



LİDERLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ

LEADERSHIP AND INFLUENCE ORGANIZATIONAL CULTURE

Öğr.Gör. Dr.Orhan ERDEM

Polis Meslek Yüksek Okulu/Malatya
orhanerdem49@gmail.com

Dr. A. Metin DİKİCİ

Krm. Albay/Güvenlik Kuv. Kurmay Başkanı/Kıbrıs
yavruaslan73@mynet.com

Öz

Her toplum kendi kültür perspektifinden lidere ve liderliğe farklı anlamlar yüklemektedirler. Bir topluma göre lider, kutsal bir kişilik ve mutlak itaat edilmesi gereken bireyken, diğer bir topluma göre bu birey yalnızca-sorumluluk sahibi ve kritize edilmesi olağan- bir kişidir. Kurumların lidere ve liderliğe bakışlarında toplum kültürünün yaklaşımıyla benzeşmesi, kurum ve liderlik arasında bir etkileşim sürecinin kaçınılmazlığının sinyallerini verir. Bu çalışmada kurum kültürü ile liderlik arasındaki etkileşim tespit edilmeye çalışılmış ve kurum kültürünün liderlik tarzını belirlemedeki rolü ile liderin kurum kültürü üzerindeki etkisi vurgulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Kurum Kültürü, Lider, Liderlik Tarzı, Yönetim, Yönetici.

Abstract

It is known that every society has its own culture as they name leader and leadership. To one society, leader is a person who must be followed because he/she is a holy one. To other society, leader is a person who has responsibility and having been critized is a normal process. It gives us signal that there is mutual influence between leadership and organizations because they both have similar understanding on leader and leadership issues. In this study, it is tried to find out any otential influence and effect between organizational culture and leadership.

Key words: Organizational Culture, Leader, Leadership Style, Management, Manager.

GİRİŞ

Liderlik kavramı XX. Yüzyıl batı dünyasının en popüler kavramlarından biri olmuştur. Bunun en başat nedeni sanayi devriminden sonra gelişen dünya ekonomisinin etkili şekilde yönetilmesi arayışında gizlidir (Aytürk, 1990: 1). Sanayi devriminden sonra baş gösteren yönetim ve organizasyon problemleri, o dönemin klasik yönetim ve bürokrasi teorisyenleri olan Taylor, Fayol gibi kişileri sahneye çıkarmıştır. 1990'lı yıllardan sonra bu alandaki gelişmeler zirveye çıkmış ve yeni liderlik ve organizasyon teorileri, toplam kalite alanındaki yaklaşımlar, bu alanı adeta sosyal bilimler içinde bir geniş bilim dalı olmaya kadar taşımıştır.

Liderlik tarzı ve kurum kültürü kavramları da bu dönemde kendilerini hissettirirler. Kurum kültürü ile liderlik tarzı arasındaki karşılıklı etkileşim, kurumların gelişmesine mi, gerilemesine mi katkıda bulunur? sorusuna cevap aramak bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Literatür taraması sonucu edinilen bilgiler ışığında temel sorunun cevabı bulunmaya çalışılmıştır.

1.LİDERLİK

1.1.Liderliğin Tanımı

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son 75 yıl içinde liderlik üzerine birçok kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur (Özalp, Öcal, 1992: 162). Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi ise liderdir (Hicks, 1978: 249). Lider-izleyici arasındaki ilişkiden hareketle yapılan bir tanıma göre de lider; “izleyicilerin davranışlarını etkileyen sosyal etkileşim sürecini yöneten kişidir (Desborough, Ashikamasy, 2002: 615–634). Genel olarak liderlik, bir kişiyle bir grup arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişkidir. Lider, gücünü kullanarak grubu bir hedefe yönlendirir. Bir başka tanıma göre de liderlik; grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlüktür (Fiedler, 2005:187).

Lider ile ilgili tanımların çok fazla sayıda ve çeşitlilikte olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da liderin gerçekleştirdiği faaliyetin, temelde “yönetimsel iş” olduğudur. Bu nedenle lideri tanımlarken, öncelikle, yönetimsel işin ne olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Yönetimsel işin yapısı hakkında bir belirsizlik ve çok sayıda da teori bulunmaktadır. Yönetimsel iş; liderlerin ne yaptıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle karşılıklı ilişkiye girdiklerinden, vb. konulardan oluşmaktadır (Torrington, Hall, 1987: 392).

