ÖRGÜT KüLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMI

Doç. Dr. Muharrem VAROL


Bu yazının amacı, söz konu ele alışla birlikte örgütsel yaşamda nelerin ön plana çıkmaya başladığı ve çıkarıldığıını sunmaya çalışmaktadır.

A — ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. Kültür Kavramı ve Örgütlere Uygulanması


Kültür dediğimizde anlamamız gereken şeyi ortaya koyabilmek bakımından, bir kültürün belirli öğelerinin neler olduğuna bakmak gereklidir. Bu öğeler şöylele belirtilmek mümkündür: Kurallar, değerler, anlamlar ve simgeler, araçlar.

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

biltriz. Bunlar davranış biçimlerini belirler veya davranış biçimlerinde yansıurlar. Araçlar ise maddi kültürü oluştururlar.\(^2\)

Temel değerlerimiz, nicelige, niteliğe veya her ikisine de yönelik ola-bilirler.

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

Toplumların olduğu gibi, örgütlerin de yeni elemanlarına aktarılacak ortak düşünce ve duygu kalıpları, kısaca bir kültürel çalışmalarını vardır. Yine, toplumların olduğu gibi, örgütlerin de alt kültürlerinden sözedile-bilir. Bu her bir alt sistemin de az çok kendiyle ilgili bir kültür olması demektir. Bu da, iyiere olayları yorumlamakta bir referans çerçevesi sağlar.

Her örgütünün kendi tabarını (tartışılmaz ve dokunulmaz yasaklarına), geleneklerini ve göreneklerini ve bunlarla da kültürünü ve buna dayalı iklimini yaratığı söylenebilir. Bu kültür de, biçimsel/resmi sistemin norm (kural) ve değerlerini ve bunların elemanları arasındaki yorumla-malarını yansıtır.\(^3\)

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

- Bir elemanın yetkililerden biriyle konuşmasının mutlaka bir Kar aracına dönük olarak görülmesi.

- Örgütün mallarının kötü ve kötüye kullanılması ve tahrip edilmesi-nin hoşgörümesi vb.

Bütün bunlari gözönüne tutarak, bir örgütün kültürüne şöyle ta-nımlamak olanağı vardır:

**Bir örgütün temel değerleri ve önçlari ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seramoni ve mitolojilerin bütünü.**\(^4\)

---


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

— ÖrgütSEL ÇEVRE (örgütün başarısını belirleyen dışsal talepler),
— Değerler (örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlara ko yan kavramlar ve inançlar),
— Kahramanlar (örgütsel değerleri kişileştiren ve değerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kişiler),
— Ayinler ve törenler (günkü çalışmanda programlanmış davranışlar ve seramiler),

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

• Bir örgütün kültürünü:
  — Örgütün çevresine,
  — Başarı standartlarına,
  — Kahramanlarına,
  — Gündüz çalışmalarını ve kültürel şebekeşine ilişkin olarak geliştirmiş; değerler, inançlar ve kavramlar ile, bunları taşıyan, ileten, aktaran simge ve söylentiler bütününden oluşur.

Bu durumda, örgüt kültürü oluşturmak yani, 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

iklimin varlığına bağlıdır. Örgütsel iklim, bir örgütteki ortak psikolojik güçlerin görünümüdür. Örgüt iklimini, örgüt kültürüünün örgütte yaratığı 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 görülmemesi inancı,
f) İletişimi zenginleştirerek için, biçimsel (hiyerarşiliye ve role uygun) davranışmaktan kaçınmanın da önemli olduğu inancı,
g) Ekonomik büyüme ve kârlılığın öneminin açıkça tanımması ve buna inanılması.

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

- Onlara yetişkin muamelesi yapmak,
- Onlara, kader arkadaşları ve ortaklarınız olduklarını hissettirmek,
- Onurlarını kırıcı değil, saygılı davranmak,
Onları verimliliğin temel kaynakları olarak görmek yarışra, en
önelmi öz kaynaklarımız olarak görmek ve değerlendirimek,

Onlarda, "bana gereksinme duyuluyor" duyguşu uyandırmak.^(8^)

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İŞLEVLERİ

Örgüt kültürünün öneminden sözetmeye, Watson’un IBM’deki deney-
leverinin anlatıldığı kitapında söylediğiniyle başlamak istiyoruz:

