

KURUMSAL KÜLTÜR ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİNDE GÖRÜNMEYEN EL?

"Örgütler bir bulut gibidirler. Görüntüleri bakış yönünüze göre değişir. Yanına yaklaştığınızda ise, kaybolurlar."

W.H.STARBUCK

Mustafa Yaşar TINAR (*)

ÖZET

Japon işletmelerinin 70'li yılların ikinci yarısında dünya ekonomisi içerisinde elde etmeye başladıkları hissedilir üstünlüğün nedenlerini araştırmakla başlayan bir bilimsel araştırma süreci, son yıllarda giderek kuramsal yönü ağırlık kazanmaya başlayan "kuramsal kültür" konusunu ortaya çıkarmıştır. Akademik çevrelerin yeni bir araştırma alanı, yöneticilerin artan karmaşıklıkla başa çıkma yolu ve danışmanlık firmalarının yeni ve cazip bir çalışma alanı olarak gördükleri bu konu, çok yönlü ve muğlak yapısı gereği alışılmış bilimsel standartlarını da zorlayacak bir görünüm içindedir. Bu yazında kuramsal kültür ve yönetim ilişkisi konu edilmektedir. Kurumsal kültür, bugüne kadarki yaygın yönetim anlayışının bir özelliği olan "herşeyin yapılabılırlığı" düşüncesini görecelileştiren, kendiliğinden oluşan düzenlerin önemini vurgulayan, böylece örgüt ve yönetim kuramlarında yeni ufuklar açan bir ilgi alanı olarak incelenmekte ve etkin bir kurumsal kültürün yönetim işlevleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

1.GİRİŞ

Bilimsel araştırmaların uygulamadaki gereksinimlerle ne denli içiçe olduğuna güzel bir örnek, son yıllarda işletme bilimi ile ilgili yaynlarda oldukça önemli bir yer tutan "Kurumsal Kültür", "Firma Kültürü", "Örgüt Kültürü" gibi başlıklarla ifade edilen konudur. ABD ve Batı Avrupa'lı bilim adamları kendi ülkelerinde ve dünya pazarlarında gittikçe artan Japon rekabeti ve Japon işletmelerinin dinamizmi karşısında dikkatlerini önce Japonların bu başarısının temelleri üzerine çevirmişler, elde ettikleri bilgilerden kendi ülkelerine aktarılabilcek yönler aramışlardır. Bu

(*) Doç.Dr., D.E.Ü. İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

arastırmaların devamında, 80'li yılların başlarında yayınlanan ve birden-bire "Bestseller" olan, daha çok danışmanlık şirketlerinde çalışan kişilerin araştırma sonuçlarını açıkladıkları kitaplar (Bkz. PETERS/WATERMAN 1987: DEAL/KENNEDY 1982; OUCHI 1987; PASCALE/ATHOS 1982), başarılı Amerikan işletmeleri ve Japon işletmeleri arasındaki paralelliklere işaret etmekteydi (Bunun için bkz. KOZLU 1986:12). Bu ortak özelliklerden çıkartılan en önemli sonuç, değişen çevre koşullarına uyum-sağlamanın ve sürekli olarak başarılı bir şekilde ayakta kalmanın, işletmelerde güçlü bir "kurumsal kültür"ün varlığı ile mümkün olduğu idi. Böylece örgüt ve Yönetim Kuramları'nda üzerinde yıllarca pek durul-mamış bir konu gündeme gelmekteydi: Kurumsal Kültür'ün oluşumu, et-kileri, yapılabılırliği ve örgütlerin etkinliğini artırmada kullanılmış. Konu-nun önem kazanmasında Japonların başarısı kadar, diğer bazı faktörlerin de rol oynadığı yadsınamaz. Bunların başında, kuşkusuz yeni teknolojik gelişmelerle çehresi değişen iş yapılarının, karmaşıklığı ve cınamaklılığı artan, yöneticilere yeni sorumluluklar yükleyen bir çevrede ayakta kalıp başarılı olabilmenin ve batı ülkelerinde işgörenlerin değişen çalışma yaşamı bekentilerinin gerektirdiği yeni yönetim anlayışı arayışları gel-mektedir.

Konuya ilgili tartışmaların ortaya koyduğu, ancak şimdije kadar üzerinde pek fazla durulmayan ilginç bir nokta, kurumların kendi evrim-sel süreçleri içinde oluşan kültürlerinin yönetim işlevleri üzerinde nasıl ve ne derecede etkide bulundukları; başka bir deyişle, örgüt yönetiminde iplerin tamamen yöneticilerin elinde olup olmadığı, kurumsal kültürün yönetimdeki rolünün ne olduğudur. Bu incelemede cevabı aranan soru da budur. Önce bir sosyal düzen olarak kurumların (örgütlerin) şekillenmesinde yönetim etkisinin sınırları üzerinde durulacak, daha son-ra kurumsal kültürün ne olduğu ve yönetim üzerindeki etkileri incelene-rek "Kültür Yönetimi" konusunda bazı sonuçlara ulaşılmasına çalışılacaktır.

