iletişim etkili olduğunda, bu daha iyi performansı ve iş tatminliğini getirmektedir. Çünkü etkili bir iletişimle, kurum kültürünü, temel değerlerini ve hedeflerini daha iyi anlayan ve görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğini iyice benimseyen bireyler, zamanla kendilerini ailenin bir bireyi olarak görüp daha fazla katılımcı ve sahiplenici bir tutum geliştirmektedirler.

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin genel amaçlarını Muharrem Varol şöyle sıralamaktadır:¹²⁷

1. Örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının elemanlarca bilinmesini sağlamak,

2. İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,

3. Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve elemanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda aydınlatmak,

4. Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, elemanları deneyin, sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,

5. Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,

6. Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,

7. Yöneticiler ve elemanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,

127 Muharrem Varol, a.g.e., s.129.

8. Elemanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,

9. İşte ilerleme olanakları, çeşitli elemanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,

10. Bütün bunlar ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

III. Örgüt İçi İletişimin Akışı ve Türleri

A. Formal İletişim

Bir örgütteki formal (biçimsel) iletişim yapısı, hem personel arasındaki bilgi alışını düzenler hem de sınırlar. Çünkü uygun kanal ve mesaj türlerinin belirtilmesi ve bazı sınırlamalar getirilmemesi, örgüt içinde karışıklığa neden olabilir. Ayrıca artık örgütsel iletişimde kişiler arası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusudur. Bir başka deyişle, iletişim artık sadece kişiler arasında değil, bu kişilerin hiyerarşi içinde sahip oldukları konumlar arasında oluşur. Örgüt içindeki formal iletişim akışını dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) ve yatay iletişim olarak ayırmak mümkündür.

1. Dikey İletişim

a. Yukarıdan Aşağıya İletişim

Bu tür iletişim üstlerin astlarına ne yapmaları gerektiğini anlattıkları süreçtir. Örgütün yapısı organizasyon şeması aşağı doğru iletişimi kolaylaştırdığından, bu iletişim türü kolaylıkla sağlanmaktadır. Kurum kültürüne ilişkin öğelerin çalışanlara aktarılmasında sıkça kullanılan bu iletişim akışı, genellikle şu bilgileri içermektedir:

“1. İş emirleri,

2. Emirlerin gerekçeleri,

3. İşletme prosedürleri ve politikaları,
4. İşletme amaçları,
5. Performans değerlemesi".¹²⁸

Üst yönetimden orta yönetime, alt yönetime ve en son yetki sahibi olmayan işçilere kadar komuta zincirini takip eden aşağıya doğru iletişim, çalışanların örgüte ilişkin kendilerini etkileyecek tüm politika, karar, uygulama, amaç, kural ve sınırlamaları öğrenmeleri ve yine üstlerinden performanslarına ilişkin geri-bildirim alabilmeleri açısından önemlidir. Eğer çalışanlar bu bilgileri tam olarak öğrenemezlerse, hem etkili olamayacak hem de eksik veya yanlış yapacakları bazı uygulamalarla bazı örgütsel kayıplara neden olacaklardır. Ayrıca örgütteki bazı gelişme ve değişikliklerin çalışanlara zamanında ve açık bir şekilde verilmesi, çıkabilecek bazı olumsuz söylenti ve dedikoduları da önleyecektir.

Örgütler yukarıdan aşağıya iletişimde yüz yüze toplantı, telefon, kısa not ve talimat yazıları, haber niteliğinde mektup, afiş, bülten tahtası, eğitim kasetleri veya filmleri, faaliyet raporu, işçi elkitapçıları, prosedüre ilişkin elkitapları ve diğer örgüt içi yayınları kullanmaktadır. "Aşağıya doğru iletişimi inceleyen uzmanlara göre sözlü iletişim en yaygın metoddur. En etkili olanı ise, aşağıya doğru ortak sözlü ve yazılı iletişim metodudur".¹²⁹

b. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim, örgüt hiyerarşisi içinde genellikle komuta zincirini takip ederek yukarıya doğru gider. Yukarıya doğru iletişimin temel amacı, faaliyetler, kararlar ve alt düzeydeki personelin performansı

128 Jolin W.Williams, Steven A.Eggland, Örgütlerde İletişim, Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz- Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:628, 1991, s.31

129 a.g.e., s.30.

ile ilgili bilgi sağlamaktır.¹³⁰ Bu tür iletişim; örgütsel işleyişin de önemli bir parçasıdır. Çalışanlardan gelen bilgiler üst yönetimi, firmanın günlük faaliyetleri, önemli başarı ve başarısızlıkları ve de potansiyel problemleriyle sürekli temas halinde tutmaktadır.

Ancak aşağıya doğru iletişimde olduğu gibi, hiyerarşik sistemler yukarıya doğru iletişimi kolaylaştırmamakta ve bu da iletişimde kayba neden olmaktadır.¹³¹ Çünkü yönetimin çalışanları her düzeyde açık iletişime ne kadar teşvik ettiği, kurum kültürünün yapısıyla bağlantılıdır. Örneğin, 2.bölümde açıklandığı gibi, karar ve politikaların merkezi olduğu güç kültürlerinde, çalışanlar üstleriyle pek fazla iletişime teşvik edilmezler. Bu da astların üstleriyle kurdukları iletişimde mesajların filtreden geçirilmesine ve mesajların olduğundan daha iyi gösterilmelerine neden olur. Oysa ki daha katılımcı ve demokratik ortamları teşvik eden görev kültürlerinde, tüm çözümler çalışanlarla yapılan tartışmalarda aranır ve birçok fikir personel tarafından oluşturularak paylaşılır. Yukarıya doğru açık iletişimi özendiren bu tür örgütlerin özelliği, demokratik ortamların yaratılmasına olanak tanımasıdır. “İş görenlerin çeşitli konularla ilgili öneri ve yakınmalarını, yönetime ulaştırabilecek olukları bulabilmesi, onların daha istekli ve gönüllü çalışmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla iş görenlerin örgütsel zamana olan katkıları yükselecektir. Öte yandan, yöneticilerin kararlarını katılımcı bir politika ile almaları, kararların ussallığını ve uygulamalardaki başarısını artıracaktır. Böylece yöneticilerin belirli konularda harcadığı zaman miktarı en uygun düzeyde kalacaktır”.¹³²

130 Kenneth N.Wexley, Gary A.Yuki, a.g.e., s.81.

131 R.McPhee, P.Tompkins, Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions, Beverly Hills, Sage Publications, 1985, s.57.

132 Nihat Karakoç, a.g.e., s.86.

Yukarıya doğru iletişimde astlardan üstlere giden olumlu veya olumsuz olabilen mesajlar, genelde şu bilgileri içermektedir:

- “1. Verilen görevlere ilişkin durum raporları,
2. Karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri,
3. Örgüt geliştirmeye ilgili öneriler,
4. Mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler,
5. Örgütle ilgili duyurular”.¹³³

Bu iletişim akışında kullanılan araçlar ise, genellikle yüz yüze toplantı, yazılı raporlar, notlar ve telefondur. Bazı örgütler ise, bunların dışında anket formları, işçilerle ve sendika temsilcileriyle özel toplantılar, şikayet ve öneri kutuları veya işçilerle temasa geçecek özel araştırma komiteleri gibi araçlar da kullanırlar.

2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, örgütte aynı seviyede olan kişiler arasında veya birbiri üzerinde doğrudan otoritesi olmayan farklı seviyelerdeki kişiler arasında gerçekleşir. Bu iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi olduğunda önemlidir. Departmanların ve çalışanların koordinasyonu, her zaman aynı veya farklı düzeylerdeki kişiler arasındaki iletişimi gerektirmektedir. Bu yüzden de yatay iletişimin temel işlevi, formal iletişim ağı içinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır.

Yatay iletişimin örgüte sağladığı en önemli zaman kazancı, iletişimin oluşum biçimiyle doğrudan ilgilidir. Çünkü bu tür iletişim, komuta zincirindeki diğer iletişim kanallarına göre daha hızlı ve doğrudandır. Örgütteki belirli bir bölüm yöneticisinin, bir üstteki amirine danışmaksızın, diğer bölümdeki kişilerle doğrudan ile-

¹³³ John W. Williams, Steven A. Eggland, a.g.e., s.60.

tişime geçebilmesi önemli bir zaman kazancı sağlamaktadır.¹³⁴ Bu iletişimde örgütler genellikle, yüz yüze görüşme, telefon, yazılı kısa not ve iş talimatları veya resmi talep formları kullanırlar.

X Kuramına göre, örgütlerde talimatların hep yukarıdan aşağıya doğru gelmesinin bir sonucu olarak, yatay iletişim çok fazla kısıtlanmıştır. “Yöneticiler, çalışanların bilgileri paylaşmalarını ve birbirlerine yardım etmelerini isterler. Bununla birlikte ‘Kısa Konuş, Sohbeti Kısa Tut’ sözü, birçok işletmenin çalışanlar arasındaki yatay iletişime karşı tutumunu gösterir”.¹³⁵ “Bir işçi diğeriyle konuşuyorsa çalışmıyor demektir” anlayışında olan bazı yöneticilerse, iş molaları dışındaki her çeşit yatay iletişimi yasaklamaktadır. Oysa ki yapılan araştırmalar, yatay iletişimin örgüte gerekli olduğunu göstermektedir. Bu gereklilik ve yararları Muharrem Varol şöyle sıralamaktadır:¹³⁶

1. Görevler, her iş sürecinde eşit düzeydekiler arasında eşgüdümü gereksiz hale getirecek kadar ayrıntılı belirlenemezler. Bu nedenle yatay iletişim öncelikle, eşgüdüm amaçlarına hizmet eder.