1.2. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzı örgütsel amaçlara ulaşmak açısından önemlidir. Liderlik tarzının amaçlara ulaşma yönünde belirleyici olması nedeniyle bu konuda pek çok inceleme yapılmıştır. Örneğin; bir çalışmada liderlik dört ana gruba ayrılmıştır: Bırakınız yapsınlar, kabullere dayalı yönetim, olasılığa dayalı mükâfat ve dönüşümsel yöneticilik. Bu kategoriler eğitim çabaları esnasında yaygın olarak kullanılmış aynı zamanda akademik araştırmalara konu olmuştur. Bırakınız yapsınlar sistemi nispeten pasif bir sistem olup, kaçınma ve de değişiklikten uzak durma esaslarına dayanır. Kabullere dayalı yönetimin temel özellikleri arasında standart ayarlamalar, gözlemler, hata arama, kural dayatma ve hatalara odaklanma yer alır. Karşılıklı paylaşım ile ilişkin ödüllendirmede, beklenen çıktının elde edilip edilmediği üzerinde durulur. Dönüşümsel liderlik kavramı ise dünya çapında bir yöneticilik sistemi olarak görülüp teorik ve pratik alanda geniş kabul görmüştür. Dönüşümsel liderliğin tanımına göre bu tip liderlik kişisel kararlara yardımcı olma, entelektüel gelişim, ilham verici motivasyon, ve ideal etkiler yaratmaktır. Bireysel kararlar alma kişinin işine olan dikkatini artırır. Entellektüel gelişim sonuçlara odaklanılmasını sağlar, ilham verici motivasyon optimistliğin derecesini artırır. İdeal etkiler bir bakış açısı sağlayarak verimliliği artırır. Dönüşümsel liderliğin üç liderlik tipi arasında farklı kazançları vardır, özellikle hedeflere ulaşılmasında ve çalışma çabasını artırmaktadır (McColl-Kennedy, Anderson, 2005: 115).

Dönüşümsel liderliğin dayandığı husus yöneticinin gelenekselle mücadele ve geleneksel uygulamalarla mücadelesidir. Çalışanları birer birey olarak ele alır, ihtiyaç ve şikayetleri karar aşamasında mutlaka dikkate alır, ilham verici bir vizyon sunar. İşlemsel ya da işlevsel yöneticilikte durum farklıdır. Bu tip yöneticiler istenilen davranışların sergilenmesini isterler, çalışanların hatalarını ve eksikliklerini takip ederler ve yalnızca problem ortaya

çıktığında müdahale ederler. Birakınız yapıları tipi liderlikte ise statükoculuk söz konusudur (Moss, McFarland, Ngu, Kijowska, 2007: 261). Dönüştürücü liderlikte; bağlılık ve etkileşim maddi unsurlara dayanmaz. Üzerinde pazarlık yapılması mümkün olmayan değerlerle bireyler etkilenir ve amaca yönelik motive edilir (Dale, 1999: 9). Dönüştürücü lider, gelenekselliğin ötesine geçer. Birey, kendisini kurumun bir parçası olarak görür. Amaçlar belirlenirken en yüksek katılım sağlanır. Liderliğe kollektif bir olgu olarak bakılır. İyi bir lider, olumlu gelişmelere sebep olan liderdir anlayışı hakimdir. Çalışanla etkileşim zirvede tutulur (Leavitt, 1964: 265-266).

Lewin, White ve Lipit tarafından yapılan bir çalışmada da liderlik; otokratik, demokratik ve müdahale etmeme şeklinde üç ana gruba ayrılmıştır. Bu çalışmada her üç liderlik tarzını sergileyen öğretmenler tarafından yönlendirilen bir grup öğrenci gözlenmiştir. Otokratik liderlikle yönlendirilen gruplar, demokratik liderlikle yönlendirilen gruplara nazaran “grup işlerini tamamlama” konusunda biraz daha fazla üretken olmuşlar ve her ikisi müdahale etmeme taraftarı olan liderler tarafından yönlendirilen gruptan daha fazla üretken olmuşlardır. Ancak, bu üç liderlik tarzıyla yönetilen gruplar karşılaştırıldığında; demokratik ve müdahale edilmeyen gruplardaki hoşnutsuzluk, düşmanlık ve öfke, otokratik tarzla yönetilen gruptakinden daha azdır. Demokratik ve müdahale edilmeyen gruplardaki bütün katılımcılar işlerini tamamlarken, otokratik tarzla yönetilen gruptakiler görevlerini bitirmeden ayrılmışlardır (Vugt, Jepson, Hart, Cremer, January, 2004: 1-13).

