

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Dr. Münevver ÖLÇÜM*

Özet

Kültür, insanların fikirlerini düzene koymak, deneyimlerini yorumlamak, kararlar alabilmek ve neticede hareketlerine yol göstermek için kullandıkları sembol ve anlamlar bütünüdür.

İşin nasıl yapıldığı ve insanların birbiriyle nasıl ilişki kurduğu konusunda paylaşılan varsayımların kültürün içinde yer aldığı doğal kabul edilir.

Birleşik kültür ise örgütte iş yapılırken nasıl davranılacağı, ne yapılacağı ve önceliklerin nereye verileceği duygusunu açıklar.

Örgütün çalışanları belli değer, davranış, amaç ve görüşleri deneyimleri ışığında paylaşıyorsa, o örgütte bir kültür oluşmuştur. Herhangi bir örgütün bir kültürü olduğu içinde pek- çok alt kültürler de vardır.

GİRİŞ

Kültürün Tanımı

Kültür, insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlara denir. Kültür, insan gruplarının özel başarılarını içeren sembollerle nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonlardır. Kültürün özü geleneksel düşüncelerdir ve bilhassa onlara bağlı değerlerden meydana gelir. Kişilik birey için ne demek ise kültür de bir insan grubu için o demektir. Değişik kültürleri yaratan güçler bir memleketin tarihi, coğrafyası kaynakları gibi faktörlerden doğar. Bu güçlerden meydana gelen önemli değerler ve inançlar insan davranışlarını idare eder, insani ilişkileri kolaylaştırır. Bunlar öyle temel şeylerdir ki varlıkları fark edilmez. Zaten bu görülmezlik, kültürleri kuvvetli yapar ve insan farkına varmadan onun davranışını, algılayışını ve hükümlerini güder. (Tossi, Rizzo ve Carroll, 1974, s.571-572). Diğer bir davranma şekillerini belirten gayri resmi kurallar bütünüdür.

Kültüre bağlı sıkça kullanılan sözcükler gruplarda bazı konuların ortak olarak paylaşıldığını vurgular. O halde bir grubun kültürü, grubun dış uyum ve iç uyum gibi sorunları çözerken öğrendiği ve tutarlı denebilecek kadar işe yaramış, bu nedenle de yeni üyelere bu problemlere ilişkin olarak algılamayı, düşünmeyi ve hissetmeyi doğru olarak öğreten ortak temel varsayım modelidir. Bu tanım beraberinde üç unsur daha getirir (Schein, 1992, s.12-14).

Bunlardan biri sosyalleşme sorunudur. Kültür, yani nesil grup üyelerine aktarılan bir kavramdır. Yeni üyelere öğretilenleri araştırmak kültürün bazı unsurlarını keşfetmek açısından yararlı olabilir ancak kültürün temeli yeni gelenlere öğretilen kurallarda

* Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

kendini göstermeyebilir. Eğer grubun ortak varsayımları yoksa, yeni üyelerin eski üyelerle ilişkisi kültür oluşturma açısından daha yaratıcı bir süreç olacaktır. Ancak ortak varsayımlar ulaştırılan bir araç konumuna gelir. Olay bu şekilde incelendiğinde kültür sosyal bir kontrol mekanizmasıdır.

ikincisi ise davranış sorunudur. Gözlemlenebilen davranışlar hem kültürel eğilimlerle hem de yakın çevredeki durumsal olasılıklarla belirlenir. Bu nedenle davranışsal düzenlilikler bireyin benzer deneyimlerle ve de sonradan gelen ortak durumsal uyarıcının yansması ile meydana gelir. Davranış düzenlilikleri, kültürün tüm katmanlarını inceler sonra kültürün temelini insan kaynaklı ürünlerle olan ilişkisini açıklar.

Bir diğeri ise geniş örgütlerin kültür sorunudur. Geniş örgütlerde, her sosyal ünite gelişimini doğal sonucu olarak alt kültürleri oluşturan alt birimleri vardır. Bu alt kültürlerden bazıları birbirleriyle çelişecektir ancak yine bir kriz esnasında ya da bir danışman ortaya çıktığında örgütlerin ortak varsayımının iş başında olduğu görülecektir.

Schein'e (1990) göre ortak geçmişi olan, tanımlanabilir herhangi bir grubun bir kültürü olduğunu ve örgüt içerisinde pek çok alt kültürler olabileceğini belirtmek yeterlidir, örgütü bir bütün olarak deneyimleri paylaştıysa, aynı zamanda bir bütün olarak örgütsel kültürü meydana getirecektir. Belirli bir birim içerisinde bütünleşmeye ve tutarlılığa meylin olduğu varsayılacak ama geniş bir sistemin beraber bulunan birimlerinin bağımsız olması da tamamen mümkündür (Furnham ve Gunter, 1993, s.72-73).

Kültür şöyle açıklanabilir;

- a) Temel varsayımlar modelidir.
- b) Belirli bir grup tarafından real edilmiş, keşfedilmiş ya da geliştirilmiştir.
- c) Dış adaptasyonu ve iç bütünleşmesi ile ilgili problemlerle başa çıkmayı öğretir.
- d) Problemlere ilişkin kavrama, düşünme ve hissetme konusunda doğru yol olduğu
- e) Kültür yeni üyelere öğretilmelidir.