2. Aynı düzey ya da durumdakiler aynı sorunları yaşar ve paylaşırlar. Bunlar arasındaki iletişimin her birine toplumsal-duygusal destek sağlayacağı düşünülmelidir. Aynı düzeydeki iş görenlerin tüm firma işlemleri hakkında bilgisini arttırmanın yanı sıra, örgütün bölümleri arasında bir topluluk oldukları duygusunu yaratmaya yardım eder veya katkıda bulunur.

3. Yeni fikirlerin doğuşuna yardım edebilir ve iş görenleri aynı türden çabaların tekrarlanmasından kurtarabilir.

134 Nihat Karakoç, a.g.e., s.87.

135 John W.Williams, Steven A.Eggland, a.g.e., s.112.

136 Muharrem Varol, a.g.e., s.135.

4. İş görenlerin kendi alanları dışındaki işlemler hakkında doğrudan bilgi sahibi olabilmelerine ve tüm olarak örgütün işlevleri ve hedefleriyle ilgili geniş bir kavrayışa sahip olabilmelerine katkıda bulunur.

5. Eş düzeydeki elemanlara hiçbir görev eşgüdümü bırakılmazsa, bunlar arasındaki iletişim konularının iş yaşamıyla ilgisiz ve hatta o yaşama zararlı konulardan oluşacağı düşünülmelidir. Bununla birlikte, önemli bilgi kaynakları olarak bunların altındaki elemanların da göz ardı edilmemesi gerekir.

6. Otoriter sistemler, yatay iletişimi muhbirlik korkusuyla sınırlar. Bu ise, huzursuzluk yaratır ve işbirlikçi çabaları engeller.

7. Aynı düzeydeki değişik bölümler arasında olduğunda, bu bölümlerin yöneticilerinin güçleri üzerinde denetim kurma olanağı yaratabilir.

B. Informal İletişim

Örgütlerdeki iletişim süreci sadece formal iletişimi değil, aynı zamanda bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı informal (biçimsel olmayan) iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir.¹³⁷ “Dedikodu”, “Söylenti” veya “Fısıltı Hattı” olarak da adlandırılabilen informal iletişim, örgütün belirttiği iletişim kanallarının dışında oluşmakta ve çoğu zaman mesajlar yüz yüze veya telefonla aktarılmaktadır. Informal iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması (kişisel arkadaşlıklar, resmi olmayan gruplar gibi) ve kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde dağıtılmasıdır.

137 Roger Bennett, *Organizational Behavior*, 2nd Edition, Singapore, M & E Handbook Series, 1994, s.182.

. Informal iletişim sosyal etkileşimden kaynaklandığından, insanlar gibi dinamik, kararsız ve değişken bir yapıdadır. Bir bireyin bir başkasına bir şey söylemesiyle her an her yerde başlayabilen bu süreçte bazı çalışanlar, diğerlerine göre daha fazla mesaj alırlar ve bu mesajları hemen başkalarına geçirerek informal kanalda önemli noktalarda bulunurlar. Bazı bireyler ise, örgüt içinde hemen her düzeyde akan bu informal mesajları ne duyarlar ne de başkalarına geçirirler.

Doğal iletişim olarak da adlandırılan bu iletişim türü, zaman zaman formal iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlar. Hatta günümüzde bazı firmaların üst yönetimi, örgüt içinde çabuk yayılmasını istedikleri mesajlar ve duyurular için bu iletişim kanalını tercih etmektedir. Ancak zaman zaman da bu tür iletişimi, formal iletişim sistemini alt üst ederek örgütsel yapıya büyük zararlar verebilir. Bu kanaldaki bilgiler her zaman tam olmadığından, taşıdığı detaylarda doğruluk payı olsa bile, ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Bir başka deyişle, informal iletişim ne kadar doğru bilgi taşımak isterse istesin, çok ender olarak tüm gerçeği taşıyabilmektedir. Aynı zamanda bu iletişim kanalı, çoğu kez abartılmış veya tamamen yanlış söylentileri de taşıyabilir. Bu tür söylentiler, özellikle yönetim çalışanlardan bir şey saklamaya çalıştığında oluşmaktadır. Bu, bilinmeyene duyulan korkudan kaynaklanmakta ve kişiler korkularını destekleyen her şeye inanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetim açısından informal iletişimi bastırmanın en iyi yolu, formal iletişim kanallarını güçlendirerek çalışanları açık, doğru ve detaylı bir şekilde bilgilendirmektir. Bununla beraber bazı yöneticiler, haberlerin yayılmasında etkili ve hızlı olduğundan dolayı, informal iletişimi açıkça teşvik ederler. Aynı zamanda yönetimin resmi olarak açıklamak istemediği görüşler, bu hat vasıtasıyla örgüt

içinde yayılmaktadır. İnförmal iletişimin örgüte sağladığı yararlardan bazıları şunlardır:

“1. Yöneticiler biçimsel yollarla öğrenme olanağını bulamadıkları, astlarının örgüt içi ve çevresiyle ilgili çeşitli yakınma ve önerilerini kısa zamanda öğrenip, gerekli önlemleri alabilirler. Böylece bazı olayları iş isten geçtikten sonra öğrenmenin doğuracağı örgütsel zaman kayıpları önlenabilir.

2. Biçimsel olmayan iletişim; örgüt üyelerinin bir noktada boşalma ve kanış sağlama araçları olduğundan, örgütte birlik ruhunu geliştirmekte ve morali yükseltmektedir. Bunun doğal sonucu olarak örgütsel zamanın verimliliği artacaktır.

3. Biçimsel iletişim sistemi; örgüt amaçlarını en ussal biçimde gerçekleştirmeyi hedeflemekle birlikte, uygulamada çalışmaları yavaşlatan ve zaman kaybı yaratan görünimleri olabilmektedir. Bunu gören yöneticiler, biçimsel iletişim sistemini hemen değiştirmenin güçlükleri ya da sık sık değişiklik yapmanın yaratabileceği sakıncaları karşısında, biçimsel olmayan yollarla iletişim kurabilmektedir. Bu uygulama örgüt amaçlarına hizmet ettiği ve kargaşalık yaratmadığı sürece örgütsel zaman kazancı sağlayabilir”.¹³⁸

Araştırmalar, örgüt lehine olsun aleyhine olsun, införmal iletişimin oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Ancak pozitif yanları kadar negatif yanlarının da olmasından dolayı, sonuçta örgüt açısından iyi ya da kötü olduğu konusunda bir yorum yapmak oldukça zordur. Ancak bu konuda hem yöneticileri hem de işçileri kapsayacak şekilde yapılan bir araştırma, %53’ünün införmal iletişimi olumsuz, %27’sinin olumlu gördüğünü ve %20’sinin de bu konuda nötr kaldığını göstermektedir.

138 Nihat Karakoç, a.g.e., s.88.

IV. Kurum Kùltürünün Çalışanlara İletilmesinde Kullanılan Yöntemler

Eğer örgütler bilinçli bir şekilde kùltürlerini oluşturup yönetiyorsa, bunları çalışanlarına özellikle de yeni işçilerine iletmede aynı hassasiyeti göstermelidir.¹³⁹ Kurum kùltürünü özellikle de örgüte yeni katılanlara iletmede, birçok firma sosyalizasyon sürecini kullanmaktadır. 3.bölümdé “Kurum Kùltürünün Korunması” başlığı altında sosyalizasyon süreci ve bu süreçte kullanılan tekniklerden bahsetmiştik.

şüphesiz kurum kùltürünü çalışanlara iletmenin çeşitli yolları vardır. Bazen yönetimin çalışanlara gösterdiği anlayış ve tolerans ya da sert tutuma ilişkin haberler, örgüt içinde kulaktan kulağa dedikodu mekanizmasıyla yayılabilmektedir. Ancak genel olarak özellikle güçlü kùltürlere sahip firmaların kùltürlerini çalışanlara iletmede kullandıkları dört bilinen yöntem vardır: temel değerler, liderler ve kahramanlar, hikaye ve efsaneler, tören ve semboller. Peters ve Waterman, güçlü ve bilinçli kùltürlere sahip firmalarda yaptıkları araştırmada şunları gözlemlemiştir:

“Mükemmel şirketler araştırmamızı yürütürken mülakat yaptığımız kişilerin çoğunluğunun firmalarının üstünlük ve özelliklerini anlatırken büyük ölçüde öykü, slogan ve efsaneleri kullanmaları çok dikkatimi çekti. Boeing’den McDonald’s’a kadar görüştüğümüz şirketler anektod, mitoloji ve masaldan dokunmuş bir örtü oluşturuyordu. Evet, masalı kastediyoruz. IBM’in T.J.Thompson’u hakkında öyküler anlatanların büyük çoğunluğu ne onları tanımışlar ne de onun içinde çalıştığı günlük ortamı yaşamışlardı... Ama anlattıkları öykü ve efsaneler çok önemliydi, çünkü organizasyo-

139 John W.Newstrom, Keith Davis, a.g.e., s.61.

nun paylaşılan değerlerini yani onun kültürünü iletiyordu".¹⁴⁰

A. Temel Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir öğesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır.¹⁴¹ Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır.