Her ne kadar liderler elde ettikleri sonuçlarda çalışanlarına bağımlıysa da bu sonuçları elde etme biçimlerinde farklılıklar vardır. 1980 lerden itibaren “ilham” kavramı yeralmaya başlamıştır. Bu bir açıdan liderlerin farklı kaynaklarını vurgularken bir yandan da liderlikteki gelişimini gösterir. Eagley, Schmidh ve Bales liderliğin en büyük ortak noktasını vurgulamıştır; “görev odaklı stil”. Bu stil görevin tamamlanma şekline dayalıdır. Zaman içinde bu stil geliştirilmiştir. Görev odaklı stil; çalışanların kurallar doğrultusunda yönlendirilmesi, yüksek performans elde etme ve kişilerin rollerini belirlemeyi içerir.

1980 ve 1990’larda birçok araştırmacı transformasyonel ve işlevsel liderlik üzerinde durmuştur. Burns iki çeşit liderlik öne sürmüştür. Bunlar transformasyonel ve işlevsel liderliktir. Bulgularına göre liderlerle çalışanlar arasındaki çoğu ilişki işlevseldir. her ne kadar teorik literatür farklı farklı yaklaşımlarda bulunsalar da ağırlıklı olarak ele alınmış şu liderlik şekilleri vardır (Alas, Tafel, Tımlık, 2007: 57–58).

1.Otoriter liderler: Bunlar, formal pozisyonlarının ve hiyerarşinin gücünü kullanırlar. Gücün kullanımı, formal ilişkiler ve hiyerarşinin mevcudiyeti bu liderler için geçerlidir.

2.İşlevsel liderler: Bunlar, ödüllendirme sistemini kullanırlar ve ödüllendirmenin çalışanı motive ederek, örgüte sadakati artıracığını düşünürler.

3.Transformasyonel liderler: Çalışanların ihtiyaçlarını da içeren daha büyük ihtiyaçları dikkate alırlar ve etik değerlere önem verirler.

4.Otantik liderler: liderlik boyutunda diğerlerine yardımcı olurlar. Kalpleri, tutkuları ve akıllarıyla hareket ederler.

1.3. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Aynı olduğunu/olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, işin özünde liderlik bir önderliği, yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Ünlü düşünür Lao Tzu liderlerle ilgili; “liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığını pek hissetmez; karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık” der. Liderlik, organizasyonda başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmektir” (Aktan, 2003: 2). Liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirinden ayıran unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür (Aytürk, 1990: 14).

1.Otorite,

2.Güç,

3.Etkilemedir.

Bir kurumda bireylerin yönlendirilmesi için kullanılan iki temel araç olan otorite ve etkilemenin kullanılışı, kişiyi yönetici ya da lider yapar (Geylan, 1992:3). Yönetici, yaptırım aracı olarak otoriteyi ve yetkiyi kullanırken, lider etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive edici teknikler kullanır. Burada zor olan, liderin seçtiği yoldur. Ancak bu yol kalıcı ve sürekli. Otoritesi olmadığı halde, bir lider personelini etkileyebilir ya da tam tersi, otoriteye sahip olduğu halde bir yönetici astlarını etkileme konusunda başarısız kalabilir (Geylan, 1992: 6).

Liderlik, etkili bir şekilde güç kullanma yeteneğidir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir yoldur. Güç kavramı ile etkileme kavramını belirgin hatlarla ayırmak oldukça zordur; ancak her iki kavram da birbirlerini destekleyen bir özelliğe sahiptirler. Başkasını etkilemek, kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkasını etkilemek daha kolay olacaktır (Tortop, 1989: 225). Liderlik ve yöneticilik karşılaştırmasını bir tabloda şu şekilde göstermek mümkündür (Akgündüz, 2004: 70).