Deal ve Kennedy (1982)'e göre kültürün belirli bir kaç elemanı vardır; iş çevresinde geniş ölçüde paylaşılan bir felsefesi vardır; değerler paylaşılır; örneğin "müşteri önemlidir", "meseleler oluşmaz onları siz yaratırsınız", "çalışanların çıkarlarını kendi çıkarlarımız yapmak isteriz".

Örgütsel Kültür

Her yeni grubun; nasıl ayakta kalınacağı, hayatın nasıl yaşanır kılınacağı, etkili çalışmak için iş ilişkilerinin nasıl sağlanacağı ve korunacağı gibi sorunları vardır. İç ve dış sorunlar daima eşzamanlı olarak ortaya çıkarlar. Bir grup, kendi içinde birleşmeden dış sorunlarını çözemez ve belli hedeflere ulaşamaz, ayakta kalma sorununu çözmeden kendi içinde birleşemez. Schein (1991, s.313-315) bu iç ve dış sorunları şöyle şematize etmiştir.

İç ve Dış Sorunlar

Dışa uyum ve ayakta kalma sorunları

1. Öncelikle iş, asıl görev, veya grubun birbirlerini önemli işlevleri üzerine geliştirilen uzlaşma stratejileri.
2. Amaçlar, asıl görevi gösteren somut yaklaşımlar üzerine uzlaşmalar.
3. Amaçlara uzlaşmak için kullanılacak araçlar üzerine uzlaşma-örneğin, iş bölümü, örgüt yapısı ödüllendirme sistemi.
4. Grubun amaçlara ulaşmadaki başarısını ölçecek olan kriterler üzerine uzlaşma örneğin, bilgi ve kontrol sistemleri.
5. Grup amaçlarına ulaşamadığı zaman kullanılacak olan yapıcı ve iyileştirici stratejiler üzerine uzlaşma.

İç bütünleşme sorunları

1. Ortak dil ve kavram sınıfları. Eğer üyeler birbirlerini anlayamaz ve birbirleriyle iletişim kuramazlarsa grup ortadan kalkar.
2. Grup sınırlarının dahili ve harici kriterleri üzerine uzlaşma. Kültürün en önemli alanlarından biri de kimin içeride, kimin dışarıda olduğu ve üyeliği belirleyen kriterler hakkındaki uzlaşmadır.
3. Gizlilik, arkadaşlık ve sevgi kriterleri üzerine uzlaşma. Her örgüt, iş ilişkilerine, cinsler arasındaki ilişkilere sahip olmalıdır.
4. Ödül ve ceza kriterleri üzerine uzlaşma. Neyin para, statü ve güçle ödüllendirildiği neyin ödüllendirilmediği bilinmeli.
5. İdeoloji ve din üzerine uzlaşma. Her örgüt, her toplum gibi, üyelerine anlamlı gelen açıklanamaz olaylarla karşılaşır.
6. Güç dağılımı ve statü üzerine uzlaşma. Her örgüt kendi işleyiş sırasında çalışmalı ve çalışanların nasıl güç kazanacaklarının, kaybedeceklerinin ve güçlerini nasıl koruyacaklarının kurallarını koymalıdır. Bu uzlaşma çalışanlara, içlerindeki ataklık duygularını kontrol etmelerine yardımcı olur.

Grubun asıl görevi, bu amaçlara ulaşma yolları, ölçme sistemleri ve kullanılan prosedürler, olayları iyileştirme hamleleri, meslek argosu ve anlam sistemi, otorite sistemi, meslektaş sistemi, ödüllendirme sistemi ve ideoloji kültürün elemanıdır. Çoğu kültürlerde, çeşitli çözümleri birbirine bağlayan daha temel varsayımlar şunlardır: (Schein, 1991, s.315)

1) Örgütün çevresiyle ilişkisi. İnsan-çevre ilişkisini yansıtan bu temel varsayımla kişi, örgütün temel üyelerinin ilişkiyi bir nüfuz, boyun eğme, uyum, herşeyle uygun vb. gibi görüp görmediğini belirler.

2) Gerçeğin ve doğrunun doğası. Neyin gerçek, neyin doğru olduğunu gösteren dile ve davranışa ait kuralları açıklar. Gerçek nasıl dikkate alınmalı ve gerçek"açığa mı çıktı" yoksa "keşif mi edildi"; gibi temel kavramlar ortaya konur.

3) İnsanın doğası, insan olmak ne demektir ve hangi yaklaşımlar önemli kabul edilir? İnsan doğası iyi mi, kötü mü yoksa nötr mü? İnsan mükemmelleştirilebilir mi? Hangisi daha iyi, x teorisi mi, y teorisi mi?

4) İnsan aktivitesinin doğası. Yukarıda belirtilen gerçeklik, çevre ve insan doğası varsayımlarına göre insanın yapması gereken "doğru" şey nedir; kişi aktif midir, pasif midir, yoksa kaderci midir gibi kavramlar açıklanır.

5) İnsan ilişkilerinin doğası, insanların birbirleriyle ilgilenmesi, birbirlerine güç ve sevgi verebilmeleri için "doğru" yol nedir? Hayat işbirlikçi mi, rekabetçi mi; bireyci mi, iş bölümcü ya da komünal mi; geleneksel otorite, hukuk ya da karizmaya mi bağlı?

