

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Doç. Dr. Muharrem VAROL

Örgütler, örgütsel başarıya ulaşmak bakımından, son yıllarda birer **kültürel varlık** olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu ele alışı kökleri çok daha eski yıllarda bulunabilirse de, günümüzdeki biçimiyle kavramlaştırılmasının tarihi, yaklaşık son yirmi yıla kadar geri götürülebilir. Bunun birçok sosyo-ekonomik ve hatta siyasal nedeni vardır. Bu yazının amacı bu nedenleri irdelemek değildir.

Bu yazının amacı, sözkonusu ele alışla birlikte örgütsel yaşamda nelerin ön plana çıkmaya başladığı ve çıkarıldığını sunmaya çalışmaktır.

A — ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. Kültür Kavramı ve Örgütlere Uygulanması

Hepimiz biliriz ki, düşünceler “kültürden ve özellikle herkesin belleğinde mevcut bilgi öğelerinin bir tür bileşiminden doğar ve beslenir.” Evrensel bakımdan düşünüldüğünde de, kültür, insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin tümüdür. Kişisel ve kolektif anlamı vardır. Kişisel ya da bireysel olan, bireyin yaşantılarının ve eğitiminin tümünü kapsar. Bireyin zihninin bir tür döşemesidir. Bireyin, yaşamla bağlantılı herşeyi ile ilgili algılarını bütünleştirmeye yarar. Kolektif ya da sosyal kültürler ise, bireyin ait olduğu alt grupların kültürleridir. Örneğin, aile, çevre ve örgüt gibi.¹

Kültür dediğimizde anlamamız gereken şeyi ortaya koyabilmek bakımından, bir kültürün belli başlı öğelerinin neler olduğuna bakmak gerekir. Bu öğeleri şöylece belirtmek mümkündür: **Kurallar, değerler, anlamlar ve simgeler, araçlar.**

Bunlardan sonuncular ötekileri somutlaştırır ya da nesnelleştirirler. Bu bakımdan, araçların dışındaki öğelere manevi kültürün öğeleri diye-

¹ Moles, Abraham A., **Kültürün Toplumsal Dinamiği**. Çev. Nuri Bilgin, E.Ü. Edb. Fak. Yay., No: 21, İzmir, 1983: 17-18, 49.

biliriz. Bunlar davranış biçimlerini belirler veya davranış biçimlerinde yansılar. Araçlar ise maddi kültürü oluştururlar.²

Temel değerlerimiz, niceliğe, niteliğe veya her ikisine de yönelik olabilirler.

Bu öğelerin genel toplumsal yaşamımızın bütünü için olduğu gibi, bir örgüt içindeki yaşamımız bakımından da geçerli olduklarını söyleyebiliriz. Örgüt yaşamında da kurallar, temel değerler, anlamlar, simgeler (semboller), efsaneler, araçlar vb. olacaktır. Ve bunlar, örgütün bireyleri, görev grupları ve örgüt işlevlerinin bütününe kapsayacaktır.

Toplumların olduğu gibi, örgütlerin de yeni elemanlarına aktarılacak ortak düşünce ve duygu kalıpları, kısacası bir kültürel kalıtları vardır. Yine, toplumların olduğu gibi, örgütlerin de alt kültürlerinden sözedilebilir. Bu her bir alt sistemin de azçok kendisiyle ilgili bir kültürü olması demektir. Bu da, üyelere olayları yorumlamakta bir referans çerçevesi sağlar.

Her örgütün kendi tabularını (tartışılmaz ve dokunulmaz yasaklarını), geleneklerini ve göreneklerini ve bunlarla da kültürünü ve buna dayalı iklimini yarattığı söylenebilir. Bu kültür de, biçimsel/resmi sistemin norm (kural) ve değerlerini ve bunların elemanlar arasındaki yorumlamalarını yansıtır.³

Örneğin, elemanlar ile yöneticilerin ilişkilerinin iyi olduğu bir örgütte, şunların olması olasılığı görece çok azdır:

— Bir elemanın yetkililerden biriyle konuşmasının mutlaka bir çıkar amacına dönük olarak görülmesi.

— Örgütün mallarının kötü ve kötüye kullanılması ve tahrip edilmesinin hoşgörülmesi vb.

Bütün bunları gözönünde tutarak, bir örgütün kültürünü şöyle tanımlamak olanağı vardır:

Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seramoni ve mitolojilerin bütünü.⁴

² Bu konuda bk: Alan Bullock and Oliver Stallybrass (eds.), *The Fontana Dictionary of Modern Thought*, Fontana/Collins, 3 bs. London, 1987: 149-150.

³ Katz, Daniel and Robert L. Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. Halil Can-Yavuz Bayar, TODAİE Yay., Ankara, 1977: 71.

⁴ Çeşitli tanımlar konusunda bk.: Cem M. Kozlu, *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. Bilkom Yay., İstanbul, 1986: 63 vd.

Deal ve Kennedy (1982)'ye göre, örgüt kültürünün başlıca öğeleri şunlardır:

- Örgütsel çevre (örgütün başarısını belirleyen dışsal talepler),
- Değerler (örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlar),
- Kahramanlar (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kişiler),
- Ayinler ve törenler (günlük çalışmada programlanmış davranışlar ve seramoniler),
- Kültürel şebeke: İnfornel yapı —açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi. Köstebekler-casuslar, enformasyon ve değerleri aktaran veya yapılmış şeyleri alıp kullanan söylenti tüccarları. Ayrıca, insanların örgütte nasıl davranacaklarını öğrenmeleri ve yapacakları şeyler hakkında duygular geliştirmeleri örgüt kültürünün öğeleri arasında sayılabilir/sayılmalıdır. Bunun yanı sıra, örgütleri makinalar gibi değil, daha çok kabileler gibi görmek doğru olabilir.⁵

Biz, Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü öğeleri olarak saydıkları bu öğelerden kalkarak, şöyle bir örgüt kültürü tanımı da yapabiliriz:

Bir örgütün kültürü:

- Örgütün çevresine,
- Başarı standartlarına,
- Kahramanlarına,
- Günlük çalışmaları ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş; değerler, inançlar ve kavramlar ile, bunları taşıyan, ileten-aktaran simge ve söylentiler bütününden oluşur.

Bu durumda, örgüt kültürü oluşturmak yanı sıra, bunu işgörenlere ve örgüt dışına yansıtmak ve dışarıyla ilişkilerde kullanmak, örgütsel iletişimin temel hedefleri arasında olacaktır. İşgörenleri toplumsallaştırmak demek, onlara örgüt kültürünü kazandırmak ve o doğrultuda davranış geliştirmelerini sağlamak demektir. Örgüt içi yayınlar da önce bu amaçla geliştirilmişlerdir. Etkili bir işgören iletişimi ise, olumlu bir örgütsel

⁵ Deal T.E. and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publ., Comp. 1982'den.
Cutlip, S.M., Center, Allen H. and Broom, Glen M., *Effective Public Relations*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1985: 316.

iklimin varlığına bağlıdır. **Örgütsel iklim**, bir örgütteki ortak psikolojik güçlerin görünümüdür.⁶ **Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ,atmosfer** olarak da belirtebiliriz. Bu kavramı daha sonra ayrıntılarıyla ele alacağız.

Burada sözkonusu etmemiz gereken şey, temel değerlerimizin neler olabileceğidir. Başarılı şirketler üzerine yapılmış bazı araştırmalar, bu değerlerin şunlar olabileceğini göstermektedir:

- a) Alanında en iyi olmak inancı ve bununla gurur duymak,
- b) İşin yapılmasında ayrıntıların da önemli olduğu inancı,
- c) İnsanların, elemanların önemli oldukları inancı,
- d) Üstün kalite ve/veya üstün hizmet inancı,
- e) Herkesin yenilikçi olması, gerektiğinde de başarısızlığın hoş görülmesi inancı,
- f) İletişimi zenginleştirmek için, biçimsel (hiyerarşiye ve role uygun) davranmaktan kaçınmanın da önemli olduğu inancı,
- g) Ekonomik büyüme ve kârlılığın öneminin açıkça tanınması ve buna inanılması.⁷

Bu değerler üzerinde, bundan sonra yeri geldikçe duracağız. Ama, burada elemanların önemli oldukları inancı konusunda şunları hemen belirtebiliriz :Bu tür bir inanç şu tür davranışları gerektirir:

- Onlara yetişkin muamelesi yapmak,
- Onlara, kader arkadaşları ve ortaklarımız olduklarını hissettirmek,
- Onurlarını kırıcı değil ,saygılı davranmak,

⁶ Bu konuda bk.:

Aronoff, Craig E. and Otis W. Baskin, **Public Relations: The Profession and the Practice**. St. Paul West Publ., Comp., 1983: 196, 197-198.

Cutlip, et al., 1985: 316.

Grunig, J. and Todd Hunt, **Managing Public Relations**. Holt-Rinehart and Winston, New York, 1984: 240.

