

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETSEL ETKİNLİĞE KATKISI

Yrd. Doç. Dr. Güneş N. BERBEROĞLU*

İnsanlar yaşamak ve gereksinimlerini karşılamak için başka insanlarla ilişkide olmak zorundadır. Bu nedenle her birey yaşamını herhangi bir toplumun, grubun, ailenin, organizasyonun ya da tümünün bir üyesi olarak sürdürür. Herhangi bir topluluğun benimsenen bir üyesi olabilmek ise, o topluluğun kural ve koşullarına uymakla mümkündür. Bireylerin uyum gösterdiği ortak tutum, davranış, alışkanlık, felsefe, ideoloji ve benzeri unsurlar bir tür işbirliği sistemi oluşturur. Böyle bir sistemin varlığı toplum, grup ya da organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için gereklidir.

Kültür Kavramı-Anlam ve Kapsamı

Kültür, insan ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir.

Geniş ve sınırları belirlenemeyen bir kavram olması nedeniyle kültürün çok değişik ifadelerle yapılan tanımlarını görmekteyiz. Kültürle ilgili olarak yapılan çalışmaların pek çoğunda değinilen, geniş ve yapılan ilk tanımlardan biri E.B. Taylor'a ait olanıdır: Kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (1). Bu tanımda dikkati çeken nokta gelenek, alışkanlık ve benzeri

(*) Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi.

(1) Anıl ÇEÇEN, «Kültür Yönetimi», **Amme İdaresi Dergisi**, Haziran 1985, C. 18, S. 2, s. 115.

unsurların kültürün kapsamına girebilmesi için, bir toplumun söz konusu olması gereğidir. Daha dar kapsamlı düşünülduğünde kültür, organizasyon, etnik gruplar gibi alt toplum birimlerine ait bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu durumda kültürü, bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade etmek daha açıklayıcı olur. Bireyin doğal yetenek ve özellikleri, sonradan edindiği bilgi ve deneyimler ile doğal ve toplumsal çevre kültürel yapıyı etkiler ve biçimlendirir. Bu nedendir ki kültür doğal, toplumsal, dini, yasal, ekonomik ve benzeri çevre koşullarının eseri sayılabilir (2).

Bir ülkenin ya da ulusun bireylerinin geçmişinin ve mevcut çevre koşullarının etkisiyle benimsediği değer, tutum, davranış, alışkanlık, inanç gelenek ve ideolojik unsurların tümü ulusal ya da genel kültürü oluşturur. Farklı geçmişi ve çevre koşulları olan ülkelerin kültürel özellikleri de farklıdır. Tarihi geçmişi, ırk, din ya da coğrafik konumları nedeniyle benzerlik gösteren ülkelerin kültürlerinde pekçok ortak nokta bulmak mümkündür.

Alt kültürler, ait olduğu toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, bunun yanısıra kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimi olan gruplardır (3). Alt kültürler ulusal kültürün genel çizgilerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturduğu özellikleri de mevcuttur. Bu nedenle, ulusal kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak değerlendirilemez (4).

Etnik ve dinsel gruplar, politik partiler, ekonomik kuruluşlar birer alt kültürdür. Ulusal kültürün genel yapısına ve değerlerine uymakla birlikte, her alt kültürün kendine özgü bir amacı ve buna bağlı olarak kendi geliştirdiği değerler sistemi ve özellikleri vardır.

İşletme organizasyonları da ulusal kültürün birer alt birimidir. Her organizasyonun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte her organizasyon

- (2) Kemal TOSUN, «Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri», **Organizasyon Dergisi**, Haziran 1982, Yıl 3, S. 10, s. 3.
- (3) Enver ÖZKALP, **Sosyolojiye Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üni. ESBAY Yayını, No. 87, 1990, s. 79.
- (4) İhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üni. Yayını, No. 3456, 1987, s. 137.

kendi koşullarına göre farklı özellikler taşır. İşletme organizasyonları, ülkenin genel kültürel görünümünden ayrılan yönleri nedeniyle birer alt kültür olarak nitelenmektedir. Ulusal kültürün etkileri, organizasyonlar arasındaki benzerliklerin kaynağıdır.