Biraz "olgunlaşmış" bir kültürde-grubun uzun ve zengin bir tarihi vardır. Kişi bu varsayımların modelleşmiş olduğunu ve grup üyelerinin dünyaya nasıl baktığının anahtarı olan "kültürel düzen"le ortak hareket ettiğini görür. Kuruluş aşamasındaki bir örgütte düzen, genellikle, sadece kurucunun kafasında bulunur, fakat önemli olan bu düzeni, kurucunun örgütü itmek ve çekmek istediği yönleri anlamak için deşifre etmektir. (Schein, 1991, s.316)

Aslında bütün bu örgütsel kültürü açıklama çalışmaları şu anlaşma ve anlaşmazlıkları ortaya çıkar: (Furnham ve Gunter, 1993, s.75)

Kültür kavramı üzerine fikir birlikleri:

- tanımlamak çok zordur (amaçsız bir kullanım bile)
- farklı seviyelerde pek çok değişik unsurla birlikte çok boyutludur
- özellikle dinamik ve değişken değildir (kısa zaman dilimlerinde göreceli olarak sabit/kararlıdır)
- kültürler karşılaştığında (Beklenmeyen) yanlış anlamalara yol açar.
- Kültür şoku ya da başka bir birleşik kültüre geçmek gerçek, acı verici ve kuvvetten düşürücüdür.
- Adapte edilebilir ya da edilemeyen, üretimle pozitif ya da negatif olarak alakalı çeşitli problemlere yönelik bir gurup çözümü temsil eder.
- Birleşik kültürü oluşturmak (kurmak) ve değiştirmek zaman alır.
- Davranışsal normların temeli olan kesin inanç ve değerlerle açıkça bağlantılıdır.

Kültür kavramı üzerine fikir ayrılıkları:

- Birleşik kültürün temel unsurları nelerdir; örneğin neler herhangi bir şeyi kültürün parçası yapar ve neler yapmaz?
- Kültürü nasıl sınıflamalı; hangi tipoloji kullanılmalı; hangi ölçüleri uygulamalı, hangi terimleri kullanmalı.
- Ulusal, ahlaki, birleşmiş, bölümsel cins vs. kültürlerin nasıl üst üste katlandığı, birbirlerinden etkilendiği ve birbirlerini etkiledikleri
- Birleşik kültürün nasıl, ne zaman ve neden değişebileceği.
- Birleşik kültürün bölümsel farklılıklarını mı desteklemeli yoksa onları elimine etmek için mi çalışmalı.
- Halihazırda oluşturulmuş bölümsel ya da birleşik kültürleri bağlamanın mümkün olup olmadığı
- Örgütsel birleşmiş kültürün örgütsel iklimden nasıl farklılık gösterdiği
- Kim, ne zaman ve nasıl bir kültürü oluşturur

- Bazı kültürlerin adapte olabilir ya da olamaz olması, hangisinin en sağlıklı, optimal ve istenen kültür olduğu.

Örgütsel Kültürün Öğeleri

Alt kültür yapısı, güç ve aktivite konularına göre var olabilirler. Güç ile ilgili olan alt kültürler, örgütsel hiyerarşi içinde gözlenebilir. Yüksek yönetim, orta yönetim ve teknisyenler değişik alt kültürlerden gelen, yatay şekilde dağıtılan alt kültürleri her hiyerarşik kademedede, örgüt üyeleri ile paylaşırlar. Diğer yandan, benzer aktiviteleri içeren çalışanlar, aynı zamanda yatay orijinli alt kültürleri yaratabilirler. Çalışanlar fonksiyonel olarak organize edildiği zaman harekete geçirilebilirler. Kültür, güç ve aktivitelerle ele alınmalıdır. Güç ve aktiviteler dikkate alındığında alt kültürler şu şekilde ayrılabilir: (Batelaan, 1993, s. 173-176)

a) Liderlik Stili

Liderlik stili örgütsel kültürün en önemli elemanı olabilir. Başka bir deyişle, bunun özelliği örgütselleşmenin potansiyel konusudur. Örneğin, belli bir örgütün üyeleri, katılımcı liderlik stili gösteren yöneticilerinin bu özelliğini "doğuştan kabiliyet" olarak nitelerler. Otoriter davranan liderlerimiz gibi olamayız çünkü biz onlar gibi değiliz.

b) İşbirliği ve Anlaşmazlık

İşbirliği ve anlaşmazlığın şiddeti, devamlılığı, özelliği, dayanıklılığı zamanla örgütselleşebilecek görünüşlerdir. Koalisyonların ve katılanların oluşumları örgütsel kültür içine yerleşmişlerdir.

c) İletişim

İletişim aktivitelerinin doğallığı veya stili, yoğunluğu onların direk ve katılımcı konulandır.

d) Bilgi

örneğin konuların ve bilginin toplanması için başvuru kaynaklar, bilginin asıl içeriği ve bilginin seçildiği, oluşturulduğu ve saklandığı yollar da örgütsel kültürün parçasıdır.

e) Güç

Güç kaynakları örgütselleşmiştir. Bazı kaynaklar diğerlerinden daha meşru hale gelirler, örgüt içindeki güç dağılımı ve fark edilen güç alanları kültür içinde birleştirilmiş olabilir.