Birçok yönetim teorisyen ve pratisyeni örgütü, kurucusunun, yöneticisinin ve bireylerin paylaştığı değerlerin bir göstergesi olarak görmektedir. Hatta birçoğu yenilik, adalet, eşitlik gibi temel değerlerin oluşturulmasının doğrudan örgütün başarısıyla ilgili olduğunu düşünmekte ve bu yüzden yöneticilerin bu değerleri beyan etmesi ve örgütün günlük faaliyetlerinde bu temel değerlere bağlı kalmasına yardımcı olmaları gerektiğini düşünmektedir.¹⁴² Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlamak çalışanlarına iletirler. Bu, bazen temel değerler demeci, bazen firma felsefesi, firma andı, bazen de firmanın prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır. Bugün birçok firma işlerini düzenlemek ve yürütmek için temel değerler demeci yayınlamaktadır. Bunlar, iç politikaya yönelik işçi elkitapçıklarında ve faaliyet raporlarında yayımlandığı gibi, tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerde de kullanılmaktadır. Firmalar bu temel

140 Cem M.Kozlu, a.g.e., s.64.

141 James Campbell Quick, a.g.e., s.50.

142 Gerald E.Ledford, Jon R.Wendenhof, James T.Strahley, "Realizing A Corporate Philosophy", Organizational Dynamics, New York, AMA, Winter 1995, s.5.

değerleri, uzun dönemde başarıyı arttıracak istenilen tutum ve uygulamaları oluşturmak için bir araç olarak kullanırlar.

Temel değerler demecinin geliştirilmesi ve uygulanması, özellikle özel şirketlerde girişimcinin liderlik kapasitesini arttırdığı gibi, işçilerin performanslarını da arttırmaktadır.¹⁴³ Çünkü bireysel davranışın kişisel değer sisteminden etkilenmesi gibi, örgütsel davranış ve başarı da çalışanların firma temel değerlerini iyice anlayıp içlerine sindirmelerinden etkilenir. Temel değerlerin istenilen örgütsel sonuçları gerçekleştirme kapasitesi; çalışanların ne kadarının bunları paylaştığına, bu değerlerin ne kadar açık ve başarılı bir şekilde iletildiğine ve firmanın iş yapma metotlarıyla bütünleştirildiğine bağlıdır. Amerika'da başarılı firmaların kültürlerini inceleyen Deal ve Kennedy, bu şirketlerin temel değerlere çok önem verdiklerini belirtmekte ve firmaların özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

“1. İşlerini nasıl yürütecekleri hakkında apaçık ve kesin bir felsefeleri vardı.

2.Yönetim, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen gösteriyordu.

3.En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyelerine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri biliyor ve paylaşıyordu”.¹⁴⁴

İşlerin yürütülmesinde açık bir felsefenin varlığı ve sürekliliği, özellikle Japon firmalarında daha belirgindir. Sony'nin başkanı Morita bu konuda şöyle demektedir:

143 Richard L.Osborne, “Core Value Statements: The Corporate Compass”, Business Horizons, Y.Y., B.Y., September-October 1991, s.28.

144 Cem M.Kozlu, a.g.e., s.64.

“Bence Japon sisteminin Batılı sistemlere üstünlüğü şirket felsefesinde yatmaktadır. Yeni bir yönetici başa geçse de bu felsefeyi değiştiremez. Japonya’da uzun vadeli planlama ve genç yöneticilerin tekliflerine dayanan sistem, üst ve orta düzey yönetimin sıkı ilişkiler içinde kalmasını, hep birlikte hareket ederek şirketin felsefesini geliştirmelerini sağlar. Belki bu yüzden ilk aşamalarda işlem çok ağır yürür. Ama şirket, felsefesini bütün çalışanlara aktarınca, hem çok güçlü hem de esnek hale gelir”.¹⁴⁵

Başarılı şirketlerde yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına kadar iletmesi ve temel değerleri herkesin bilmesi ve paylaşması ise kusursuzluğa giden yolda insanlar için esas özendiricilerdir. “Paylaşanlar için temel değerler, firmalarının onu diğer firmalardan ayırt eden kişiliğini tanımlar. Bu şekilde çalışanlar kişilik ve özellik kazanırlar. Müşterek hedeflere doğru daha bir şevkle çalışanları yönlendirmesi, paylaşılan değerlerin etkinliğini oluşturur”.¹⁴⁶

William Ouichi, Japon ve Amerikan firmalarının bir karması olan Z Kültürü’ndeki (Teori Z) firmaları incelerken, temel değerler üzerinde önemle durmuştur. Ouichi’ye göre firma felsefesi oldukça önemlidir çünkü yöneticilerden talimat alınamadığı zamanlarda bile, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde bireylerin faaliyetlerini koordine etmektedir. Bu yüzden de bu temel değerlerin resmi bir yazıyla çalışanlara iletilmesi ve herkes tarafından inanılıp paylaşılması önemlidir. Çalışanların firma değerlerine gösterdikleri bağlılık, bazen firmaya kriz anlarında bile rehberlik etmektedir. Bunun en iyi örneği, Johnson & Johnson’ın 1982’de yaşadığı Tylenol Krizi’dir. Bir fanatik tarafından Tylenol ilacına

145 Akio Morita, a.g.e., s.221.

146 Terrence E.Deal, Allen A.Kennedy, a.g.e., s.22.

enjekte edilen siyanürle sabote edilen ürünün 7 kişinin ölümüne yol açmasıyla, Johnson & Johnson büyük bir krizle karşı karşıya kalmıştı. %37'lik pazar payıyla lider olan firma, bir süre sonra %7'ye düştü ve hisse senedi fiyatları %10 geriledi. Bu tür olaylara anında tepkiyi öngören firma, kar gözetmeksizin krizde kendi inançlarıyla hareket etti. Tehlikeyi küçümsemeyen ve bütün doktorları, tüketicileri uyaran Johnson & Johnson, üretimi durdurup Federal İlaç Yönetimi'ne haber verdi. Ayrıca medyanın bilgi ihtiyacının anında ve tüm gerçekliği ile karşılayan firma, tüm Tylenol kapsüllerini de raflardan hemen çekti. Bir firma yetkilisine göre, Johnson & Johnson'ın bu krizde gösterdiği başarının anahtarı, çalışanlara çok iyi aşlanmış firma temel değerleriydi (Bkz. Şekil 7).

Firmanın kurucusu ve 1938'den beri Yönetim Kurulu Başkanı olan Robert Wood'un, Johnson çalışanlarına telkin ettiği temel değerleri, yönetimin tüm çalışanlarıyla beraber zamanında doğru karar almasını sağlayarak, kararları uygulatan güçtü. O dönemdeki Yönetim Kurulu Başkanı Jame Burke kriz döneminde temel değerlerin önemini şöyle belirtiyor: "Daha sonra fark ettik ki, ilk kritik kararı almamız için hiçbir toplantı çağrısı yapılmamıştı. Her birimiz ne yapmamız gerektiğini biliyorduk. Toplantıya ihtiyaç yoktu. Bize rehberlik edecek bir şirket inancımız vardı".¹⁴⁷

B. Lider ve Kahramanlar

Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, lider ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modelleri

¹⁴⁷ Richard Osborne, a.g.e., s.29.

Johnson & Johnson Andı

• **Birinci sorumluluğumuz:** İlk sorumluluğumuzun doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere ve bizim ürün/hizmetlerimizi kullanan herkese karşı olduğuna inanıyoruz. Onların ihtiyaçlarını karşılamak için yapacağımız her şey en yüksek kalitede olmalıdır. Makul fiyatları korumak için daima maliyetleri düşürmeye çalışmalıyız. Müşterilerimizin istekleri anında ve kusursuz bir şekilde karşılanmalıdır. Tedarikçi ve dağıtım kanallarımız dürüst kazanç şansına sahip olmalıdırlar.

• **İkinci sorumluluğumuz:** Dünyanın her yerinde bizimle çalışan kadın ve erkek işçilerimize karşı sorumluyuz. Herkese bir insan olarak hürmet edilmelidir. Onların değerlerine saygı duymalı ve meziyetlerini bilmeliyiz. Çalışanlarımız işyerinde bir gizlilik duygusuna sahip olmalıdırlar. Ücret adaletli, uygun ve de çalışma koşulları temiz, güvenli ve emin olmalıdır. İşçiler şikayet ve önerilerini iletmekte kendilerini özgür hissetmelidirler. İstihdam, gelişim ve terfide eşit şans olmalıdır. Davranışları adil ve ahlaklı olan kabiliyetli bir yönetim sağlamalıyız.