Tablo 1: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademedede yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Varolan hedefe hizmet eder	Kendi hedefini belirler
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir
Biçimsel yapılardan güç alır	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

2. KURUM KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür

Kültür Latince bir sözcüktür ve sözcük anlamı; “el değmemiş doğanın, insan akli ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi”dir (İpşiroğlu, 1991: 27). Sosyal bilimler açısından kültür, teknik bir terimdir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanır. Kültür kavramı, uygarlık deyimiyile karıştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş, bir kuşaktan diğerine aktarılan bir toplumsal miras olarak

ele alınmıştır. Kültürle ilgili 160'a yakın tanım yapılmış olmasına karşın aşağıda bunlardan birkaçına yer verilmiştir.

Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültürün en klasik tanımını E.B. Taylor yapmıştır. Taylor'a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Ülkemizde kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp'tir. Gökalp kültürü, bir topluma ait sanat, din gelenekler ve adetler olarak tanımlamış ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 27-28).

Daha dar kapsamlı düşünüldüğünde kültür; kurum, etnik gruplar gibi alt toplum birimlerine ait bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu durumda kültürü; bir toplumda grup ya da kurumla paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade etmek daha açıklayıcı olmaktadır (Kongar, 1972: 170).

2.2. Kurum Kültürü

Toplumunu inceleyen sosyolojinin bütün konuları üç noktada toplanır:

1. Sosyal bireylerin ne olduğu.
2. Sosyal bireylerin ne yaptığı.
3. Sosyal-kültürel yapının tanınması.

Birincisi yalnızca toplumsal, ikincisi kültürel, üçüncüsü ise ikisinin birlikte işleyişini ifade eder. Sosyal bireyler kategori, yığın, grup, birlik, topluluk ve toplumlardır. Kurum iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine olmuş etkinlikleri ya da güçlerinden oluşan yapıdır. Bu durumda belirli amaçlara ulaşılmasına yönelik bir aktivite söz konusu olmaktadır (Worsley, 1977: 305). Bu durumda kurum; belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, işlevlerin ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla personelin düzenlenmesidir. Ya da ulusal ve bilinçli bir liderlik altında, belirli amaçlara yönelmiş, planlanmış toplumsal birimlerdir (Tezcan, 1995: 95). Bir başka açıdan ise kurum; bir amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bunların kurum üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesidir (Learned ve A. Sproat, 1972: 2).

Burada önemli olan kurumun; insan-iş-teknoloji faktörlerinin bir araya geldiği sistem olmasıdır. Kurum; kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefleri, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir (Hunt, 1999: 157).

Sonuç olarak, sistemli ve planlı olarak işlerin yönetilmesi, yürütülmesi ve tamamlanması için kuralların toplamına göre insanlar ve maddeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, düzenin kurulması, kuralların konulması ve tertiplerin yapılmasıdır (Demir, 1996: 122).

1960'lı yıllardan sonra kendini hissettiren kurum kültürü kavramı, giderek popüleritesini arttırmış ve sosyoloji ile birlikte yönetim biliminin de ilgi alanına girmeye başlamıştır (Ertekin, 1978: 1). Kurum kültürü "kurumu tasvir eden hususiyetler bütünü" olarak şu özelliklere sahiptir (Ertekin, 1978: 5);

1. Kurumu farklılaştırır,
2. Süreklilik özelliği vardır,
3. Davranışlara tesir eder.

Kurum kültürü; bir kurumun yapısını belli kurallarla devam ettirerek kurum bireyine bir kişilik kazandıran soyut bir gerçekliktir ve çalışma tarzından hiyerarşik sisteme, törenlerden kutlamalara ve ödül-ceza sistemine kadar bütün alanları kapsar. Toplumlar gibi kurumların da değerleri, ilkeleri, amaçları, iş hayatına bakış açıları, yani kendilerini yansıtan nitelikleri vardır. İşte, bu inanç, anlayış ve kurallar bütünü, kurum kültürünü oluşturur.

Bir kurumun kültürü; genellikle işletmelerde konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsamaktadır. Bu unsurlar, o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler. Bu bağlamda kurum kültürünün en temel işlevleri arasında şunları belirtmek mümkündür; (Ertekin, 1978: 6):

1. Kurum kültürü; insanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırır.
2. Birbirine bağlayıcı rol oynar.
3. Kuruma bütünlük kazandırır.

4. Kurum kültürü; değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır.
5. Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
6. Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
7. Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler.
8. Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
9. Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir.
10. Organizasyonel kimliği oluşturur.
11. İnanç ve değerlere bağlılık yaratır.
12. Günlük çalışmalarda rehber olur.
13. Çalışanların davranış biçimlerini belirler.