f) Pozisyonlar Örgütün üyeleri tarafından ortaya konan pozisyonlar tabiatı ve içeriği bakımından örgütselleşebilir. Pozisyonlar, statülerinin gerektirdiği bazı formel özelliklerini kaybedebilirler. Örneğin, telefon operatörünün statüyle eşleşen pozisyonu tüm örgüt içinde oldukça artmıştır. Çünkü iki operatör devamlı arkadaş canlısı, yardımsever, başka bir deyişle sadece iyi insanlar.

g) Kontrol

Kontrolün içeriği ve tabiatı, çeşitli görüşleri kültür ile işbirliği içinde olabilir, örneğin, örgüt içinde üretilen malların niteliği malların üretiminin önemini bildiklerinden, kontrol mekanizması güçlülükle oluşturulmuştur.

h) Aktiviteler

Aktivitelere baktığımızda, bunların tabiat ve çeşitlilikleri, çeşitli yollarla yürütülmeleri ve yerine getirmeleri gibi, örgütsel kültürün parçası olabilirler. Bir süre sonra insanlar kendi görevlerine ait de belli aktiviteleri teşhis ederler, örneğin yüksek gerilim hattını tamir edebilmek için sadece iyi elektrikçilere ihtiyacımız yok, aynı zamanda onların maceraperest olmalarına da ihtiyaç duyarız.

l) Roller

Örgütsel rollerin tabiatı, çeşitliliği ve sonuçtaki anlaşmazlıkları örgütselleşebilir. Aktivitelere paralel olarak, zamanla, çalışanlar kendi kendilerini ya da başkaları onları teşhis ederler.

j) Yetenekler

Yeteneklerin özelliklerinin görünüşleri ve bunların çeşitliliği örgütselleştirilebilir. örneğin örgüt içinde teknik yetenekler başarımın anahtarı olarak süzülür, çünkü eğer biz teknik üstünlüğü olan mallar üretebiliyorsak, bu mallar kendilerini sattırabilirler.

k) Strateji

Stratejinin içeriği ve tabiatı, özellikleri, resmi ve gayri resmi, yönleri potansiyel olarak örgütselleşmeye konu olabilir. Örneğin, düşün masrafla yarışmaya alışık olan bir örgütün üyeleri, otomatik olarak en iyi stratejinin masraf azaltmayı sağlayan ve daha etkili hale getiren strateji olduğunu düşünürler. Rakiplerimizden daha az fiyatla üretim yapma bizim en etkili silahımız.

l) Amaçlar ve Hedefler

Birleşik amaçların ve hedeflerin çeşitliliği, içeriği ve özelliklerinin örgütselleşebileceği tartışılır.

m) Kriter

Karar-vermeyi de içine alan örgütsel davranışın altını çizer. Uygulanan kriter sayısı ve özelliklerinin içindeki çeşitlilik örgütsel kültürün parçalandır, örneği, saf rasyonel politikacılar için çabalayan üyelerden oluşan örgütlerde, bu çabalama örgütselleşebileceği gibi kişisel de olabilir.

n) Karar-verme

Karar vermenin tabiatı (karar-verme politik, rasyonel, rutin, rutin olmayan karar vermeler anlamında), kararların verildiği konular ve karar yönteminin görünüşleri örgütselleşebilir . Örneğin, örgüt içinde, her yıl ikramiyeler karar verilen önemli konulardan birini oluşturur. Çünkü bu konularla ilgili tatmin edici düzenlemeler hepsi için birdir.

o) örgütsel Yapı

Örgüt yapısının her türlü görünüşü örgütselleşmeye potansiyel konu oluşturur. Yapılar nispeten durağan değildir, kültürel çevrenin içinde, kendi kendilerine kültürün bir parçası durumuna gelebilirler.

İnsanlar yapının formüle edilen belli bölümlerini tercih edebilirler, çünkü onlar kendilerini görevde hissetmek için sahip oldukları bazı önemli şeyleri geri çekebilirler.

p) Sistemler

örgütsel sistemlere göre, belli konularla olan bileşimleri kültürün parçası haline gelebilir. örneğin, çalışanlar belli ödül sistemlerine yüksek derecede önem verebilirler. Verdiğimiz efor kadar ödeme aldığımız için mutluyuz.

q) Yöntemler ve Prosedürler

Prosedürler ve yöntemler belli konulara (örneğin, amaçlar, hedefler, stratejiler, planlar, performans, davranış) ve yapılandıkları yola göre potansiyel olarak örgütselleşmenin konusudur. Pratiğe uygulanması ya da meydana gelme sıklıkları da kültürün içine girer.

r) Değişim

Değişimin hangi tabiatı ve büyüklüğü destekleme ve direnme hissiyle meydana gelir. Bütün bu elemanlar örgütsel kültürün parçasıdır ve/ya da ondan ortaya çıkmışlardır, örneğin örgütün belli üyeleri oldukça tutucu bilinirlerken öbürleri gerçek birer değişimci kafaya sahipler. Eğer burada bazı şeyler değiştirilmek isteniyorsa, değişimci yöneticilerle kontak kurmalı ve kesinlikle diğer çalışan uzmanlarla kontak kurmaktan çekinilmeli çünkü onlar aşırı derecede tutucudurlar. Onlar senin planım hemen çöp haline çevirmeye çalışırlar!