⁷ Bu konuda bk.:

Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman **Yönetme ve Yükselme Sanatı**, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yay., İstanbul, 1987.

Kozlu, 1986.

Morita, Akio, **Made in Japan: Bir Japon Mucizesi Sony**. Çev. Yakut Güneri, İlgi Yay., İstanbul, 1987.

- Onları verimliliğin temel kaynakları olarak görmek yanısıra, en önemli özkaynaklarımız olarak görmek ve değerlendirmek,
- Onlarda, “bana gereksinme duyuluyor” duygusu uyandırmak.⁸

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İŞLEVLERİ

Örgüt kültürünün öneminden söz etmeye, Watson'ın IBM'deki deneylerinin anlatıldığı kitabında söyledikleriyle başlamak istiyoruz:

“Başarıyla başarısızlık arasındaki gerçek farkın, örgütün kendi insanların güçlü enerji ve yeteneklerini ortaya çıkarmakta gösterdiği beceriyle ilişkili olduğuna inanırım. Acaba, örgüt insanların ortak amaçlarını bulabilmelerine yardımcı olabilmek için neler yapmaktadır? Ortaya çıkan birçok değişimin arkasında, bu ortak amacın ve yön duygusunun kuşaktan kuşağa taşınabilmesi için nasıl bir çaba göstermektedir? Yıllar boyu varlığını sürdüren bir örgütü incelediğimizde, onun gücünün örgüt biçiminden ya da yönetim becerilerinden değil, inanç diye adlandırdığımız dirençten ve bu inançların insanlarını etkilemesinden aldığını sanırım fark edeceksiniz. Benim bu konudaki savım şudur: Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İnanmışım ikinci nokta, şirket başarısındaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlılık olduğudur. Son olarak da, eğer bir örgüt, değişen dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında herşeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün görece başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok temel felsefe, ruh ve dürtü rol oynar. Kuşkusuz tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak, bana göre, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır.”⁹

İnançların, gerek genel toplumsal yaşamımızdaki, gerekse örgütsel yaşamımızdaki önem ve etkilerini, bize genel bir tarih bilgisi de gösterebi-

⁸ Bk. :

Peters ve Waterman, 1987: 329-332, 390. Ayrıca:

Kozlu, 1986: 46.

Morita, 1987.

William Novak-Lee Iacocca, *Milyarder Olma Sanatı*, Çev. Oya Çakır, Altın Kitaplar Yay., İstanbul, Ekim, 1985.

Yates, Jere E., *Gerilim Altındaki Yönetici*, Çev. Fatoş Dilber, İlgı Yay., İstanbul, 1986.

Enrico, Roger-Jesse Kornbluth, *Kola Savaşı Nasıl Kazandı?* Çev. Yakut Güneri, İlgı Yay., İstanbul, 1987.

⁹ Thomas Watson Jr'ın kitabından (Bir İşletme ve Onun İnançları) akt. Peters ve Waterman, 1987: 383-384.

lir. Hatta, bu konuda tarih bilmeye bile gerek kalmayabilir. Çeşitli gruplardaki günlük yaşam deneyimlerimiz üzerinde şöyle bir düşünmek yeterli olabilir. Bir başka deyişle, gerek örgüt/iş yaşamımızda, gerekse yaşamımızın diğer alanlarındaki deneyimlerimiz, yaşadıklarımız üzerinde düşünmek kültür bütünüünün birer parçaları olan inanç, değer, sembol vb.'nin düşünce ve eylemlerimizi, dolayısıyla başarımızı nasıl etkilediğini anlayıp kavramamıza yetebilir. Bunun da ötesinde, akranlarımız ve bizden sonrakilerin de yaşamlarını ve başarılarını etkilediğini görmemiz, sanırım hiçbirimiz için zor değildir. En basitinden, inanıp güvenmediklerimiz, belli değerlerimizle uyuşmayan kişilerle ilişkilerimizin başarılı ürünler vermesi ne ölçüde olanaklıdır? Pek çok alanda sağlayabileceğimiz çıkarları, inanç veya değerlerimize ters düştüğü için itmez ya da tepmez miyiz? Bu tür inançlarımızı ve değerlerimizi, ailemize-çocuklarımıza, kendimize yakın bulduklarımıza da benimsetmek istemez miyiz? Onlarla paylaşmak istemez miyiz? Böylece, de, başkalarının ve bizden sonra daha da yaşayacak olanların yaşamlarını etkilemiş olmaz mıyız?

Bütün bu olasılıkları da gözönünde tutarsak, **kültürün bir örgüt bakımından bazı işlevlerini şöylece belirtmek olanağı doğar:**

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

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

3. Çalışanları motive edebilir, eder.

4. Güçlü ve pazara/piyasaya yönelikse;

— politika kitapçıklarına,

— örgüt şemalarına,

— ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dökümanlara daha az gerek duyulabilir,

— planlama ve karar almayı kolaylaştırabilir.

5. Alt kademe elemanlar, çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Çünkü, zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler. Örneğin, herkesin yenilikçi olması gerektiğini bilmesi, hizmet/ürün kalitesinin vazgeçilmezliğini bilmesi, kendi çıkarları ile örgütün çıkarlarının bir ve bütün olduğunu bilmeleri vb. Böylece, belli sayıda kültürel değer ve amaçlar, çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.

6. Elemanların yaşamına anlam katıp onu zengileştirebilir.

7. Gerektiğinde, yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynayabilir veya oynar. Değerler, öyküler, efsaneler ve yaşam öykülerine kadar yansiyip kendine özgü bir görüntü sunan bağlayıcı kültürel değerlerin yokluğunda; insanların tek güvenceleri örgüt şemasında aldıkları ve yaşadıkları yerdir. Güçlü bir örgüt imajı yokken, bu yerin tehlikeye sokulması, onların elinden işin anlamının da alınması anlamına gelir. Oysa, hepimizin anlam gereksinmesi güçlüdür. Özgürlüklerimizin bir kısmını kurumlara verirken, o kurumlar yaşamlarımıza anlam kazandıracakları için veririz.

Örgütteki yerimizin sembolik bir anlamının da bulunduğu unutulmamalıdır. Her türden sembolik değere yönelik tehditlerin ise, örgütün kısımları arasında “acı uyuzmazlıklar” doğurması olanaklıdır.¹⁰

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 ve bu işlevi görür, görebilir.

9. Örgütsel amaçların ve kalıcılığın, istikrarın kaynağı olma işlevi görür, görebilir.

10. Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha önce de belirttiğimiz gibi, süreklilik sağlama işlevi görebilir.¹¹

Örgüt kültürünün işlevleri bakımından yukarıda genel olarak belirttiklerimizi, sözkonusu kültürün her bir ögesinin işlevleri bakımından kısaca açıklamalarla tamamlayabiliriz.

a) Temel değerler:

Yukarıda temel değerlerin neler olabileceğini belirtmiştik. Başarılı şirketlere ilişkin araştırmalar, bunların hemen hepsinin şu özelliklere sahip olduklarını gösteriyor:

1. İşlerin yürütülmesi konusunda belirgin bir felsefenin varlığı, sürekliliği. Bu süreklilik özelliği Japon sisteminde daha da belirgindir. Bu yüzden, Sony'nin başkanı **Morita**, süreklilik özelliği gösteren bir felsefenin varlığını, “Japon sisteminin Batı sistemine üstünlüğü”nün nedeni sa-

¹⁰ Bk.: Katz ve Kahn, 1977: 350-351; Peters ve Waterman, 1987: 124-127. Kozlu, 1986: 64-65.

Tolan, Barlas, Galip İsen ve Veysel Batmaz, **Ben ve Toplum: Sosyal Psikoloji - 1, Teori Yay.**, Ankara, 1985: 244.

¹¹ Peters ve Waterman, 1987: 153, 162; Ayrıca, Kozlu, 1986.

yabilmektedir.¹² Felsefenin sürekliliğinin anlamı, onun her bir yönetim-yönetici değişikliğinde yeni baştan belirlenmeye kalkışılmamasıdır. Buna gerek duyulmaktan çok, o felsefenin geliştirilmesine çalışılmasıdır.

2. Yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi.

3. Örgütte temel değerleri herkesin bilmesi ve paylaşması. Peters ve Waterman, basit, ama güzel değerlerin, kusursuzluğa giden yolda insanlar için asıl özendiriciler olduğu¹³nu belirtmektedirler.

b) Liderler ve kahramanlar:

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller veya temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vb. sembolize edebilirler.¹⁴

c) Törenler ve simgeler:

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 belirten mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün törenleri ve simgelerinin örnekleri olabilirler.

Bütün bunlar, örgüt kültürünün, o kültürle biçimlenen çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri, hem de pekiştiricileridirler. Bu göstergelerin, törenler ve simgelerin ne ölçüde işlevsel oldukları, örgütler bakımından ayrı ayrı değerlendirilebilir. Buna burada girmeyeceğiz. Ama ,şu kadarını belirtelim ki, bu tür tören ve simgeler artık, özellikle başarılı şirketlerde, çalışanlararası statü farklılıklarını en az hissettirecek veya iş yaşamı dışında hissettirmeyecek ve kader ortaklığı duygusu uyandıracak yönde gelişme gösteriyorlar. Böylece de, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığını artırıcı etkide bulunuyorlar.