• **Üçüncü sorumluluğumuz:** Tüm dünya toplumuna sorumlu olduğumuz gibi, içinde yaşayıp çalıştığımız topluma karşı da sorumluyuz. Şehrimize faydalı insanlar olup faydalı işleri ve hayır cemiyetlerini desteklemeliyiz ve payımıza düşen vergiyi ödemeliyiz. Ülkemizle ilgili gelişmeleri, daha iyi bir sağlık ve eğitim ortamını teşvik etmeliyiz. Kullanma iznimiz olan araziye, çevreyi ve doğal kaynakları da koruyarak muntazam bir şekilde muhafaza etmeliyiz.

• **Dördüncü Sorumluluğumuz:** Hissedarlarımıza karşı da sorumluyuz. İşimiz iyi kar yapmalıdır. Yeni fikirleri tecrübe etmeliyiz. Araştırmalar, yapılan hatalar ve geliştirilen yeni programlar üzerine devam ettirilmelidir. Yeni araçlar satın alınmalı, yeni imkanlar sağlanmalı ve yeni ürünler pazara sokulmalıdır. Kötü zamanlarda kullanmak üzere stoklar yaratılmalıdır. Bu prensiplere göre iş yaptığımız zaman, hissedarlarımız dürüst kazanç sağlayacaktır.

ŞEKİL 7: JOHNSON & JOHNSON FIRMASININ TEMEL DEĞERLERİ.¹⁴⁸

veya temsilcileridir.¹⁴⁹ Bir kuruluşun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar na-

¹⁴⁸ a.g.e., s.20.

¹⁴⁹ Muhaşşem Varol, a.g.e., s.188.

sıl örgüt kültürünün özünü oluşturunca, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil etmektedir.¹⁵⁰ Liderler firma kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir.¹⁵¹ (3. bölümde kurum kültürünün ortaya çıkışı ve korunmasında liderlerin rolüne değinilmiştir.)

Kurum kültürünün temeli olan değerleri kişiselleştiren ve bireylerin takip etmesi için açık rol modelleri olan kahramanlar ise, yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilirler. “Kahramanlar önemlidir; çünkü değer verilen sosyal idealleri, davranış biçimlerini ve kişisel nitelikleri simgeleştirirler”.¹⁵² Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde etkili rol modelleri olan bu kişilerin, bir lider veya yönetici olmamakla beraber, temel değerleri uygulamadaki başarıları onları özenilecek veya taklit edilecek bir kahraman olmalarını sağlamaktadır. Halen hayatta ve organizasyonda çalışan bir kişi olabileceği gibi, vaktiyle yaşamış biri de olabilen kahramanlar, örgütün kültürel değerlerini güçlendirir, başarı standartlarını belirler ve çalışanlara da bu standartları benimsetir. Örneğin Ford Firması’ndan Henry Ford sanayi planı, verimli çalışması, yaratıcılığı ve yeniliği temsil ederken; Koç Holding’ten Vehbi Koç da, Türkiye’de birçok alanda ilklere imzasını atan bir kahramanı temsil etmektedir.

C. Hikaye ve Efsaneler

Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmeye, daha sembolik

150 İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, a.g.e., s.326.

151 Cem M.Kozlu, a.g.e., s.67.

152 Jeffrey Pfeffer, a.g.e., s.76.

bir yaklaşım içinde olan, örgüte ilişkin hikaye ve efsaneleri (mitleri) kullanırlar. Hikaye ve mitler, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkindir.¹⁵³ Bu hikaye ve efsaneler, doğru olsun veya olmasın, çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özellikle de temel değerlerin örgüte yani katılanlara iletilmesinde kullanılan hikaye ve efsaneler, yeni elemanların sosyalizasyonlarının sağlanmasında etkilidirler.

Willkins ve Martin, örgütsel hikayeyi örgütün tarihindeki gerçek bir olaydan alınmış anekdot olarak tanımlamaktadır.¹⁵⁴ Ana karakterlerini genellikle çalışanların oluşturduğu bu hikayeler, örgütün geleneklerini yayıp ebedileştirmektedir. Örneğin, 3M Firması'ndaki bir hikayeye göre, üstü yapmamasını söylediği halde yeni bir ürün fikri üzerinde çalışan işçi, işinden atılır. İşten atılması ve ücreti kesilmesine rağmen, bu işçi kullanmadığı bir odasında bu ürün üzerinde çalışmaya devam eder. Sonuç olarak işe yeniden alınan işçi, firmaya çok büyük bir başarı getirecek fikri gerçekleştirdiğinden yönetim kuruluna kadar yükselir. 3M Firmasında anlatılan bu hikaye aslında, kültürünün bir parçası olan ve yönetimin önemle üzerinde durduğu "yenilikçilik ve araştırmacılık" konusundaki değerini yansıtmaktadır.

Geçmişteki önemli olayları günlük karar ve uygulamalara aşıl原因an hikayeler, mevcut uygulamalara da yasalılık katarlar. İşler yanlış gittiğinde bireylere gerekli açıklamaları sağlar ve işler doğru gittiğinde de sorumluluk verirler.¹⁵⁵ Resmi toplantılarda veya resmî olmayan kahve sohbetlerinde anlatılan bu hikayelere, örgütün broşürlerinde, mektuplarında, elkitapçıklarında ve

153 Muharrem Varol, a.g.e., s.189.

154 Bary M.Staw, a.g.e., s.192.

155 Lee G.Buhnan, Terrence E.Deal, a.g.e., s.159.

ya yöneticilerin konuşma bantlarında da rastlanabilmektedir.

Örgütsel efsaneler ise, çoğu zaman doğru olmadığı düşünülse de, bazen çok önemli gerçekleri çalışanlara iletirler. İnsanları belirsizlikten koruyan mitler hemen her örgütte bulunmaktadır, sadece güçleri ve etkileri farklıdır. Çalışanlar arasında paylaşılan bir efsane, örgüt içi dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini kolaylaştırmakta ve dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını kolaylaştırmaktadır.¹⁵⁶

D. Tören ve Semboller

Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan bir diğer yöntem tören ve sembollerdir. Bunlar o kültürle biçimlenen çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri hem de pekiştiricileridir.

• Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,

• Başarılılar- yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

• Rozet, flama gibi şeyler,

• Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün törenleri ve simgelerinin örnekleri olarak sayılabilir”.¹⁵⁷

Törenler, katılımcılara genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı, planlanmış aktivitelerdir.¹⁵⁸ Seremoniler ise, tek bir olayla bağlantılı olarak gerçekleştirilen

156 a.g.e., s.155.

157 Muharrem Varol, a.g.e., s.188.

158 David C.Martin, Kathryn M.Bartol, a.g.e., s.104.

bir tören türüdür. Örgütlerdeki tören ve seremoniler bireyler kadar, örgütler için de önemlidir. Bunların dört önemli işlevi vardır: sosyalizasyon, istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak, dış çevreye mesajlar yollamak. Örneğin, Mary Kay Kozmetik Firması'nın Dallas'taki sergi sarayında yıllık seminere katılan 7000'den fazla kadın, kurucuları Mary Kay'in mesajlarını dinlemekte, yıldız satış temsilcilerini başarılarından dolayı alkışlamakta, televizyon izleyen ev kadınlarının sonradan nasıl başarılı iş kadınları olduğuna ilişkin hikayeleri dinlemekte ve kültürlerinin sembollerini kutlamaktadır. Her yıl yapılan bu seminerlerdeki kutlamalar, yeni üyeleri topluluğa kazandırmakta ve seminerden çok sonraları bile bireyler arasındaki birlik duygusu devam etmektedir.

“Karar mekanizmasının merkeziyetçilikten uzaklaştırılmasında, kendi kendini yöneten takımlar kurulmasında ve elemanların bağlılıklarını ve işbirliğini kazanmada karşılaşılan engellerden biri de, insanları birbirinden ayıran simgelerdir”.¹⁵⁹ Örgütün genel merkezinin dış görünüşü, ofislerin büyüklüğü ve dizaynı, kullanılan mobilyalar, üst yönetime verilen arabalar, özel park yerleri ya da kurumun uçağının olup olmaması vb. şeyler materyal sembollere örneklerdir. Bunlar işçilere kimin önemli olduğuna, yönetimin sağladığı sosyal eşitliğe ve hangi davranışların (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireysel ve sosyal gibi) uygun olduğuna ilişkin mesajlar yollamaktadır. Örneğin Tandem Bilgisayar Firması'nın California'daki genel merkez binası, alışılmış bir merkez bina havasında değildir. Tüm çalışanların hizmetine açık olan jogging ve basketbol sahası, dans ve yoga sınıfları ve büyük bir yüzme havuzu vardır. Her cuma öğleden sonra 4:30'da verilen haftalık bira parti-

159 Jeffrey Pfeffer, a.g.e., s.40.

sine tüm çalışanlar katılmaktadır. Bu ve benzeri uygulamalarıyla resmi olmayan bu genel merkezde, Tandem Firması'nın çalışanlarına yolladığı mesaj, "açıklık ve eşitlik"tir. Özel park alanları, özel yemek odaları ve diğer unvan simgeleri, firmanın eşitlikçi kültürüyle uyusmamaktadır.