s) Teknoloji

Teknolojilerin tabiatı, üretim yöntemi, muhasebe sistemi, bilgi sistemleri gibi konular örgüte uygulanarak örgütselleşebilir. Üretilen her malımızın teknik olarak mükemmel olmasına karşı, büyük miktardaki üretimi düşünebilir ve hissedebiliriz.

t) Çevre

Çevresel şartlarla, sosyal örgütler vasıtasıyla ilgilenilebilir. örneğin, neyin gerekli olarak tasarlandığı tartışılabilir. Döviz kurlarındaki dalgalanmalar yabancı ülkelerde iş yapmayan örgüt için önemli değildir.

u) Fiziksel Yapılar

Son olarak, fiziksel yapılar, değerlerle birlikte yavaş yavaş öğretilir. Belli stiller, renkler, şekiller ve kompozisyonlar gibi fiziksel etmenler, örgütsel kültürün parçası haline gelebilir, örneğin, sosyal örgütler, binalarının döşenme stilleri ile uyumlanmış duruma gelebilirler.

Birleşik Kültür

Her örgütün bir kültürü vardır. Birleşik Kültür ise yapılaşmış değerler ve inançlar sistemidir. öyle ki örgütle insanlar, yapı ve sistemlerin davranışsal kurallar üretmesinde birbirine etken olurlar. Yönetim tarzı ve birleşik kültür bir örgütün başarısında merkezi etkenlerdir, örgütsel stratejideki en kritik faktörlerden bir yönetim tarzı ve kültürüdür. Bu tüm örgütü kapsar ve bütün sitemin iletişim, karar alma ve liderlik modellerini etkiler. Tüm örgütler için çalışacak temel bir kültür yoktur. Yönetim tarzı, kurallar

demeti, değerler ve örgüt üyelerinin inançları birleşik kültürü oluşturmak için birleşirler. (Donald ve Donald, 1992, s.88-89)

Birleşik bir kültür, hedefleri örgütün etkili olabileceği yönde üyelerinin gereksinmelerini doyuracak şekilde olmalıdır. Kültür yöneticilerin ve çalışanların sorunlarına nasıl yaklaştıklarını müşterilere nasıl hizmet verdiklerini, rakiplerine tepkilerini ve etkin".kriterini nasıl yerine getirdiklerini belirtir.

Birleşik bir kültür tüm organizasyonda iş yapılırken nasıl davranılacağı, ne yapılacağı ve önceliklerin nereye verileceği duygusunu sağlar. Kültür üyelerine resmi talimatlar doğrultusunda işin nasıl yapılacağı açıklar. Bu yüzden de kültür, stratejinin yürütülmesinde kritik bir öneme sahiptir, örgütlerin büyük çoğunluğu, değer sistemini belirleyen ve örgütün kültürel özü olan bazı temel değerleri katı bir şekilde uygularlar. Ama günümüzün hızla değişen çevresinde, pek çok birleşik kültürler değişime uyum sağlamakta başarısız oldular ve ekonomik varlıkları zayıfladı (Donald ve Donald, 1992, s.89-90).

Alt Kültürlerin Belirlenmesi

Sosyal kültürün dağılımını fiziksel olarak yerleştirmek için alt kültürlerin teşhis edilmesi gereklidir, örgüt içinde, birçok konu hakkında aynı yolda yorumlar yapan, hisseden ve düşünen insan grupları olabilir. Başka bir deyişle, bu konulara göre bu insanlar bir alt kültür oluşturur. Benzer sebeplerden dolayı önceden belirtildiği gibi, küçük farklılıklar gösteren her alt kültürü tartışmak gerekli değildir. Bununlar birlikte, stratejik boyutun oluşumuna bakıldığında, etkili ve açıklayıcı karaktere sahip alt kültürleri tanımlamaya ve yerleşmeye odaklanır (Batelaan, 1993, s. 185-186).

Hakim alt kültürlerin seçimi için kriterler:

- en çok belirtilen
- en tesirli
- stratejik boyutun oluşumu ile en güçlü ilişki içinde olan
- hakim sosyal örgütlere göre deęişkenlik göstermesi.

Şu önemle belirtilmelidir ki adımların sırası sosyal örgütler ve alt kültür arasındaki ilişkiye dikkat edildiğinde belli nedensellik kavramı belirtmez. Bu yüzden, bu örgütsel kültür ile deneysel kültür olarak yazılan stratejik boyutun oluşumu arasındaki karşılıklı ilişkiyi etkilemez.