¹² Bk.: Morita, 1987. 221-222.

¹³ Peters ve Waterman, 1987: 76; Kozlu, 1986: 64-65.

¹⁴ Peters ve Waterman, 1987; Kozlu, 1986: 77-89; Iacocca, 1985; Enrico, 1987.

d) Öykü ve efsaneler/mitler:

Bunlar doğru olmasalar bile, çalışanların “kıssadan hisse” çıkarmaları benzeri onları motive edici, örgütle özdeşleştirici etkide bulunuyorlar. Temel değerlerin yenilere aktarılması, bir başka deyişle, yeni elemanların toplumsallaştırılması bakımından işlev görüyorlar. Öykü ve efsaneler, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkindirler.¹⁵

Bir örgüt kültürünün bu işlevleri yerine getirebilmek bakımından dayanması ve kendinde taşıması gereken bazı ilkelerinin neler olabileceğini de aşağıda ele almaktayız. Bu ilkeler, onun yaratacağı iklim koşullarını da oluştururlar. Böylece, güçlü bir kültüre dayalı bir örgüt ikliminin koşullarını da belirtmiş olacağız. Bunları dört açıdan ele almanın uygun olacağını düşünüyoruz: **Genel ilkeler, insan ve onun motivasyonuna, liderliğe ve yapıya ilişkin ilkeler.**

3. GÜÇLÜ BİR KURUM KÜLTÜRÜNÜN İLKELERİ — OLUMLU BİR KURUM İKLİMİNİN KOŞULLARI:

A — Genel İlkeler:

Başarılı şirketlere ilişkin bazı araştırmalar, bu şirketlerin temel ilke ve özelliklerinin aşağıdakiler olduğunu belirtmektedirler. Biz, bu ilkelere güçlü bir kurum kültürünün ilkeleri ve dolayısıyla olumlu bir kurum ikliminin de koşulları saymak eğilimindeyiz.

a) Eylem yanlısı olmak,

Bu ilkenin özü, çok uzun süren bir karar alma sürecinin firmayı hareketsiz bırakmasını önlemektir.

b) Müşteriye yakın olmak,

Müşteriyi dinlemek, inanırlılık ve güvenilirliğe özen göstermek ve kaliteye tutku ölçüsünde bağlı kalmak, başarının başlıca etkenleri arasında görülmektedir.

c) Özerklik ve girişimcilik,

İnsanların/işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya koymalarına fırsat vermek ve yaratıcı girişimleri desteklemek anlayışının benimsenmesidir.

d) İnsanlar aracılığıyla verimlilik

İnsanları/işgörenleri, kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak görmenin yanısıra, onları, kuruluşun en büyük ve en önemli özkaynağı olarak

¹⁵ Peters ve Waterman, 1987; Kozlu, 1986; Morita, 1987.

değerlendirmek ilkesidir. İnsana saygıyı esas alan, biz işverenler-siz iş-görenler biçimindeki bir anlayışın terkedilmesini getiren bir ilkedir.

e) İşin içinde olup değerlerle yönlenmek,

Yöneticilerin fildişi kulelerden çıkıp alana inmesi, "yalnız bırak cezalandır" yönteminin terki ve belli oranda hataya gözyumulması.

f) En iyi becerilen işe bağlı kalmak,

Nasıl yapılacağı bilinmeyen işlere ve nasıl işletileceği bilinmeyen işletmelere sahip olmaya kalkışmayıp, en iyi bilinen işe sarılmak ilkesi.

g) Yalın biçim, az kurmay/sade yapı, ufak kadro,

İşleri basitleştirmeye elverecek bir örgüt yapısı ve bu yapıda üst düzey kurmaylarının azlığı.

h) Gevşek ve sıkı özelliklerin birarada bulunması,

Merkeziyetçilik ve adem-i merkeziyetçiliğin birarada bulunması. Özerkliğin tabana indirilmesi, buna karşılık, temel değerlerin geçerliliğinin sürdürülmesi ve korunmasında merkeziyetçiliğin benimsenmesi. Örneğin, başarılı bir Amerikan şirketi olan 3 M için söylenen şu gözlem bunu gösteriyor: "Temel inançlar konusunda aşırı bir siyasal grubun bey-ni yıkanmış üyeleri bile bu denli tutucu değillerdir."¹⁶

B — İnsan ve Motivasyona İlişkin İlkeler:

1. İnsanın temel özellikleri bakımından:

● İnsanlar olarak, hemen hepimizin yetenekleri normal düzeydedir ve öğrenme kapasitemiz sınırlıdır.

● Çevreye önem vermekle birlikte, çoğu kez "ben merkezci"yizdir. Kendi kendimizi de motive edebiliriz.

● Eylemlere, çoğu zaman, sözlerden daha çok önem veririz. Bu nedenle, kimse kimseyi her zaman aldatamaz.

● Yaşamlarımıza anlam katmak en önemli gereksinimlerimizdendir. Diğer insanlar ve kurumlar ile, asıl olarak bu gereksinmemizi karşılamak için birarada oluruz. Bu gereksinmemizi karşılayacak ve başkaları ile birlikte olup başarıya ulaşmamızı sağlayacak kurumlar lehine büyük özverilerde bulunabiliriz. Ama, bunun yanı sıra sivrilme ve bağımsızlık isteğimiz de vardır.¹⁷

¹⁶ Peters ve Waterman, 1987: 49; Kozlu, 1986.

¹⁷ Peters ve Waterman, 1987: 98-99.

2. İnsanlar aracılığıyla verimliliğe ulaşmak bakımından:

İnsanların yukarıda belirtilen özellikleri veri alındığında, bir kurumun en önemli kaynağı olan elemanlarını yöneterek amaçlarına ulaşması için gözönünde tutabileceği ve yerleştirebileceği bazı ilkeler şunlar olabilir:

a) Hiç bir kurumun insan kaynağının, çoğunluğu itibariyle üstün insanlardan oluştuğunu düşünemeyiz. Bunun yerine, ortalama niteliklere sahip, sıradan insanlar ile çalıştığımızı düşünmeli ve kabul etmeliyiz. Önemli olan da, bu tür insanlardan olağanüstü çabalar elde ederek başarıya ulaşmaktır. Her insanın başarıya ulaşması olasılığı vardır ve bunun ortamını hazırlamak yönetime düşer.

Teknolojinin günümüzde ulaştığı düzeye rağmen, başarı ile başarısızlık arasındaki farkı yaratan insanlardır.

Kendi varlıklarından hoşnut olan insanlar iyi sonuçlar yaratabilirler. Onların kendi varlıklarından hoşnut olabilmeleri ise, birlikte çalıştıkları insanlardan da hoşnut olmalarıyla yakından ilişkilidir. O halde, yönetim veya yönetici, insanların;

— Kendi varlıklarından; kişiliklerinin kabul edilmesi, önem taşıdıkları ve kendilerine gereksinme duyulmasından,

— İşyeri ve kuruluşundan,

— Birlikte çalıştığı insanlardan hoşnut olmalarını ve böylece verimli olmalarını sağlamayı amaç edinmelidir. Kurumda, her düzeyden yönetici ve elemanların bu amacı benimsemeleri sağlanmalıdır.¹⁸

Bu amacın gerçekleşebilmesi de, aşağıdaki ilkelerin kurum bütününe yerleştirilmesiyle yakından bağlantılıdır.

b) İşin anlamlı olması, elemanın yaşamına anlam katması.

İnsanlar, "eğer önemli bir davaya hizmet ettiklerine inanıyorlarsa", çalışma saatlerinin şu ya da bu oluşunun bile onlar bakımından pek fazla

¹⁸ Bk. :

Cutlip, et al., 1985: 311; Peters ve Waterman, 1987;
McCarthy, John J., *Başarısız Yöneticiler — Yöneticiler Nasıl Başarısız Olurlar?*
Çev. Belkis Çorakçı, İlgı Yay., İstanbul, 1986.
Blanchard, K. and Spencer Johnson, *Bir Dakikalık Yönetici*, Çev. Duygu Uğur,
İlgı Yay., İstanbul, 1988: 11, 35-39, 63, 73-74.
Hackman, Martin J., *Modern Bir Büroda İş ve İş Araçlarının Yönetimi*, Çev.
Yakut Güneri, İlgı Yay., İstanbul, 1988: 89-90.
Iacocca, 1985; Morita, 1987.

önemi olmayabilir.¹⁹ Örneğin, bankacılıkta normal çalışma saatlerinin dışında da çalışma gereği çok fazla ortaya çıkmaktadır. Bunun, elemanlarda bir usanç ve bıkkınlığa, iş doyumsuzluğu ve moral düşüklüğüne yol açması, onlarda önemli ve anlamlı bir iş yaptıkları duygusunu uyandırmayı gerektirir.