Kurum kültürü, yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği çalışma prensipleri çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda, kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranış biçimlerini yönlendiren kurallar, davranışlar, tutumlar, inançlar, değerler, iş yapma sistemleri ve alışkanlıklar olarak tanımlanabilir. Yani kurum kültürü bir takım sembol, tören ve mittir. Bu şekilde oluşan kurum kültürü, kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir.

Kurum kültürü ile iş ortamına bir kimlik kazandırılmış olunur. Bu kimlik, çalışanların o iş ortamına bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kuruma sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Kurum çalışanları artık o ortamda çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı prestij ve statüyü göz önünde bulundurarak heyecan duyarlar. Sonuçta bir kurumda insan ile ilgili olanlar kültür olarak nitelenebilir. Bu kültürle kurumun ihtiyaçları ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı oluşturulur. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma şartlarının stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar sistemine oturtulması gerekir ki, bu sistem de “kurum kültürüdür” (Tolan, 1991: 243).

2.3. Kurum Kültürünün Oluşum Süreci

Kurum kültürünün önemli bir özelliği de oluşum şekliyle ilgilidir. Buna göre kurum kültürü, ya zamanla oluşur veya oluşturulur. Kurum kültürünün zamanla oluşması, çalışanların inanç ve değerlerine göre şekillenmesi ile izah edilebilir. Oluşan bu kültür, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine ve kurumsal bağlılığa katkıda bulunur. Kültürün, bireylerle gelen bazı sembol ve ifadelerin sonucu olduğu düşünüldüğünde, kurum ve kültürünün bir bütün olduğu ifade edilebilir. Bu durumda Kurum üyeleri sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, zaman içerisinde onu yenilerler. Kültür, içgüdüsel yâda kalıtsal değil, her insanın yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranışlar ve tepki ve eğilimlerdir. Bir başka ifade ile; kültürün oluşması eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucudur, denilebilir. Bütün kültürler bu ilke çerçevesinde oluşmakta ve gelişmektedir. (Hofstede, 1984: 105). Kültür, sosyal çevrenin etkileriyle oluşur, gelişir ve yine aynı etkilerle değişebilir.

Kurumların kültürel yapılarının oluşmasında toplumsal değerlerin yani ulusal kültürün de önemli bir fonksiyonu vardır. Oluşan kurumsal kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile örtüşmektedir. Toplumda otoriter kişilik rolleri, kurumlarda otoriter yönetici tipinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Her toplum geleneklerine, tarihsel birikimlerine ve inanç sistemlerine göre farklı etik değerlerle donanmıştır. Kurumlar hem kendilerini oluşturan iç çevrelerinin, hem de etkileşimde buldukları dış çevrelerinin etik değerleri etkisi altındadırlar. Bu anlamda aşağıdaki unsurlar, kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunurlar;

- 1.Dini değerler
- 2.Teknik değerler
- 3.Ekonomik değerler
4. Sosyal değerler
- 5.Psikolojik değerler
- 6.Stratejik değerler
- 7.Estetik değerler

2.4. Kurum Kültürünün Unsurları

Kültürün çok yönlü bir konu olması, çok çeşitli boyutlarda incelenmesini gerektirir. Bu nedenle kurum kültürünün unsurlarını aşağıdaki gibi kategorize ederek değerlendirmek gerekir (Erkmen ve Ordun, 2001: 69, Kozlu, 1986: 64, Pettigrew, 1979:576, Öztürk, 1996:318, Tevrüz, 1996: 91, Berberoğlu, 1991: 41).

1. Temel Değerler ve İnançlar
2. Liderler ve Kahramanlar
3. Törenler (Merasimler) ve Ritüeller
4. Öykü ve Efsaneler
5. Maddi Semboller
6. Dil ve Metaforlar
7. Davranış Kuralları
8. Mimari Özellikler ve Örgüt Kimliği
9. Varsayımlar
10. Örgüt Tarihi
11. Amaçlar
12. Çevre
13. Teknoloji
14. İnsanlar
15. Büyüklük
16. Yönetim Anlayışı

3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASINDA LİDERİN ETKİSİ

Kurum kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerden bir tanesi güçlü liderlik tarzıdır. Kurumda güçlü liderlik tarzı ile karşılaşan birey, onun kişiliğini örnekleme yoluna gider. Bu durum, kurumda liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlar. Örnekleme yoluyla kazanılan davranış tarzları, diğer kurum çalışanları için de model oluşturur.