"Hakim" kültürel etkinin seçimi için kriterler ise: (Batelaan, 1993, s. 191)

- en sık belirtilen (kapalı ya da açık)
- en fazla vurgulanan
- en açıklayıcı
- en mantıklı (akıl kabul edebileceği anlamında)

KÜLTÜRE İLİŞKİN SINIFLAMALAR

Kültürü Ayırma ve Sınıflandırma

Mukayese etmek ve karşılaştırmak üzere, kişinin örgütsel kültürü ayırt edebilme yeteneği ve sınıflandırma bilgisine sahip olmasının önemli olduğu düşünülür. Sınıflandırma bilginin başlangıcıdır; bunu takip eden en önemli basamak, kültürün kökeninin ve onu açıklayan yöntem ve mekanizmaların anlaşılmasıdır. Bununla birlikte örgütsel kültürü sınıflandırmanın avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Bunlar şöyle özetlenebilir: (Furnham ve Gunter, 1993, s.77-78)

Kültürü Sınıflandırma Sistemlerinin Avantajları

- yanlış anlama ve uyumsuzluk alanlarında tahmin ve kontrolleri henüz onlar ortaya çıkmadan yapabilmek için kültürleri mukayese edip karşılaştırmak mümkündür.
- Ampirik veri grupları, kümeleri ve çeşitleri, basit bir tahmin işleminin gösteremeyeceği sezgisel hesaplama sonuçlarının ürünü olabilir. Bir başka deyişle, alelade benzer iki çeşidin ileri seviyelerde neden uymadığına iyi bir sebep olabilir.
- Bir örgütten diğerine geçenler için bir davranışsal kültür atlası hazırlamak yararlı olabilir.
- Teorilerin sınıflandırılması ampirik veriler elde ederek test edilebilir. Bu anlamda vazgeçilip atılabilir, tekrar gözden geçirilebilir ya da korunabilirler.
- Kişilerin kendi kültürlerinden ve diğerleriyle arasındaki farklılıklarında haberdar olmalarına yardım eder. Açık ve kesin hale getirmeye ve denetim yönteminin tümüne yardıma hizmet eder.
- örgütsel kültürlerin içinde önemli hale gelen eğitim alanları belirlenir.

Kültürü Sınıflandırma Sistemlerinin Dezavantajları

- Sınıflandırma sistemleri, sadece dayandıkları delil ve veriler kadar iyi olabildiği kadar kötüde olabilir; bu yüzden sınıflandırma bilgisi olanlar zayıf, sağduyusal ve hatalıdır.
- Farklı istatistiksel teknikler farklı ölçütlerin ürünüdür ve hangisinin daha yararlı olduğu belli değildir. Hala her biri oldukça farklı problemler ortaya koyar ve verilerle ilgilenmenin belli, özel yollar üzerinde bir fikir birliği yoktur.
- Geniş boyutlu yaklaşımlar hassas olmayabilir ve gerçekten ilginç ve önemli boyutları kaçırabilir. Aslında genelde tamamlanmamış ve hatalı olan aldatıcı bilgileri verdiği kadar tehlikeli de olabilirler.
- Kültürü sınıflandırmak benzerlik ve farklılıkların sonuçlarını ya da onları nasıl uyduracağınızı anlatmaz. Bu bilgi zımni olabilir ama özellikle elde edilmemiştir.

Bazı Kültür Sınıflamaları

Ulusal ve örgütsel kültürlerin bağlantılı olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar vardır. Kendi içinde bu şaşırtıcı değildir. Aslında sağdığı bunu tahmin edebilir. Mamafih, farklı metod ve yaklaşımlarından dolayı örgüt içindeki bölümler arasında henüz standart bir sınıflandırma bilgisi yoktur.

Smircich'in Sınıflaması

Örgütsel kültür analizi için belirli yaklaşımların seçimi o örgütsel örgütün çalışmasında amaçlara ve araştırmacının geçmişine dayanır. Smircich örgüt ve yönetim araştırmasını 5 konuya ayırmıştır. Bu konular arasındaki farklar antropolojik ve örgütsel teorik kavramların ayrılması ile oluşmaktadır. (Smircich, 1983, s.339)

- Karşı kültür (cross-cultural / comparative management)
- Birleşik kültür (corporate culture)
- Örgütsel bilinç (organizational cognition)
- Örgütsel sembolizm (organizational symbolism)
- Bilinçsiz süreç ve kültür (unconscious process and culture).

Deal ve Kennedy'nin Sınıflandırması

Deal ve Kennedy (1982)'e göre, aşağıdaki dört değişik örgüt kültür çeşidi oldukça farklıdır: (Furnham ve Gunter, 1993, s.82-83)

"Tough-guy macho" kültürü

- Risk alan bireysellik dünyası, derhal, doğrudan geri verim için hevesli
- Çoğunlukla yapılanma, yönetim danışmanlığı, büyük anapara, medya, yayınlayan, sporlar (yüksek risk, ani dönüş)
- Yüksek risk, yüksek kazanç, fikir bolluğu
- idoller, büyük destek kazanan fikirler
- Bu dünyadaki başarının fırsat isteyen yapısı, doğası pek çok boş inanç demektir.
- Çok kısa vadeli müşterek / çok yönlü
- Geri besleme ve başarısızlıklardan ders almak muhtemel değildir.
- Kültür toyluğu ve iş arkadaşlarına güvensizliği teşvik eder.