Kurum bütününde işin anlamlılığının yaygınlaştırılması, kurumun, adeta özel bir klüp veya derneğin üyelerinde yarattığı havaya benzer bir havayı çalışanlarına sağlamasıyla olabilir.

c) Katılma ve tercihte bulunma hakkına sahip olmak, varlığını ortaya koyma ve önemsenme bakımından büyük önem taşır.

● Çalışanlar, varlıklarını ortaya koyabilmek bakımından diğerlerinden farklı olduklarını göstermek de isterler. Çalışana, az da olsa, geleceğini denetleme olanağı vermek, onun görevinin gerektirdiğinden daha fazla çaba harcamasını sağlayabilir. İşlerine ve dolayısıyla kurumlarına daha çok sarılmalarına yolaçabilir. İş grupları için de şu bulgular geçerlidir: Grubun başarısı için, üyelerin “durumu denetleyebileceklerinin bilincinde olmaları” yeterli olabilmektedir. Bunun yanı sıra, büyük bir olayın parçası olma gereksinmesinin de doyurulması gereklidir.²⁰ Bu durumu, “çorbada tuzu olmak” deyişiyle de anlatabiliriz.

● **Önemsenmek**, insanın sürekli tutkularından biridir. İnsanın gerçek korkusu ,yok olmaktan çok “önemsiz bir biçimde yok olmaktır” denilmektedir.

İşgörenlere düşündüklerini söyleme hakkı vermek, onların işleri ile özdeşleşmelerini etkiler.

İnsanoğlu bakımından özgürlüğünün sınırlanması ya da uyum sağlanması, ona benliğini sürdürebilmek için verilen rüşvet gibidir²¹ Kurumdaki, örgütteki görevleri ve yaptıkları işe önem verilip takdir edilirlerse işlerinden hoşnut olurlar. İnsanların paraya gereksinimleri olduğu kadar, işlerinden gurur duymaya da gereksinimleri vardır.²²

d) İnsanın, öğrenme ve bir işe coşkuyla sarılma bakımından sınırlılıkları gözardı edilmemelidir.

e) Yeniliklere açık olmak ve yenilikçileri desteklemek.

¹⁹ Peters ve Waterman, 1987: 26.

²⁰ Peters ve Waterman, 1987: 26-27, 26, 130-132; Cutlip, et al., 1985: 326; Hackman, 1983: 89-90.

²¹ Peters ve Waterman, 1987: 26, 65.

²² Morita, 1987: 206.

Sony'nin başkanı Morita'nın da dediği gibi, günümüzde "yönetim, alışlagelmiş ürünleri daha etkin bir biçimde üretmekten çok, rakiplerinin önüne geçerek daha yenilikçi olmak zorundadır."²³ Bu bakımdan önem taşıyan bazı noktalar da şöyle belirtilebilir:

- Sezgi, sağduyu ve düşünmeye önem verilmesi.
- Eylem, girişimcilik ve bireysel inisiyatife önem verilmesi.

f) Elemanları dinlemek ve onlara çocuk değil, yetişkinler olarak davranmak.

g) Başarısızlıktan çok başarıya önem vermek. Başarısız damgasının, kişiyi başarısız biri gibi davranmaya itmesi olasılığı vardır. "Birine kırk gün deli dersen..." deyişinde olduğu gibi.

h) ÖDÜL VE CEZA:

Öğrenme bakımından, ödüllendirme olumlu pekiştirme sağlar. Ceza ise olumsuz pekiştirmeye yolaçabilir. Bu şu demektir: Elemanlara yardımcı ve yol gösterici olmayarak yalnız bırakıp, hatalarını yakalamaya çalışmak yerine, doğru yaparken yakalayıp ödüllendirmeye daha çok önem vermemiz gerekiyor. Böylece, a) astların başarısı, yöneticinin başarısını getirebilir, b) ast, yaptığı iş konusunda yöneticinin içten davranışını anlayabilir ve de, c) "hayatımda, çalıştığım hiç bir işte bu kadar çok çalışma arzusu duymadım" der hale gelebilir.²⁴

Cezalandırma-olumsuz pekiştirme de davranış değişikliği yaratabilir. Ama, bu değişiklik önceden kestirilemeyen ve istenmeyen bir biçim ve yönde gerçekleşebilir. Bazı psikologlara göre, cezalandırılan insan, istenilen biçimde davranmaya daha az eğilimlidir. Daha çok ve en iyi olasılıkla, cezadan nasıl kaçınılacağını(!) öğrenir. Örneğin, ceza korkusuyla çalışan kişinin, "itaat ettiği kişiden kurtulabileceği ya da onu elde edebileceği günleri" düşünüp planlayabileceği söylenebilir.²⁵

Ödül ve onun bir türevi olan olumlu pekiştirme ise, genellikle, amaçlanan doğrultuda davranış değişikliğine yol açar. Kendini gerçekleştirme gereksinimini bir yandan doyururken, öbür yandan yeniden yaratır. Bu bakımdan, ödülün en fazla yararı sağlayabilmesi için, şu noktalara dikkat etmek gereğinden sözedilebilir:

- Ödül belirgin olmalı ve hemen verilmelidir. Bu koşul, onun maddi veya manevi olmasından da daha fazla önem taşır görünüyor.

²³ Morita, 1987: 205.

²⁴ Blanchard ve Johnson, 1988: 35-39.

²⁵ Bk.: Katz ve Kahn, 1977: 336; Peters ve Waterman, 1987: 100-114; Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 64-69.

● Geri bildirim mekanizması iyi işlemelidir. Geri bildirim daha çok üst yönetimden gelmelidir. Bu, elemana ilgiyi gösterir, bir kutlama haberi vb. olabilir.

● Geri bildirimde, elemanın performansına ilişkin karşılaştırmalı bilgiler de eklenebilir veya eklenmelidir.

● Beklenmeyen, aralıklı ve sık gelen küçük ödüller görece daha etkilidir.²⁶

C — LİDERLİĞE İLİŞKİN İLKELER

Liderlik otoritesinin, kurum kültürü ve dolayısıyla iklimi bakımından önemli olan kullanım biçimi, özdeşleşme veya benimsenmeye, ya da her ikisine birden dayanan uymayı sağlayacak olan kullanım biçimidir. Bir başka deyişle, lider öyle bir lider olmalı, otoritesini öyle bir biçimde kullanmalı ki, elemanlar; a) onun gibi olmaya özensinler, ona benzemek istediği duysunlar ve/veya, b) onun yaptıklarının gerçekten doğru şeyler olduğunu bilgisel olarak kabul etsinler. Liderin diğerleri için bir model olması söz konusu olabilsin. Bu tür liderliğin, **demokratik-katılımcı liderlik** tipi ile daha fazla bağıntılı olacağı söylenebilir.

Benimseme ve özdeşleşmeye dayanan otorite, diğer otorite kaynaklarının (örneğin, yasal uyum-itaat'in) yerine geçebilir. Geçmediğinde, yasal otorite benimsemeye-uzmanlığa dayanan otorite ile birleşmediğinde, doğacak sonuç şöyle olabilir: işe devamsızlık, geç gelme veya asık suratla gönülsüz iş yapma.²⁷

Benimseme ve özdeşleşmeye dayanan bir otoritenin oluşturulup kurulabilmesinin koşullarından bazıları olarak şunlar üzerinde durulabilir:

1. Kültür Oluşturma-Geliştirme ve Dönüştürme

C. Barnard'ın dediği gibi, üst yönetimin gerçek rolü, örgütün, kurumun değerlerinin biçimlendirilip yönetilmesi olmalıdır veya olacaktır.²⁸

Liderliğe sistem açısından bakan Selznick (1957) de, kurumsal liderin en önemli görevinin şunlar olduğunu belirtir: **amacı belirleyip betimlemek, buna göre görevleri tanımlamak, örgütün politikasını iç ve dış koşullara göre uyarlamak ve yaratıcılık.**

Bunlar ise, "insan ve teknolojiyi, yeni ve kalıcı değerler içeren bir organizma" oluşturacak biçimde "yoğurarak kurum oluşturma" sanatını

²⁶ Peters ve Waterman, 1987: 114-119; Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 17-19.

²⁷ Katz ve Kahn, 1977: 335-336.

²⁸ Ayrıca bk.: Peters ve Waterman, 1987: 61.

ifade ederler. Bu anlamda kurumsallaşma, sistemi, işin gereklerinin de ötesine geçerek değerlerle kaynaştırmaktır.