Örgüt Kültürü ve Organizasyonlar İçin Önemi

Bir organizasyonda insan ile ilgili herşey kültür olarak nitelenir. Organizasyonların üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetmelik ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Organizasyonun her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün «örgüt kültürüdür».

Yönetmelik politikalar, ilkeler, roller daha çok organizasyonların amaç ve gereksinimlerinden etkilenir; tutum, davranış, değer, norm, gelenek ve alışkanlıklar ise organizasyonun faaliyetleri ile ilgili olmakla birlikte, ulusal kültür özelliklerinden büyük ölçüde etkilenir. Her organizasyonun örgüt kültürü farklı özellikleri yansıtır. Bu farklılığın temel kaynağı, amaç ve gereksinimlerin başka başka oluşudur. Bir üniversite ile bir sanayi işletmesindeki çalışma ortamı ve uyulması istenen politikalar, ilkeler, roller ve benzeri özelliklerin aynı olmayacağı açıktır. Buna karşılık, örneğin Türk insanının genel kültür özelliklerinden gelen gelenek, değer, inanış ve alışkanlıklar her iki tür organizasyonda benzerlik gösterebilir.

Örgüt kültürü ile ilgili iki tür düşünceden söz etmek uygun olur: İlkinde kültür, organizasyonun sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta; ikincisinde kültür organizasyonla özdeşleştirilmektedir. Kültür bir değişken olarak düşünüldüğünde, toplumdan organizasyona geçen ya da yönetim tarafından yaratılan bir olgudur. Kültürün bireylerle gelen ortak bir takım sembol ve ifadelerin ürünü olduğu savunulduğunda, kaynağının sosyal bütünleşme olduğu kabul edilir. Bu durumda organizasyon ve kültürü özdeşleştirir. Organizasyonun üyeleri sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, kültürü zaman içerisinde yeniden ve de değiştirerek üretirler (5).

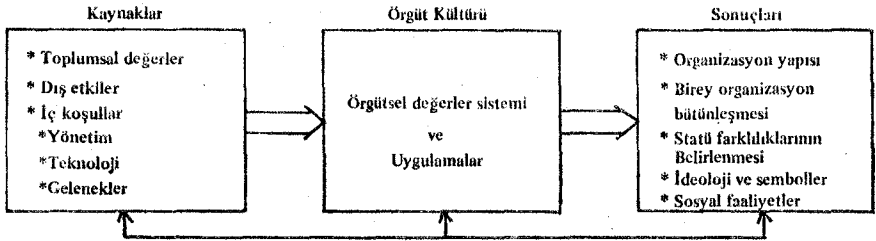
(5) V. Lynn MEEK, «Organizational Culture: Origins and Weaknesses, **Organization Studies**, 1988, C. 9, S. 4, s. 463.

Organizasyon üyelerinin zaman geçtikçe bütünleştiği örgüt kültürü, bir tür mantıksal programlanmaya dönüşür (6). Bu yolla, organizasyon üyelerinin davranışlarında tekdüzelik ve dış çevre ile ilişkilerde etkinlik sağlanır.

Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sonuçları

Organizasyonların üyelerini etkilemesi ve yönlendirmesi başlıca biçimsel yapısı ve kültürü ile sağlanır. Yapısal özellikler örgütsel faaliyetlerden doğar; yetki ve sorumluluk ilişkilerine, bölümlere ve görevlere yansır. Örgüt kültürü ise toplumdan, organizasyonun faaliyetlerinden ve üyelerinden kaynaklanır; organizasyon bütününde uyulan kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlar biçiminde ortaya çıkar.

Şekil I- Örgüt Kültürü - Oluşumu ve Sonuçları



Kaynak : Henry L. TOSI ve Diğ., **Managing Organizational Behavior**, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company, 1986, s.66.

- Şekil I'den görülebildiği gibi organizasyonların kendine özgü kültürel özelliklerin oluşmasında temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle, oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerdir. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, organizasyonlarda çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarır. Toplumsal gelenek ve alışkanlıklar organizasyonlarda etkisini gösterir. Bizim toplumumuzda gelenekselleşmiş olan bayramlar organizasyonlara yasal izin süresi olarak yansır. İngiliz geleneği olan beş çayının çalışma ortamlarında titizlikle sürdürüldüğünü biliyoruz.