Sıkı çalış-sıkı oyna kültürü

- Kültür, kişilerin düşük riskli aktivitelerinde nispeten yüksek seviyelerini korumalarını destekler.
- Genellikle gayrimenkul, bilgisayar örgütleri, otomotiv toptancıları, kapı-kapı dolaşan pazarlamacılar
- Başarı hırsıyla beraber gelir bu yüzden en çok bu ödüllendirilir.
- Müşteri merkezli, bir ihtiyacı karşılamayı amaçlamış ve bunu başaranlar
- İdoller, arkadaşça, eğlenceli ve iyi satıcı kişilerdir.
- Geleneksel usul ve yöntemler toplantılar, müteşebbis/faal oyun ve yarışmalar çevresinde döner.
- Hareketli çok yönlü gerçek geri beslemeler kişiler için idealdirler.
- Kalite miktar için feda edilir.
- Düşüncelilik ve dikkatin eksikliği olabilir.
- Küçük uzun vadeli planlama yüzünden başarı ile kandırılabilirler.
- Çabuk uyumun varlığı anlamını kaybedince, yüksek enerji hevesleri kötümserliğe sürükler.
- Kültür büyük saygı gerektirir ve genç insanları geliştirir.

Süreç kültürü

- Bu, klasik bir bürokrasidir-sonuçlara yoğunlaşmanın zor olduğu bu yüzden kişilerin yöntemlere yoğunlaştığı az geri bilinirimin dünyasıdır.
- Genellikle hükümet, yerel yönetimler, bazı bankalar ve sigorta örgütleri, çok ağır düzenlenen endüstriler.
- Bu, açıklarını kapamaya çalışan kişiler tarafından muhtıralara karşı aşırı güvenme ile karakterize edilir.
- Korumacılık ve dikkat geribildiriminin yokluğuna karşı verilen doğal bir tepkidir.
- İdoller, muntazam, işini zamanında yapan ve detaylara bağlıdır.
- Spor/oyun önemlidir-hangi spor, ne kadar sık, kiminle
- özel ve mesleki dil bolca bulunur
- Olagelmiş selamlaşmalar bu örgüte has olabilir.
- Sert kişiler, birlikte çalıştıkları külerin ortak yöntemlerini, örflerini iyi kullanamazlarsa birbirlerine karşı puan kaybederler;

Williams, Dobson ve Walters'ın Sınıflandırılması

Williams ve diğerleri (1989) dört farklı kültür açıklamıştır: (Furnham ve Gunter, 1993, s.83-84)

Güce yönelik kültür

Güç yönlü örgütler çevresine karşı egemen olma teşebbüsündedir ve bunlar alt çalışanları üzerinde mutlak kontrol kurmaya çabalamakta güçlü örgütlerdir, insan değerlerine ve genelin rahatına aşıkınca saygısızlık ederek örgütleri ve kişileri mal gibi alıp satarlar. Rekabetçidirler ve büyümek üzerine doymak bilmeyen istekleri vardır, örgüt içerisinde kişisel çıkarları için mücadele eden idareciler arasında genelde bir orman kanununun hüküm sürdüğü görülür.

Role yönelik kültür

Bu tür örgütler daha tipik olarak bürokrasiler şeklinde tarif edilir. Yasallık, meşruluk ve sorumluluk üzerine dikkat çekilir. Çalışmalar kural ve prosedürlerine göre yapılmıştır. Hiyerarşi ve statüler üzerine güçlü bir vurgu vardır. Davranışın tahmin edilebilirliği yüksektir ve sağlamlık ve saygınlığa da genelde rekabet kadar değer verilmiştir.

Göreve Yönelik Kültür

Bu tür örgütlerde yapılar, işlevler ve aktiviteler örgütsel kültüre katkıları ölçüsünde değerlendirilir. Görevin tamamlanmasında herhangi bir şeyin yoluna çıkmasına izin verilmez. Bireyler bir görevi gerçekleştirmede yeterli yetenek ve bilgiye sahip değilse, yeniden eğitilir veya başka bir işe alınırlar. Otorite uygun bilgi ve rekabete dayanır. Vurgu hızlı ve esnek örgüt üzerine yerleşmiştir. Hedefe varmayı kolaylaştırıcaksa işbirliği ve katılım aranır. Görev ve proje grupları ortaktır.

Schein'in Sınıflandırması

Schein (1985) dört farklı kültür tanımlamıştır: (Furnham ve Gunter, 1993, s.84-85)

Güç Kültürü

- Liderlik çok azında bulunur
- Kişiler ödül ve cezalarla motive edilir (ve güçlü liderlerle işbirliği içinde)
- İyi güç kültürlerinin güçlü, katı, adil liderleri vardır.
- Kötü güç kültürlerinin zayıf, korkuya sürükleyen (korku aşıl原因) liderleri vardır.
- Girişimci ve yeni başlayan kültürler için iyi olabilir.
- Örgütün boyutu ve karmaşıklığı arttıkça problemler çıkar.

Rol Kültürü

- Güç lider ve bürokratik yapılar arasında eşitçe dengelenmiştir.
- Roller ve kurallar açıkça tanımlanmış ve karşıtları kurulmuştur.
- Değerler düzenli, akılcı ve temsilcidir.
- Küçük danışmanlık yeterlidir.
- Bu kültürler sabit çevrelerde iyi işler.
- Gelişim ve değişime karşı kişisel olmayandır ve üyeleri kendilerine görev verilmiş hissederek.