Kendilerini kuruma bağlamış olan insanlar açısından, kurum artık, "harcanabilir bir gereç olmaktan çıkmış, değerli bir kişisel doyum kaynağına dönüşmüştür. "O halde, kurum lideri, değerlerin hem yaratılması, hem tanıtılması ve hem de korunmasında uzman bir kimse olacaktır. Demek ki, yaratıcı liderlik sanatı, insan ve teknolojiyi, yeni ve kalıcı değerler içerecek biçimde yeniden işleyerek kurum oluşturma sanatı olmaktadır.²⁹

Bu nedenle, böyle bir lider:

- a) Anlamları oluşturucu, düzenleyici ve etiketleyicidir.
- b) Simge, ideoloji, efsane, özel bir kurum dili, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Bunları, gerektiğinde dönüştürüp değiştirebilir.
- c) Örgüt/kurum yapısını canlandırıcı, harekete geçirici ve ona esneklik kazandırıcıdır.

Kısacası bir tür mimardır.

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

e) Manevi bir özellik taşır. **İnanırlılık ve coşku**, izleyicileri ile bütünleşmesinin iki özelliğidir.

Kısacası, bu tür liderlik, J. MacGregor Burns (1978)'un kavramıyla **dönüştürücü liderliktir**. Bu tür liderlerin diğer özellikleri arasında şunlar da belirtilebilir:

f) Bu tür lider, lider ve izleyicileri birbirlerini yüksek motivasyon ve moral düzeylerine ulaştırarak biçimde ilişki kurduklarında ortaya çıkar. Kişilerin yaşamına anlam verme gereksinmesi üzerine kurulur.

g) Çevresel koşulların sürekli değişimi; önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi-normal, rutin yönetimi değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Bu ise, kurumsal amaçlar vb.'nin yeniden biçimlenmesini, dönüştürülmesini gerektirir. Ortak amaçlara tüm elemanların omuz vermesinin sağlanmasını gerektirir. Bu tür liderlik, işte bu tür gereklilikleri karşılayabilir.

²⁹ Katz ve Kahn, 1977: 385-386; Peters ve Waterman, 1987: 136-137.

Güçlü bir örgüt klütürü oluşup yerleştikten sonra, bu tür liderlere de artık gerek duyulmayabilir³⁰

Demek ki, bu tür liderlik veya benzerlerinin somut işlevlerinden bazıları da şunlar olacaktır:

2. Duyarlılık ve Uyarlayıcılık:

Duyarlılığın iki boyutu vardır: **örgütün kendi-içine ve çevresine karşı duyarlı olma.**

Örgüt içi dinamikler, örgütsel değişimler ile iç uyumun sağlanmasını gerektirecektir. Alt sistemler arasındaki farklılıkların birleştirilerek uyumlu bir biçimde çalışmalarının sağlanması gerekir. Bu, onların sürekli değişen gereksinmelerinin anlaşılıp bilinmesiyle mümkün olabilir. Bunun yanı sıra, kurum içindeki simge ve değerlerin oluşturulması ve niteliklerinin anlaşılmasının sağlanması da gereklidir. Simgesel değerlere yönelik tehditlerin "acı uyusmazlıklar" doğurabilmesi sözkonusudur.

Demek ki, örgütün kendi-içine karşı duyarlılık, uyumlama ve uyarlamayı ve gerektiğinde **mevcut yapıya bağımlı kalmadan karar alma** ve siyaset değiştirebilme yeteneğini gerektirir. Bu, özellikle üst yönetim bakımından çok daha önemlidir³¹

Yöneticiler yalnızca para kazanmazlar, insanlar için anlamlı işler de yapmaları gerekir. Örneğin, Japon yöneticisinin sorumluluğu, işin sürekliliğini sağlamanın yanı sıra, çalışanların yaşantısını da geliştirmektir. Bunun için örgütün kâr etmesi gerekli olmakla birlikte, kâr amacı listenin başında yer almayacaktır. Çalışanın yaşantısını geliştirmek; onun önem vereceği ve yeteneğine uygun işi bulmak ve adeta bir aile ortamında çalışmasını sağlamayı da içerir.³²

Yapıya Bağımlı Kalmama

Özellikle kriz dönemlerinde belli ölçüde bir karizma sahibi olmayı, normal zamanlarda ise, yapıyı dönüştürmeyi veya enazından eksikleri giderip yapıyı tamamlama ve birincil-ikincil ilişkileri birleştirme eylemlerini kapsar. Bununla birlikte, sonuncu tür eylemler; mevcut yapıyı tamamlama mevcut yapıya bağlı kalınarak normal yöneticilerce de yerine

³⁰ Bk.: Katz ve Kahn, 1977: 337-340, 364-366.

Kozlu, 1986: 77-90.

Peters ve Waterman, 1987: 123-140, 160-161.

Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact", bk.: D.S. Pugh (ed.), *Organization Theory, Selected Readings*, Penguin Books, 2. bs. G. Britain, 1981: 417-441.

³¹ Katz ve Kahn, 1977: 350-353.

³² Peters ve Waterman, 1987: 66; Morita, 1987: 200-210.

getirilebilir. Çünkü, eksikleri gidermek demek, mevcut amaçları gerçekleştirmek için mevcut siyasetleri uygulamak bakımından usul ve araç geliştirme anlamı taşır.

Bu tür bir eylemde bulunmak, daha çok orta düzey yönetimin öncelikli görevidir. **Orta düzey yönetim** bu görevi bizzat yapar veya bu konuda astlara rehberlik eder. Bunun için, bilginin yanısıra insan ilişkileri becerileri de gereklidir. Eksikleri gidermek, yapıyı tamamlamak bakımından, orta düzey yönetimin iki şeyi yapması gereklidir:

1. Kendi üstlerinin ona sağladıkları hareket serbestliğini iyi değerlendirmek.

2. Astlarına yönelip, değişiklikleri benimsenebilir kılmak ve onlara güvenmek. Onları iyi motive etmek ve bunun yanısıra, onların gereksinmelerini üstlerine iletmek.

Orta düzey yönetici, ortada bir adam olduğunu ve her iki tarafla, üstleriyle ve astlarıyla iyi ilişkiler kurması gerektiğini anlamalıdır.

Dışa karşı duyarlılık ise, örgütün/kurumun çevresi ile uyumunu koruyabilmek için, içinde yaşadığı, girdi-çıktı ilişkisinde bulunduğu çevreye karşı duyarlılığı demektir. Çevrenin taleplerine, olanaklarına ve çevredeki değişimlere duyarlılığını kapsar. Bu konuda, geleceğin önceden kestirilebilmesi ve değerlendirilebilmesi yeteneği, **halkla ilişkilerin** bir parçası olan **sorun yönetimi** işlevi, liderlik için vazgeçilmez koşullardandır.

Çünkü, her lider, uzun vadede dışa yönelik görüş ve değerlendirmelerinin başarı derecesiyle not alır.³³

3. Birincil ve İkincil İlişkilerin Birleştirilmesi

Söz konusu birleştirme, iyi insan ilişkileri uygulamalarının temelini oluşturur. Yapılabilirse, şunların gerçekleşmesini olumlu biçimde etkiler:

● İş grubunun normlarının, örgütün normlarıyla uyum içinde olması,

● Örgütsel başarı yolunun kişisel başarı yolu haline gelmesi ve,

● Örgütün elemanlardan beklentileri ve istediklerinin, elemanlar için doyum kaynağı haline gelmesi-örgütün istediklerini yapmanın, kendini tatmin ile eş anlam ifade eder hale gelmesi.³⁴

Bunların özet anlatımının, **örgüt ve onun amaçları ile özdeşleşme** olduğu sanırım oldukça açıktır.

³³ Bk.: Katz ve Kahn, 1977: 353-357. Ayrıca, Peters ve Waterman, 1987; Kozlu, 1986: 77-90.

³⁴ Katz ve Kahn, 1977: 357.

Birincil İlişkiler:

Doğrudan ve yüz-yüze iletişim ve etkileşimin yaşandığı içtenliğe dayalı ilişkilere. Evrensel, yani, her yer ve herkes için genel geçerli biçim ve nitelik taşımak yerine kişiye/kişilere özgüdürler. Resmi/biçimsel role ilişkin olmaktan çok duygusal bağlara ilişkindirler. Bu tür ilişkiler aile ve arkadaşlık gruplarında yaşanır. Bu yüzden, bunlara birincil gruplar denilir.

Bu tür ilişkilerde motivasyon, birlikte yapılan ve kişisel doyum sağlayan eylemlerin kendisinde bulunmaktadır.³⁵

İkincil İlişkiler:

Bunlar, hangi türden olurlarsa olsunlar, örgütlerde yaşanan ilişkilere. Daha doğrusu, biçimsel örgütlerde yaşanan ilişkilere. Örgütsel rolün gerektirdiği resmi ve içtenliğe dayanması gerekmeyen ve hatta, içtenliğin istenmeyebileceği ilişkiler ve etkileşimlerdir. Örneğin, servisten işlem evrakı gelmeyince, veznenin işlem yapmaması rol gereği denilen bir ilişkidir.