Simgesel eşitlik ve resmi olmayan ortamlarda herkesin bir araya gelmesi, katmanlar arasındaki yatay iletişimi geliştirir ve böylece üst yöneticiler şirkette ne olup bittiğini görebilir ve fikirlerini tüm elemanlarına aktarabilirler. Sonuç olarak kurum kültüründe simgesel eşitlik olan firmalar, "Bize" karşı "Onlar" zihniyetini yok etmekte ve herkesin aynı amaç için çalıştığının kavranmasını sağlamaktadır. Örgütlerde uygulanan tören ve simgeler, kurumun kültürüyle bağlantılı olarak değişiklik gösterebilir. Ancak bu tür tören ve simgeler, özellikle başarılı ve güçlü kültürlerle sahip firmalarda, çalışanlar arasındaki statü farklılıklarını azaltacak ve iş yaşamı dışında bu farklılıkları hissettirmeyecek ve bireyler arasında kader ortaklığı yaratacak şekilde gelişme göstermektedir. Böylece, örgütler, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

V. Kurum Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesinde Örgüt İçi İletişimin Önemi ve Halkla İlişkiler

Örgütsel iletişim, kurumun kültürel öğelerinin çalışanlara iletilmesinde ve kurum kültürünün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iletişim ve kültür örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁰ Örgütsel ileti-

160 William B.Gudykunst, Lea P.Stewart, Stella Ting-Toomey, Communication, Culture and Organizational Processes, Internati-

şimin işlevlerinden biri, çalışanların kurum kültürü hakkında bilgi sağlaması ve diğeri ise herkesin bu kültürle bütünleşmesine yardımcı olmasıdır.

Örgütsel kültür örgüt üyeleri arasındaki iletişimi sağlar, diğer informal mesajlar, iş görenler arasındaki hikayeler ve dedikodular; formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dökümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır.¹⁶¹ Kurum kültürü konusunda araştırmalar yapan Deal ve Kennedy'e göre, iletişimin işlevi kurum kültürünü güçlendirmektir. Güçlü kurum kültürlerinin insanlar için bir anlam yarattığına inanan bu yazarlara göre, değerler iletişimle korunur ve yine kahramanlar iletişimle yaratılır. Bu yazarlar, güçlü kültürlerin dolaylı örgütsel iletişimin bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Yani onlara göre, çalışanlara dolaylı yollardan verilen mesajlar, hikayelerin anlatılması veya liderlerin oluşturduğu rol modelleri gibi, mesajların açık bir şekilde verildiği doğrudan iletişimden çok daha inandırıcı ve akılda kalıcıdır.

"Bir aklın bir başka akı etkileyebileceği bütün süreçler"¹⁶² olarak tanımlanabilen iletişim, kurum kültürünün oluşması ve korunmasında da önemli bir araçtır. Bir diğer deyişle, örgütsel iletişim örgüte yeni katılanların kurum kültürüyle bütünleşmelerinde ve sosyalizasyonlarında önemli bir kanaldır. Yeni üyelere formal (iş tanımları, işe yönlendirme toplantıları gibi) ve informal (hikaye, dedikodu gibi) iletişimi sağlayan kurum kültürü, üyelerin kültürel tarihi, değerleri, normları ve beklenti-

onal and Intercultural Communication Annual, Vol:9, Beverly Hills, Sage Publications, 1985, s.13.

161 Vehbi Çelik, a.g.e., s.22.

162 Ahmet Bülent Göksel, Halkla İlişkiler, 3.Baskı, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını No:4, 1994, s.24.

leri öğrenmesine yardım eder. Bir firmanın sahip olduğu kültür, ancak iletişim sağlanmasıyla anlam kazanabilir. “Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir”.¹⁶³

Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesi ve çalışanların bu kültürle bütünleştirilmesinde örgütsel iletişimin önemli oluşu, halkla ilişkiler yönetimine de bazı sorumluluklar getirmektedir. Bilindiği gibi iç halkla ilişkiler faaliyetleri, “...işverenlerin maksimum düzeyde verimlilik ve başarı sağlamak için ücret dışında uyguladıkları birçok şeyi kapsayan geniş bir alandır”.¹⁶⁴ Hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir işyeri ortamı yaratmanın ön koşulu olan örgütsel iletişimin gerekliliğinin bilincinde olan firma yöneticileri, artık en önemli hedef kitle koltuğuna personeli oturtarak iç halkla ilişkiler ve insan kaynakları uygulamalarına her zamankinden daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır. Her iki departmanın uygulamalarıyla yöneticilerin elde etmek istedikleri sonuç, çalışanlarının motivasyon ve verimliliğinin arttırılması ve örgüte, değerlerine, hedeflerine bağlı kılınmasıdır. Bu sonuçların elde edilmesinde halkla ilişkiler yöneticilerinin katkısı ise, personel ile en iyi iletişimi kurmak, ilişkileri geliştirmek, ve onların motivasyonunu, katılımını sağlayacak şekilde mesajların iletilmesini sağlamaktır.

Diğer taraftan günümüz çalışanları ise, artık üstlerinden “ileti” değil, “iletişim” bekliyorlar. Bunun önemini

163 Velibi Çelik, a.g.e., s.22.

164 Donald K.Wright, “The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications”, Public Relations Review, Vol:21, No:3, Greenwich, JAI Press Inc., Fall 1995, s.183.

kavrayan ve personel ile kurulan ilişkilere gereken önemi veren birçok firma ise, personeli tarafından anlaşıp desteklendiği için sorunların üstesinden rahatlıkla gelmektedir. İş hayatının doğal akışı içinde sürekli iletişim kuruluyor gibi gözükse de, etkili iletişim kurmak, planlanmış aktivitelerle sağlanacak tatmin düzeyi yüksek personel ilişkilerinin bir güven ortamı içinde gelişmesiyle sağlanabilir. Bu bağlamda, liderliğin anahtarı iletişim olarak algılanırken, üst yönetimden halkla ilişkiler yönetiminin desteği ile kurum kültürünü çalışanlara benimsetmesi ve buna bağlı olarak doğru örgütsel iklimi kurması beklenmektedir. İletişime mani olacak her türlü engeli ortadan kaldırmak ve çalışanların bilgiyi dedikodu, söylenti gibi informal iletişim kanallarından değil, halkla ilişkiler teknikleri aracılığı ile almasını sağlamak ve geri-beslenime önem vermek bu anlayışın temelini oluşturmaktadır. Yapılan birçok araştırma, çalışanların yöneticilerden bilgi alamadığı takdirde, informal iletişim ağlarına başvurduğunu göstermektedir. Dedikodu ve söylentiyle birincil iletişim kaynağı haline gelen bu ağ ise, örgütsel gelişmeleri etkilemektedir. Gerald Goldhaber'ın yaptığı bir araştırmada, örgütsel iletişime ilişkin bazı belirleyiciler şunlardır:

“ a. Birçok çalışan, yeterli bilgi verme ve alına ortamında bulunmadığını düşünmekte, özellikle işle ilgili daha fazla bilgi istemektedir.

b. Bilgi, ne kadar üst basamağa gönderilirse tepki o kadar azalmaktadır.

c. Personel için en yakın bilgi kaynağı amiridir.

d. Üst yönetimden gelecek bilginin kalitesi, aşağıya doğru inerken her seviyede kalitesini yitireceği düşünülürse, çok önemlidir.

e. Üst yönetimle yüz yüze ilişkilere ihtiyaç duyulmaktadır.

f. Çalışanlar üstleri ve kendi seviyelerindeki diğer bi-

reylerle iletişim kurmaktan hoşlanmaktadır. Ancak mevcut iletişim ortamının, katılımı teşvik etmediği ve kararlara etki edilmesinin sağlayamadığını düşünmektedir.

g. Çalışanlar informal yollarla arzu ettiklerinden daha fazla bilgi edinmekte, böyle bir mekanizmayı hızlı ancak güvenilir bulmaktadır.

h. Mevcut durumlarından memnun olsalar bile, çalışanlar gelecekleriyle ilgili pek iyimser değildir. Bu da genelde iletişim problemlerine (geri-besleme ve kararlara katılmadaki yetersizlik) bağlanmaktadır".¹⁶⁵

Örgütsel iletişim, özellikle son yıllarda "Kurum Kültürü" kavramıyla beraber anılmaktadır. Çünkü kısaca bireylerin, grupların ve tüm örgütün içinde hareket ettiği ortak anlayış ve paylaşılan değer sistemi olan kurum kültürünün belirleyip çalışanlara iletecek olan kilit kişiler, örgütteki iletişim uzmanlarıdır. Kurum iletişimcisiinden beklenen mevcut kültürü çalıştırması ve yürütmesidir.¹⁶⁶ Bu yüzden de, örgüt ve personeli de dahil olmak üzere önemli hedef kitleleriyle ilişkileri geliştirmek için iletişim kuran halkla ilişkiler yöneticilerinin, öncelikle kendilerinin örgütün ne için varolduğu ve değerlerinin neler olduğu konusunda çok net bir görüşü olmalıdır.¹⁶⁷ Bu konuda net bir görüşe sahip olunması hem kurum kültüründeki inanç ve uygulamalara ters olan plan ve uygulamalardan uzak durulmasını sağlayacak hem de örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Kurum kültürünü açığa çıkarmada ve

165 Gerald Goldhaber, Michael Yates, Thomas Porter, Richard Lesniad, "Organizational Communication", Human Communication Research, Vol:1, Y.Y., B.Y., 1978, s.82.