Zamanla kazanılan davranışlar alışkanlıklara ve en sonunda da kolektif öğrenme yoluyla paylaşılan kültürel kalıplara dönüşür. Bu kültürel kalıplar kurum kültürü olarak adlandırılır. Huzurlu bir ortamın oluşturulması en başta liderin görevidir. Kurum bireyleri arasında bir uyum

oluşturarak bunu o kurumun kültürel yapısına dönüştürmek başarının ilk adımıdır (Ertekin, 1978: 14).

Kurumlarda önemli olan kurum kültürünü oturtabilmek, çalışanlarına doğru bir şekilde iletip benimsetebilmektir. Kurum kültürünün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesinde lidere çok önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderler, kurum kültürünü ileri veya geriye götürebilirler. Lider ile kurum personeli arasındaki iletişimin güçlü olması, kurum kültürünün de güçlü olduğunu yansıtır (Dale, 1999: 10). Kurumdaki liderler, kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışabilirler. Ancak bu kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin varsayımlarını değil, tüm kurum bireylerinin inanç ve değerlerini, tutum ve davranışlarını kısaca kültürünü yansıtmalıdır (Sürgit, 1978: 43).

Kurumsal kültürün öğrenilip tatbik edileceği kişi, kurum hiyerarşisinin en başındaki kişidir. Bir kurum yöneticisinin veya çalışanının, düşüncesi tutumlara, tutumları davranışa, davranışları alışkanlıklara, alışkanlıkları karaktere ve karakteri kültürüne dönüşür. Bu kültür aynı zamanda kurumsal kültürün oluşumunu etkiler (Aydın, 2000: 25). Bunun içindir ki Liderin davranış biçimi oldukça önem arzeder. Burada lider temsil sorumluluğunu yüklenmiş olduğundan oldukça dikkatli olmalıdır.

Kurum içindeki kültürel çeşitliliği yönetmek ve aralarında sinerji oluşturmak bir liderlik yeteneğidir. Liderler kurum kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl revize edilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısacası kurum kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir. Sonuç olarak Etkin kültür yönetimi için liderlerin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir (March ve Simon, 1975: 139–145).

- 1.Stratejik planlama ve bunun gerektirdiği kültürel altyapıyı belirlemek.
- 2.Kültürü, misyon, hedefler, stratejiler, yapı ve süreçlerle uyumlu ve tutarlı kılmak.
- 3.Kurumun felsefesi ve değerlerini yazılı bir belgeye dönüştürmek.
- 4.Birbiriyle tutarlı teşvikler, takdir sistemleri ve performans yönetimi kurmak.
- 5.Hata tespit sistemleri ve yaptırımlar oluşturmak.
6. Koçluk, mentorluk, eğitim uygulamalarını yönetmek.
- 7.Ritüelleri, sembolleri, şirket efsanelerini canlı tutmak.

8. Alt kültürlerin özelliklerinden yararlanmak.
9. Başarılı uygulamaları desteklemek ve yönetmek.

Bu nedenle, kurum kültürünün en baştan ya da yeniden inşa edilmesinde ve korunup pekiştirilmesinde liderler stratejik önem taşımaktadır. Liderler kurum kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl revizyona tabi tutulması gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısacası kurum kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir.

4. LİDERLİK TARZININ OLUŞMASINDA KURUM KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ

Kurumları, kültür açısından inceleme düşüncesi, oldukça yeni bir yaklaşımdır. Kurumların da bireyler gibi, bir kültürleri ve kişiliklerinin varolduğu prensibi yönetim ve organizasyon alanında birçok yeniliğin başlangıcı olmuştur. Lider ve onun tarzı kurum kültürünün etkisi baskısı altında şekillenir. Kurumun içinde bulunduğu koşullara göre, liderlik tarzının katılımcı ya da serbest olması gerekebilmektedir. Bir kurumda başarılı olan lider, diğer koşullar altında da başarılı olur şeklinde bir formül geliştirilemez (Learned ve Sproat, 1972: 60).