Bu ilişkilerde: a) Rollerin her biri birbirleri ile ilişkili olduğundan, ilişkilere karşılıklı bağımlılığı belirleyici biçimsel-yazılı kayıtlar konulmuştur. Her bir bölümün, makamın/büronun vb. özel yeri, yetki, sorumluluk ve hakları, diğerlerine göre ve onlar bakımından tanımlanıp belirlenir. b) Eş veya benzer kadro ve konumları işgal edenler o konumla eşit tutulur. Örneğin adamı değil, makamı selamlama bu anlamı taşır. c) İlişkilerin duygusallıktan uzak olacağı ve olması gerektiği öngörülür. Cellattan hatta yargıçtan, suçluya sempati duymasının beklenmemesi bunun en belirgin örneğidir. İş yaşamında bunun bazı göstere ve yansımaları şunlardır:

“Ben görevimi yapıyorum.”

“Na yapalım, kurallar/iş bunu gerektiriyor.”

“İş başka, arkadaşlık başka...”

“Kişiliğine karşı değil ama,” vb.

Bütün bunların anlamı, Katz ve Kahn'ın da dediği gibi³⁶, birincil gereksinmelere aldırış edilmeyeceğidir.

Bu iki tür ilişkileri, kurum yaşamında birleştirmenin bazı basit yolları şunlar olabilir:

³⁵ Katz ve Kahn, 1977: 359.

● Bazı bilgileri de elde etmek bakımından, elemanların iş dışı yaşamları ile ilgilenmek. Bu yolun pekçok sakıncası/tehlikesi bulunduğunu ve bunlara çok dikkat etmek gerektiğini hemen belirtelim...

● Elemanlar arasında doğal, informel etkileşime gözyummak, bunu özendirmek ve hatta, bu konuda bir örnek/model oluşturmak gibi yollarla, birincil gruplar örgüte katkı yapacak hale getirilebilir.

● Grup üyelerine daha fazla özerklik ve etkileme olanağı sağlanarak, işin gerekleri kişiler için doyurucu hale getirilebilir. Katz ve Kahn, bu bakımdan en etkili liderin, en iyi bürokrat değil, herhangi bir durumda birincil ve ikincil ilişkileri başarılı bir biçimde birleştirebilen lider olduğu sonucuna vardıklarını belirtmektedirler.³⁷

Bu basit birleştirmeler yanısıra, daha zor olan yollar da vardır. Örneğin, örgütsel yaşamı da aile benzeri bir duruma getirebilir miyiz? En azından buna çalışabiliriz. Çünkü, bunu azçok, şu veya bu biçimde yapabilmek büyük önem taşımaktadır.

“Hiç bir teori, plan ya da devlet politikası bir işi başarıya” götüremeyebilir ve “bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir. Bir Japon yöneticinin en önemli görevi elemanlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmek, şirkette aile bağlarına benzer bağlar kurmak, yönetici ile astlarının aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir. Japonya’da başarılı olan şirketler, Amerikalıların işçi, yönetim ve hisse sahipleri dedikleri bütün elemanlar arasında bir kader birliğini kurabilmiş olanlardır.”³⁸

Bütün bunlarla birlikte, iyi ilişkiler, aile bağları ve yaşamı benzeri bir ortam yaratma çabalarında çok özenli davranmak gereğini de belirtmemiz gerekir. Örneğin, yönetici, sevileceğim derken sayılmamaya başlayan ve sonra sevilmeye hale de gelen bir babanın durumuna düşmemelidir.

Yönetici-lider sevilmelidir. Ama, bu sevilme norm-değer aşınması pahasına ortaya çıkmış olmamalıdır.

Örneğin, güçlü kültürleri olan, başarılı bazı Amerikan şirketlerinin “ya normlarını kabul eder ya da çeker gidirsiniz”, ikisinin ortası yoktur.³⁹

Sevilme ve saygı duyulma (birincil ilişki) ile ciddiyetin ölçüsünü bulup etkili olma özelliğini sürekli kılmak gerekir. Liderin bu yolla kaza-

³⁶ Katz ve Kahn, 1977: 360.

³⁷ Kat zve Kahn, 1977: 361-363.

³⁸ Morita, 1987: 147.

³⁹ Peters ve Waterman, 1987: 126; Kozlu, 1986: 48-49.

nacağı güç, rolünden gelen bir güç olmayacaktır. Ama, "Marko Paşa"lık konusunda da özenli olmak gerekir. Bazı tuzaklara düşülmemelidir.

Ciddiyetin Ölçüsünü Bulmak

Başarılı olmak bakımından, yöneticinin soğuk ve çok mesafeli olması gerekmemektedir. Hatta, tersinin doğru olduğunu buraya kadar yazdıklarımızdan çıkarmak mümkündür. Yazdıklarımız, ilişkilerde belli bir dengeyi tutturmak gerektiğini de sanırım ortaya koyuyor.

Yönetici, elemanlara onların yaşam beklentilerini ve iş ile ilgili sorunlarını bilecek kadar yakın olmalıdır. Ama, bunu yaparken, tüm dertleri dinleyen bir "Marko Paşa" olma hevesine de kendini kaptırmamalıdır. Laubalilik ile ulaşılmazlık-erişilmezlik arasındaki çizgi iyi çizilmelidir. Yönetici, odasını kahve ocağı haine getirmeden de bir açık kapı siyaseti izleme olanağını bulabilir. Örneğin, astlarının aklına gelmeyen çözümlerini önerebilme yeteneğini geliştiren yönetici, onların kendi profesyonelliğine duydukları saygıyı artırabilir. Bu durum, elemanların laubali olma eğilimlerini de azaltabilir.⁴⁰ Demek ki, yönetici, "işinin ehli olma" niteliğini sürekli geliştirmelidir. Otoritesini meşrulaştırmak, benimsemesini sağlamak bakımından, uzmanlık ile iyi insan ilişkileri becerilerinin birlikte en iyi sonucu vereceklerini bilmelidir. Yoksa:

— Ya erişilmez-ulaşılmaz yönetici olarak olumsuz bir örgüt ikliminin doğmasına yelçayabilir,

— Ya da, böyle olan veya böyle algılanan bir yönetici olmamak için sevilme arzusuna, arkasından "iyi adam" denilmesi isteğine yenik düşebilir...

Bunlardan birincisi, en iyi elemanlarına "aferin" demeye bile özen göstermezken, ikincisi de, "hata yapıyorsunuz" demekten bile kaçınır hale düşebilir.

Bunların her ikisi de doğru ve işlevsel tutumlar değildirler.⁴¹

D — YAPIYA İLİŞKİN İLKELER

Güçlü bir örgüt kültürü ve olumlu bir örgüt ikliminin örgütsel yapıya ilişkin ilkelerini de şöylece özetlemek olanağı vardır ve bunlar günümüzde giderek yaygınlaşan eğilimlerdir.⁴²:

⁴⁰ McCarthy, 1986: 16-18.

⁴¹ McCarthy, 1986: 19.

⁴² Bu konuda başlıca kaynaklar olarak bk.: Peters ve Waterman, 1987; Morita, 1987; Kozlu, 1986 (Türkçe'de yazılmış veya çevrilmiş olarak).

1. Ölçek ekonomisine, büyüklüğe önem vermekten daha çok, çalışmaya yönlendirilmiş insanlarla etkin hale getirilen küçük birimlere yöneliş.

2. Hiyerarşiye fazlaca önem vermenin yerini, ilk adıyla çağrılmaların, rahat giyim ve neşeli ilişkilerin alması. Kuralların oluşmasına herkesin katkıda bulunması.

3. Yöneticilerin değerleri biçimlemek yanısıra elemanlar ile birlikte çalışması.

4. Esnek yapı, daha az tabakalaşma ve daha az kurmay personel.

Yapının her bir noktasının, görevlilerin ve koşulların değişmesi olasılığına karşı esnek olması. Daha az belirgin yapılaşmanın, bir başka deyişle daha az tabakalaşmanın olması. "Aşırı tabakalaşma, yavaş hareket eden katı bürokrasinin belki de en büyük sorunudur... Tabakalaşma artıkça, yönetimin yapısına **Parkinson Yasası** egemen olmaktadır: Yönetim tabakaları kendi varlıklarını gerekli kılmak ve doğrulamak için, diğerlerine amaçların dışında işler yaptırırlar. Herkes işe gömülmüş görünür, oysa gerçekte, yönetim kuştüyü yatakta dinlenmektedir."⁴³

Morita, bu açıdan geleneksel Amerikan yönetimi ile Japon yönetimi arasındaki farkı şöyle betimlemektedir: Amerika'da her işin çerçevesi önceden katı biçimde çizilmiş. Bu çerçeveye göre insan arıyorlar. Bu yapı tuğla duvara benzer. Çalışan ya tastamam uyar, ya da hiç uymaz. Japonların şirketleri ise taş duvara benzer. Yontulmamış taşlarla duvar örülür. İşin yapısı değişince, taşların yerlerini de değiştirebiliriz.⁴⁴

Bu ilkeyi, eylemden yana olmanın bir koşulu veya onun bir türevi olarak görmek gerekir.