2) SOSYAL DÜZENLERİN OLUŞUMU : "OLUŞTURULAN" VE "KENDİLİĞİNDEN OLUŞAN" DÜZENLER

Örgütlerden söz edildiğinde, akla hemen insan eliyle yaratılmış yapay bir sosyal düzen ya da sistem gelmektedir. Şimdije kadarki yaynlarda kullanılan tanımların ve/veya örgütlerin bir yönetim fonksiyonu olan organizasyon faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı oldukları şeklindeki ifadelerin (Bkz. örn. GROCHLA 1978 : 15-20; TOSUN 1986 :73) dayandığı varsayılm, sosyal düzenlerin belirli amaçlara ulaşmak amacıyla tamamen insan eliyle, amaca uygun bir şekilde oluşturulabilir ve buna bağlı olarak gerektiğinde istenildiği

şekilde değiştirilebilir olduğudur. Daha geniş bir bağlamda, toplumsal düzen düzeyinde Friedrich August von HAYEK'in "Yapısalçı Akılçılık" adını verdiği ve acımasızca eleştirdiği bu anlayışa göre, kültürün tüm kurumları (örn. dil, hukuk, para, piyasa) varlıklarını aklın amaç güden bir buluşuna, bir plana ya da tasarıma borçludurlar (HAYEK 1980 : 25). Bu görüş ve algılıyış, olguları "doğal" (insan davranışından ve etkisinden bağımsız) ve "yapay" (insan tasarıının sonucu) olarak düşünen dualist ayrima dayandığından, sosyal düzenler için büyük önen taşıyan ve ikisinin arasında yer alan üçüncü bir katagoriye yer vermemiştir. Bu kategori, insan davranışlarının bir sonucu olan, ancak insan amaçlarının bir sonucu olarak görülemeyecek olan düzenler ya da sistemlerden oluşmaktadır (MALIK 1979 : 306-307). Tablo 1'de görüldüğü gibi, "Evimsel Düzenler" denilebilecek bu tür düzenler, karmaşık bir yapı gösteren tüm sosyal sistemlerdir. "Burada soyut ve hiç kimse tarafından düşülenüp kurulmayan, fakat insan davranışlarından kaynaklanan bir koordinasyon ve düzen vardır. Bu düzen çok sayıda elemenin bağımsız kararlarına daya-

	insan davranışı olmaksızın oluşan慝neler (sistemler)	insan davranışı sonucu oluşan慝neler (sistemler)
insan tasarıının (planının) sonucu olan慝neler (sistemler)	(1) Yok	(3) Yapay sistemler : Teknik veya çok basit sosyal sistemler = Yapısal(cı) Düzenler
insan tasarıının (planının) sonucu olmayan慝neler (sistemler)	(2) Doğal Sistemler : Güneş sistemi, kristaller, organizmlar	(4) Karmaşık sosyal sistemler : dil, yazı, para, ahlak, kültür = Evimsel Düzenler

Tablo 1:Düzenlerin Sınıflandırılması (Kaynak: MALIK 1979:307)

narak, kendiliğinden oluşur" (ERKAN 1990 : 49).

HAYEK, düzenleri, Tablo 1'deki sınıflandırmaya uygun bir şekilde, insan eliyle "oluşturulan" (Tabloda 3) ve bir evrim sonucu "kendiliğinden oluşan (spontan)" (Tabloda 4) düzenler olarak ikiye ayırmaktadır (HAYEK, 1980 : 57). Kendiliğinden oluşan düzenlerin koordinasyonu (yazılı olmayan) kurallarla sağlanmaktadır. Bu kurallar, düzenin evrim süreci içerisinde, karşılaşılan durumlara uyum sağlama çabaları ile, sınıma-yanılma sonucu oluşmuşlardır ve kurallara uyanlar tarafından ifade edilebilir şekilde tanınmayabilirler (HAYEK 1980 : 35).

