

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETSEL PARADİGMADAKİ DEĞİŞİMLE GELİŞEN HALKLA İLİŞKİLERİN YÖNETSEL İŞLEVİ

Nilnur TANDAÇGÜNEŞ*

Organizational Culture and Managerial Function of Public Relation

Organizational structure which becomes along with the Industrial Revolution, management models had also been changed. In Management models that are based on human factor, has a basic role on Organizational Culture as a managerial function of Public Relation.

Key words: *Organizational culture, management, managerial, public relations.*

Giriş

Çağımızda yaşanan endüstrileşme ve paralelinde gelişen kalkınma faaliyetleriyle gelen rekabet unsuru beraberinde uzmanlaşmanın ve iş bölümünün yoğun olarak yaşandığı küreselleşen dünyada bireyler artan ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları nedeniyle birbirleriyle yoğun bir iletişim içinde yaşamaktadırlar. Bu sürecin kaçınılmaz sonucu olarak da bireylerin çeşitlilik gösteren gereksinimlerini karşılamak için örgütsel yapılanmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktadan hareketle örgütlerin yönetsel paradigmalarında "birey odaklı" yaşanan gelişim doğrultusunda örgütsel yapının içindeki iletişim sürecinin antlaşmaya dayalı çift yönlü akışında, dış ve iç çevre ile ilişkilerinin stratejik bir bakışla yönetilmesinde rol oynayan halkla ilişkilerin yönetsel işlevi gündeme gelmektedir. Bu çalışmanın amacı da yönetim modellerinde yaşanan değişimi, literatürde yeni bir kavram olarak ele alınan "Halkla ilişkilerin Yönetsel İşlevi" ile ilişkisi-

ne vurgu yaparak, "Başarılı Örgüt Kültürü"nü oluşturulma sürecinde halkla ilişkilerin öneminin altının çizilmesidir.

Bu amaçla çalışmanın problemiği yönetim modellerinin tarihsel gelişim süreci ve değişen paradigmasının çerçevesinin sunulmasıyla birlikte örgüt kültürünün kavramsal olarak gelişimi; sosyal dinamikleriyle birlikte halkla ilişkilerinin yönetsel işlevine vurgu yapmak amacıyla tündengelimci bir yaklaşımla ve kuramsal bir çerçevede ele alınmıştır.

Örgüt Kültürü

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır.

* Araş. Gör., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

Diğer bir deyişle insan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçtır. Örgütsel etkinliğin ön koşulunun insan gücü olduğunu kabul edersek örgütsel yapıların insanın varlığı ile anlamlı olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle denilebilir ki örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır ve çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir.

Spooncer'ın deyişle, "Örgüt bir grup insanın bir iş bölümü içinde otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirdikleri akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma. Bu beraberliğin kilit kavramları "ortak bir amacı gerçekleştirmek", iş bölümü" ve "otorite ve sorumluluk hiyerarşisi" dir. Örgütün oluşumu insanların varlığına bağlı olduğu gibi insanlar da amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte dayanmaktadır" (Spooncer'dan aktaran Oktay, 2000: 257)

Kültür kavramına baktığımızda ise farklı sosyal disiplinlerdeki yaklaşımlardan yola çıkarak bir genel tanımda bulunduğumuzda toplumdaki davranışları yöneten kurallar bütünü olarak tanımlayabiliriz. (Marshall:1999:442) Kültüre ilişkin bu tanımdan yola çıkarak da toplumsal yapının dinamiklerini oluşturan işletme, kurum, dernek, siyasi parti, vakıf gibi örgütsel yapıların da kendi iç dinamiği ve sürekliliğini sağlayan örfi kurallarının getirdiği davranış kalıpları ve alışkanlıklarının oluşturduğu bir örgütsel kültüre sahip olduğu söylenebilir. Bu paralelde bakıldığında toplumsal yapının mikro-organik bir parçasını oluşturan örgüt kültürünün organizasyonel yapısı da içinde bulunduğu toplumsal yapının tümüne bağımlı bir organizmaya sahip olacaktır.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçteki gibi bu nokta "çalışan insan"ı esas alan bir özellik taşımaktadır. Böylece örgütlerin manevi yönüne yönelen, kuruluşları beton binalar, yıllık bütçeler olarak görmekten çıkararak kimlik kazandırmaya odaklı "insan faktörüne" yönelik bir gelişim izlendiği görülmektedir.