(6) Geert HOFSTEDE, «Organizing for Cultural Diversity», **European Management Journal**, 1989, C. 7, S. 4, s. 391.

Organizasyonun çok az ya da hiç kontrol altına alamadığı dış çevre elemanları da, örgüt kültürünün oluşumunda rol oynar. Doğal çevre, tarihi olaylar, bazen ekonomik koşullar ve sosyo-kültürel güçler organizasyonların uzun dönemde etkiliyebildiği, fakat daha çok etkilendiği çevre elemanlarıdır.

İç çevre elemanlarından örgütsel kültür oluşumunda en etkili olanlar, teknoloji ve organizasyonun geçmişi (Şekil 1). Üretim konusu ve kullanılan teknoloji, organizasyonlarda işlerin ve personelin nitelikleri ya da davranışlardaki bağımsızlık boyutlarını belirler (7).

Organizasyonun geçmişi, isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı değer, inanış, sembol ve alışkanlıklarda kendini gösterir. Köklü ve uzun bir geçmişi olan organizasyonlarda, bir takım değerler oluşturmak ve semboller edinmek için kurucuların isimleri sürdürülür.

- Bir organizasyonda kültür özellikleri yukarıdaki unsurların etkisiyle belirlenir. Bunların etkisi her organizasyon için farklı olacaktır, değer sistemleri ve bunlara bağlı normlar değişiktir. Değer sistemleri, organizasyon üyelerinin davranışlarını yönlendiren çeşitli kavramlar, ifadeler ve mesajları içerir.

- Örgüt kültürünün etkilediği oluşumlardan biri organizasyon yapısıdır. Fonksiyonel yetki ilişkilerinin benimsendiği bir organizasyonda, otonomi ve girişimciliği içeren bir değerler bütünü baskındır. Örgüt kültürünün hiyerarşiyi ön planda tuttuğu bir çalışma ortamında, ilişkiler formel ağırlıklı ve merkezi görünümündedir.

Çalışanlarla ilgili olarak örgüt kültürünün ortaya koyduğu değerler, bireyin organizasyonla bütünleşme boyutlarını belirler. Bireyler organizasyonun bir parçası olarak düşünüldüğünde, yöneticilerle iletişim daha güçlüdür. Yönetimin çalışanlara yakınlığı, iyi yönlendirilebilirse etkin bir motivasyon aracıdır. Öte yandan, bireyler, yalnızca organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik araçlar olarak algılandığında, birey-organizasyon bütünleşmesinin kolay sağlanamayacağı açıktır.

Örgütsel kültür özellikleri, organizasyonlarda statü farklılıklarını değişik ölçülere bağlar. Örgüt kültürü değişik özellikler taşısa da, pek çok organizasyonda ortak ölçü hiyerarşidir. Yönetim kadroları arasında statü ve yetki yukarıdan aşağıya doğru bir yol izler. Tekno-

(7) TOSI ve Diğerleri, s. 66.

lojinin önem kazandığı organizasyonlarda, teknik personelden olması bireye statü üstünlüğü sağlar. Üniversitelerde akademik ünvanlar öğretim üyeleri arasında bir yasal statü ölçüsüdür.

Organizasyonların kültür özellikleri, bireylerce paylaşılan ideolojik felsefeyi de içerir. Bir organizasyonda ideolojik sistem «bireyleri birbirine kenetleyen, birbirini anlamayı kolaylaştıran, dış çevreye aynı tür tepkiler gösterilmesini sağlayan düşünce ve inançlar bütünü» olarak tanımlanmaktadır (8). Günlük faaliyetlerde sisteme uygun davranmak bireyler için bir bakıma zorunludur. Bunlardan başka, organizasyon içinde ve dışında meydana gelen olaylara bireylerce benzer tepkiler gösterilmesi, kültürel ideolojinin paylaşılmasının bir sonucudur (9).