5. Gevşek ve sıkı yapısal özelliklerin birarada bulunması ki, ne anlama geldiğine daha önce değinmiştik.

Bütün bunlar ve daha önce belirtip açıkladığımız ilkeler günümüzde giderek gelişen, kurum kültürü ve iklimi ve kısmen de kimliği bakımından esas alınan ilkeler, eski akılcı ilkelerin reddedilmesinden çıkıp onlara seçenek olarak geliştirilen ilkeler olmaktadırlar. Reddedilen eski akılcılık ilkeleri şöyle özetlenebilir:

⁴³ Bk.: Peters ve Waterman, 1987: 371.

N. Parkinson, *Parkinson's Law*. London, 1958: Bürokraside, işin onu bitirmek üzere kullanılabilir zamanın tümüne yayılması ve böylece, verimli çalışmanın gerçekte sözkonusu olmaması (M.V.).

⁴⁴ Morita, 1987: 210.

● İnsanlar, ürün/hizmetleri üretme araçları olmanın ötesinde önem taşımazlar.

İyi para verirsiniz, iyi verim alırsınız. Çok çalışanları çok ödüllendirin, ötekilerin bir kısmını atın/cezalandırın.

Biçimsel olmayan ilişkilere önem vermeyin.

İç yarışmaya, kahramanlar yaratmaya pek gerek yoktur.

Herşeyi planlayın. Çoşku, canlılık ve bireysel yaratıcılık sözkonusu değildir.

● Kaliteyi sıkı denetleyin, kalite sağlanması emir verilince yapılır. Çalışanın kendisinin yapması gibi birşey sözkonusu değildir.

● Herşeyi büyüklük ve sayıyla ölçüp çözebilirsiniz.

Oysa, başarılı şirketler, "bir çorba kaşığı etkili çözümlenmeyle, yarım litre sevgiyi" karıştırmaktadırlar.⁴⁵

● Yöneticinin işi, yalnızca planlamak ve karar almaktır. Yol gösterme ve uygulama ikinci derecede bir sorundur. Ayrıca, uygulama iyi gitmiyorsa, takımın tümünü değiştirin.

Oysa, bu tür uygulamalar bir şirket felsefesinin gelişmesini önlemek yanısıra, bir örgüt ruhu varsa onu da yok eder. Değerlerin önemi diye birşeyin olamayacağını kabul etmek anlamına gelir. Sistemi soyut ve duygusuz bir felsefeye götürür. İş doyumunu, moral vb. gibi kavramların anlamı ve önemi reddedilmiş olur. Oysa, bir makineye karşı akılcı/mantıklı olunabilir. Ama, "insanlarla çalıştığınız sürece, mantık, anlayışın her zaman arkasından gelmelidir."⁴⁶

● İyi eğitilmiş profesyonel yöneticilerin yönetemeyecekleri birşey ve bir sorun olamaz.

Oysa, "bütün düşünme iyi yöneticilere bırakılırsa", bir örgüt hiçbir yere varamayabilir.⁴⁷

Reddedilen eski akılcılık ilkelerinin, **Taylorizme dayalı makina kuramının** ilkeleri ve benzerleri olduğu sanırım açıkça görülüyor.

Günümüzde, şu veya bu biçimde katılımı esas alan kurumsal-yönetimsel kültür ve iklim ve de kimlik böylece gelişme gösteriyor.

⁴⁵ Peters ve Waterman, 1987: 70.

⁴⁶ Peters ve Waterman, 1987: 80-100; Morita, 1987: 205-223.

⁴⁷ Moria, 1987: 166.

B — ÖRGÜT İKLİMİ

1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Ayrımı

1. Bazı yazarlar örgüt iklimi kavramını örgüt kültürü ile birlikte ve adeta aynı şeyi ifade ederlermiş gibi ele almaktadırlar. Bize göre, böyle bir ele alış, fiziksel bilimlerden alınan bir kavramın sosyal bilimlerde yanlış kullanımı olur.

● Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick, örgüt iklimini şöyle tanımlamaktadırlar: Örgütlerin, üyeleri ve çevreleri ile ilgilenme biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüte özgü olan **tutumlar takımı**.⁴⁸

Oysa, herhangi bir örgütteki sözkonusu türden tutumlar takımı, iklimin kendisi veya bileşenleri değildir. İklimin bileşenleri olmaz. Onu yaratan koşullar, iklim koşulları, olabilir. Hava bileşenlerden değil, hava koşullarından sözedilir. Tutumlar takımı da örgüt kültürünün öğelerindedir. Örgüt kültürü ise, örgüt ikliminin koşullarını ortaya koyar veya belirler.

● Katz ve Kahn da, “örgütsel kültür ve iklim” başlığı altında şöyle bir betimleme yapıyorlar:

“Her örgüt kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültür veya iklimini yaratır. Sistemin kültürü veya iklimi, biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve bunların doğal sistem içindeki yorumlamalarını yansıtır. Örgütsel iklim, iç ve dış çekişmeleri, örgütün çektiği kişi türlerini, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içinde otoritenin kullanım biçimini de yansıtır. Bir toplumun kültürel bir kalıtımı olduğu gibi, toplumsal örgütlerin de yeni grup üyelerine aktarılan ortak düşünce ve duygu kalıpları vardır.”⁴⁹

Dikkat edilirse, burada betimlenen, bize göre, yalnızca kültürdür, iklim değil. Bir başka deyişle, Katz ve Kahn, bize örgüt iklimi değil, örgüt kültürü betimlemesi sunuyorlar.

● C. Argyris de, örgüt iklimi ve kültürünü eş anlamda kullanıyor.⁵⁰

⁴⁸ Bk. : J. Campbell, M.D. Dunnette., E.E. Lawler ve K.E. Weick, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York, McGraw-Hill Book, 1970: 390'dan, Aronoff ve Baskin, 1983: 198.

⁴⁹ Katz ve Kahn, 1977: 71. Ayrıca, Yücel Ertekin, “Örgüt İklimi”, *Yönetim Psikolojisi I*, (Sempozyum Bildirileri), TODAİE Yay., Ankara, 1979: 167.

⁵⁰ C. Argyris, “Some Problems in Organizational Climate: A Case Study of A Bank”, *Administrative Science Quarterly*, March, 1958: 501-502'ye göre bk. : Yücel Ertekin, “Örgüt İklimi”, *Yönetim Psikolojisi I* (Sempozyum Bildirisi), TODAİE Yay., Ankara, 1979: 167.

2. Bazı yazarlar ise, örgüt kişiliği ile örgüt iklimini aynı şey olarak ele alıyolar.

Örneğin, örgüt iklimi kavramını sanayi psikolojisine sokan Gellerman, bu kavramın yönetsel gelenekleri de içerdiğini ve kendine özgü bir çalışma ortamını ifade ettiğini, bunun ise, örgütün kişiliği demek olduğunu belirtiyor.⁵¹

Oysa, ortam ile kişilik aynı şey değildir ve ortam kişiliğin belirleyicilerinden biridir.

3. Hampton, Summer ve Webber ise, örgüt iklimini, işgörenlerin öznel algularından ibaret sayıyorlar. Bu öznel alguların, örgüt politikası, yapısı ve kuralları ile liderlik biçimlerine ilişkin olduğunu belirtiyorlar.⁵²

Oysa, sözkonusu öznel algılar, örgüt ikliminin kişilerdeki yansımalarıdır, kendisi değil. Bu olan ile, kişilerin olana ilişkin algularını bir ve aynı şey saymak olur. Şüphesiz, sözkonusu öznel algılardan yola çıkılarak iklimin nasıl olduğu betimlenebilir. Onun ne olduğunu tanımlamak ise, biraz daha farklı birşeydir. Ya da, onun yansımaları ile kendisi aynı şey sayılmaz. Örneğin, bir örgütte ve örgütün;

- fiziksel düzen ve olayları,
- Elemanların iç çevreyi betimleme biçimlerini,
- iç ve dış çekişmeleri,
- çektiği kişi türlerini,
- iş süreçlerini,
- iletişim yöntemini,
- otoritenin kullanımının biçimlerini iklim yansıtır.⁵³ Ama, bu yansıttığı şeyler, örgüt kültürünün iklimde yansıyan öğeleridir. İklimin kendisi değil, onu belirleyen koşullardır.

4. Tagiuri ve Litwin ise, daha doğru diyebileceğimiz bir örgüt iklimi tanımlaması yapıyorlar. Onlara göre, **örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin katlanılır niteliğidir.** Bu nitelik, üyelerin davranışlarını etkileyen, onlarca denenmiş olan bir niteliktir. Örgütün değerleri vb. ayırıcı nitelikleri yoluyla betimlenebilir.⁵⁴

⁵¹ Gellerman, "The Uses of Psychology in Management (1973): 74-76'dan Ertekin, 1979: 167.

⁵² D.R. Hampton, C.E. Summer and R.A. Webber, *Organizational Behavior and the Practice of Management*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1973: 520'den Aronoff ve Baskin, 1983: 198.

⁵³ Katz ve Kahn, 1977: 71; Ertekin, 1979: 167.