“Başarıyla başarılılık arasındaki gerçek farkın, örgütün kendi insan-
larının güçlü enerji ve yeteneklerini ortaya çıkarmakta gösterdiği bece-
riyle ilişkili olduğuna inanırım. Acaba, örgüt insanların ortak amaçları-
vı bulabilmelerine yardımcı olabilmek için neler yapmaktadır? Ortaya çık-
kan birçok değişimden arıkmışça, bu ortak amacın ve yön duygusunun
kusakta bir hâza taşınabilmeli için nasıl bir çaba göstermektedir? Yıllar
boyu varlığını sürdürür bir örgütü incelediğimizde, onun gücünün örgüt
bicyiminden ya da yönetim becerilerinden değil, inanç diye adlandırdığı-
mız dirençten ve bu anıçların insanların etkilemesinden aldığını san-
rım fark edecek siniz. Benim bu konudaki savım şu durur: Herhangi bir ör-
gütün yaşamını sürdürürse ve başarılı olabilmek için, tüm politika ve
ylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancın olması gereklidir. İnançın ikinci noktak, Sirket başarısındaki en önemli öğenin bu inanç-
lara siki sikiya bağlılık olduğunu sanırım. Son olarak da, eğer bir örgüt, değişim
dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu anıçlar dışında herseyi değiştirmeye
hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün göreli başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve za-
manlamadan çok temel felsefe, ruh ve dîrîti rol oynar. Kuşkusuz tüm bu
ögeler başarıyı etkiler. Ancak, bana göre, insanların örgütün değerlerine
ne ölçüde inandıkları ve bu değerlerle ne ölçüde sahip oldukları, diğer
ögelerden daha büyük önem taşır.”^(9^)

İnançların, gerek genel toplumsal yaşamımızdaki, gerekse örgütSEL ya-
şamımızdaki önem ve etkilerini, bize genel bir tarih bilgisi de gösterebil-

^(8^) Bk.
Williaim Novak-Lee Iacocca, Mlyarde Olma Sanatı, Çev. Oya Çakır, Altn Ki-
Yates, Jere E., Gerilim Altindaki Yönetici, Çev. Fatoş Dilber, İliç Yay., İstanbul,
1986.
Enrico, Roger-Jesse Korınluth, Kola Savaşı Nasıl Kazandı? Çev. Yakut Güneri,

^(9^) Thomas Watson Jr’in kitabından (Bir İşletme ve Onun İnançları) akt. Peters

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

1. Örgütte genel ilk paylaşılan değerlerin, örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece, örgütün sürekliğinde katkı olur. Hatta, bu konuda en önemli katkıyı yapar.

2. Örgütünün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanımlar.

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


Örgütteki yerimizin simbolik bir anlamın da bulunduğu unutulmalıdır. Her türden simbolik değer yöneltik tehditlerin ise, örgütün kısılardan arasında “acı uyuşmazlıklar” doğurması olanaqdır. 10


Bir başka deyisle, paylaşılan değerler, örgütün toplumsal boyutlarını birleştirmeye bakımdan önem taşır ve bu işlevi görür, görebilir.

9. Örgütssel amaçların ve kalkışım, istikrarın kaynağı olma işlevi görür, görebilir.

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

Örgüt kültürünün işlevleri bakımından yukarıda genel olarak belirttiğimiz, söz konusu kültürün her bir öğesinin işlevleri bakımından kısaca açıklamalarla tamamlayabiliriz.

a) Temel değerler:

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

1. İşlerin yürütülmesi konusunda belirgin bir felsefenin varlığı, sürekli. Bu sürekli özelliği Japon sisteminde daha da belirgin. Bu yüzden, Sony’nin başkanı Morita, sürekli özelliği gösteren bir felsefenin varlığı, “Japon sisteminin Batı sisteminde üstünlüğü’nün nedeni sa-

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

yabilmektedir.22 Felsefenin sürekliliğinin anlamı, onun her bir yönetim-yönetici değişikliğinde yeni baştan belirlenmeye kalkışılmasadır. Buna
gerek duyulmaktan çok, o felsefenin geliştirilmesine çalışılmasıdır.

2. Yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bun-
laşı değişen koşullara göre, uyum sağlayabilecek bakımından süreklı göz-
den geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi.

3. Örgütte temel değerleri herkesin bilmesi ve paylaşması. Peters ve
Watermen, basit, ama güzel değerlerin, kusursuzluğu giderek yolda insan-
lar için asıl özendirciler olduğu13'nu belirtmektedirler.

b) Liderler ve kahramanlar:

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturur-
ken, liderler ve kahramanlar da bunların sembollerini, 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 yildız vb. sembol-
ze edebilirler.14

c) Törenler ve simgeler:

Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlamalar, yemekler, kokteylver
ve bunlara iliskin semboller ve sembolik davranışlar,

— başarılılar-yıldızlar, örgütte belirli bir süreyi dolduranlar, emekli
olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isim-
ler,

— rozet, flama gibi şeyler,

— Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakunluğu belirti-
ci mekansal ve sosyal düzenlemeler ve işaretler vb. bir örgütün törenleri
ve simgelerinin örnekleri olabilirler.