Semboller organizasyonlar için anlam ifade eden «şeylerdir» ve örgüt kültürünün önemli göstergeleridir. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve organizasyon üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran herşey birer semboldür (10). İşletmelerin reklamlarında kullanılan sloganlar ve amblemleri birer semboldür. Sağlık organizasyonlarında kullanılan tıp dili ya da bilgi işlemcilerin kullandığı teknik terimler birer semboldür ve değişik alt kültürleri yansıtır.

Semboller aynı organizasyon içinde statü ve güç farklılıklarını da yansıtabilir. Özel arabalar, park yeri, büro boyutları, mobilyalar vb. özellikler yetki ve pozisyonu çağrıştırır (11).

Organizasyonların bağlı olduğu değer, tutum, inanış, alışkanlık, gelenek ve benzeri kültür özelliklerinin sosyal faaliyetlere de yansıdığı görülür. Organizasyon üyelerinin birbirleriyle ve dış çevre ile ilişkilerini yoğunlaştıran toplantı, tören benzeri faaliyetler, aynı zamanda bireyin örgüt kültürü ile bütünleşmesini sağlar. Mezuniyet törenleri ya da akademik giysilerle düzenlenen toplantılar üniversitelerdeki kültürü yansıtan geleneksel davranışlardır. Japon kuruluşlarında görülen toplu fizik hareketleri çalışanların beden sağlığı ya nısıra, grup davranışı içinde olmasını da amaçlar. Farklı organizas-

(8) H.M. TRICE ve J.M. BEYER, «Studying Organization Culture Through Rites and Ceremonials», *Academy of Management Journal*, 1984, C. 9, ss. 65-69.

(9) MEEK, s. 467.

(10) Andrew M. PETTIGREW, «On Studying Organizational Cultures», *Administrative Science Quarterly*, 1979, C. 24, s. 575.

yonlarda geliştirilen değerlere göre şekil alan bu ve benzeri faaliyetler, bireylerde ait olma duygusunu güçlendirir (12).

Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinlik

Etkinlik belirlenen amaçlara ulaşma derecesidir. Yönetmel etkinlik, yönetimin her tür faaliyetle ilgili amaçlarının gerçekleşmesini ve başarısını ifade eder. Yönetimin beşeri özelliği, insanın yönetmel faaliyetlerdeki ve organizasyonlardaki yaşamsal önemini vurgular. O halde yönetmel etkinlik ve diğer her tür başarı ölçüsü, temelde insan unsurunun çabalarına dayanır. Teknolojik, finansal ya da toplumsal her tür faaliyet insan çabalarının sonucudur.

Organizasyonun amaçlarına ulaşılması için öncelikle yapılması gereken, çalışanların buna yönlendirilmesidir. Bireylerin ortama uyum sağlaması, her tür organizasyonda etkinliğin önemli bir unsurudur. Organizasyonun iç ve dış çevre elemanları ile ilişkilerini düzenleyen özellikler «kültürü» olarak nitelendiğine göre, bireylerin örgüt kültürü ile uyum göstermesi beklenir. Organizasyonda geçerli norm, gelenek ve benzeri kültürel özellikleri benimseyen bireyler, yöneticilerin beklentilerine olumlu katkılar sağlayabilir.

Yöneticilerin beklentilerine karşılık, bireyler de kendi özellikleri ve amaçlarını organizasyona taşımışlardır. Başlangıçta gösterdikleri her türlü tutum ve davranış, kendi değer ve alışkanlıklarının birer uzantısıdır. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültür ortamı, organizasyonda geçerli değerler sistemine benzer ise, uyum sorunları en düşük düzeydedir. Ancak iki değerler sistemi arasında temel farklılıklar var ise, organizasyon ve birey arasında mikro anlamda bir kültürel çatışma ortaya çıkar (13).

Özellikle faaliyetlerinde belirli bir yol almış organizasyonlarda, yapı ile birlikte davranış kalıpları da belirginleşmiştir. Bu tür organizasyonun kendini oluşturan bireylerden ayrı bir varlığı vardır. Bu bakımdan, bireylerin ve onların değer sistemlerinin organizasyonda yerleşmiş kültürel özellikleri kolayca değiştirilebileceği düşünülmemelidir. Aksi halde, organizasyonlarda ve çalışma ortamlarında her yeni kişilikle birlikte değişen değerler, tutum ve davranışlar, kısaca bir karmaşa söz konusu olacaktır. Dengelerde sürekli değişme ve

(12) MEEK, ss. 466-69.