Toplum, kültürüyle kişilik belirleyicisi olduğu gibi kurumlar da kültürleriyle kişilik ve liderlik tarzının belirleyicisi konumundadırlar. Liderlerin kuruma ve kurum değerlerine bakış açısının kurum kültürü üzerinde etkide bulunduğu gibi, kurum kültürü de liderlerin kararlarına etkide bulunur. Yani kurumun vizyonu, misyonu, stratejisi liderlik tarzının belirlenmesinde etkilidir. Kurum tarafından benimsenen temel değerler veya kurum üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak tanımlanabilen kurum kültürü, liderin davranış ve yaklaşımına yön verir.

Kurumun kültürü ve prensipleri bireyin davranışlarını etkileyerek onu bir şekle sokar. Bu durum liderin liderlik tarzı için de geçerlidir. Örneğin; ast üst ilişkilerinin esnek olduğu bir kurumda askeri liderlik tarzı bir yaklaşımla başarılı olmak mümkün olamamaktadır. Aynı şekilde askeri kurumda, bir fabrika şefinin uyguladığı liderlik tarzı da başarısızlıkla sonuçlanabilir. Zamanın kısıtlı ve görevin tehlike motifli olduğu durumlarda otokratik liderlik tarzının daha başarılı olduğu, zamanın çok ve görevin tehlike motifli olmadığı durumlarda ise demokratik tarzın daha verimli olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurumların iş alanlarının liderlik tarzına doğrudan etkide bulunduğu söylenebilir.

Artık tüm liderlik becerilerini kapsayan, ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, ‘önce insan’ ve ‘hizmet odaklılık’ felsefesini temel alan hizmetkar liderlik ekolü ortaya çıkmıştır. Bu felsefe içinde hizmetkâr liderler, sahip oldukları iletişim becerileri ile ‘yapılan işe ruhunu koyma’ anlayışını kurum kültürü haline getirerek kendini takip edenleri oluşturmakta ve böylece kurum kültürünün hizmetkâr liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilip korunmasını sağlamaktadırlar.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir kurumun kişiliği kabul edilen kurumsal kültür, son yıllardaki gelişmelerle daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Kurumların kendilerine özgü bir kültür oluşturmalarının başlıca nedeni, kültürün iş yaşamındaki olayları, çalışanları ve müşteri ilişkileri üzerinde son derece etkili olmasıdır. Kurumlar, varlıklarını ve amaçlarını sürdürebilmek için kurum kültürüne önem vermek zorundadırlar. Güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumlar başarıya daha çabuk ve kolay ulaşırlar.

Kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin var olmasına bağlıdır. Liderlik tarzı ile kurum kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu durum hem liderliğin hem de kurum kültürünün dinamik bir süreç olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Lider, kurum kültürünü yenilemeye tabi tutma yetki ve imkânına sahiptir. Ancak kurum kültürünün direnci ve baskısı da liderlik tarzının oluşmasına sebep olan önemli bir unsurdur.

Kurum kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli bir konu da, kültürün, kurumun yeni üyelerine aktarılması veya kazandırılmasıdır. Kurumdaki insan kaynakları uygulamaları ve alıştırma faaliyetleri, kültürün hem geliştirilmesinde, hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşır. Başarılı bir kurumsal yapı, ancak çalışanların değerlerine dayalı bir kültür ile mümkün olabilir. Kurum kültürünün kurucu lider ve üst yönetimin, kısaca kurumsal irade tarafından oluşturulması durumu, çalışanların bir kültürel dönüşüm yaşamalarına, yerine göre kültürel direnmeye neden olabilir.