166 Robert W.Kinhead, Dena Winokur, "Navigating The Seas of Cultural Change: The Corporate Communicator's Role", Public Relations Journal, New York, PRSA, November 1991, s.15.

167 John White, How to Understand and Manage Public Relations, London, Business Books Ltd., 1991, s.139.

gerektiğinde geçerli olan değerlerin, tutum ve inançların geliştirilmesinde ve bunların personele benimsetilmesinde iletişim becerilerini kullanan halkla ilişkiler yöneticileri örgütü hem kendi kendisi için hem de dış hedef kitleleri için anlamlı hale getirebilir. Bu bağlamda örgütsel iletişimi sağlamak, kurumun kültürünü belirleyip bunu çalışanlara örgüt içi yayınlar, mektuplar, bülten tahtaları, afişler, işçi elkitapçıkları, toplantılar, konferanslar, tele konferanslar, kapalı devre radyo ve televizyon, film ve slayt gösterileri ve benzeri araçlarla iletmek, yeni işçilerin bu ortama uyumunu sağlayarak sosyalizasyonlarına ve eğitimlerine katkıda bulunmak, iç halkla ilişkiler uygulamalarının en önemli amaçlarından biridir. Örgüt içinde etkili bir iletişim sağlamak ve bu süreçte kurum kültürünü çalışanlara benimsetmek halkla ilişkiler yönetiminin sorumlulukları arasında olduğundan, halkla ilişkiler yöneticileri iç halkla ilişkiler politikalarını saptamalı ve uygulamaları planlarken insan kaynakları yönetimiyle dirsek dirseğe çalışmalıdır. Örgütteki özel konumu ve üyelerinin iletişim uzmanlarından oluşması nedeniyle halkla ilişkiler yönetimi:

“a.Yönetim ve personel politikalarını genel halkla ilişkiler programına uygun bir şekilde iç çevreye uyarlar,

b. Örgüt dışına taşınan iş gören bilgi, yaklaşım ve kanaatlerinin şekillendirilmesini sağlar,

c. İnsan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşması için uygun ortam hazırlar,

d. Örgütsel kültürün bir parçası olarak yatay ve dikey iletişimi sağlayacak yollar bulur. Böyle bir çaba çatışma ve sürtüşmeyi önleyeceği gibi, eşgüdümü kolaylaştırır”¹⁶⁸.

168 Scott M.Cutlip, Allen H.Centre, Glen M.Broom, Effective Public Relations, 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1985, s.327.

Örgütün çalışanlarıyla beraber örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi ve yüksek performans kurabilmesi, personeliyle kuracağı ilişkilere ve kültürünü ne kadar başarılı bir şekilde çalışanlarına ileteceğine bağlıdır. Bu yüzden personelle kurulan ilişkiler şansa ya da informal iletişim ağlarına bırakılmamalı ve çalışanlar formal iletişim kanallarıyla bilgilendirilmelidir. Kültürün öğeleri sayesinde iş yerini daha yakından tanıyıp nasıl davranacağını bilmek isteyen çalışanların ise halkla ilişkiler yönetiminin talep ettikleri bilgiler şunlardır:

- a. Gelecekle ilgili örgütsel planlar,
- b. Verimlilik gelişimi ile ilgili bilgiler,
- c. Personel politikaları ve uygulamaları,
- d. İş ile ilgili bilgiler,
- e. İş geliştirme imkanları,
- f. Dış koşulların iş üzerine etkisi,
- g. İşin örgüt içindeki önemi,
- h. Diğer bölümlerdeki uygulamalar,
- ı. Rekabet koşulları ve performans,
- j. Personel değişimi ve promosyon,
- k. Örgütün sosyal durumu,
- l. Örgütün güncel konular karşısındaki tutumu,
- m. Örgütün karını nasıl kullandığı,
- n. Halkla ilişkiler planları,
- o. Finansal sonuçlar,
- p. Diğer iş görenlerle ilgili bilgiler”.¹⁶⁹

Personeler ve onların ihtiyaçlarına yapılan yatırım, iş hayatının ve üretilen değerlerin kalitesi ile örgütsel başarıya büyük katkıda bulunmaktadır. Hem işgören hem de işveren tatmini karşılıklı sağlayarak örgütsel başarıyı dengeleme, işveren-işgören ilişkisi açısından son derece uzlaştırıcı bir noktadır. Bu yüzden halkla ilişkiler yönetiminin önemli bir sorumluluğu olan personel iletişimi-

169 a.g.e., s.318.

min temel amacı, örgütsel başarıya veya başarısızlığa büyük etkisi olan iş gören ile işveren arasındaki karşılıklı yarar esasına dayanan bir ilişki tipini belirlemesi, yerleştirmesi ve devam ettirmesidir. Bu bağlamda iç halkla ilişkiler uygulamalarıyla ulaşılmak istenen amaçları şöyle sıralayabiliriz:

- a. İş gören ve işverenler arasında güven yaratmak,
- b. Yatay ve dikey tarafsız , içten iletişimi sağlamak,
- c. Her birey için statü ve katılım yaratmak,
- d. Sorunsuz bir iş ortamının sürekliliğini sağlamak,
- e. Sağlıklı ve konforlu bir iş mekanı yaratmak,
- f. Girişimciliği ödüllendirmek,
- g. Gelecek hakkında iyimserlik yaratmak".¹⁷⁰

Etkin bir halkla ilişkiler programı, istihdamın tüm aşamalarında kendini göstermelidir:

"a. İş ilanları, mülakatlar, tanıtım broşürleri ve personel çekmek için yapılan toplantılar gibi unsurları içeren *başlangıç aşaması*,

b. Yüz yüze iletişimin, oryantasyon programlarının, şirket içi haberleşme kanallarının kullanıldığı iş aşaması,

c. Özel etkinlikleri, programları içeren ödül ve onay aşaması,

d. İşten çıkarma, eylem, grev gibi unsurları içeren *tükenme, kesilme, bitme aşaması*".¹⁷¹

Bu dört aşamada gerçekleştirilen iletişim ile örgüt ve işgören arasında kurum kültürü yerleştirilirken iç halkla ilişkiler uygulamaları; örgütün temel eylemleri, problemleri, hedefleri konusunda bilinirlik yaratma, örgütü ve işgöreni etkileyecek önemli gelişmeler hakkında tüm ilgili gruplara bilgi verme, her düzeydeki işgöreni örgütün elçisi durumuna getirme, eylemleri geliştirmede işgöreni teşvik etme ve işgörenin sürekli bilgilendirilme

170 a.g.e., s.315.

171 a.g.e., s.317.

ve katılım ihtiyaçlarını giderme gibi temel amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu süreç içerisinde kültürel değerlerin açığa çıkarılması, bunların çalışanlara benimsetilerek bir firma ruhunun yaratılması, katılım, bağlılık ve motivasyonu arttırarak güçlü bir kültürün oluşturulması, gerek firmaların rekabet avantajları açısından gerekse de örgütsel verimlilikleri açısından halkla ilişkiler departmanlarına daha fazla sorumluluk yüklemektedir.

SONUÇ

Kurum kültürü konusundaki araştırmalar çok eskiye dayanmakla beraber, özellikle son yıllarda bu kavramın hızla gelişmesi, 1980'den itibaren konuya daha fazla ilginin gösterilmesine neden olmuştur. Bu artan ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber, birçok yazara göre bunun asıl nedeni, yönetim teorisindeki gelişmelerdir. Özellikle William Ouchi'nin Teori Z ve Peters ve Waterman'ın Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları, yönetim anlayışına ve kurum kültürüne yeni ve taze bir bakış açısı getirmiş, yönetim teorileri ve uygulamalarına önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle de yönetimde insan, insana insanca davranma, yenilik, deneycilik ve araştırmacılık, müşteriye yakınlık, temel değerler, müşteri tatmini ve kalite gibi noktaları ön plana çıkaran bu yaklaşımlar, daha sonraları birçok yönetim teorisyen ve pratisyenin üzerinde araştırma yapacağı "Kurum Kültürü" kavramını gündeme getirmiştir.

Örgütleri, bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme fikri, oldukça yeni bir kavramdır. Bundan 15-20 yıl önce birçoğumuz için örgütler, mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve koordine edildikleri yer olarak görülmekteydi. Departmanları, otoriter ilişkileri ve benzeri dikey yapıları vardı. Ancak günümüzde örgütler, bundan daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi, bir kültürleri ve kişilikleri vardır. Tıpkı bireyler gibi, örgütler de çalışanlarına karşı katı veya esnek, uzak veya des-

tekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilmektedir. Çok çeşitli tanımları yapılan kurum kültürünü kısaca, kurum tarafından benimsenen temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunan kurum kültürü kavramı, örgütü bir makina veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, örgüte yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan kurum kültürü; örgütün tarihi, değerleri ve inançları (örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartları koyan kavram ve inançlar), örgütü açıklayan hikaye ve efsaneler, örgütün kültürel şebekesi (informal yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi), törenler ve semboller, örgütün lider ve kahramanlarından oluşmaktadır.

Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çalışanlarına çözümler sunarak kılavuzluk etmektedir. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve örgütün hikayelerinden, törenlerinden, sembollerinden kullandığı dile, ofis dekorasyonuna, bina planına ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar görünen ve görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Örgütteki bireyin kişisel ve örgütsel davranışını yönlendiren örgütün temel değerleri, lider ve kahramanları, hikaye ve efsaneleri, tören ve sembolleri örgütün tüm performansı açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Amerika'da yapılan araştırmalar, kültürel öğelerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda bireyin iş tatminliği ve firmanın uzun dönemdeki başarı ve performansında da önemli bir etkiye sahip olduğunu gös-

termektedir. Bu nedenle yüksek performans göstermek isteyen yönetici ve liderler, öncelikle kendi kurum kültürünü çok iyi anlamak ve kontrol etmek zorundadır. Çünkü bu kültür çalışanların neden o şekilde davrandığını açıklayarak, örgütsel davranışa açıklık getirmekte ve kurumu diğerlerinden farklı kılmaktadır. Ayrıca yüksek performans göstererek örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütlerin, kendi kültürüyle uyum sağlayabilecek kişileri seçtiği seçim sürecine, üst yönetimin faaliyetlerine ve eğitim ve oryantasyon toplantıları, ödüllendirme ve örgüt içi iletişim programlarıyla yeni bireylerin sosyalizasyonunu sağladığı süreçlere dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü önce kurucunun felsefesiyle başlayan kurum kültürü, seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve sosyalizasyon sürecinin ahenkli uyumuyla kuşaktan kuşağa geçirilerek korunmaktadır.

Önümüzdeki yıllarda daha da fazla önem kazanacak olan kurum kültürü kavramı, bunun önemini anlamış olan firmalara rekabetçi fark avantajı sağlayacaktır. Çünkü firmalar arası rekabetin hızla arttığı günümüzde, rekabet üstünlüğünün temeli değişmektedir. Geleneksel başarı kaynakları olan ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir, ama eskisi kadar etkili değildir. Çünkü bunlardan her biri rakipler tarafından satın alınabilmekte veya taklit edilebilmektedir. Rekabette başarının söz konusu kaynaklarının eskiye göre güç kaybediyor olması ise, insanların ve onları yönetme biçiminin giderek daha da önemli olmasına neden olacaktır. Bu yüzden de, insanların yönetilme pratiğinden türeyen kurum kültürü, daha da önemli hale gelecektir. Firmaların sahip olduğu bilinçli ve güçlü bir kültür, hem kendilerine örgütsel başarıyı sağlayacak, hem de satın alınıp taklit edilemediğinden rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bilinçli ve güçlü bir kurum kültürünün oluşturulup korunmasında özen gösterilmesi gereken en önemli nokta ise, etkili bir örgütsel iletişimdir. Örgüt içi iletişim, kültürel öğelerinin çalışanlara iletilmesinde ve kurum kültürünün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü, hem üst ve astlar hem de aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışını çok yönlü olarak sağlamak, güçlü bir kültürün oluşması ve paylaşılmasında gerekli bir şarttır. Formal iletişim kanallarında resmi rapor, talimat ve işle ilgili diğer bilgiler gidip geldiği gibi, kurum kültürünün bir parçası olan temel değerler, lider ve kahramanlar, hikaye ve efsaneler, tören ve semboller de formal ve informal iletişim kanallarında gitmektedir. Yazılı talimat ve sistemlerin ötesinde, lider ve yöneticilerin davranışları da iletişimde açıklık, doğruluk ve sürati etkileyebilen unsurlardır. Güçlü kurum kültürlerinin çalışanlar arasında bir anlam yarattığına inanan birçok yazara göre, örgüt içi iletişimin asıl işlevi kurum kültürünü güçlendirmektir. Bu açıdan bakıldığında, iletişim ve kültür, örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kısacası, kurum kültürünün anlamlı kılınması ancak etkili bir iletişimle mümkündür.

Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesi ve çalışanların bu kültürle bütünleştirilmesinde örgüt içi iletişimin bu kadar önemli oluşu ise halkla ilişkiler yöneticilerine bazı sorumluluklar getirmektedir. Her ne kadar günlük iş akışı sırasında sürekli iletişim kuruluyor gibi gözükse de, planlanmış aktivitelerle etkili bir iletişim kurmak ve tatmin düzeyi yüksek personel ilişkilerini bir güven ortamı içinde geliştirmek, halkla ilişkiler yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Bir kurumun kültürü ne düzeyde olursa olsun, halkla ilişkiler yöneticisinden beklenen mevcut kültürü çalıştırması ve yürütmesidir. Yani kısaca halkla ilişkiler tekniklerini kullanarak kurum

kültürünü çalışanlara ve kuruma yeni katılanlara ilet-
mek, bireyleri mevcut kültürle bütünleştirmek ve pek
tabi ki bu sürecin önemli bir parçası olan geri besleni-
mi alarak yönetime sunmak, halkla ilişkiler yöneticileri-
nin birincil sorumluluklarındandır.

Halkla ilişkiler yöneticileri, günümüz iş göreninin
tek yönlü iletilerden ziyade, “iletişim” beklediği unut-
mamalıdır. Örgütün tüm personeliyle örgütsel amaçla-
rına ve dolayısıyla başarıya ulaşması, personeliyle kura-
cağı ilişkilere ve firma kültürünü ne kadar başarılı bir
şekilde ilettiğine bağlıdır. Bu bağlamda “Önce İnsan”
felsefesiyle personele ve onun ihtiyaçlarına yapılan yatı-
rım, üretilen değerlerin kalitesi ve başarıya büyük katkı-
da bulunmaktadır. Bu yüzden halkla ilişkiler yöneticile-
rinin önemli bir sorumluluğu olan personel iletişimi-
nin temel amacı, örgütsel başarı ve başarısızlığa büyük
etkisi olan yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı ya-
rar esasına dayanan bir ilişki tipini belirlemek, yerleştir-
mek, devam ettirmek ve bu süreç içinde kurum kültü-
rünü en etkili şekilde çalışanlara benimseterek örgütsel
başarıya katkıda bulunmaktır:

KAYNAKÇA

I. TÜRKÇE KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

- AKAT, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
- ERDOĞAN, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- GÖKSEL, Ahmet Bülent, Halkla İlişkiler, 3.Baskı, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi No:4, İzmir, 1994.
- GÜRÜZ, Demet. *Halkla İlişkiler-Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:7, İzmir, 1995.
- HATİPOĞLU, Zeyyat, *İşletmelerde Yönetim: Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.Ş., Yayınları, No:9, İstanbul, 1986.
- KOZLU, Cem M, *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, 2.Baskı, Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd., İstanbul, 1988.
- MAXWELL, John C, *Başarı İçin Stratejiler*, Editör: Doğan Cüceloğlu, Çev. İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- MORITA, Akio, *Made In Japan: Bir Japon Mucizesi Sony*, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık Ltd, İstanbul, 1989.
- MUTLU, Erol, *İletişim Sözlüğü*, Ark Yayınevi, Ankara, 1994.
- OUCHI, William, *Theory Z*. Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık Ltd, İstanbul, 1989.
- PFEFFER, Jeffrey, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı*, İnsan, Çev. Sinem Gül, Sabah Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul, 1995.
- TİKİCİ, Mehmet, Mehmet Deniz, *Örgütsel Davranış*, Özmert Ofset, Malatya, 1993.
- VAROL, Muharrem, *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2, Ankara, 1993.

WILLIAMS, John W., Steven A. Eggland, *Örgütlerde İletişim*, Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 628, Eskişehir, 1991.

B. MAKALELER

ÇELİK, Vehbi. "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", *Verimlilik Dergisi*, No: 1, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1993.

KARAKOÇ, Nihat, "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler", *Kurgu*, Sayı: 6, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Haziran 1989.

SAPANCALI, Faruk, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, No: 4, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1993.

TAŞKIN, Erdoğan. "İşletmelerde Etkin İletişim", *Verimlilik Dergisi*, No:3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara.1992.

II. İNGİLİZCE KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

ADLER, Nancy J, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd Edition, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1991.

ALVESSON, Mats, *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993.

ARMSTRONG, Michael, *Management Processes and Functions*, Institute of Personnel Management, London, 1990.

BASKIN, Otis W., Craig E. Aronoff, *Interpersonnel Communication in Organizations*, Goodyear, California, 1980.

BEDEIAN, Arthur G., Raymond F. Zammuto. *Organizations: Theory and Design*. The Dryden Press. Chicago. 1991.

BENNETT, Roger, *Organizational Behavior*, 2nd Edition, M & E Handbook Series, Singapore, 1994.

BROWN, Dane, Linda Brooks, *Career Choice and Development*, 2nd Edition, Jossey Bass, San Francisco, 1990.

BULMAN, Lee G., Terrence E.Deal, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey Bass, New York, 1990.

CLARKE, Liz, *The Essence of Change*, Prentice Hall Inc, London, 1994.