Birer karmaşık sosyal sistem olan örgütler, yukarıdaki açıklamalar ışığında hem "oluşturulmuş" hem de "kendiliğinden oluşmuş" düzenler olarak görülebilirler. Başlangıçta örgütler belirli amaçlara hizmete için insan eliyle kurulmuşlardır. Ancak birer köklü yapı olarak, evrim süreci içinde kendilerine özgü bir kimlik oluşturmuşlardır. Bu kimliğe, en çok geçmişte sorunların çözümünde başarılı olmuş gelenekler ve etkileşim biçimleri damgasını vurmuştur. Örgüt yönetiminin işlevlerinden organizasyon faaliyetinin ağırlığı, örgüt yaşamının başlangıcında fazla iken, yerleşmiş bir yapıda daha azdır. Uzun geçmişe sahip bir işletmeye yeni bir cehre vermek, kötü gidişi durdurup tersine çevirmek üzere genel müdür olarak atanın bir yöneticinin gücünün sınırları bu bağlamda daha iyi anlaşılmaktadır. Bir örgütü enince ayrıntısına kadar rasyonel bir şekilde yeniden düzenlemek ve yönetmek, tüm önemli konular hakkında geniş bilgi sahibi olmayı gerektirir ki, bu olanaksızdır. Verilen kararların uygulanması, birçok elamanın ikili iletişimine ve etkileşime bağlıdır; bu nedenle uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuçlar, istenilenden farklı olabilmektedir. Kararların etkilerini önceden tahmin etmek zordur.

3) KURUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI

Genel olarak "kültür" sözcüğünün bugüne kadar üzerinde anlaşılmış bir tanımı olduğu söylenemez. GÜVENÇ'e göre, tanımdaki bu "güçluğun kökeni kültür sözünün çok anlamlı oluşunda aranabilir" (1974 : 95). Kültürün çeşitli anımlarından birisi sosyal sistemleri oluşturan bireylerin davranışlarıyla ilgili olanıdır. Bu çerçeve içerisinde kültür, genel olarak bir toplumda yaşayan bireylerin davranışlarını yönlendiren kurallar toplamı olarak tanımlanabilir (ERDOĞAN 1983 : 124). Kültürün başlıca özellikleri şunlardır (ERDOĞAN 1983 : 134-138; GÜVENÇ 1974 : 103-108; KELLER 1982 : 144-115) :

- Kültür sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir ve süreklidir;

- Kültür sosyalleşme süreci içerisinde öğrenilir;

- Kültür zaman içinde değişebilir;

Kültür toplumsaldır; yani, kollektif düşüncenin ürünüdür ve toplum üyelerince ortaklaşa paylaşılr, bütünlüğündür;

- Kültürün gereksinmeleri karşılayıcı, doyum sağlayıcı özelliği vardır.

Bir evimsel düzen olarak kültür, tarihsel süreç içerisinde, toplum üyelerinin çevreleri ile olan karşılıklı etkileşiminde kolaylık sağlayan, sorunların çözümüne katkıda bulunan, toplumsal yaşamı olanaklı kıtan kuralların, davranış ve düşünce biçimlerinin ortaya çıkmasıyla oluşmuştur.

Kurumlar da HEINEN/DILL 'in deyişile kendilerine özgü kültür geliştiren birer "Minyatür Toplum" (1986 : 206) olarak görüldüğünde, kurumsal kültürün ne anlama geldiği yukarıdaki açıklamalardan ana hatlarıyla çıkartılabilcektir. Kurumsal kültür, kurumlarda, çalışanların düşünme ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, kurumun tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir (FREIMUTH 1985 : 89; diğer tanımlar için bkz. WEBER/MAYRHOFER 1988 : 558-559). Benzer şekilde, HOFSTEDE kültürü "düşüncelerin kollektif programlanması" olarak görmektedir (1980 : 13). Kurum içi sosyalleşme süreci boyunca çalışanların "kafalarında ve kalplerinde" bilinçli ya da farkında olmadan yerleşen sistem kültürü, kurumun ideal geleceğinin taslağını içeren, bu geleceğe ulaşmak için gerekli araç ve stratejileri saptayan, kurum içi ve dış dünyadaki ilişkileri düzenleyen, yaptırımları ve ödülleri belirleyen görünmez bir yönlendirici ya da kurumu diğer kurumlardan ayıran bir kod (genetik bilgi) durumundadır. Elde edilmiş bilgi birikimi, kurum elamanlarının dünya görüşleri, insan anlayışları, değer yargıları, dış dünyayı algılama şekilleri, dilleri ve sembollerini ile amaç yorumlamaları ve öncelikleri gibi faktörler, kurumsal kültürün oluşturan öğeler olarak görülebilirler. Kurumsal kültür, kurumun geçmişi (gelenekler) ile geleceği (yenilikler) arasındaki bir köprü olarak da görülebilir. Geçmişte oluşmuş kültürel içerikler ve biçimlerin, sadece gelecekte ortaya çıkacak yeni sorunların çözümünü sağlayabildikleri ölçüde yaşama şansına sahip oldukları söylenebilir (BLEICHER 1982 : 445).

Kurumsal kültürün oluşumunda rol oynayan en önemli unsurlar, kurumun geçmişi, çevresi, kurumda geçerli değer yargıları ve üst düzey yönetici kişilikleridir (DIERKES 1988 : 558; VAROL 1989 : 23-24). Burada yönetici ögesi, kültürün oluşturulabilirliği konusundaki düşüncelerin

ve buna bağlı olarak kurumsal kültürle ilgili bilimsel çalışmalarında "İşlevci Yaklaşım"ın (bu ayırım için bkz. SANDNER 1988: 654) en önemli çıkış noktasıdır. PETERS/WATERMAN'ın ünlü eserinde (1987) ve konuya ilgili diğer bazı araştırmalarda, bu doğrultuda, yöneticilerin kültür oluşturmada, koruma ve geliştirmedeki rolü çeşitli örneklerle somut bir şekilde ortaya konulmaktadır (Bunun için bkz. KOZLU 1986 : 77-91). Davranış biçimlerinde ve dil kullanımındaki öncülük, yönetim ilkelerinin geliştirilip sık sık vurgulanması, tören ve ayin benzeri toplantılarla kuruma özgü bir değer sisteminin içselleştirilmesini sağlamak gibi çabalar, yöneticileri etkin bir kurumsal kültürün oluşturulması doğrultusunda "lider" pozisyonuna getirip onları "kahramanlaştıran" olgulardır. DEAL/KENNEDY'ye göre, bu "kahramanlar, büyük birer güdüleyici, birer sihirbazdır" (1982 : 97).

Bir kurumun büyülüğüne, coğrafi ve işlevsel dağılımına ya da kurum içi biçimsel olmayan (informal) sosyal yapılanmaya bağlı olarak kültürler alt kültürlerde ayrılabilirler. Alt kültürler, bir kültürü ayakta tutan ana ilkeler, değerler ve normlardan uzaklaşıp kendi başlarına örgüt etkinliğine zarar veren bir duruma gelebilmektedir. Alt kültürlerin, kültür çekirdeğinden kopmadan, kendi özel durumlarının getirdiği tolerans sınırları içerisinde, etkinlik artırma amacıyla yönelik olarak kendilerine özgü bir kimlik geliştirmeleri ise, ancak güçlü kurumsal kültürlerde söz konusu olabilmektedir. Bir kültür, kurumda hakim değerler ve normlar konusunda yaygın bir kabullenme ve uyum (konsensüs) bulunduğu ölçüde güçlündür denilebilir (HEINEN/DILL 1986 : 211). Güçlü bir kültürün oluşmasında yaşanan başarıların etkisi büyktür. Kurumsal kültür, başarıların çokluğu oranında yerleşik bir yapıya kavuşmaktadır (DIERKES 1988 : 559). Durağanlaşmış bir kültürün, eskisine oranla farklı yaklaşımlar gerektiren yeni sorunların algılanması ve çözümünde önemli bir engel oluşturabileceği gerçeği de gözden uzak tutulmamalıdır.

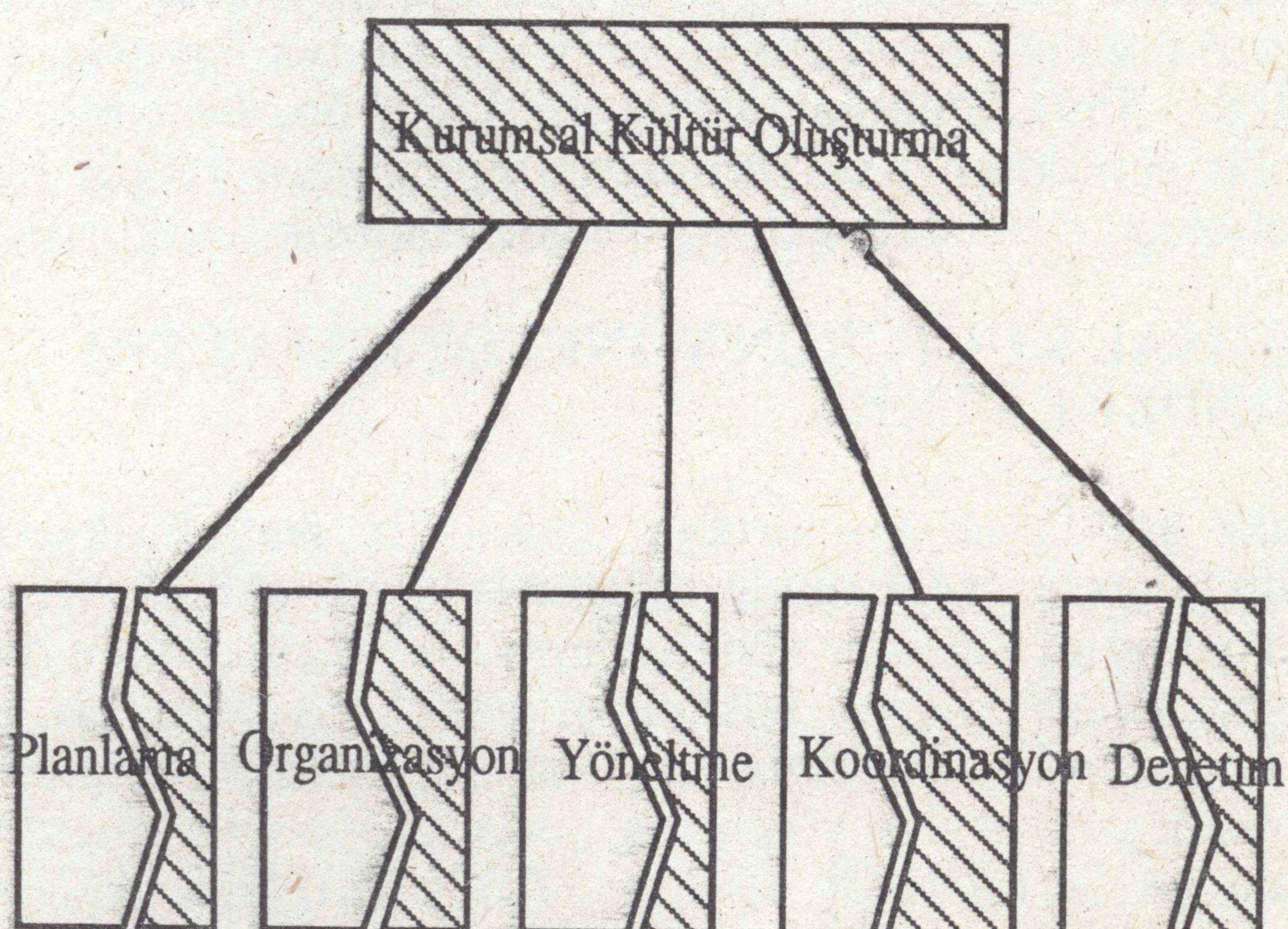
4) KURUMSAL KÜLTÜRÜN YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yukarıdaki açıklamalarla ortaya çıkan bir gerçek, kurumsal kültürün yönetim görevleri konusunda, örgütleri kavramadaki zorluğu ve örgütlerin karmaşıklığını azaltıcı, yöneticilerin yüklerini kısmen de olsa hafifletici, başarı olasılıklarını yükseltici ya da azaltıcı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu konunun ilgili yaynlarda gündeme gelmesi ile, klasik bir ayırmalı planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon ve denetim olarak beşe ayrılan (AKAT/UNER 1987 : 57-58; TOSUN 1986 : 45) yönetim işlevlerine, altıncı ve diğerlerine oranla daha çok soyut bir boyut şeklinde görülebilecek bir işlev olarak "etkin bir kurumsal kültür oluşturma" işlevinin de eklenip eklenmeyeceğini zaman gösterecektir. Bu

konuda, özellikle etkin bir kültürün oluşturulabilirliğine yönelik tartışmalar (bir örnek için bkz. BENDIXEN 1989) önemli bir rol oynamaya aday görülmektedir. Ancak kurumsal kültürün beş yönetim işlevi üzerinde de etkili olduğu bugünden söylenebilir. Yani, Çizim 1'de de ifade etmeye çalıştığım gibi, oluşturulabildiği ölçüde, etkin bir kurumsal kültür ile her beş işlevin gerektirdiği çabalar azaltılabilcektir, işlevler arasında uyum sağlanabilecek, gittikçe karmaşıklaşan bir dış çevre içerisinde sistemin iç istikrarı sağlanarak örgütün varlığını sürdürmeye ve başarılarının artırılmasına yönelik dışa dönük çabalara daha fazla zaman ayrılabilecektir. Kısaca, etkin bir kurumsal kültür oluşturmanın, diğer beş işlevinin herbirinin bir bölümünü yerine getirmeye eşdeğer olduğu varsayımlı öne sürülebilir.

Planlama işlevi, gelecekteki belirsizlik ve riskler dikkate alınarak, örgütün faaliyetlerini önceden belirlemeye çalışan, çeşitli hareket alternatifleri arasında örgüt çıkarlarına en uygun olanlarını bulma çabası olarak tanımlanabilir. Böylece planlamanın şu üç içerik özelliğinden söz edilebilir (KREIKEBAUM 1987 : 23) :

- Gelecekle ilgili zihinsel bir uğraş,
- Gelecekteki koşullar çerçevesinde hareket olanaklarının incelenmesi
- Alternatifler arasında seçim yapma. Bu özelliklerden ilki, kurum-



Çizim 1 : Bir Potansiyel Yönetim İşlevi Olarak " Kurumsal Kültür Oluşturma"

Bu özelliklerden ilki, kurumsal kültürün örgüt üyelerinde oluşturacağı belirli düşünce şablonları gelecekteki durumlara uyarlanarak etkilenebilecektir. Ayrıca güçlü bir kurumsal kültür, örgütün ve örgüt çalışanlarının geleceğe yönelik hedef ve beklentileri konusunda bazı somut davranış biçimleri de içerebilecektir. Gelecekteki koşulların yorumlanmasıının ve hareket olanaklarının incelenmesinin, daha çok örgütte geçmişte başarılı olmuş yorumlama kuralları ve tarzları ile yapılabileceği varsayılabılır. Çeşitli hareket alternatifleri arasındaki seçim süreci boyunca da bu eğilimin geçerli olacağı söylenebilir. Buradan, değişen koşullara uyum sağlayıcı öğelerden yoksun bir kurumsal kültürün, planlama işlevi üzerinde, daha çok çevre koşullarının durağan olduğu durumlarda ya da ana hatları üst yönetimce belirlenmiş durumlarda olumlu etkileri olacağı sonucu çıkarılabilir.

Kurumsal kültür, kendisi de bir evrimsel düzen olarak örgütteki iş organizasyonunu geliştirici işleve sahiptir denilebilir. Ancak zihinsel-anlamlı (manevi) yapıların, başarılı maddi yapılar üzerinde gelişikle i de unutulmamalıdır (PROBST/SCHEUSS 1984: 482). Örgütteki organizasyon, evrimsel düzenlerin bir sonucu olarak her zaman yönetimin istediği doğrultuda gerçekleşmeyebilecektir. Hazırlanan organizasyon el kitapları, ayrıntılı iş tanımları ve talimatlar, sosyal sistemlere özgü dinamiklik içinde istenildiği gibi uygulanamayacak, istenilenlerin dışında sonuçlarla karşılaşabilecektir. Bir ölçüde de olsa, kendiliğinden oluşan sistemlerde alt sistemlerin kendi kendilerine karar verebilecekleri alanların bulunması doğaldır. Bu sınırlı özerkliğin örgüt çıkarlarının gerektirdiği şekilde kullanılması, alt sistemleri oluşturan bireylerin güçlü bir kurumsal kültür yoluyla, ayrıntısını kendilerinin belirleyebilecekleri belirli ana ilkeleri içselleştirmiş olmaları ile mümkündür. Orta ve alt düzey yöneticilerin önemli bir görevi, değer yargılarını ve normları günlük kararlarda ve yeni durumlarda sürekli olarak yorumlamaktır. Bu, kurumsal kültürün her eleman tarafından kabullenilmesi ve içselleştirilmesinin de önemli bir koşuludur (DIERKES 1988 : 563).

Yaşayan güçlü bir kültür sayesinde, organizasyon işlevinin önemli hedeflerinden biri olan sistem iç yapısının istikrarını sağlama, sistemi davranışlar açısından önceden hesaplanabilir bir hale getirme konusunda da gelişmeler sağlanabilmektedir. Kurumsal kültür, yapılanmanın mevcut düzen üzerinde adım adım gelişmesini sağlar, bu yolla oluşan sistem istikrarı örgüt üyelerinin güvenlik gereksinmelerine cevap verir ve bilgi birikiminin sağlanması ve geleceğe transferi konusunda gerekli temeli oluşturur (MATENAAR 1983 : 24-25).

Planlanmış ve yapılanmış bir örgütün yönetmeye gereksinmesi vardır. Örgütün harekete geçmesi, amaçlara ulaşma doğrultusunda faali-

yet göstermesi, bazı emirlerin verilmesi ve personelin güdülenmesi ile mümkündür. Kurumsal kültür, sosyalleşme süreci içinde, örgütte çalışanlara karşılaşılan sorunların nasıl ele alınacağı, nasıl çözüleceği konularında genel davranış kalıpları verdiğinden, emir ve direktiflerin çok ayrıntılı olmasına gerek kalmamaktadır. Güdülenme konusunda etkin bir kurumsal kültür, geçerli değer ve normlar yardımıyla işgörenlerin iş de "anlam" bulmalarını sağlayabilmekte, güvenlik gereksinmeleri yanında, yeni fikirler ve denemelere fırsat vermesi nedeniyle bireylere kendilerini gerçekleştirmeye olanağı tanımaktadır. Ayrıca örgütle özdeşleşmeyi kolaylaştırmakta ve kararların daha çabuk ve etkin uygulamaya dönüşmesini sağlamaktadır (FREIMUTH 1985 : 91).

Örgütlerde koordinasyon işlevi, örgüt içinde aynı anda yürütülen faaliyetlerin birbiriyle uyumlulAŞtırılması amacıyla önemlidir. Etkin bir kurumsal kültürün olduğu örgütlerde, bu işlevin yerini önemli ölçüde «kendiliğinden koordinasyon» a bırakıldığı görülmektedir. HOFSTEDE' nin daha önce sözü edilen deyişyle, "düşüncelerin kollektif programlanması", karmaşıklığı azaltan, koordinasyonu kolaylaştıran bir unsurdur. Özellikle örgütlerin çevresindeki koşulların giderek daha karmaşık ve daha dinamik bir duruma geldikleri ve buna bağlı olarak yönetimce hazırlanmış planların, kuralların koordinasyonu sağlamada zorlandığı düşünüldüğünde, alt sistemlere hareket alanı veren, onları genel ilkelerle yönlendiren koordinasyon mekanizmalarının önemi ortaya çıkmaktadır (bu konu için bkz. TINAR 1986 : 249).

Etkin bir kültüre sahip örgütlerde, yönetimin denetim işlevi konusunda da belirgin bir rahatlığa kavuşacağı varsayımlı öne sürülebilir. Belirli davranış standartları ve normlarını içselleştirmiş elemanlar, örgüt çıkarlarına ters düşmedikleri sürece ayrıntılı bir denetime gerek göstermeyeceklerdir. Böyle bir durumda denetimin de «kendiliğinden» olduğu varsayılabılır.

5) SONUÇ

Görlmektedir ki, kurumsal kültür, kendi evrimsel süreci içerisinde yönetim işlevlerini önemli ölçüde etkileyen bir olgudur. Adam SMITH' in piyasaların koordinasyon işlevi için söylediğii "görünmeyen el" ifadesi (bunun için bkz. LINDBLOM 1983 : 77-78), kurumsal kültür için de söz konusudur. Sanki görünmeyen bir el, kültürün yapısına göre, yönetimin yükünü hafifletmekte ya da ona yapılabılırlığın sınırlarını göstermektedir. Bu durumda, yönetimin etkinliğini sağlama yönünde üç ayrı kültür politikasından söz edilebilir :

- Yönetimin etkinliği sınırlanıyorsa, kendiliğinden oluşan kültürü

- etkisiz kilmak için, mutlak bilgi ve denetimi sağlamak,
- Yönetimin etkinliğine bir zarar yok ise, kendiliğinden oluşan kültürü kendi halinde bırakmak ve/veya örgüt çıkarları doğrultusunda geliştirmeye çalışmak,
- Bilinçli şekilde, etkin bir kurumsal kültürün oluşması için çaba göstermek.

Çevre koşullarının örgütleri daha dinamik, daha rasyonel ve uyumlu çalışmaya zorladığı bir dönem olan günümüzde, yöneticilerin bütün dikkati örgütlerin iç dengelerinden çok dış dengelerine yönelmiştir. Bu durumda, yukarıdaki alternatiflerden ilkini seçmek, amaca uygun bir davranış olmayacağından. Bilinçli şekilde, etkin bir kurumsal kültürün oluşması için çaba göstermekle, yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde kurumsal kültürün payını artırma yoluyla, yönetim işlevinin ağırlıklı olarak dış dengelere yönelmesi sağlanabilecektir.

Kurumsal kültür konusuyla birlikte gündeme gelen kültür yönetimi kavramı, örgütleri yönetmede dolaylı, ancak etkili bir yolun varlığına işaret etmektedir. Bununla beraber kurumsal kültürün oluşturulabilirliğinin henüz bir tartışma konusu olduğu da unutulmamalıdır. Kendiliğinden oluşma eğiliminde olan bir düzende, etkinliği sağlama yolundaki en önemli adım, belki de etkin bir kültürün oluşması için gerekli koşulları hazırlamaktadır. Bunun ilk koşulu ise, örgütleri sadece görünen değil, görünmeyen yapısıyla da tanımlaya, kavramaya çalışmaktadır. İşte, kurumsal kültür konusundaki tartışmaların örgüt ve yönetim kuramlarının geliştirilmesine getirdiği en önemli katkı kanımcabudur.

ORGANISATIONS KULTUR - DER UNSICHTBARE HAND DER FÜHRUNG ?

Als Ergebnis eines wissenschaftlichen Forschungsprozesses, der mit der Erforschung von Gründen der auf etwa die zweite Hälfte der 70'er Jahren zurückgehenden spürbaren Überlegenheit der Japanischen Unternehmen auf den Weltmarkten stellte sich die Thematik "Organisationskultur" heraus. Die Annäherung an das Thema ist je nach dem Standpunkt der Interessenten verschieden : Während ein Wissenschaftler darin ein neues Arbeitsfeld erblickt, wird es von Managern als Instrument bei der Bewältigung der Komplexität und von Beratern als ein neues und attraktives Beratungsprodukt gesehen. Es sieht bislang so aus, dass dieses Thema aufgrund seiner Interdisziplinarität und seines vagen Charakters die Grenzen der bisher gewohnten

wissenschaftlichen Standarde sichtbar machen wird. In diesem Aufsatz wird die Beziehung zwischen Organisationskultur und Management, insbesondere die Auswirkungen der Organisationskultur auf die klassischen Managementfunktionen untersucht. Dabei wird die Organisationskultur als ein Interessenschwerpunkt gesehen, der die bislang herrschende Führungsauflassung "Machbarkeitsglaube" relativiert und die Revalanz der spontanen Ordnungen betont, damit neue Horizonte in der Organisations- und Führungstheorien eröffnet.

KAYNAKÇA

AKAT, İ/ÜNER, N. (1987) : **İşletme Yönetimi**, İzmir

BENDIXEN, P. (1989) : Über Die Machbarkeit der Unternehmenskultur-über die Verantwortbarkeit des Machens; **Die Betriebswirtschaft**, 49. Yıl, S.199-214

BLEICHER, K. (1982) : Japanisches Management im Wettstreit mit weslichen Organisationskulturen; **Zeitschrift Führung + Organisation**, 51. Yıl, S.444-450

DEAL, T.E./KENNEDY, A.A. (1982) : **Corporate Cultures-The Rites and Rituals of Corporate Life**, Reading (Mass.)

DIERKES, M. (1988) : Unternehmenskultur und Unternehmensführung; **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 58. Yıl, S.554-575

ERDOĞAN, İ. (1983) : **İşletmelerde Davranış**, İstanbul

ERKAN, H. (1990) : **Ekonomi Politikasının Temelleri**, Yenilenmiş 2. Baskı, İzmir

FREIMUTH, J. (1985) : Organisationskultur, Ihre Bedeutung für den Erfolg von Unternehmungen; **Wirtschaftswissenschaftliches Studium**, 14. Yıl, S.89-92

GROCHLA, E. (1978) : **Unternehmungsorganisation**, 7. Baskı, Reinbek bei Hamburg

GÜVENÇ, B. (1974) : **İnsan ve Kültür**, 2. Baskı, İstanbul

HAYEK, F.A.v. (1980) : **Recht, Gesetzgebung und Freiheit**, Cilt 1: **Regeln und Ordnung**, München

HEINEN, E./DILL, P.(1986): Unternehmenskultur, Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht; **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 56. Yıl, S.202-218

HOFSTEDE, G. (1980) : **Culture's Consequences-International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills/London

KELLER, E.v. (1982) : **Management in fremden Kulturen**, Bern/Stuttgart

KOZLU, C. (1986) : **Kurumsal Kültür**, İstanbul

KREIKEBAUM, H. (1987) : **Strategische Unternehmensplanung**, 2. Baskı, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz

LINDBLOM, Ch.E. (1983) : **Jenseits von Markt und Staat**, Frankfurt/Berlin/Wien

MALIK, F. (1979) : Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie; **Die Unternehmung**, 33. Yıl, S. 303-316

MATENAAR, D. (1983) : Vorwelt und Organisationskultur, Vernachlaessigte Faktoren in der Organisationstheorie; **Zeitschrift Führung + Organisation**, 52. Yıl, S. 19-27

QUICHI, W. (1987) : **Teori Z, Japonların Yönetim Tarzi Nasıl İşliyor?** İstanbul

PASCALE, R.T./ATHOS, A.G. (1982) : **Geheimnis und Kunst des Japanischen Managements**, München

PETERS, Th.J./WATERMAN, R.H.Jr. (1987) : **Yönetme ve Yükseltme Sanatı, "Mükemmeli Arayış"**, İstanbul (Orijinali : In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New-York 1982)

PROBST, G.J.B./SCHEUSS, R.W. (1984) : Resultat von Organisieren und Selbstorganisation; **Zeitschrift Führung + Organisation**, 53. Yıl, S. 480-488

SANDNER, K. (1988) : "...von Mythen und Maerchen, Kulturpflege und Sinn-Management" - Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung; **Die Betriebswirtschaft**, 48. Yıl, S. 651-670

TINAR, M.Y. (1986) : **Humanisierung der Arbeit und Produktivitaet**, Frankfurt/Bern/New York

TOSUN, K. (1986) : **İşletme Yönetimi**, 2. Yazım/3. Baskı, İstanbul

VAROL, M. (1989) : Örgüt Kültürü ve Verimlilik; **Verimlilik Dergisi**, Sayı : 1989/1, S. 21-48

WEBER, W./MAYRHOFER, W. (1988) : Organisationskultur - zum Umgang mit einem viel diskutierten Konzept in Wissenschaft und Praxis; **Die Betriebswirtschaft**, 48. Yıl, S. 555-566