Bütün bunlar, örgüt kültürünün, o kültürlle biçimlenen çalışanlar ara-
sı ilişkilerin hem gostergeleri, hem de pekiştiricilerdirler. Bu göstergele-
rin, törenler ve simgelerin ne ölçide işlevsel oldukları, örgütler bakımın-
dan ayrı ayrı değerlendirilebilir. Buna burada girmeyeceğiz. Ama şu ka-
darın belirtilim ki, bu tür tören ve simgeler artık, özellikle başarılı şir-
ketlerde, çalışanlarınası statü farklılıklarını en az hissettirecek veya iş
yasamı dışında hissettirmeyecek ve kader ortaklığı duygusu uyandıracak
yönde gelişme gösteriyorlar. Böylece de, çalışanların işe ve örgütce karşı
motivasyonu ve baglılığı artırıcı etkide bulunuyorlar.

12 Bk.: Morita, 1987: 221-222.
d) Öykü ve efsaneler/mitler:

Bunlar doğru olmasalar bile, çalıșanların “kissadan hisse” çıkarmaları benzeri onları motive edici, örgütle özdeşleştirici etkide bulunuyorlar. Temel değerlerin yenilere aktarılması, bir başka deyişle, yeni elemanların toplumsallaştırılması bakımından işlev görürler. Öykü ve efsaneler, örgütünkahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkilidirler.¹⁵


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 aşağıdaki dair olduğunu belirtmektedirler. Biz, bu ilkelere güçlü bir kurum kültürünün ilkeleri ve dolayısıyla olumlu bir kurum ikliminin koşulları saymak eğilimindeyiz.

a) Eylem yanılış olmak,

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

b) Müşteriye yakın olmak,

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

c) Özerklik ve girişimcilik,

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

d) İnsanlar aracılığıyla verimlilik

İnsanların/işçölerin, kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak görülmenin yanı sıra, onları, kuruluşun en büyük ve en önemli özgünü olarak

değerlendirmek ilkesidir. İnsanın saygı esas alan, biz işverenler-siz işgörenler 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 belki oranda hataya gözyumulması.

f) En iyi becerilen işe bağlı kalmak,

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

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

İşleri basitleştirmeye elvererek bir örgüt yapısı ve bu yapıda üst düzey kurmayların azlığı.

h) Gevşek ve sıkı özelliklerin birarada bulunması,

Merkeziyetçilik ve adem-i merkeziyetçiliğin birarada bulunması. Özerkliğin tabana indirilmiş, buna karşılık, temel değerlerin geçerliliğini sürdürülmeleri 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 beyini yaklanmış üyesi bile bu denli tutucu değilirdir."

B — İnsan ve Motivasyona İlişkin İlkeler:

1. İnsanın temel özellikleri bakımından:

   • İnsanlar olarak, hemen hepimizin yetenekleri normal düzeydedir ve öğrenme kapasitemiz sınırdır.

   • Çevreye önem vermekte birlikte, çoğu kez "ben merkezci" yizidir. 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 gereksinmelerimizdendir. Diğer insanlar ve kurumlar ile, asıl olarak bu gereksinmemiz karşılamak için birarada oluruz. Bu gereksinmemizi karşılayacak ve başkaları ile birlikte olup başarıya ulaşmamızı sağlayacak kurumlar lehine büyük öze- rilerde bulunabiliriz. Ama, bunun yansırı sivrilmek ve bağımsızlık isteğimiz de vardır."

2. İnsanlar aracılığıyla verimliliğe ulaşmak bakımından:

İnsanların yukarıda belirtilen özellikleri veri alındığında, bir kuru-
mun en önemli kaynağı olan elemanların yöneterek amaçlarımı ulaş-
ma sı için göz önünde tutabileceği ve yerleştirileceği bazı ilkeler şunlar olab-
abilir:

a) Hiç bir kirimun insan kaynağını, çoğunluğu itibariyle üstün in-
sanlardan oluşturduğu düşüneceğiz. Bunun yerine, ortalamına niteliklere sahip, 
sıradan insanlar ile çalıştımımızı düşünmeli ve kabul etmeliyiz. Önemli olan 
da, bu tür insanlardan olanüstü gübeler elde ederek başarıya ulaşmaktır. Her insanın 
basarya ulaşması olasılığı vardır ve bunun 
ortamını hazırlamak yatırımını düşer.

Teknolojinin günümüzde ulaşığı düzeyeye rağmen, başarı ile başarızlık 
arasındaki farklı yaratan insanlardır.

Kendi varlıklarından hoşnut olan insanlar iyi sonuçlar yaratabilirler. 
Onların kendii varlıklarından hoşnut olabilirmeleri ise, birlikte 
calışıkları insanlardan da hoşnut olmalarıyla yakından ilişkilidir.O halde, yönetim 
veya yönetici, insanlar;

— Kendi varlıklarından; kişiliklerinin kabul edilmesi, önem taşıdık-
 
— İşyeri ve kurulduğu,

— Birlikte çalıştığı insanlardan hoşnut olmalarını ve böylece verim-
 
Bu amaçın gerçekleştirilebileceği de, aşağıdaki ilkelerin kuru'm bütünün-

b) İşin anlamı olması, elemanın yaşamına anlam katması.

İnsanlar, “eğer önemli bir davaya hizmet ettiklerine inaniyorlarsa”, 
çalışma saatlerinin şu yar da bu oluşunun bile onlar bakımından pek fazla

15 Bk.:
Culil, et al., 1985: 311; Peters ve Waterman, 1987; 
McCarthy, John J. Başarız Yöneticiler — Yöneticiler Nasıl Başarışız Olurlar? 
Blanchard, K. and Sponfer Johnson, Bir Dakikalık Yönetici, Çev. Duygu Ugur, 
Haackman, Martin J., Modern Bir Büroda İş ve İş Araçlarının Yönetimi, Çev. 
öneni olmayabilir. Örneğin, bankacılıkta normal çalışma saatlerinin dışında da çalışma gereği çok fazla ortaya çıkmaktadır. Bunun, elemanlarda bir usanç ve bakınlılığa, iş doyumsuzluğu ve moral düşkünlüğe yol açması, onlarda önemli ve anlamlı bir iş yaptıkları duyguşunu uyanıtma-yi gerektirir.

Kurum bütüninde işin anlamlığının yaygınlaştırılması, kurumun, adeta özel bir klüp veya derneğin üyelerinde yaratığı havaya benzer bir havayı çalışanlarına sağlamasıyla olabilir.

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


Önemsenmek, insanın sürekli tutuklarından biridir. İnsanın gerçek korkusu, yok olmaktan çok “önemiz 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 sürdürübilmek için verilen rüşvet gibidir. Kurumdaki, örgütteki görevleri ve yaptıkları işe önem verilip takdir edilirlerse işlerinden hoşnut olurlar. İnsanların paraya gerekşimleri olduğu kadar, işlerinden gurur duymaya da gerekşimleri vardır.

d) İnsanın, öğrenme ve bir işe koşkuyla sarılma bakımından sınırlıkları gözardı edilmemelidir.

e) Yeniliklere açık olmak ve yenilikçiliği desteklemek.

Sönş'ın başkanı Morita'ının da dediği gibi, günümüzde “yönetim, eşişel gelmiş ürünleri daha etkin bir biçimde üretmekten çok, rakiplerin önune geçerek daha yenilikçi olmak zorundadır.” Bu bakımdan önem taşian bazı noktalar da şöyle belirtilibildir:

- Sezgi, sağduyu ve düşünmeye önem verilmesi.
- Eylem, girişimcilik ve bireysel inisiyatifle önem verilmesi.
- f) Elemanları dinlemek ve onlara çocuk değil, yetişkinler olarak davranmak.

h) ÖDÜL VE CEZA:

Öğrenme bakımdan, ödüllendirme olumsuz pekiştirmeye sağlar. Ceza ise olumsuz pekiştirmeye yolaçabilir. Bu şu demektir: Elemanlara yardımcı ve yollanıcı olmaları yaratmak, hatalarını yakalamaya çalışmak yerine, doğru yaparken yakalayıp ödüllendirmeye daha çok önem vermemiz gerekir. Böylece, a) astların başarısı, yönetimin başarısını getirebilebilir, b) ast, yaptığı iş konusunda yönetimin içten davranışını anlayabilir ve de, c) “hayatımda, çalıştığım hiç bir işte bu kadar çok çalışma arzusunu duymadım” der hale gelebilir.24

Cezalandırma-olumsuz pekiştirmeye de davranış değişikliği yaratabilir. Ama, bu değişiklik önceden kestirememen ve istememen bir biçim ve yönde gerçekleştirilebilir. Bazı psikologlara göre, cezalandırılan insan, istenilen biçimde davranmaya daha az eğilimlidir. Daha çok ve en iyi olasilıkla, cezadan nasıl kaçınılaçağını(?) öğrenir. Örneğin, ceza korkusuyla çalışan kişinin, “itaat ettiği kişiden kurtulabileceğini ya da onu elde edebileceğini günleri” düşündüğün planlayabileceği söylevabilir.25

Ödül ve onun bir tırevi olan olumsuz pekiştirmeye ise, genellikle, amaçlanan doğrultuda davranış değişikliğine yol açar. Kendimi gerçekleştirmeye gereksiniminin bir yandan doyururken, öbür yandan yeniden yaratır. Bu bakımdan, ödülün en fazla yararı sağlayabilmesi için, şu noktalara dikkat etmek gereğinden sözü edilebilir:

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


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

Beklenmeyen, aralıkli ve sık gelen küçük ödüller göre daha etkilidir.26

C — LİDERLİĞE İLİŞKİN İLKELE

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

Benimseme ve özdeşleşmeeye dayanan otorite, diğer otorite kaynaklarının (örneğin, yasal uyum-itaat‘in) yerine geçirilir. Geçmediğinde, yasal otorite benimsemeye-uzmanlığa dayanan otorite ile birleşmede, doğacak sonuç şöyle olabilir: işle devamsızlık, geç gelme veya asılı suratla dönülsüz iş yapma.27

Benimseme ve özdeşleşmeeye dayanan bir otoritenin oluşturulup kuralabilmesinin koşullarından bazıları olarak şunlar üzerinde durulabilir:

1. Kültür Oluşturma-Geliştirme ve Dönüşüme

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 belirтир: amacı belirleyip betimlemek, buna göre görevleri tanımlamak, örgütün politikasını iç ve dış koşullara göre uyaramak ve yaratıcılık.

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

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 doyma kaynağına dönüştürmuştur. "O halde, kurum lideri, değerlerin hem yaratılması, hem tanıtıması ve hem de korunmasına uzman bir kimse olacaktır. Demek ki, yaratıcı liderlik sanatı, insan ve teknolojiyi, yeni ve kahşi değerler içerecek biçimde yeniden işleyerek kurum oluşturma sanatı olmaktadır."

Bu nedenle, böyle bir lider:

a) Anıları oluşturucu, düzenleyici ve etiketleyicidir.

b) Simge, ideoloji, efsane, özel bir kurum dili, inanç ve törenlerin yaratıcısidir. Bunlar, gerektiğinde dönüştürüp değiştirilebilir.

c) Örgüt/kurum yapımı canlandıncı, harekete geçirici ve ona esneklik kazandırcıdır.

Kısacası bir tür mimardır.

d) Yüksektilici-yüceltilici, özendirici, ruh ve ilham vericidir. İnsanları yenilik yapmaya ve sıvirilmeye özendirir. En azından, izleyicileri ile yoğun ilişkileri, onların kendilerini yükseltilmiş hissetmelerini doğurur. Önlerin bilinç altında bulunanları bilinç düzeyine çıkarır.

e) Manevi bir özellik taşıır. İnamlılık ve çışkı, izleyicileri ile bütünselleşmesinin iki özelliğidir.

Kısacası, bu tür liderlik, J. MacGregor Burns (1978)’ın 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 ulaştıracak biçimde ilişki kurduklarında ortaya çıkar. Kişilerin yaşama anlam verme gereksinmesi üzerine kurulur.


Güçlü bir örgüt klütürü oluşup yerleştirikten 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:

Duyarlığının iki boyutu vardır: örgütün kendi içine ve çevresine karşı duyarlı olma.


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

Yöneticiler yalnızca para kazanmazlar, insanlar için anlamlı işler de yapmaları gerekir. Örneğin, Japon yöneticisinin sorumlu olduğu, işin sürekli kalmayı sağlamak için geliştirilmektedir. Bunun için örgütün kär etmesi gerekli olmakla birlikte, kär amacı listenin başında yer almayacaktır. Çalışanın yaşantısını geliştirmek, onun önem vereceği ve yeteneğini uygun iki bulmak ve adeta bir aile ortamında olmasını sağlamakları da içerir.32

Yapıya Bağlı Kalmama

Özellikle kriz dönemlerinde belir bir ölçüde bir karizma sahibi olmayı, normal zamanlarda ise, yapmayı dönüştürecek veya enazından eksiikleri giderip yapmayı tamamlama ve birincil-ikincil ilişkileri birleştirme eylemlerini kapsar. Bununla birlikte, sonuncu tür eylemler; mevcut yapını tamamlayıp mevcut yapıya bağlı kalmadan normal yöneticileerce de yerine

Kozlu, 1988: 77-90.
Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact", bk.: D.S. Pugh (ed.),
Organization Theory, Selected Readings, Penguin Books, 2. bs. C. Britain, 1983:
417-441.
getirilebilir. Çünkü, eksikleri gidermek demek, mevcut amaçları gerçekleştirmek için mevcut siyasetleri uygulamak bakımından usul ve aracı geliştirme anlamına taşır.

Bu tür bir eylemde bulunmak, daha çok orta düzey yönetimin önemliliği görücidir. Orta düzey yönetim bu görevi bizzat yapar veya bu konuda astılara rehberlik eder. Bunun için, bilginin yanı sıra insan ilişkileri becerileri de gerektirir. Eksikleri gidermek, yapıyı tamamlamak bakımından, orta düzey yönetimin iki şeyi yapması gerektiğini:

1. Kendi üstlerinin ona sağladıkları hareket serbestliğini iyi değerlendirmek.

2. Astılara yönelip, değişiklikleri benimsenibilir kılmak ve onlara güvenmek. Onları iyi motive etmek ve bunun yanı sıra, onların gerekşimlerini üstlerine iletmek.

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

Bu karşı duyarılık ise, örgütün/kurumun çevresi ile uyumunu koruyabilmek için, içinde yaşadığı, girdiği-çıkış ilişkisinde bulunduğu çevreye karşı duyarılığı demektir. Çevrenin taleplerine, olanaklarına ve çevredeki değişimlere duyarılığımı kapsar. Bu konuda, geleceğin önceden kestirilebilmesi ve değerlendirmelibilitmesi yeteneği, halkın ilişkilerin bir parça olarak sorun yönetimi işlevi, liderlik için vazgeçilmez koşullardandır.

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

3. Birinci ve Ikinci 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 yolunun haliine gelmesi ve,

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

Bunlarm özet anlatımının, örgüt ve onun amaçları ile özdeşleşme ol-duğu sanırım olduğu açıktır.


34 Katz ve Kahn, 1977: 357.
Birincil İlişkiler:


Bu tür ilişkilerde motivasyon, birlikte yapılan ve kişisel doyum sağlayan eylemlerin kendisinde bulunmaktadır.33

İkincil İlişkiler:

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

Bu ilişkilerde: a) Rollerin her bir birbirleri ile ilişkili olduğundan, ilişkilere karşılık bağlılığını belirleyici biçimsel-yazılı kayıtlar konulmuştur. Her bir bölümün, makamın/büronun vb. özel yeri, yetki, sorumluluk ve hakları, diğerlerine göre ve onların bakımdan tanımlamı belirlenir. b) Eş veya benzer kadro ve konumları içgâr edenler o konumla eşit tutulur. Örneğin adamı değil, makamı selamlama bu anlamla taşır. c) İlişkilerin duygusalıktan uzak olacağını ve olması gerektiği öngörüülür. Cellat-tan hatta yargıştan, suçluya sempati duymasının beklenmemesi bunun en belirgin öneginidir. İş yaşamında bunun bazı gösterge ve yansımaları şunlardır:

“Ben görevimi yapıyorum.”
“Na yapalım, kurallar/ış bu nu gerektiriyor.”
“İş başka, arkadaşlık başka…”
“Kişiliğine karşı değil ama,” vb.

Bütün bunların anlamı, Katz ve Kahn‘ın da dediği gibi,34 birincil gereksinmelere aldırış edilmeyecegidir.

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

Bazı bilgileri de elde etmek bakımından, elemanların iş dışı yaşamı ile ilgilendik. Bu yolun pek çok sakınca/telikleri bulunduğu ve bunlara çok dikkat etmek gerektiğini hemen belirtelim...

Elemanlar arasında doğal, informal etkileşime gözyummak, buu önem/model oluşturmak gibi yollarla, birincil gruplar örgütte katkı yapacak hale getirilebilir.

Grup üyelerine daha fazla özerklik ve etkileme olanağı sağlama- rak, işin gerekleri kişiler için doyurucu hale getirilebilir. Katz ve Kahn, bu bakımından en etkili liderin, en iyi bürokrat değil, herhangi bir durumda birincil ve ikincil ilişkileri başarı bir biçimde birleştiribilen lider oldugu sonucuna vardiklarını belirtmektedirler.37

Bu basit birleştirilmeleri yansıtır, daha zor olan yollar da vardır. Ön- neğin, örgütSEL yaşamı da aile benzeri bir duruma getirebilir miyiz? En- azından buna çalılabiliriz. Çünkü, bunu az çok, şu veya bu biçimde yapa- bilmek büyük önem taşımaktadır.

"Hiç bir teori, plan ya da devlet politikasi bir işi başarıy" götümeyebilir 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 paylaşlığı hissettirmektir. Japonya da başarlı olan şirketler, Amerikalıların işi, yönetim ve hisse sahipleri dedikleri bütün elemanlar arasında bir kaderiğini kurabilmis olandılır.38

Bütün bunlarla birlikte, iyi ilişkiler, aile bağları ve yaşamı benzeri bir ortam yaratma çabalarında çok önemli davranmak gereğini de belirtmemiz gerekir. Örneğin, yönetici, seviyeceğim derken sayınınmaya bая- layan ve sonra sevilmex hale de gelen bir babanın durumuna düşmeme- lidir.

Yönetici-lider sevilmelidir. Ama, bu sevilm norm-değer aşınması pa- hasına ortaya çıkmış olmamalıdır.

Örneğin, güçlü kültürleri olan, başarılı bazı Amerikan şirketlerinin "ya normlarını kabul eder ya da çeker gidersiniz", ikisinin ortası yok- tur.39

Sevilm ve saygı duyulma (birincil ilişki) ile ciddiyetin ölçüsünü bul- lup etkili olma özelliğini sürekli kalmak gerekir. Liderin bu yolla kaza-

Ciddiyetin Ölçüsünü Bulmak

Başarılı olmak bakımından, yöneticisinin soğuk ve çok mesafeli olmasi gerekmektedir. Hatta, tersinin doğru olduğunu buraya kadar yazdıkları üzerinden çıkarmak mümkündür. Yazıklarımız, 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 kapatırmamalıdır. Laubalilik ile ulaşılazlık-erişilmelik arasındaki çizgi iyi çizilmeli- dir. Yönetici, odasının kabvesiライン getirmeden de bir açık kapı siyası izleme olanağını bulabilir. Örneğin, astlarının aktına gelmeyen gözüm yollarını önebiileme yeteneğini geliştiren yönetici, onların kendi profesyonelliliği duydukları saygıyı artıracabilir. Bu durum, elemanların laubali olma eğitilerini de azaltabilir.40 Demek ki, yönetici, “işinin ehi olma” niteliğini sürekli geliştirmelidir. Otoritesini mesrulaştırın, benimsenmesini sağlamak bakımından, uzmanlık ile iyi insan ilişkileri becerilerinin birlikte en iyi sonucu vereceklerini bilmelidir. Yoksa:

— Ya erişilemez-ulaşılmaz yönetici olarak olumsuz bir örgüt ikiliminin doğmasına yol açabilir,

— Ya da, böyle olan veya böyle algılanan bir yönetici olmamak için sevilme arzusuna, arkasından “iíyi adaın” 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 değildir.41

D — YAPIYA İLİŞKİN İLKELER

Güçlü bir örgüt kültürünü ve olumlu bir örgüt ikiliminin örgütsel yapıya ilişkini ilkelere de söylece özetlemek olanağı vardır ve bunlar gününmüze giderek yaygınlaşan eğilimlerdir.42:

42 Bu konuda başıça kaynaklar olarak bk.: Peters ve Waterman, 1987; Morita, 1997; Kozlu, 1986 (Türkçe’de yazılmış veya çevrilmiş olarak).
1. Ölçük ekonomisine, büyükliğe önem vermekten daha çok, çalışmaya yönlendirilmiş insanlarla etkin hale getirilen küçük birimlere yöneliş.


3. Yöneticilerin değerleri biçimlemek yanılsıra 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 yapılamanın, bir başka değişle daha az tabakalaşmanın olması. “Aşırı tabakalaşma, yavaş hareket eden katı bürokrasinin belki de en büyük sorunudur... Tabakalaşma artı Tigga, yönetimin yapısına Parkinson Yasası egemen olmaktadır: Yönetim tabakaları kendi varlıklarını gerekli kılınır ve doğrulamak için, diğerlerine amaçları değiştirdi işler yapılarlar. Herkes ise gömülmiş görünür, oysa gerçekte, yönetim kuştiyü yatakta dinlenmektedir.”


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 deşinmişlik.

Bütün bunlar ve daha önce belirtip açıkladığımız ilkeler günümüzde giderek gelişen, kurum kültür ve iklimi ve kısmen de kimliği bakının- dan esas alman ilkeler, eski akılci ilkelerin reddedilmesinden çıkıp on- lara seçenek olarak geliştirilen ilkeler olmaktadır. Reddedilen eski akılçılık ilkeleri şöyle özetlenebilir:

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 söz konusu değildir.

Kaliteyi sıkı denetleyin, kalite sağlanması emir verilince yapılır. Çalışmanın kendiinin yapması gibi bir şey söz konusu değildir.

Herşeyi büyüklük ve sayıyla ölçüp gözebilirsiniz.

Oysa, başarılı şirketler, “bir çorba kaşığı etkili çözümlemeyle, yarım litre sevgiyi” karışırmaktadırlar.46


İyi eğitilmiş profesyonel yöneticilerin yönetemeyeceğleri bir şey ve bir sorun olamaz.

Oysa, “bütün düşünme iyi yöneticilere bırakılsıra”, bir örgüt hiçbiri yere varamayabilir.47

Reddederken eski akılçılık ilkelerinin, Taylorizme dayalı makina kuramının ilkeleri ve benzerleri olduğu sanırım açıkça görülüyor.

Gününüzde, şu veya bu biçimde katıldığı esas alan kurumsal-yönetisel kültür ve iklim ve de kimlik böylece gelişme gösteriyor.

B - ÖRGÜT İKLİMİ

1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Ayırımı


Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick, örgüt iklimini şöyle tanımlamaktadırlar: Örgütlerin, üyeleri ve çevreleri ile ilgilenen biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüt özü olan tutumlar takımı.46


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 kültürünü veya iklimini, biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve bunun doğal sistem içindeki yorumlamalarını yansıtır. Örgütsel iklim, iç ve dış çekişmeleri, örgütün çektiği kişi türlerini, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemi ve sistem içinde otoritenin kullanım biçimini de yansıtır. Bir toplumun kültürel bir kalıtı olduğu gibi, toplumsal örgütlerin de yeni grup üyelerine aktarlan ortak düşünce ve duygulukları vardır.”47

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

C. Argyris de, örgüt iklimi ve kültürünü eş anlamda kullanıyor.48

---

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

Örneğin, örgüt iklimi kavramını sanayi psikolojisine sokan Gellerman, bu kavramın yönetsel gelenekleri de içerdiğini ve kendine özgü bir çalışma ortamını ifade ettiği, 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 algılarından ibaret sayıyorlar. Bu öznel algıların, örgüt politikası, yapısı ve kuralları ile liderlik biçimlerine ilişkin olduğunu belirtiyorlar.\(^{52}\)


- fiziksel düzen ve olayları,
- Elemanların iç çevreyi betimleme biçimlerini,
- iç ve dış çekışmeleri,
- geçtiği kişi türlerini,
- iş süreçlerini,
- iletişim yöntemi,
- otoritenin kullanımını biçimlerini iklim yansıtır.\(^{53}\) Ama, bu yansıttığı şeyler, örgüt kültürünün iklimde yansıyan öğeleridir. İklinin kendi değiş, onu belirleyen koşullardır.

4. Tagiuri ve Litwin ise, daha doğru diyebileceğimiz bir örgüt iklimi tanımlaması yapıyollar. Onlara göre, örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin katlanır niteliğidir. Bu nitelik, üyelerin davranışlarını etkileyen, onlarca denenmiş olan bir niteliktir. Örgütün değerleri vb. ayırıcı nitelikleri yoluya betimlenebilir.\(^{54}\)

5. Aranoff ve Baskın’e göre ise, örgüt iklimi, örgütle işleyen ortak psikolojik güçlerin görünümüdür. Bu tanımı daha önce de belirtmiştik.

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

1.2. Örgüt Kültürunün Bir Türevi Olarak Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, daha önce de belirttiğimiz gibi, örgüt kültürünün örgüt te yarattığı hava/veya ortamıdır.

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 duygu lar yaratır, uyandırır. Örneğin, şu tür niteleme ve betimlemelerde bulunuruz:

— “yarın hava iyi/kötü olacak”
— “piril piril bir hava”
— “karanlık, sisli/dumanlı bir hava”

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

— “sikiçi, 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 yaşiyoruz”
— “Herşey güllük gülistanlı”
— “herşey toz pembe görünüyor”
— “Balayı havası”

— "Havası bataşın..." Yani, çok mutlu ve iyi bir görünüm vererek kıskandırmıyor. vb.


2. ÖRGÜT İKLIMİNİN ETKİLERİ

2.1. Örgüt İklimi Neleri Yansıtır?

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

- İnanma, güvenme ve güvenceli-duygulanın durumu,
- Açıklik, açık kalımlılık/içtenlik ve duyguların durumu,
- Yardımcılaşma ve yardımseverlik-duygulanın durumu,
- Katılıma ve katılma duygularının durumu,
- Doyum ve umut/beklenti düzeyleri ve duyguların durumu, vb.

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

2.2. Olumlu ve Olumsuz Örgüt İklimi ve Sonuçları

Yukarıdaki gözlemlerden de görülebileceği üzere, işgörenlerde ve tüm diğerlerinde iyi duygular uyandıran bir ortam, olumlu bir örgüt iklimini ifade eder. Bu bir tür "bahar havası"nın yaşadığı durumdur. Bunun tersi ise, olumsuz bir örgüt iklimini ifade eder ki, bu da bir tür "sıkıcı, bunaltıcı..." bir havanın yaşadığı bir durumdur.
İnanılırlik, güvenilirlik, açıklık-ıchtenlik, yardımseverlik, katımcılık, vb. ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu örgüt iklimi, ideal örgüt iklimi olarak adlandırılmak da oianaklidir.\(^{55}\)

Bunların varlığı, örgütte sısı-dumanlı bir havanın değil, pembe pembe bir bahar havasının varlığını gösterir. Bu ise, etkili iletişim'i getirir. Etkili iletişim, hem böyle bir havanın varlığına işaret eder, hem de böyle bir havayı doğrudan 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 iyileştirilmiş kolay ilişkiler getirir. Dolayısıyla, bunların sonucu da şu olacak: ÖRGÜTSEL BAŞARI.\(^{56}\)

Şimdiye deşin 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, baskı esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen:
— Çok fazla sınırlanmış iletişim,
— Katılım yoğunluğ-ettikleşim yoğunluğu ve anti demokratik liderlik,
— Sıkici-bunalıcı zorla çalışma,
— Katı-sert, kırıcı bir örgütsel çalışma ortamı. Çalışmaların kargılı ikişimin ve etikleşimle çözümlemek yerine, hoşgörülmemiş, örgüt leni ne dönüştürülmemiş baskı altına alındığı bir ortam.\(^{57}\)

Bunlarla birlikte bulunan olgular veya bunların bir tür rey olan olgular, sonuçlar da şu olacaklardır:

— İnanılırlik, güvenilirlik, açıklık-ictenlik, yardımseverlik-dayanışmaçılık, katılmıcılık vb.'den yoksun bozuk-ışlevsel olmayan işgören ilişkileri ve,

— Etkisiz iletişim ve bunlarla birlikte gelen ve yukarıda belirtilen diğer sonuçlar ve ilişkiler..., ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLİK 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 baskıçılı kültür —“Sücü-Bunaltıcı-Körelticı/Körelticı Bir Hava” = ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLİK ya da KİMSENİN ARAMADIĞI BİR BAŞARI(?) gibi iki denklem kurulabilir.