⁵⁴ R. Tagiuri and G.H. Litwin (eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*, Boston, Harvard Univ. Press, 1968: 27'den, Aronoff ve Baskin, 1983: 198.

5. Aranoff ve Baskin'e göre ise, örgüt iklimi, örgütte işleyen ortak psikolojik güçlerin görünümüdür.⁵⁵ Bu tanımı daha önce de belirtmiştik.

Bu son iki tanım, örgüt ikliminin tanımı olmaya, bize göre daha elverişlidirler. Bu nedenle, aşağıda, bu tanımları ve daha önceki açıklamalarımızı da gözönünde tutarak, görece basit bir örgüt iklimi tanımı ve betimlemesi yapmayı deneyeceğiz.

1.2. Örgüt Kültürünün Bir Türevi Olarak Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, daha önce de belirttiğimiz gibi, **örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava/veya ortamdır.**

Hepimiz günlük hava tahmin raporlarını dinleriz. Bu yolla, ertesi gün veya o gün hava koşullarının nasıl olabileceğine ilişkin bilgiler ediniriz. Bu bilgiler, doğru ya da yanlış, bizde birtakım izlenimler, algılar ve duygular yaratır, uyandırır. Örneğin; şu tür niteleme ve betimlemelerde bulunuruz:

- “yarın hava iyi/kötü olacak”
- “pırıl pırıl bir hava”
- “karanlık, sisli/dumanlı bir hava”

Bununla bağlantılı ve toplumsal içerikli bir de deyişimiz vardır: “kurt dumanlı havayı sever”, hatta “bulanık suda balık avlamak” deyişimiz de buna benzer bir anlam taşır.

- “sıkıcı, bunaltıcı bir hava”
- “oh!... ne güzel bir hava”
- “bahar havası”

Günlük, iş, aile vb. yaşamımızdaki durumlara ilişkin olarak kullandığımız ve yukarıdakilerin benzeri olan yargılar veya nitelemeler de vardır:

- “Burada baskı ve terör havası esiyor...”
- “Ne sıkıcı bir ortam”
- “Buranın havası bozulmuş...”
- “Oh!... adeta bir bahar havası yaşıyoruz”
- “Herşey güllük gülistanlık”
- “herşey toz pembe görünüyor”
- “Balayı havası”

⁵⁵ Aronoff ve Baskin, 1983: 197-198.

— “Havası batsın...” Yani, çok mutlu ve iyi bir görünüm vererek kışkandırıyor. vb.

Bütün bunlar gösteriyor ki, insanlar, gerçek-fiziksel hava koşullarından etkileniyorlar. O koşulların bazıları, bizde iyi duygular, canlılık, nesele bir durum, kısacası, bizi hoşnut edici-moralimizi yükseltici, mutluluk verici etkiye bulunuyorlar. Bazıları ise, sıkıcı, bunaltıcı, iç karartıcı, bir başka deyişle mutsuz edici etkiye bulunuyorlar. Aynı şeyler, ailedeki, çevredeki ve iş yaşamımızdaki ilişkilerimiz bakımından da geçerlidir. Bir başka deyişle, iş yaşamınız da da bizde iyi duygular yaratan, mutluluk veren bir ortam olabileceği gibi, tersine, kötü duygular ve mutsuzluk uyandıran bir ortam da olabilir... İşte bu yüzden, örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak tanımlamak eğilimindeyiz. Çünkü, örgüt kültürü, bir örgütün yaşamına ilişkin tüm değişkenleri kapsar.

2. ÖRGÜT İKLİMİNİN ETKİLERİ

2.1. Örgüt İklimi Neleri Yansıtır?

Kısaca belirtirsek, örgüt iklimi, örgütsel yaşama ilişkin şu durumları yansıtır; ya da, örgütte hakim olan havanın, iklimin niteliğini, öncelikle şunlara bakarak saptayabiliriz:

- İnanma, güvenme ve güvenlik-duyguların durumu,
- Açıklık, açık kalblilik/içtenlik ve duygularının durumu,
- Yardımlaşma ve yardımseverlik-duygularının durumu,
- Katılma ve katılma duygularının durumu,
- Doyum ve umut/beklenti düzeyleri ve duygularının durumu, vb.

Örgüt iklimi, bir taraftan, bu tür olguların ve bunlara ilişkin duyguların varlığı veya yokluğunu yansıttığı gibi, ne ölçüde var olduklarını da yansıtır. Öte yandan, niteliğine göre derecesi değişebilmekle birlikte, bu tür olguların (inanma, güvenme, açıklık, içtenlik, yardımlaşma vb.) ve bunlara ilişkin duyguların doğup gelişmelerini ve yoğunluk düzeylerini etkiler. Ayrıca, öyle bir iklim olabilir ki, sözkonusu türden olgular ve bunlara ilişkin duygulardan hiç sözedilemeyebilir.

2.2. Olumlu ve Olumsuz Örgüt İklimi ve Sonuçları

Yukarıdaki çözümlemeden de görülebileceği üzere, işgörenlerde ve tüm diğerlerinde iyi duygular uyandıran bir ortam, **olumlu bir örgüt iklimini** ifade eder. Bu bir tür “bahar havası”nın yaşandığı durumdur. Bunun tersi ise, **olumsuz bir örgüt iklimini** ifade eder ki, bu da bir tür “sıkıcı, bunaltıcı...” bir havanın yaşandığı bir durumdur.

● İnanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık, vb. ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu örgüt iklimini, **ideal örgüt iklimi** olarak adlandırmak da olanaklıdır.⁵⁶

Bunların varlığı, örgütte sisli-dumanlı bir havanın değil, pırl pırl bir bahar havasının varlığını gösterir. Bu ise, etkili iletişimi getirir. Etkili iletişim, hem böyle bir havanın varlığına işaret eder, hem de böyle bir havayı doğurucu ve besleyici rol oynar. O halde:

Olumlu örgüt iklimiyle birlikte gelen **başarılı işgören ilişkileri ve etkili iletişim:**

- doyumlu ve moral düzeyleri yüksek işgörenler,
- yüksek verim ve
- müşteri, yatırımcı, topluluk (yerel toplum) vb., genel olarak halk ile iyi veya en azından iyileştirilmesi kolay ilişkiler getirir. Dolayısıyla, bunların sonucu da şu olacaktır: **ÖRGÜTSEL BAŞARI.**⁵⁷

● Şimdiye değin yaptığımız tüm çözümleme ve açıklamalar gözönünde tutulursa, yukarıda belirtilenlerin tersi bir ortamı ifade eden **olumsuz örgüt ikliminin**, genel özellikleri birkaç noktada şöyle belirtilebilir:

- İnsanın önem taşımayışı,
- Katı, baskıcı-esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen:
- Çok fazla sınırlanmış iletişim,
- Katılım yokluğu-etkileşim yokluğu ve anti demokratik liderlik,
- Sıkıcı-bunaltıcı zorla çalışma,
- Katı-sert, kırıcı bir örgütsel çatışma ortamı. Çatışmalarını karşılıklı iletişim ve etkileşimle çözümlenmek yerine, hoşgörülmeyp, örgüt lenine dönüştürülmeyp baskı altına alındığı bir ortam.⁵⁸

Bunlarla birlikte bulunan olgular veya bunların bir türeviden olan olgular, sonuçlar da şunlar olacaktır:

⁵⁶ Aronoff ve Baskin, 1983: 196-198.

⁵⁷ Ayrıca bk.: Aronoff ve Baskin, 1983: 196-225; Grunig ve Hunt, 1984: 240-260; Cantor, Bill and Chester Berger (eds.), *Inside Public Relations*, New York, Longman Inc., 1984: 75-130; Seitel, Fraser P., *The Practice of Public Relations*, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publ. Comp., 1984: 85, 289-309; Cutlip, et al., 1985: 311-330.

⁵⁸ Örgütsel çatışma ve örgüt iklimi konularında, Yücel Ertekin, 1979: 195-192 ve "Örgütsel Çatışma", *Yönetim Psikolojisi II*, (Edt: Turgay Ergun), TODAİE Yay., Ankara, 1982: 471-482'ye de bakınız.

— İnanırlılık, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik-dayanışmacılık ,katılımcılık vb.'den yoksun bozuk-işlevsel olmayan işgören ilişkileri ve,

— Etkisiz iletişim ve bunlarla birlikte gelen ve yukarıda belirtilen diğer sonuçlar ve ilişkiler..., **ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIK** ya da,

Belli düzeyde bir başarı, **AMA NE PAHASINA(?)**

Çok çok genel bir biçimde özetlersek:

1. Katılımcı kültür —“Bahar Havası”— Herkesin aradığı türden bir **ÖRGÜTSEL BAŞARI**

2. Katılımcı olmayan ve baskıcı kültür — “Sıkıcı-Bunaltıcı-Köreltici /Körletici Bir Hava” = **ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIK** ya da **KİMSENİN ARAMADIĞI BİR BAŞARI(?)** gibi iki denklem kurulabilir.