(13) TOSUN, s. 8.

tutarsızlık gibi, organizasyonlar için istenmiyen durumlar ortaya çıkacaktır. Ancak bir organizasyondaki değer sistemini mevcut başarısızlığın nedeni görüp, önemli değişiklikler getiren ve koşulları iyiye çeviren, üstün nitelikli yöneticileri yukarıdaki düşüncenin dışında tutmak gerekir. Bu tür örnekler dışında, organizasyonun bireysel beklentiler yönünde değişmesi güçtür. Bu durumda, bireyin sisteme uyum göstermesi ya da kendi değerlerine uygun bir başka ortam arayışına girmesi gerekecektir. Organizasyonla ve onun kültürel özellikleri ile çatışan bireyleri kazanmaya çalışmak, yönetimin iyi niyetini gösterir. Aynı sorumluluğu bireyin de taşıması durumunda, ortalama bir çözüm yolu bulunması, her iki taraf için de yapıcı bir sonuç ortaya çıkarır.

Organizasyonların yeni bir üyesi durumundaki her bireyin uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek amacıyla, bir sosyalleştirme ya da sosyalizasyon sürecinden geçmesi gerekir (14). Bireylerin işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklere sahip olması yeterli değildir. İlk olarak normları, yani çeşitli durumlarda nasıl davranılacağını belirleyen formel veya informal kuralları öğrenmesi gereklidir. Daha sonra birey, kendinin ve diğer çalışanların rolleri ile ilgili ayrıntıları özümlemelidir. Üçüncü olarak örgüt kültürü, yani organizasyonlarda geçerli değerler, gelenek, tutum ve ideolojiye ilişkin olarak bilgilendirilmelidir. Son olarak sistemin özünde nasıl işlediğini öğrenmelidir: güç ve yetkinin kimlerin elinde olduğu ya da olmadığı, güvenilir olan ya da olmayan enformel kanallar, organizasyon içindeki politik ilişkiler ve yapılması gereken jestler gibi. Bu ve benzeri çabalarla, temel faaliyetler dışında fakat en az onlar kadar etkili bir ortamın ayrıntılarının bireyce anlaşılması mümkün olacaktır. Bireylerin bu süreci istenen biçimde tamamlaması yeterli değildir. Bu tür bir oriyantasyon sürecinin sonunda, bireyin iç ve dış çevresiyle verimli ilişkiler kurabilmesi istenir. Örgüt kültürü, bireylerin tek başına uyum sağlaması gereken bir takım özellikleri ifade etmenin ötesinde, birbirleriyle ve organizasyonla bütünleşmeyi amaçlamalıdır.

(14) Robert A. BARON, **Behavior in Organizations**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1986, s. 65.

SONUÇ

Toplumları ya da değişik ülke insanlarını birbirinden farklı kılan temel özellik kültürleridir. Ulusal kültürler, özel koşullar nedeniyle kendine has özellikleri olan alt kültürleri içerir. İşletme organizasyonları da ulusal kültür unsurlarını temelde koruyan, ancak i ve dış vre etkileri nedeniyle kendi değerler sistemini geliştiren alt kültürler olarak nitelenir. Bir organizasyonun amaçlarına ulaşmak üzere benimsediği değer, tutum, gelenek, ideoloji ve benzeri unsurlar örgüt kültürünü oluşturur. Amaçları, i ve dış vresi birbirinden farklı organizasyonlarda, uyulan örgütsel kültür özellikleri de farklıdır.

Örgüt kültürü, organizasyon yapısı gibi, bireylerin davranışlarını yönlendiren bir gctr. Bu gücün yönetsel etkinlik konusunda yararlı bir rol oynaması; öncelikle örgütsel kültür özelliklerinin yeterli olmasına, daha sonra organizasyon üyelerinin örgüt kültürü ile uyum sağlayabilmesine bağlıdır.

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev st yönetim kadrolarına düşer. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılması öncelikle istenen değer, tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen vre koşullarının etkisiyle, uzun bir zaman diliminde olsa da, örgüt kültürünün kısmen ya da tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır.