

PARADİGMİK DÖNÜŞÜMDE ÖRGÜT TASARIMI

M. Kemal DEMİRCİ*

ÖZET

Örgüt yapıları, etkinliğin artırılmasında ve amaçlara ulaşmada araç işlevini görürler. Araçsallık, belirlenen vizyona, duruma, amaçlara ve rekabetin yoğunluğuna göre örgüt yapılarının bağımlı değişken olduğunu ifade eder. Bu makalede, örgütlerin araçsallık işlevinin güncel anlamda bilgi ve iletişim teknolojisinin uzantısı olan küreselleşmenin ortaya çıkardığı dönüşümlerin örgütlere yansıma biçimleri ve bu doğrultuda örgüt tasarımında dikkat edilmesi gereken konular üzerinde durulacak.

Küresel iş ortamında örgütlerin tasarlanmasında ve işlevselleştirilmesinde bir takım ilkelerin belirlenmesinden çok, örgüt üyelerinin daha fazla katılımını sağlama ve çevreden maksimum düzeyde yararlanmak üzere dış kaynaklara yönelme genelinde bir takım yaklaşımlar benimsenmektedir. Bu temel gerekçesi de; dış çevrenin küresel boyutta farklılaşması, müşterilerin kalite-fiyat beklentileri ve örgüt üyelerinin küresel çevrede geçerli olan yaşam standartlarına ulaşmak için kendilerini geliştirme ihtiyaçlarını farklı boyutlarda örgüt ortamına taşımak istemeleri olarak özetlenebilir. Bu doğrultuda, hem örgütün hem de üyelerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere tasarlanacak örgüt yapısının odak noktasında; örgüt vizyonu, gönüllüğe dayanan katılım, yenilikçi insan ve yeni örgüt kültürü geliştirme bulunmaktadır.

Anahtar kelimeler : Paradigmik dönüşüm, vizyon, gönüllü katılım, örgüt kültürü.

ABSTRACT**Designing Organizations During Paradigm Shifts**

Organizational structures are instrumental in increasing efficiency and goal attainment. In this paper the reflections of changes emerged out of globalization (as an extension of information and communication technology in a contemporary sense) up on organizations and the issues related to organizational design are discussed. In doing so the center of organizational structure designed for the realization of objectives held by the organization and its constituency lies development of an organizational vision, voluntary participation, innovative human and a new organizational culture.

GİRİŞ

Yönetim yazınında sıkça rastladığımız kavramlardan biri dönüşüm kavramıdır. Kanımızca, dönüşüm kavramı herhangi bir kavramın (örneğin değişim) yerine kullanılmaktan çok, günümüzün özelliğine göre başlı başına bir olguyu açıklamak için kullanılmaktadır. Gerçekten de birçok kişi dönüşüm ile değişim kavramlarını eş anlamlı ya da birbirlerine yakın anlamlarda kullanmaktadır. Basit olarak; belli bir yönetim paradigmasının günün ölçülerine göre belli kısımlardaki iyileştirmelerle değişimle, mevcut yönetsel paradigmanın ötesinde benzersiz bir yönetim anlayışının tasarlanması da dönüşümle açıklanabilir. Başka bir deyişle, değişim mikro alandaki farklılaşmayı dönüşüm ise makro düzeydeki farklılaşmayı ifade etmektedir. Günümüzde değişim işletmeler için rutin sayılan unsurlardandır. Bu yönüyle değişimin hız kazanması, her şeyin değişime uğraması ve değişimin kalıcı olması değişmez kural olmuştur. Özellikle teknolojiye görülen değişim, daha önceki dönemlerde görülen değişimlerden daha hızlı gerçekleşmektedir. Bunun gerisinde, üstün nitelikli insan kaynağı ve bu insan kaynağını dönüşüme yönlendirecek yönetim ve örgütlenme anlayışının kendisi vardır.

Bilgi teknolojisinin tanıdığı fırsatlar, karşılıklı etkileşimi canlandırmakta ve diğer disiplinlerle ilişkileri geliştirerek önemli sayılabilecek bir etki oluşturmaktadır. Ayrıca aynı teknolojik değişim kullanıcıları açısından da, düşük maliyet fırsatı sağlamaktadır. Yeni buluşlar bir yerden diğerine hızlı bir biçimde ulaşmakta ve her ülkeyi baskı altında tutabilmektedir. Bu ve buna benzer değişimler birbirleriyle etkileşime girerek iş uygulamalarını, fikirleri ve becerileri

değiştirerek örgütsel dönüşüm gerçekleşmektedir.¹ Örgütsel değişim ise, herhangi bir birimdeki ilerleme ya da bilginin artışı ile ifade edilebilir.² Özetle, örgütün belli bir birimindeki farklılaşma örgütsel değişimle; birbiriyle ilişkili değişimler toplamı örgüte yansıtıldığında örgütsel dönüşümle ifade edilir.

Günümüz örgütlerinin bağımsız değişken niteliği taşıyan çalışanların ve müşterilerinin kültürel yapılarını örgütsel girdi olarak değerlendirme ve örgüt dönüşümlerini bu doğrultuda tasarlama eğilimleri vardır. İnsanları tarihsiz ve kültürsüz kabul etmek mümkün değildir. Bunun için, pazar konumunda olan toplulukların kültür ve değerlerinin bir fırsat olarak algılanması gerekmektedir. Başarılı örgütler, kültürlerin bileşmelerini inceleyerek, bu kültürlerin bir parçası ve o ülkenin vatandaşları imajını vermektelerdir. Bu doğrultuda ülkeler, ekonomik gelişmeye kültürel anlamda katma değer yaratacak işletmeleri tercih etmektedirler.³

1- PARADİGMİK DÖNÜŞÜM

Paradigma, bir örgütte ya da sosyal sistemde, belli bir zaman aralığında geçerli olan dünya görüşü ya da referans sistemi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, paradigma, sosyal bir sistemde algıya şekil veren ve davranışı yönlendiren bir dünya görüşü ya da referans sistemi olarak da tanımlanabilir.

Paradigmanın düşünsel olmakla birlikte uygulama boyutunun da olduğu ileri sürülmektedir. Mevcut sistemlerde görevlerin yapılış şeklinin belirlenmesini ve görevler arasındaki ilişkilerin düzeylerini paradigma belirler. Bu yönelimli olarak, sistemlerdeki paradigmlar, gerçek durumlarda amaçların ve örgütsel süreçlerin sistemli bir biçimde belirlenmesinde bireyler arasında birlik ruhu yaratır. Paradigma, olay ve olgular arasındaki ilişkilere kesin olmayan soyut varsayımlara dayanır. Örgütlerdeki insan faktörü, bu soyut varsayımlara dayanarak türetilen modellerle örgütsel etkinliği sağlar ve somut stratejiler ortaya koyar. Yeni

¹ BATLEY, T., *Management Skills For Professionals*, Philipps Allan Publishers, New Zeland, 1989, 79.

BARUTÇUGİL, İsmet, *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*, Bursa Üniversitesi Yay. Bursa, 1981, 6.

² DANIELS, John L.-DANIELS Caroline, *Global Vision*, McGraw Hill, Inc., New York, 1994, 58-59.

paradigma, henüz şekillendirilmeden önce salt soyut bir takım varsayımlara dayanır ve insanlar da bu soyutluk üzerinde düşünür ve davranış kalıbı geliştirirler. Dolayısıyla, örgütsel düzeydeki davranışlar zamanla şekillenerek somut gerçekler ortaya çıkar.⁴ Dönüşüm sonrası yeni paradigmanın soyut varsayımları, modeller aracılığıyla örgüt üyelerine aktarılır. Örgütün her biriminde tanımlanmaya başlayan yeni paradigma, soyut yönüyle değil, uygulamaya dayalı nesnel yönüyle öğrenilerek somutlaştırılır ve guruplarda yaşandıkça da meşrulaşır.⁵

Örgütsel anlamda paradigmatik dönüşüm; çevrede meydana gelen değişimler örgütleri tehdit edecek duruma geldiğinde, yeniden yapılanmayla değişimin ötesine geçmeyi ifade eder. Ancak, dönüşümle birlikte örgütler sadece olanı kabul etmek değil, aynı zamanda bütün sistemi de yenileyerek değiştirmektedirler. Örgütler açısından bu durum kaçınılmaz olmakla birlikte, yönetici ve astlar dönüşümle birlikte her dört beş yılda bir yetersiz hale gelmektedirler. Bu hareketlilik beraberinde örgüt içi ve dışında sürekli eğitimi gündeme getirmektedir.⁶ Örgütlerin günümüz çalışma ekolojisindeki faaliyetlerini sürekli kılmaları, karlılarını artırmaları ve rekabetin yoğun olduğu ortamlara uyum sağlamaları, üstün nitelikli insanlara bağlıdır.

2- ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜM STRATEJİLERİ

Dönüşüm yönelimli strateji belirleyebilen yöneticilerin, örgütlerinde değişim ajanı misyonunu yüklenmiş ve bu yönelimli olarak sürekli değişimi izleme, zamanında karar verme ve örgüt birimlerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınması gereken örgüt birimleri şunlardır:⁷

- i. İş Birimleri: Farklı düzeylerdeki çalışmaların, stratejilerin, amaçları, misyonun, yapı-görev ve süreçlerin yeniden yapılandırılması,

⁴ ŞİMŞEK, Hasan-AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetel Lider ve Dönüştürücü Liderler", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla-İstanbul, 1997, 474-475.

⁵ ŞİMŞEK-AYTEMİZ, 474-475.

⁶ KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 1999, 289.

⁷ SHERMERHORN, James, Management For Productivity, John Wiley and Sons, Inc. New York, 1993, 465.

- ii. İnsan Kaynakları: Örgütteki insan kaynaklarının tutum ve becerilerini, dönüşümün gereklerine göre yüksek kalitede tutma,
 - iii. Kültürel Yapı: İnsanları yönlendiren norm ve değerleri belirleyerek yeni kültür oluşturma,
 - iv. Kullanılan Teknoloji: Üretim sistemini, süreçleri, örgütleme ve insan kaynaklarını bu sisteme uyumlaştırma,
 - v. Genel Yapı: Yönetim biçimi, örgütsel yapı, otorite ve iletişim yapısı.
- Belli bir süreci takip etmemekle birlikte sistem özelliği taşıyan örgütsel dönüşüme dinamizm sağlayan stratejileri dört ana grupta toplamak mümkündür:
- i. Örgütsel vizyon oluşturma,
 - ii. Gönüllü katılım,
 - iii. Yenilikçi insan edinme,
 - iv. Yeni örgüt kültürü geliştirme.

2.1. Örgüt Vizyonu Oluşturma

Liderlik ve dönüşüm kavramları vizyondan uzak tutulamaz nitelikte iki kavramdır. Çünkü her iki kavramın özünde risk faktörü önemli bir yer tutar. Riskin yoğunlukla yaşandığı her iki durumda (liderlik - dönüşüm), geleceğin fotoğrafını ifade eden vizyon ön plana çıkacaktır, örgütlerin yoğun değişime uyum sağlamaları, onların vizyon gücüne bağlıdır. Değişimin yönetiminde önemli bir unsur, bugün ve gelecekteki örgüt ve insan kaynakları için bir gereksinim ve yol gösterici olan vizyon, geleceği öngörme ve bu yönelimli başarıyı ifade etmektedir.

Örgütler, güncel konularla birlikte gelecekte meydana gelebilecek değişimleri vizyon gücüyle elimine ederek başarılı olabilirler. Örgütlerde vizyon yaklaşımı, yeni gelişmelerle birlikte örgüt ekolojisinde değişime uygun yapılar, beceriler, amaçlar vb. belirleme ve uyumlaştırma üstünlüğü sağlayacaktır.

Örgüt vizyonu, üyeler tarafından paylaşıldıkça başarıya ulaşacaktır. Üyeler arasında iyi bir iletişimle paylaşılan vizyon, amaçların başarılmasında etkin bir araç rolünü oynayacaktır.

⁸ FOTTLER, Myron D.-HERNANDEZ S. Robert - JOINER Charles L., Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations, Delmar Publishers, New York, 1988, 56.

⁹ DANIELS-DANIELS, I.

Böylece bireyler örgütün yeni misyonunu daha iyi özümseyecek ve vizyon aracılığıyla değişim baskısının hangi yönlerden gelebileceğini saptayabileceklerdir. Ayrıca, paylaşılan vizyon, örgütsel amaçların başarılmasında ve etkinlikte yol gösterici role sahiptir.

Örgüt vizyonunun , örgüt üyeleri arasında gurup anlayışıyla paylaşılmasına ve bu guruba liderlik yapabilecek üyelere ihtiyacı vardır. Bu yönelimli bir oluşumun örgütlerde başlaması bazı konuları birlikte ele alınmasını gerektirir:¹¹

- i. Doğru üyelere oluşmuş örnek gurubun oluşturulması,
- ii. Amaçların birlikte geliştirilmesi,
- iii. Vizyonun paylaşılması için önceden üyelerin görüşlerinin alınması,
- iv. Belirlenen vizyonun her seviyede anlaşılacak şekilde tanımlanması ve çeşitli şekillerde üyelere aktarılması.

2.2. Gönüllü Katılım

Günümüz örgütleri; formal yapıyı esas alması ya da bu yapı içerisindeki birimlerle yetkili üyelerin unvana dayalı olması yerine, esnek uzmanlaşmayla gurup dinamiğini ve zorlayıcı olmak yerine isteklendirmeyi öne çıkaran bir yapıya bürünmektedirler. Buradaki temel gerekçe, örgüt üyelerini baskıdan uzak gönüllü olarak işlere katılımını sağlamak ve bireysel potansiyellerini kısıtlama getirmeden ortaya koymalarını sağlamaktadır. Örgüt üyelerinin baskıdan uzak tutulması, örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Güçlü bir kültürle, motivasyonun ve yeniliklerin azalmasına neden olan bürokrasiye başvurmadan, gerekli yapıyı ve kontrol sistemini oluşturmak mümkündür."

Gönüllü katılımın sağlanmasında yöneticilerin göz önünde bulundurmaları gereken önemli konulardan biri şudur: Üstün nitelikli insanlar, elde ettikleri başarılarından sonra tüm yetkilerinin, bundan sonra oluşacak sorunlarla ilgili ya da ilgisiz olsun kendisinden çözüm beklentisi içinde olmalarından psikolojik baskı duyarlar. Böylesi durum bireylerin yaratıcılıkları açısından

DAVIDOW, William H.-MALONE, Michail S., Sanal Şirket, Koç Unisys Yay., İstanbul, 1995, 181.
KOTTER, John P.- HESKETT, James L., Corporate Culture and Performance, New York, 1992, 15.

olumsuz bir ortam yaratacak; ayrıca daha önce elde edilen başarılar da, olumsuz beklentiler sebebiyle gölgelenmiş olacaktır.

Örgüt üyelerinin başarılarından dolayı kendince uygun gördüğü birimlerde çalışma eğilimleri gönüllü katılımı eş zamanlı gerçekleştirir. Bu eş zamanlama doğru ise doğru elemanın yerleştirilmesinde doğal bir sistemin (emredici olmayan) oluşması anlamına gelir. Üst yönetimin genel eğilimi ise, bu tür bir davranışın benimsenmemesi ve başarılı insanların daha çok zayıf noktalarda çalıştırılmasıdır. Ancak bu da üstün nitelikli insanlarda verim azalmalarına sebep olmaktadır.¹² Bu nitelikli insanların çalışma alanlarının belirlenmesinde en etkili yöntem baskı oluşturmak değil, karşılıklı etkileşimle (interaktif) ortak bir karara varmaktır.

Gönüllü katılımın oluşmasıyla birlikte, üstün nitelikli insan kaynaklarının günümüz iş ortamında kolayca başka işletmelere geçmeleri engellenmiş olacaktır. Bunun için, işletme yöneticileri uzun süreli düşünerek, kısa süreli maksimum başarı değil, uzun süreli maksimum başarı üzerinde odaklanmak zorundadırlar.

2.3. Yenilikçi İnsan Edinme

Örgütlerin her dönemde üstün nitelikli insanlara ihtiyaçları olagelmıştır. Ancak, işletmeciliğin boyutları dünya düzeyinde ele alınma zorunluluğu, beraberinde bu nitelikteki insanların gereğini daha da artırmıştır. Örgütlerin üstün nitelikli insan edinme gerekçeleri dönüşümleri baştan öngörme ve işletmeyi çevresine uyumlaştırmadır. Bu yönelimli olarak, örgütsel basamaklar azalmakta, formal örgüt yapısından uzaklaşarak insan kaynaklarının yaratıcılıkları öne çıkmaktadır.

Yenilikçi insan, örgütsel dönüşümün doğasına ters düşen, ancak bir şekilde çevresinde varolan kıskançlıklar sebebiyle ilk anda ortaya çıkmaktan korkar. Başta yakın çevresi olmak üzere birçok kesimden tepki görse de, sahip olduğu beceriyi ortaya çıkarmasında radikal davranması en belirgin özelliğidir.

Örgüt kültürünü geliştirmek için, öncelikle mevcut insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik bir kültürün oluşumu sağlanmalıdır. Bireylerin öncelikle yaratıcılıklarını artıracak ortam

¹² BENEK, İsmail-KILINÇLI, Alptekin, "İşletmelerde, Üstün Yetenekli İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", Dünya Gazetesi, 19 Ağustos 1997, 4.

hazırlanmalı ve becerilerini keşfetmeleri amacıyla iş rotasyonu yapılmalıdır.¹⁵ Yeni oluşturulacak örgüt kültürü çerçevesinde, üyelerin başarılı oldukları birimlere kaydırılarak, buralarda istihdam edilmeleri ile dinamik bir atmosfer oluşturulmalıdır.

Güncel dönüşüm alanları odaklı, yenilikçi insanların ortaya çıkmasında, yöneticilerin dinamik örgüt tasarımında dikkate alınmaları gereken temel konular şöyle sıralanabilir:

- i. İnsan kaynaklarının yaratıcılıkları, başarı güduları ve bağımsız düşünme ve yorumlama yetenekleri tespit ve teşvik edilir. Örgütte yeniliklerle gelenekler; otorite ile özerklik arasında bir denge kurulur,
- ii. İnsan kaynakları, görevleri ile ilgili konularda risk üstlenmeleri teşvik edilir. Bu sebeple de örgütün kuralları dışına çıkanlar, bu kuralları bozan kişiler değil kendilerini riske atan kişiler olarak görülür,
- iii. İnsan kaynakları arasında rekabet ve işbirliği konularında tam bir denge sağlanır. Bir yandan rekabet teşvik edilirken, diğer yandan üyeler arasında karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine yönlendirme yapılır,
- iv. İnsan kaynakları, yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir. Risk almaya yönlendirilen birey sorumluluk almaktan kaçınmayacaktır,
- v. Örgüt esnek bir yapıda tasarlanır. Dolayısıyla, üyelerin yakından denetimi yerine, uzaktan yönetim biçimi benimsenir. Esnek yapılandırılan örgütte egemen olan değişmez, katı kurallar değildir,
- vi. Hoşgörüyü dayalı anlayış yerleştirilerek, örgütsel çatışmalar minimize edilmeye çalışılır. Çatışmaların önlenmesinde karşılıklı anlayış esas alınır.
- vii. İnsan kaynaklarına örgütsel konularda olduğu kadar, sosyal alanda da destek verilir. Karşılıklı samimiyetin oluşmasında, sosyal yaşantının birlikteliği teşvik edilir,
- viii. Adil bir ödül sistemi kurular ve performansın yükselmesinde temel ölçüt alınır. İmtiyazlı ödüllendirmelerden kaçınılır.

¹⁵ BENEK-KILIÇLI, 4.

¹⁶ ŞİŞMAN, Mehmet, Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi, Yay. No : 732, Eskişehir, 1994, 144-145.

ix. İş, örgüt üyeleri tarafından yaşam kalitesinin yükseltilmesinde gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da ön planda tutulur.

Bilgiye yönelik dönüşümün yoğun olduğu günümüzde , yenilikçi insana olan talep artmıştır. Bu kişilerde özellikle süreç ve pazara yönelik fikirler üzerinde yenilik yaratmaları beklenmektedir. Çünkü yenilik, rekabet üstünlüğü sağlayan önemli konulardan biridir. Yenilikçi insan, tüketici davranışları üzerinde yoğunlaşarak gereksinimlerini tatmine çalışır.¹⁷

Yenilikçi insanın ortaya çıkması bir çok faktöre bağlıdır. Bunlardan en belirgin olanı, doğuştan bazı özelliklere sahip olması ve bunları doğru zaman ve yerde geliştirerek, bilgi düzeyini artırmasıdır. Bunun için eğitimin temel alınması ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında yenilikçi insanın başka destekleyici faktörlere de ihtiyacı vardır. Bunlar:¹⁸

- i. İşletmenin sahip olduğu başarılar ve güç alanını bilmek,
- ii. Rakip işletmelerdeki basan unsurlarını gözlemlemek ve bilgi sahibi olmak,
- iii. İşletme performansına yönelik olarak, gerekli bilgi alt yapısının sağlanması için sürekli eğitim görmek.

Diğer taraftan, yenilikçi insan profilinin ortaya çıkması örgütsel tasarımın öğrenmeye dayalı olmasına bağlıdır. Bunun için örgüt düzeyinde yeni bilgiler geliştirilmeye çalışılır. İhtiyaç duyulan konularda yeni paradigmanın oluşturulması için kullanılacak bilgiler bütünlük içinde ele alınmalı ve paylaşılmalıdır. Bundan sonra da, paylaşılan bilgiler uygulanır ve tecrübe sonucu oluşan bilgiler yeniden girdi olarak kullanılır.¹⁹ Bu çerçevede yenilikçi insanın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- i. Bilgi temelli dönüşüm yapabilen,
- ii. Sürekli katma değer yaratan,
- iii. Motivasyonu yüksek ve bunu çevresiyle paylaşabilen,
- iv. Girişimci,
- v. Gurupla birlikte çalışabilen.

Bu yönelimli örgüt tasarımında bireysel başarıyı ön plana alan değil, kurumsallaşmış kariyer ve verimliliğe odaklanmış gurup

¹⁷ LINES, P.-MORCOUSE, I.-MATIN, B., The Complete A-Z Business Studies, Hodder Stoughton, London, 1994, 130.

¹⁸ BENEK-KILIÇLI, 1997,4.

¹⁹ Geniş olarak bkn.: SENGE, Peter M., Beşinci Disiplin, (Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yay., İstanbul 1997.

dinamiğine inanmış üyeler olmalıdır. Yenilikçi insanın becerileri, sadece bireyin kendisinde ya da yönetimin bilgisi dahilinde değil, tüm örgüt içerisindeki bireylere de yansiyacak şekilde kurumsallaştırılmalıdır. Diğer taraftan, üst yöneticiler yetki ve sorumluluk devri ile yenilikçi insanlara kendilerini geliştirme fırsatı vermelidirler.

2.4. Yeni Örgüt Kültürü Geliştirme

Rekabetçi örgütlerin en belirgin özelliklerden biri, örgütü diğerlerinden ayıran, güçlü inançlara dayanan ve üyeleri tarafından

paylaşılan ve heyecan uyandıran kültürel ortamdır. Yeni örgüt kültürü, insan kaynaklarının verimini, motivasyonunu yükseltecek ortamın sağlanması ve bu ortamın korunması için gerekli bakış açısı üzerinde odaklanır. Bu şekliyle yeni tasarlanacak örgüt kültürü uygulamaları şu alanlarda yoğunlaşmaktadır:¹⁸

- i. Birimlerde değil örgüt üzerinde yoğunlaşma,
- ii. Statükocu değil, geleceğe odaklama,
- iii. Sosyal sınıflar değil, sosyal eşitlik,
- iv. Bireysel başarı değil, örgüt başarısı,
- v. Kontrol değil, katılmalı yönetimle oto kontrol.

Kültürün önemsendiği örgütlerle, önemsenmediği örgütler arasındaki fark, paylaşılan anlamlar sisteminden kaynaklanır. Konu incelendiğinde paylaşılan anlamlar sistemi, örgütün değer verdiği temel özellikleri ortaya çıkarır. Buna bağlı olarak kültürün yedi temel anlam dizisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir:²⁰

- i. Kişisel Özerklik: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel fırsatlar,
- ii. Kontrol: İnsan kaynaklarının davranışlarını kontrol etmek ve yönlendirmek için kullanılan araçların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetmenin miktarı,
- iii. Destek : Yöneticilerin astların bilgi ve becerilerin gelişmesinde sağladıkları yardım ve ilginin derecesi.

¹⁸ FREDRICKSON, James W., Perspectives on Strategic Management, Harper Business, New York, 1990, 178.

¹⁹ BOVEN, David Z.-LAWLER, Edward, "Total Quality Oriented Human Resources Management", *Organizational Dynamics*, V:20, N:4, (Spring - 1992), 29-41.

²⁰ ROBBİNS, Stephen P., Örgüt Kültürü, (Çev: Ayşe Öztürk), Anadolu Üniversitesi Vakfı, Eskişehir 1994, 299-300.

- iv. Kimlik: Bireylerin kendi çalışma gurupları ya da uzmanlık alanları yerine örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi,
- v. Performans-Ödül: Örgütsel düzeyde verilen ödüllerin insan kaynakları performansının yükseltilmesi odaklı gerçekleştirilmesi,
- vi. Çatışma Toleransı: Örgütteki birey ve guruplar arasındaki ilişkilerde mevcut çatışma düzeyi ve ortaya çıkan farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma isteği,
- vii. Risk Toleransı: İnsan kaynaklarının girişimci, yenilikçi ve risk almaya yönlendirilmesi.

Sıralanan her bir değişken, düşükten yükseğe doğru sıralanan bir denge üzerinde yer alır. Örgüt kültürün genel çerçevesi, bu yedi özellik esas alınarak değerlendirilir. Bu çerçevede, insan kaynaklarına örgüt hakkındaki ortak duyguları, uygulamaların yapılaş şekli ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yönlendirme yapılır.²¹

Örgüt kültüründeki değişimler, yönetimin planlayıp uygulayacağı örgütsel stratejilerde dikkate alınması gerekmektedir. Başka bir deyişle, sistem yaklaşımına göre, örgütte bir değişimin olması diğer kısımları etkileyip yeni performans sistemi vb. değişimler birbirini etkileyecek ve yeni koşullara göre uyumlaştırmayı gerektirecektir.

Yeni kültür geliştirme için temel amacı, çevresel değişimlerin örgüt üyelerince tanımlanarak, sürekli değişimlerin önüne geçecek dönüşümü gerçekleştirebilen bir örgütsel yapı tasarlamaktır. Çünkü değişimin yoğun yaşandığı çevre, örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Bu da işletme yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken bir konu olmaktadır. Örgütlerin temel kaynakları olan bilgi ve insanın bütünleşik değerlendirilmesi tam kapasite kullanımını sağlar. Örgütlerde yeni kültür geliştirilirken; üyelerin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen genel onay almış köklü inanç, tutum ve değerler sistemi ile yönetim-çalışan ayırımını ortadan kaldırmayı, yönetimin öncelikleri ile çalışanların öncelikleri arasında uyum sağlayacak işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi esas almalıdırlar.

²¹ ROBBİNS, 299-300.

SONUÇ

İş yapma ölçütünün sınır tanımaz olarak karşımıza çıkması ve nesnellik yerine soyutluğun önem kazanması fikir işçiliğine yatırım yapmaya zorlamıştır. Geçmiş dönemde örgütsel tasarımın bir takım ilkelere ve kapalı sistem anlayışına dayanması personel kavramının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu yönetsel yaklaşım anlayışı, astları üst yönetime bağımlı ve sistemi koruyan ancak geliştirmeyen, yani dar kalıplara sokan bir yapıyı gerektiriyordu. Belki bu anlayış kendi döneminde başarılı olarak kabul edilebilir.

Günümüzde geçmiş ya da güncel bilgi birikimine referans verme ve bunları iş süreçlerine aktarma salt başarı için yeterli olmayacaktır. Bununla birlikte, geleceğin öngörülmesi ve geleceğe yatırım yapma çevresel dönüşüm ile mücadele etmede çok önemli adımdır. Bu ortamda uzmanlaşmış bilginin eşzamanlı olarak yönetim ve iş süreçlerinde uygulanması gereklidir. Bunun başarılması da örgütsel vizyon, yenilik, yenilikçiliği tüm çalışanlara yansıtma ve bunların uzantısı olarak da yeni örgüt kültürü oluşturma ve uygulama boyutunda kararlara katılma gibi kritik faktörlere bağlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- BARUTÇUĞİL, İsmet, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Yay. Bursa, 1981.
- BATLEY, T., **Management Skills For Professionals**, Philipis Allan Publiushers, New Zeland, 1989.
- BENEK, İsmail-KILINÇLI, Alptekin, "İşletmelerde, Üstün Yetenekli İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", **Dünya Gazetesi**, 19 Ağustos 1997.
- BOVEN, David Z.-LAWLER, Edvard, "Total Quality Oriented Human Resources Management", **Organizational Dynamics**, V:20,N:4,(Spring-1992).
- DANIELS, John L.-DANIELS Caroline, **Global Vision**, McGraw Hill, Inc., New York, 1994.
- DAVIDOW, William H.-MALONE, Michail S., **Sanal Şirket**, Koç Unisys Yay., İstanbul, 1995.
- FOTTLER, Myron D.-HERNANDEZ S. Robert - JOINER Charles L., **Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations**, Delmar Publishers, New York, 1988.
- FREDRICKSON, James W., **Perspectives on Strategic Management**, Harper Business, New York, 1990.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul, 1999.
- KOTTER, John P.- HESKETT, James L., **Corporate Culture and Performance**, New York, 1992.
- LINES, P.-MORCOUSE, I.-MATIN, B., **The Complete A-Z Business Studies**, Hodder Stoughton, London, 1994, 130.
- ROBBINS, Stephen P., **Örgüt Kültürü**, (Çev:Ayşe Öztürk), Anadolu Üniversitesi Vakfı, Eskişehir 1994, 299-300.
- SENGE, Peter M., **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ayşegül İlideniz-Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yay., İstanbul 1997.
- SHERMERHORN, James, **Management For Productivity**, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1993, 465.
- ŞİMŞEK, Hasan-AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Lider ve Dönüştürücü Liderler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, 474-475.
- ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi, Yay. No : 732, Eskişehir, 1994, 144-145.