- COSTLEY, Dan L., Carmen Santana-Melgoza, Ralph Todd, *Human Relations in Organizations. 5th Edition*, West Publishing Co., Minneapolis/Saint Paul, 1994.
- CUTLIP, Scott M., Allen H. Centre, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, 6th Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1985.
- DANIELS, John D., Lee H. Radebaugh, *International Business: Environments and Operations*, 6th Edition, Addison-Westley Publishing Co., New York, 1992.
- DEAL, Terrence E., Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Westley Co., Massachusetts, 1982.
- DECENZO, David A., Stephen P. Robbins, *Personnel/Human Resource Management*, 3rd Edition, Prentice Hall Inc, New York, 1988.
- FARNHAM, David., *The Corporate Environment*, Institute of Personnel Management, London, 1990.
- FLEET, David D.Van. *Contemporary Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1988.
- FROST, Peter J., Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin, *Organizational Culture*, Sage Publications Inc, California, 1985.
- GRAVES, Desmond, *Corporate Culture: Diagnosis and Change*, Frances Pinter Publishes Ltd., London, 1986.
- GREENBERG, Jerald, Robert A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work*, 5th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995.
- GUDYKUNST, William B., Lea P. Steawart, Stella Ting-Toomey, *Communication, Culture and Organizational Processes*, International and Intercultural Communication Annual, Vol: 9, Sage Publications, Beverly Hills, 1985.
- HAMPDEN-TURNER, Charles, *Corporate Cultures: From Vicious Circles to Virtuous Circles*, Butter & Tanner, London, 1990.
- HERSEY, Paul, Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988.
- HICKMAN, Craig R., Michael A. Silva, *Creating Excellence: Managing Corporate Cultures, Strategy and Change in the New Age*, New American Library, New York, 1984.
- HOFSTEDE, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, California, 1980.

- HVCZYNSKI, Andrezej, David Buchanan, *Organizational Behavior*. Prentice Hall International, London, 1991.
- JOHNSON, Phil, John Gill, *Management Control and Organizational Behavior*, Paul Chapman Publishing Company, London, 1993.
- KAKABADSE, Anarew, Ron Ludlow, Susan Vinnicombe, *Working in Organizations*, Penguin Co., London, 1988.
- KANTER, Rosabeth Moss, Barry A. Stern, Todd D. Jick, *The Challenge of Organizational Change*, MacMillan Publishing Co., New York, 1992.
- KOONTZ, Harold, Cyril O'Donnel, Heinz Weinrich, *Essentials of Management*, McGraw Hill Co., New York, 1988.
- KOTTER, John P., James L. Heskett, *Corporate Culture and Performans*, The Free Press, New York, 1992.
- KREITNER, Robert, *Management*, 4th Edition, Houghton Mifflin Compan., Boston, 1989.
- KUNDA, G. *Engineering Culture*, Temple University Press, Philadelphia, 1992.
- LAU, Jame B., A.B. Shani, *Behavior in Organizations: An Experiential Approach*, 4th Edition, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1988.
- LUSSIER, Robert N., *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1990.
- LUTHANS, Fred, *Organizational Behavior*, 6th Edition, McGraw Hill Inc., Singapore.1992.
- MARTIN, David C., Kathryn M. Bartol, *Management*, McGraw Hill Inc. New York, 1991.
- MCPHEE, R., P. Tompkins, *Organizational Communication: Truditional Themes and New Directions*, Sage Publications, Beverly Hills, 1985.
- MILLER, James B., *The Corporate Coach*, Harper Business, New York, 1994.
- MINER, John, *Organizational Behavior: Performans and Productivity*, Random House, New York, 1988.
- MOORHEAD, Gregory, Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior. 2nd Edition*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1989.
- NEWSTROM, John W., Keith Davis, *Organizational Behavior at Work*, 9th Edition. McGraw Hill Inc., New York, 1993.
- OUCHI, William, *Theory Z.*, Addison Westley Publishing Co. Massachusetts, 1981.
- PASCALE, R.T., A.G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuste, New York, 1981.

- PETERS, Thomas J., Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*, Harper & Row Inc., New York, 1982.
- PFEFFER, James, *Power in Organizations*, Pitman Publishing Inc., Marsfield, Mass. 1981.
- RITHCHIE, J.B., Paul Thompson, *Organizations and People: Reading, Exercises and Cases in Organizational Behavior*, 4th Edition, West Publishing Company, Saint Paul, 1988.
- ROBBINS, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989.
- ROBBINS, Stephen P., *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1990.
- SCHEIN, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, Jossey Bass, San Francisco, 1992.
- STAW, Barry M., *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995.
- TRICE, Harrison M., Janice M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1993.
- WEXLEY, Kenneth N., Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Revised Edition, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1984.
- WHITE, Jon, *How To Understand and Manage Public Relations*, Business Books Ltd., London, 1990.
- WILSON, David C., Robert H. Rosenfeld, *Managing Organizations*, McGraw Hill Company, London, 1990.
- , ———. "Strategy & the Organizations". *Professional Management Foundation Programme*, The Open College, London, 1992.
- , ———. "Understanding Individual & Group Behavior", *Professional Management Foundation Programme*, The Open College, London, 1992.

B. MAKALELER

- GOLDHABER, Gerald, Michael Yates, Thomas Porter, Richard Leshniad. "Organizational Communication", *Human Communication Research*, Vol:1, B.Y. Y.Y., 1978.
- KINKEAD, Robert W., Dena Winokur, "Navigating the Seas of Cultural Change: The Corporate Communicator's Role", *Public Relations Journal*, PRSA., New York, November, 1991.
- KRESHEL, Peggy J., "The Culture of J. Walter Thompson, 1915-

- 1925", *Public Relations Journal*, Vol: 15, No: 3, Communication Associates Research Inc., Maryland, Fall 1990.
- LAWLER III, Edgar E., Jay R. Galbraith, "Avoiding the Corporate Dinosaur Syndrome", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, Autumn 1994.
- LEDFOORD, Gerald E., Jon R. Wendenhof, James T. Strahley, "Realizing a Corporate Philosophy", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, Winter 1995.
- MAJOR, Michael J. "Sun Sets Pace in Work Force Diversity", *Public Relations Journal*, PRSA, New York, June 1993.
- MCDONALD, Paul, Jeffrey Gandz, "Getting Value From Shared Values", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, Winter 1992.
- OSBORNE, Richard L. "Core Value Statements: The Corporate Compass", *Business Horizons*, B.Y. Y.Y., September-October 1991.
- QUICK, James Campbell. "Crafting an Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, Autumn 1992.
- SCHEIDER, Benjamin, Sarah K. Gunnarson, Kathryn Niles-Nolly, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, Summer 1994.
- SCHEIN, Edgar. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, Summer 1983.
- WRIGHT, Donald K. "The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications", *Public Relations Review*, Vol: 21, No: 3, JAI Press Inc., Greenwich, Fall 1995.
- Webster's New Colligate Dictionary. ("Leadership" maddesi). G & C Merriam Co. Springfield. Mass. 1961.

İletişim bölümü

- 15 Gazetecilik**
Philippe Gaillard
- 23 Reklamcılık**
Armand Mattelart
- 31 Kitle Kültürü ve Bireysel Kültür**
Louis Dollo
- 33 Yeni Medyalar**
Francis Balle / Gérard Eymery
- 42 Kablolü TV**
José Freches
- 54 Politikada Pazarlama**
Michel Bongrand
- 89 Türkiye'de Basın**
Orhan Koloğlu
- 107 Medya Ekonomisi**
Nadine T. Desmoulin
- 133 Geleceğin Medyaları**
Frédéric Vasseur
- 142 İletişim**
Ayseli Usluata
- 150 Türkiye'de Video ve Kitle Kültürü İlişkisi**
Ayşe Kalay
- 158 Reklamcılık (Kavramlar, Kararlar, Kurumlar)**
Fusun Kocabaş / Müge Elden
- 164 Türkiye'de Medya ve Özdenetimi**
Vedat Demir

İktisat bölümü

- 5 Türkiye'de Gelir Eşitsizliği**
Mustafa Sönmez
- 9 Ortak Pazar**
Jean - François Deniau / Gérard Druesne
- 11 İktisadi Kriz Kuramları**
Bernard Rosier
- 41 Neo-Klasik İktisat**
Bernard Guerrien

- 75 3. Dünya'nın Borçlanması**
Pascal Arnaud
- 88 Monetarizm**
F. Aftalion / P. Poncet
- 102 Dünyada Açlık**
Sophie Bessis
- 105 Teknoloji Transferi**
Jacques Perrin
- 107 Medya Ekonomisi**
Nadine T. Desmoulin
- 142 1994 Ekonomisi**
- 149 Döviz Kurları**
Dominique Plihon

Sanat bölümü

- 4 Sinema Tarihi**
Gérard Betton
- 29 Tiyatro Tarihi**
Robert Pignarre
- 32 Gerçeküstücülük**
Yvonne Duplessis
- 34 Resim Tekniği**
Jean Rudel
- 65 Türkiye'de Fotoğraf**
Engin Çizgen
- 78 Müzik Türleri ve Biçimleri**
André Hodeir
- 93 Cumhuriyet Dönemi Türk Balesi**
Jak Deleon
- 97 Barok**
Victor-Lucien Tapié
- 99 Türk Tiyatro Tarihi**
Metin And
- 123 Türk Resim ve Yontu Sanatı**
Birsan Alsaç/Üstün Alsaç
- 144 Türkiye'de Karikatür Çizgi Roman ve Çizgi Film**
Üstün Alsaç