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürü genel olarak şöyle tanımlanabilir: "Örgüt içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür." (Gürçay, 2003: 10) Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Sapienza'ya göre; "örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması" (Sapienza, 1985: 66-67) özelliğidir. Allen'e göre "işletme içi normlara sınırsız bağlılık" şeklinde tanımlanmasının yanı sıra, Kozlu da kültürü; "bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi... Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması... insanın tinsel başarıları ve yaratılışları... Tüm olarak tinsel ve törel yaşam, geniş bir toplumun

bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü..." şeklinde tanımlandıktan sonra, örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir. (Kozlu, 1988: 64). Diğer bir değişle örgütsel kültürün özü karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır.

Kültür kavramını örgütsel yapı içindeki yeri ölçüsünde ele aldığımızda üç temel sınıflandırmadan bahsedilebilir. Öncelikle örgüt, içinde bulunduğu toplumsal yapının kültürünü yansıtır. Örnek vermek gerekirse, Uzakdoğu ülkelerinden gelişmiş bir teknolojiye ve pazar payına sahip olan Japonya gibi kapalı toplumlarla, Kıta Avrupası ya da Amerika'daki ekonomik pazarı elinde tutan firmalara bakıldığında kültürel farklılıklarından doğan örgütsel yapılanmalarında belirgin değişimler gözlenmektedir. İkinci önemli unsur ise örgütte çalışanların kendi kişisel tarihlerine ait kültürel değerlerin kurumun kültürüne yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü kriter ise örgütsel yapılanmanın ait olduğu toplumsal yapılanma ve insan gücünün taşıyıcı olduğu kültürel motiflerin ötesinde kendine ait bir örgüt kültürü ve felsefesi vardır. Bu kültürel yapı örgütün faaliyet alanı, örgüt politikası ve yönetimsel özellikleriyle beslenir ve şekillenir. (Oktay, 2000: 332-350)

"Örgüt" ve "Çevre" ilişkisine bakıldığında, örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içinde dirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır. Diğer bir ifadeyle "tüm insanlar ve örgütler birer açık sistemi teşkil ederler. Çünkü çevrelerinden etkilenenler oranda çevrelerini de etkilerler". (Oktay, 2000: 266)

Bir örgüt kendi varlığının devamını korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak durumundadır. Aynı zamanda, çevre de örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkileri ve çevreden karşıladığı kaynaklara bağlıdır. Örgütlerin çalışmalarını etkileyen dış çevre faktörlerini iki biçimde görmek mümkündür. Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır. Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar gelmektedir. (Başaran, 1982: 286)

Örgütün iç çevresini iki boyutta ele almak mümkündür. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, yönetim, finansal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır. İç çevre unsurlarının uyumu örgütleri birinci derecede etkilemektedir. Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve kolektif davranış, örgütsel amaçlara ulaşmada belirleyici faktörlerdir. (Atay, 2003: 12) Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar bulmadıkça varlıklarını sürdüremezler.

Örgütsel sistem kendini çevreleyen çevrenin etkileşim alanında bulunmaktadır. (Oktay, 2000: 267) Örgütün iç sistemindeki tutarlılığının en önemli kaynağı iç iletişimken dış çevreyle iletişimde de sosyal sorumluluk bilinciyle kurulan dış iletişim önemli rol oynamaktadır.

"Örgüt" ve "Birey" ilişkisine bakıldığında ise, bir örgütün içinde yer alan bireyler hem

bireysel olarak hem de grup içindeki davranış tutum, değer yargıları, beklentiler ve davranış kalıpları açısından özgün bir yapıya sahiptir. Yönetmel açıdan insana özgü bu koşul oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgütsel yapı sadece belli kurallar çerçevesinde var olan soyut bir varlıktan öte onu meydana getiren insanların özellikleriyle insan faktörünün etkisinin bütününden oluşan bir sistemdir. Bu noktada insan faktörü ve insana özgü psikolojik etkiler ve değişkenler gündeme gelmektedir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkinlik yaratılabilir.

Diğer bir tanıma göre örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bireyler açısından bakıldığında iş yaşamında güçlü bir değer mekanizması olan örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu bakış açısıyla baktığımızda örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. (Atay, 2003: ¶18)

Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde, örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğunu söyleyebiliriz; Örgütsel alışkanlıklar, seremoniler olarak tanımlanabilecek **Tekrarlanan Kalıplaşmış Davranışlar** kullanılan örgütsel dille birbirlerini etkilerler. Örgüt içindeki çalışma grupları tarafından paylaşılan yazılı olmayan değerleri kapsayan **Ortak Kural ve Normlar** kamu kurumlarındaki yazılı olmayan ancak yaygın bir davranış biçimi olarak bilinen "iş ya-

vaşlatma" eylemi veya 'Eşit işe eşit ücret ödenmesi' söylemi gibi her kuruluşta farklılık gösterir. Örgüt içindeki karar alma ve davranış, bireyler ve girişimin misyonu ve ihtiyaçlarıyla ilgili olarak topluca düzenlenen toplu düzenlemeler tarafından şekillendirilen ideolojik temelli **Egemen Değerler** kuruluşun ideolojik kimliğini oluşturur. Çalışanlar ve müşterilerle ilgili olarak örgütün politikalarında izlediği yol olarak tanımlanabilecek **Örgüt Felsefesi** diğer bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni gelenlerin gruba ve örgüte dahil olabilmek için öğrenmek zorunda oldukları örgütsel motifler olarak tanımlanabilecek olan **Roller de** ayrı bir değişkendir. Müşteriler ve örgüt dışındaki yabancılarla etkileşim içinde bulunan örgüt üyelerinin fiziksel yapılarının da etkisiyle örgüt içinde ortaya çıkan iletişim atmosferi ise **Örgüt İklimi** olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak **Mitler, Efsaneler, Törenselle Alışkanlıklar** olarak tanımlayabileceğimiz diğer bir etmen ise kuruluşun şehir efsaneleri gibi kurgusal olup olmadığı çoğu zaman bilinmeyen, içerdiği gerçeklik payı tartışılır olmakla birlikte, örgüt felsefesinin yerleşmesine vurgu yapan ritüel ve söylencelerin tümüdür.

Oktay'ın söylemiyle; "...örgütün en önemliden en önemsiz dek uzanan kültürel alışkanlıkları ve kurallarının toplamı onun gelişmiş/kurumlaşmış "**kültürel paradigmasını**" oluşturur.... Böyle bir ayırım tasavvur edilen/soyut kültür ile görülen/somut kültür arasındaki farklılığı da göz önünde bulundurur...Örgütün somut ve fiziksel varlığı ile kültürel varlığı arasındaki ilişki ve bağ örgütün insan sisteminin kafalarında ve düşünce sistemlerinde oluşmakta ve anlamlandırılmaktadır." (Oktay, 2000: 334)

Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi

Çağımızda artan endüstrileşme ve paralelinde gelişen kalkınma faaliyetleriyle birlikte artan rekabet unsuru örgütlerin daha iyi yönetilmeleri gerekliliğini doğurmuştur. Günümüzde, modern yönetim teorilerinin yönlendirmesi doğrultusunda başarılı kuruluşların yönetiminde güçlü ve bilinçli bir kurum kültürü yattığı görülmektedir. Özellikle Japonya ve Amerika yapılan araştırmalardan elde edilen değerlendirmelere göre başarılı firmaların yönetim modelleri ve paralelinde geliştirdikleri kurum kültürleri yönetim teorilerinin evrimini yansıtmaktadır.

Örgüt kuramı ilk zamanlarda kendi ikili ve yönetsel kökenlerini yansıtarak iki paralel yolda ilerlemiştir. 19. y.y.'da sanayi toplumlarının büyüüp gelişmesiyle birlikte büyük ölçekli organizasyonlar sahneye çıkmıştır. Örgüt kuramında yönetsel kökene yakın olan eğilim Frederick William Taylor'la birlikte anılan bilimsel yönetim öğretilerinin gelişmesini sağlamıştır. Sosyolojik olan eğilim ise Max Weber'in bürokrasinin yapısına dair ideal-tipik değerlendirmesini geliştirmiştir. Bu kuramların ikisi de organizasyonların yapısını çözümlenmeye yönelik, organizasyona ait personelin doldurduğu mevkilerin doğası, bu mevkilerin yetki ve görevleri, organizasyonun açık biçimde belirtilmiş hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından ihtiyaç duyulan çalışma ilişkilerini irdelemeye yoğunlaşmıştır. Ayrıca iki kuram da çalışma üzerinde yönetsel bir denetim sağlama gerekliliğini öne çıkararak organizasyonları hiyerarşik yapılar olarak görmüştür. (Marshall, 1999: 562)

Öte yandan 1930-40'lı yıllara gelindiğinde çeşitli araştırmalar ikinci bir analiz alanını tartışmaya açmış böylece organizasyonlarda meydana gelen toplumsal süreçleri araştırma

konusu haline getirmiştir. Yeni bakış açısı çoğunlukla "informel" toplumsal ilişkilerin nasıl engellenebileceğine özel bir önem vermiş, organizasyonları hiyerarşik biçimde denetlenen toplumsal kurumlar yerine, iş birliği içindeki kurumlar olarak değerlendirmeye almıştır.

Bu doğrultuda gelişen Örgüt ve Yönetim Teorilerine bakıldığında temelde Klasik ve Modern teoriler olarak sınıflandırıldığını görmekteyiz. Bu sınıflandırmaya göre ise başlıca **Klasik Yönetim Teorileri**; Taylorizm ve "Bilimsel Yönetim" Modeli, Fayol'un "Kapalı Sistem" Modeli, Max Weber'in "Bürokratik Yönetim"/"X Kuramı" Modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özetlemek gerekirse "Klasik kuramcıların örgütün iletişimsel sürecini üst kademelerden alt kademelere doğru otorite, eşgüdüm ve denetim sağlama dolayısıyla verimlilik amacına yönelik ele aldığı söylenmektedir". (Varol'dan aktaran Akıncı Vural, 1998: 21)

Ancak 1929 Dünya ekonomik kriziyle birlikte işletmelerin insan ögesini dışlayan ussal ve mekanik yapısıyla ilgili eksikliklerin de hissedilmeye başlandığı bir sürece girilmiştir. Böylece merkezine "insan faktörü"nü alan Modern Yönetim Teorileri ortaya çıkmıştır.

Modern Yönetim Teorilerine baktığımızda, insana yönelik destekleyici bir yaklaşım olarak tanımlanabilecek, çalışanlardan alınan verimin doğru ve etkin güdülenmeyle ilgili olduğunu çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuş bir yönetim söz konusu olduğunda etkin verim alınacağını savunan bir sistem olan, **Teori "Y"**; Yönetim örgüt içindeki ilişkilerin destekleyici olması koşulunu gözeterek çalış-

şanların ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları doğrultusunda tatminini sağlamaya yönelik, karar sürecinin kişisel ilişkilerdeki gruplara dayalı olduğu, herkesin sorumluluk üstlenerek kararlara katıldığı bir yapıdan söz edilen Likert ve "Sistem 4" Teorisi; Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramına göre insan faktörünü ön plana alan bir yaklaşım olarak birbirine bağlı bulunan belli bir tatmin sıralamasına göre ilerleyen bu ihtiyaçların varlığının kabulü ve doyuma ulaştırılması modern yönetim teorilerinin temelini oluşturması gerekliliği üzerine yapılanmış Davranış Bilimleri Yaklaşımı; Davranış bilimlerindeki sistem teorisinden beslenen Sistem Teorisi Yaklaşımına göre ise her örgütün oluşturduğu organik yapı onu meydana getiren çalışanların ayrı ayrı varlığının farklı bir kendiliğe sahiptir. Bu doğrultuda her örgüt kendi içinde alt sistemlere sahip olduğu gibi kendi de toplum olarak nitelendirdiğimiz üst sisteme bağlı bir alt sistemdir. Teorinin altını çizdiği nokta örgütün toplam çalışma faaliyetleri karşılıklı davranışsal ilişkiler, örgüt içindeki farklı değişkenlerin yarattığı sonuçlar üzerine yoğunlaşarak en etkili yönetimin bölümler arası etkin iletişimden geçtiğidir. (Oktay, 2000: 259-265)

Yönetel İşlevi Açısından Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüte bir kişilik kazandıran ve onu diğerlerinden ayıran farklı örgüt kültürü tipleri mevcuttur. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü ile ilgilenen çeşitli araştırmacılar tarafından kültürün içeriğine, gücüne ve yönetim biçimine göre farklı sınıflandırmalar yapılmış ve değişik örgüt kültürü tiplerinin varlığından söz edilmiştir.

En kapsamlı ve bilinen ayırımına bakıldığında yönetim biçimi ve örgütsel kültürde hakim olan unsurlar bakımından yapılan sınıflan-

dırmayı görmekteyiz. Buna göre; **Güç Kültürü**; Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkar olmak durumundadırlar. Abartılı ve kötü bir biçimde uygulandığı durumlarda, örgütte korku hakim olur. **Rol Kültürü**; Fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir. Örgüt içerisinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir biçimde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Her departman, belirlenen kural ve yöntemler çerçevesinde görevlerini yerine getirirse, nihai sonuç planlandığı şekilde gerçekleşmiş olur. Bu kültürde standartlar doğrultusunda işini yapmaya çalışanı ödüllendirme eğilimi vardır. Kültürün etkinliği, bireyin kişiliğinden çok, iş ve sorumluluk dağılımının rasyonelliğine bağlıdır. **Başarı Kültürü**; İnsanlar işin kendisi ile ilgilenerek işin yapılması ile ilgili bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Kendi problemlerini çözme teşebbüsü içinde olan motive olmuş insanların, karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak nitelendirilebilir. Başarı kültürüne sahip bir örgüt, üyelerinden, meşgul oldukları işe ve çalıştıkları kuruma fazla zaman harcamalarını ve tüm enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler. **Destek Kültürü**; Hiyerarşiye, uzmanlaşmaya ve rutinleşmeye karşıdır. Çalışanların da yönetimde yer aldığı karar verme sistemleri yaratır. Bu kültürün temel varsayımı, bireylerin kendilerini tam olarak üye hissettikleri ve bireysel katkılarının olduğuna inandıkları örgüte veya gruba bir bağlılık hissiyle katkıda bulunacaklarıdır.

Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir. (Erkmen, 2003: 3-4)

Örgüt Kültüründe Halkla İlişkilerin Yönetel Rolü

Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin bütünü olarak tanımlanan "Örgüt Kültürünün" oluşması, korunması, değiştirilmesi ve çalışanlara iletilmesinde halkla ilişkiler yönetel rolü oldukça önem kazanmıştır. (Akıncı Vural, 2003: 15) Bu doğrultuda örgüt kültüründe "Halkla İlişkilerin Yönetel" rolüne bakıldığında örgüt kültürünün yaratımı, korunması ve değiştirilmesi aşamalarıyla karşılaşılmaktadır. (Akıncı Vural, 2003: 61-85)

İlk aşama olan **Örgüt Kültürünün Yaratım Sürecine** bakıldığında; bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri işlerin nasıl yapıldığı ve temel değerleri genellikle o örgütün daha önce ne yaptığına ve yaptıklarında ne kadar başarılı olduğuna dayandığı görülmektedir. Bu da bizi örgüt kültürünün ilk kaynağı olan "Örgüt Kurucusu" kavramına götürmektedir. Bir kurumun kültürünü oluşturan temel değerler birey veya gruptan, örgütün üst veya alt seviyeleri gibi farklı yerlerden kaynaklanabilir. Fakat güçlü kültürleri olan kuruluşlarda temel değerler kuruluş vizyonu, kuruluş felsefesi, işletme ve strateji gibi kavramlarla birlikte anılan "Örgüt Kurucusu"na dayanmaktadır. Kurucu firmanın kültürünü yaratır ve zamanla kurum da kurucusunun istediği kimliği yansıtır hale gelir. Böylece kurucunun kişisel görüşleri firmadan ayrılmasından veya ölmesinden sonra da devam edecek paylaşılmış bir kurum mirasına dönüşmüştür. (Oktay, 2000: 336)

"Örgüt Liderinin" kuruluş için taşıdığı önem ise, örgütsel amaç çerçevesinde örgüt çalışanlarının örgütsel davranışlarını etkilemeye yönelik resmi olabileceği gibi gayri resmi de olabilen liderlik rolüdür. Liderin gücü işletmelerde özellikle kaynakların dağılımında, yöneticilerin tayin ve değiştirilmesinde, örgütün yapısının oluşturulmasında stratejik tercihlerin yapılmasında kendini ortaya koymaktadır. (Akıncı Vural, 2003: 102) Başarılı lider kurum kültürünü doğru yönetimle hem pazardaki firmaları hem de çalışanlarını etkisi altına alır. Liderler yapı ve teknoloji gibi kuruluşun sadece somut mantıksal yönünü oluşturmakla kalmaz sembollerini, ideolojisini, dilini, inançlarını, tören ve efsanelerinin yaratılmasında da etkili olurlar.

Örgüt Kültürünün Korunma Sürecine bakıldığında ise; Kurum kültürünün bir kez şekillenmeye başladıktan sonra örgütteki çalışanlara aşılansak korunmasını sağlayan bir takım yöntemler bulunduğu görülmektedir. Seçim süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, terfi sistemi gibi insan kaynaklarına yönelik uygulamalarının temeli bu amaca hizmet etmektedir. Bu süreçler de seçim kriterleri, üst yönetim faaliyetleri ve sosyalizasyon süreci olarak üç temel boyutta ele alınmaktadır. **Örgüt Kültürünün Değiştirilme Süreci**, örgüt kültürünün değiştirmesine yönelik genel yargı yılların getirdiği bilgi birikim ve yerleşik algının değiştirilmesinin güç olduğu yönündedir. Buna karşın belli bir zaman zarfında ve belli bir strateji doğrultusunda mevcut kurum kültürünün değiştirileceğine yönelik görüşler mevcuttur. Bu görüşe göre koruma sürecinde yer alan faaliyetlerde yapılacak yönetel değişikliklerle söz konusu olabileceği savunulmaktadır. Bu süreçte kültürel değişime Kuruluş liderinin öncülük yapması ve tüm çalışanlara örnek olacak

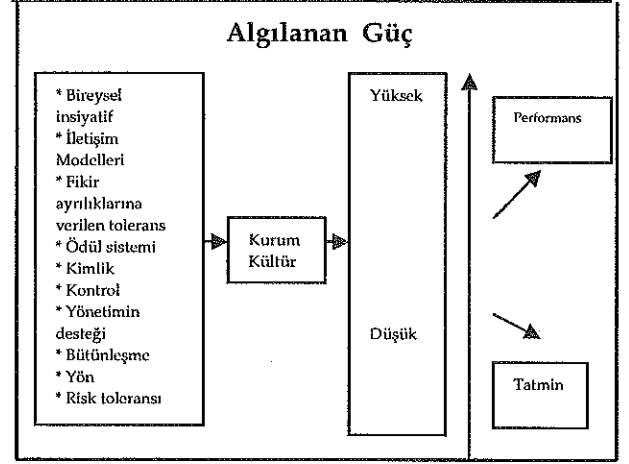
standartları belirlemesi oldukça büyük önem taşımaktadır. Bir örgüt açısından kurum kültürünün değişmesini kolaylaştıracak bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: (1) Dramatik bir kriz Lider değişimi (2) Hayat devresi Örgütün yaşı (3) Var olan kültürün gücü Örgütün büyüklüğü (4) Örgütteki Alt kültürlerin varlığı (P. Robbins'den aktaran Akıncı Vural: 2003: 128)

Başarılı Örgüt Kültürlerinin Ortak Özellikleri

Çok farklı tanımları yapılan örgüt kültürünün özellikleri de farklı şekillerde ifade edilmektedir. Vural, "Örgütlerin kurum kültürleri de parmak izleri veya kar taneleri gibi tektir..." dediği örgüt kültürünü; "...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..." diye tanımlamaktadır. (Vural, 1998: 61) Daha açık bir ifadeyle örgüt kültürü, firma inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi olarak görülmektedir.

Kurum kültürünü en büyük özelliklerinden biri bütün işletmeler için en geçerli örgüt kültürü diye bir tanımının bulunmamasıdır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun geçmişine, amaçlarına, faaliyet gösterdiği endüstriye, rekabet yapısına ve çevredeki diğer faktörlere bağlıdır. Kültürün öğeleri birbiriyle uyumlu olduklarında daha iyi anlaşılabilir. Örgüt kültürünün örgütsel davranış üzerindeki etkilerini tahlil etmek zor olmakla birlikte araştırmacılar kurum kültürüyle performans arasında doğrusal bir ilişki olduğuna vurgu yapmaktadır. (W. Newstrom, 1993: 59) Diğer bir deyişle, başarılı örgüt kültürü yönetimi, kuruluş içinde iş birliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapıla-

rını kolaylaştırdığı gibi işyerine bağlılığı arttırdığı bilinmektedir. Birçok araştırmacı kurum kültürünü "soyut çevre" olarak görmektedir ve de boyutları kesin olarak belirtmekte zorlanmaktadır. (Bkz şekil-1)



Şekil-1 Kurum kültürünün performans ve tatmin üzerindeki etkisi (P. Robbins:1989: 491)

Bu boyutlar bir araya gelerek kurum kültürünün bir resmini oluşturmaktadır ve bu resim de bireylerin örgüt hakkında sahip oldukları paylaşılmış anlamlar için bir temel oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün tanımlanan bu açımları hem yapısal hem de davranışsal boyutları içermektedir. Vural, örgüt kültürünün 10 boyutundan bahsetmektedir. Buna göre:

Örgüt çalışanlarını sahip olduğu bağımsızlık özgürlük bağımsızlık derecesi "Bireysel inisiyatifi", çalışanların girişkenliğe ve yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri, "Risk toleransı"nı, örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi "Yönü"nü, örgüt bünyesindeki ünitelerin ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri "Bütünleşme"yi, örgüt içinde üstlerin astlarına

sağladığı açık iletişim yardım ve desteğin derecesi "Yönetimin desteği"ni, örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ile işçi davranışlarını takip kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı "Kontrol"ü, çalışanların kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri "Kimliği"ni, kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı, terfi gibi) derecesi, "Ödül sistemi"ni, örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının toleransla karşılandığı ve işçilere verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesi "Fikir ayrılıklarına verilen tolerans"ını örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığına derecesi ise "İletişim Modelleri"ni tanımlamaktadır. (Vural, 1998: 61)

Bu noktada halkla ilişkiler kurum içi iletişim yönetiminden yararlanmaktadır. Örgüt içi iletişim örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Kuruluş içinde oluşturulacak iletişim sistemi, örgüt çalışanları daha doğrusu örgütün iç hedef kitlesi üzerinde yapılacaktır. Örgütlerin öncelikle, onları oluşturan insanların desteğine ihtiyacı vardır. Çalışanların, bu desteği vermesinde ve örgütsel inançlarının, kanaatlerinin, tutumlarının oluşmasında, halkla ilişkiler sorumlusunun büyük katkısı olmaktadır.

Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetiminin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin; örgüt yapısı, dışa dönük, katılımcı, profesyonelce ve örgüt kültürü de (örgüt mensuplarının paylaştığı ortak davranış kalıpları, iş felsefesi ve tutumlar) bu

yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç sağlanır. Örgütün yönetmelik yapısı paralelinde geliştirdiği örgüt kültürü ve bu süreçte izlediği örgütsel iletişim stratejilerinin birbiriyle ilişkisini vurgulamak için aşağıdaki şema açıklayıcı olmaktadır;

ÖRGÜT YAPISI	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	SONUÇ
Otoriter Katılımcı	Tutucu Çağdaş	Resmi olmayan Resmi, verimlilik artırıcı	Tatminsizlik Yüksek tatmin

Şekil-2 (Gürüz:1999:83)

Sonuç

Günümüzde artan pazar rekabetiyle birlikte gelişen "birey odaklı yönetim" ve "müşteri odaklı iletişim" paradigmaları doğrultusunda örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, ait oldukları çevreyle etkin iletişim içinde olmaları, onlardan gördükleri ilgi, destek ve saygıyla paralel olduğu görüşü hakimdir. Örgüt ve bireyin antlaşma ilkesine dayalı karşılıklı bağımlılığı, örgütsel yapıdaki "Halkla İlişkiler" in yönetmelikteki işlevinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Halkla ilişkileri, kuruluş veya işletmenin çalışmalarının halka, halkın düşünce ve beklentilerinin ise kuruluşa, doğruluk, dürüstlük ilkeleri çerçevesinde aktarılması ve böylece karşılıklı yararları ve sürekliliği olan çift yönlü bir iletişimin kurulması olarak tanımlarsak işletmelerde, başarılı bir halkla ilişkiler faaliyetinin gerçekleştirilmesinin, örgüt içi ve örgüt dışına yönelik etkili bir iletişimin varlığıyla ilişkili olduğunu da söyleyebiliriz.

"Etkili yönetim" ile "etkili iletişim" arasında doğru orantı olduğu gibi etkili bir örgüt kültürü ile etkili bir iletişim arasında da doğru orantı bulunmaktadır. Bu noktada örgüt kültürünün çalışanlara ve örgüte yeni katılanlara aşılmasında, temel değer ve inançların benimsetilmesinde halkla ilişkilere çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. Diğer bir ifadeyle halkla ilişkiler, yönetimin; halkın davranışlarını değerlendiren, örgüt ile ilgili olayları halka bildiren, kuruluşun politika ve eylemlerini kitlelerin yararı ile bağdaştıran, dürüst ve gerçekçi yollarla halkın anlayış, güven ve desteğini kazanacak bir çalışma programı düzenleyip uygulayan yönetel birimdir.

Özetle, örgüte giren bireylerin birlikte hareket etme ihtiyacı ve gruptan soyutlanmama amacı ile oluşturulan kültürel doku, örgütlerinin başarısının ardında yer alan temel bir unsurdur. Örgütsel ilişkilerin uluslararası düzeylerde sürdürüldüğü günümüzde ise, rekabet gücünün ve başarısının artması ancak başarılı örgüt kültürüne sahip kuruluşlarla mümkün olabilecektir. Örgütlerin başarısı ise, yöneticilerin var olan örgüt kültürünü anlamalarına ve onu başarılı yönetmeleriyle doğru orantılıdır. Bu süreçte ise halkla ilişkilerin yönetel işlevinin önemi ön plana çıkmaktadır.

Kaynakça

- AKINCI VURAL, Z. Beril, **Kurum Kültürü**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998
- BAŞARAN, İ.E., **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, 1982.
- GÜRÜZ, Demet - GÜNERİ, F.Belma, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:10, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1999
- KOZLU, Cem, **Kurumsal Kültür -Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, 2. baskı, Defne Yayıncılık,1988
- MARSHALL, Gordon, **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev.; Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1999
- OKTAY, Mahmut **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul, Der Yayınları, 2000
- P. ROBBINS, Stephen, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1989
- SAPIENZA, M. Alice: **Believing is Seeing: How Culture Influences The Decisions Top Managers Make; Gaining Control of Corporate Culture**, Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass, 1985
- UNUTKAN, G.A. **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü**, İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995
- W. NEWSTROM John, DAVIS Keith, **Organizational Behavior at Work**, New York, McGraw-Hill Inc., 1993
- ATAY, Osman:"Örgüt Kültürü Ve Süreci", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi**, (Çevrimiçi) <http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> - 47k - ,11/21/2003
- ERKMEN, Turhan, "Örgüt Kültürü Tipleriyle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi**, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001s:67-87(Çevrimiçi)
- http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/7/7_Files/background1.png 21/11/2003
- GÜRÇAY, Cemile, "İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü**, (Çevrimiçi) www.isguc.org/cgurcay1.htm 27k, 11/221/2003