KAYNAKÇA

- AKGÜNDÜZ, Abdulkadir, (2004). Lider Yöneticinin El Kitabı, Genç Beyin Yayınevi: İstanbul.
- AKTAN, Can, (2003). www.canaktan.com. "Organizasyonel Değişimde Liderlik ve Yönetim Danışmanlığı".
- ALAS Ruth, Külliki Tafel, Krista Tımlık, (2007). "Leadership style During Transition in Society: ase of Estania", Journal of Global Strategic Management, Vol.1, Number:1.
- AYTÜRK, Nihat, (1990). Yönetim Sanatı, Emel Yayınevi: Ankara.
- BERBEROĞLU, Güneş, (1991). Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları: Eskişehir.
- BURWASH, Peter, (2003). Liderliğin Anahtarı, Timaş Yayınevi: İstanbul.
- COOPER, (2005). "Leadership and Management In The 21. Century, Business Chalenges of The future", Oxsford University Pres: New York.
- DALE, Ernest, (1999). Yönetim Teorileri, Çev. Osman Akinhay, Öteki Yayınevi: Ankara.
- DEMİR, Ömer, (1996). Kurumcu İktisat, Vadi Yayınevi: Ankara.
- DESBOROUGH, Marie, Neal M. Ashikamasy, (2002). "Emotion and Attribution of Intentionalty in Leader- Member Relationships", The Leadership Quarterly.
- ERKMEN, Turhan ve Güven Ordun, (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı: İstanbul.
- ERTEKİN, Yücel, (1978). Örgüt İklimi, TODAİ Enstitüsü Yayınevi, Ankara.
- FIEDLER, Fred E. Joseph E. Garcia, "Leadership in a Non-Linear World", Ed: Cary L.
- GEYLAN, Ramazan, (1992). Personel Yönetimi, Met Yayınevi, Eskişehir.
- HİCKS Herbert, (1978). Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çeviren, Osman Tekok, 1. Cilt, Turhan Kitabevi: Ankara.
- HOFSTEDE, Geert, (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publications: Newburg Park.
- HUNT, John, (1999). Yönetici için Örgüt içindeki Davranışlar Kılavuzu, Çev. Mesut Odman, Öteki Yayınevi: Ankara.
- İNAN, Özalp, Gülten Eren, Hülya Öcal, (1992). Organisyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F: Eskişehir,
- İPŞİROĞLU, Nazan, (1991). Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar, ÇYDD Yayını, No: 2, Cem Yayınevi: İstanbul.
- KENNEDY, Janet and Ronald Anderson, (2005). "Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence On Emotions, Self-Esteem And Organizational Commitment", Journal of Business Research.

- KONGAR, Emre (1972), Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği, Remzi Kitabevi: İstanbul.
- KOZLU, Cem, (1986). Kurumsal Kültür, Defne Yayıncılık: İstanbul.
- MOSS, Simon, Janis McFarland, Simon Ngu and Anna Kijowska (2007). "Maintaining An Open Mind To Close Individuals: The Effect Of Resource Availability And Leadership Style On Association Between Openness To Experience And Organizational Commitment", Journal of Research in Personality, Volume: 41, Issue:2.
- LAMB, Harold, (1992). Cengiz Han'ın Liderlik Sırları, Alkım Yayınevi: Ankara.
- LEARNED, Edmund ve Audrey SPROAT, (1972). Örgüt Kuramı ve Politikası, Çev. Gencay Şaylan, TODAİ Enstitüsü Yayınevi: Ankara
- LEAVITT, Harold, (1964). Managarial Psychology, The University of Chicago Press: London.
- MARCH, James ve Herbert SIMON, (1975). Örgütler, Çev. Oğuz Onaran ve Ömer Bozkurt, TODAİ Enstitüsü Yayınevi: Ankara.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe, (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviri, Etam AŞ: Eskişehir.
- PETTIGREW, Andrew, (1979). On Studying Organizational Cultures, Administrati ve Science Quarter.
- POLOMA, Margaret, (1993). Çağdaş Sosyoloji Kuramları, (Çev. Hayriye ERBAŞ). Siyaset Yayınevi: Ankara.
- SMILES, Samuel, (2002). Görevimiz Başarmak, (Çev. Hurşit İlbeyi). Hayat Yayınevi: İstanbul.
- SÜRGİT, Kenan, (1978). Organizasyon ve Metot Hizmeti, Sevinç Matbaası: Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- TEVRÜZ, Suna, (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: Ankara.
- TEZCAN, Mahmut, (1995). Toplumsal Değişme, Feryal Matbaası: Ankara.
- TOLAN, Barlas (1991), Toplum Bilimlerine Giriş, Adım yayıncılık: Ankara.
- TORRINGTON, Derek (1987). Laura Hall, Personnel Management, Prentice Hall International: London.
- TORTOP, Nuri (1989), Personel Yönetimi, İlk-San Matbaası: Ankara.
- VUGT M.V., S.F.Jepson, C.M.Hart, D.D.Cremer, (2004). "Autocratic Leadership In Social Dilemmas: AThreat To Group Stability", Journal of Experimental Social Psychology, Vol.40, Iss.1.