Başarma Kültürü

- Kişisel öğretici motivasyon öncelikle ele alınır ve kişilerin kendi işlerini yapabilmeye sorumlulukları vurgulanır.
- Tutku, yükümlülük ve iş ahlakı uyandırma girişimi
- Kişilerin ilginç, heyecan verici amaçların arkasına seve seve sıraya girdikleri bu kültürler hareketlere, heyecanlara ve etkilere değer verir.
- Kişilerin enerji ve zamanları üzerinde yüksek talepler vardır.
- Kültür, katlanılmasının güç olmasıyla birlikte kişiler sönmeye ve hayalden uyandırılmaya mütemayildir.
- İş örgütlemek disiplin için ve prosedürlere bağlılıktan çok genel görüşler vardır.

Destek Kültürü

- Burada destek gönüllüdür ve ilişkiler müştereken şekillendirilir.
- Kişiler yükümlülük ve dayanışma fikriyle katılırlar.
- Askeri, yabancı servislerde, cx-pat örgütlerde, birleşim örgütleyicilerinde, başlangıç takımlarında bulunur.
- Karşılıklı ilgi, güven ve diğerlerinin rahatı için kavram vardır.
- Grup hizmetlerinde yüksek motivasyon; fedakarlık etme isteği en önemli özelliğidir.
- Fikir ayrılıklarından kaçınma eğilimi zayıftır. Mutabakatlar çok değerlendirilir ve biraz adam kayırma vardır.

Graves'in Sınıflandırması

Graves de (1986) dört kültür türü belirtmiştir:(Fumham ve Gunter, 1993, s. 85-86)

Barbar kültürü

- Prosedür ve resmiyet gösteren, ego-tatminci kültürdür
- Çalışanlar işkolik, sahipsiz kişilerdir.
- Liderler karizmatiktir, gruplar da istikrarsızdır.
- Sürekli bir telaş havası vardır.
- Üyeler, iniş-çıkışların heyecanı, yüksek yaşamın rahat hissi ve çaresizliğin acılığı deneyimlerini paylaşırlar.
- Karakter çeşitleri şiddetli bir çatışmada tespit edilir.

Monarşik kültür

- Sadakat, azim çok yüceltilirken, formalizasyon, bürokrasi ve planlama için küçük görülür.
- Liderin büyük ölçüde yeteneklerine dayanır.
- Bu kültürde başarı önemli bir problem olabilir.
- Liderlerin kalitesi değişkendir ve terfi bununla birlikte gelir.

Başkanlık kültürü

- Demokratik kültürlerde seçilen liderler örgütteki bütün insanların ihtiyaç ve özlemlerini bir bütün haline toplar.
- Kendi vadesi'nin kısa, etkisinin sınırlı olduğunu bilen liderlere alt çalışanları katlanabilir.
- Liderlerin, kişileri alt gruplara sürüklenmekten korumak için açık mesajlar vermeleri gerekir.

Paranoyak kültür

- Düzen, statü ve geleneksel yönetime tutkusu olan kültürlerdir.
- Kültür değişmez ama sağlıklı veya yanlışır.
- Bireysellik kabul edilir ama sistemin ön yükseldiği korunur. Bu alandaki bütün diğer otoriteler gibi, Graves (1980)'de kategoriler için ne bir kanıt sunar, ne de bu özel sınıflandırma sistemin seçmeye yöneldiklerini açıklamışlardır.

KÜLTÜREL FARKLILIKLARA KARŞI OLAN TUTUMLAR

Kültürel farklılıkları keşfetmek (ahlaki, birleşik ya da dilsel farklılıklar mı?) çoğunlukla mutsuzluk verici deneyimdir ve insanlar buna farklı yıllarla karşılık verirler. İnsanlar bir örgütten diğerine geçtiği zaman ve örgütler çok uluslu hale geldikçe ve de farklı ülkelere ve bölgelere genişledikçe örgütte birleşik kültür önemli hale gelir, özellikle insanlar (üstün yöneticiler) aşağıda detaylı anlatılan değişik pozisyonlarda birini farz etme eğilimdedirler. (Furnham ve Gunter, 1993, s.86-87)

Tutucu-Yayılmacı

Yönetimin yapısı ve sitili tutucu emperyalistlere göre en iyi yoldur. Onlara göre herkes bu yolu öğrenmelidir. Göz ardı edilmelerine rağmen farklılıklar oldukça azdır. Ve diğerlerinin bu yolları öğrenmesi gerektiğine inanırlar.

Çekingen Sömürgeci

Geleneksel yolla işlerin yapılmasını tamamen ve samimi şekilde reddeder ve diğer grup veya örgütün kültürünü benimseme eğilimindedirler.

Kara Cahiller

"Kültürel farklılıklar gerçekte mevcut değildir ve kültürün varlığını inkar ederler, ileriye görmemeye çalışırlar.

Bağıntıcılık

İşlerin yapılması kültürlere göre farklılık gösterir. Ulusal kültür ve birleşik kültürün her görünümü farklıdır ve bunlar karşılaştırılmazlar. Bir örgütte ulusal ve birleşik kültür farklılıkları çalışanları ezmektedir.

Arabulucular

Bu yaklaşım homojenleştirme yerine daha duyarlı bir karışımı sunar. Melez yaratıcılar "Uyarlanabilir ve sağlıklı, ihtiyaçlarımız en iyi karşılayacak yeni bir melez kültür yaratmayı denemeliyiz ve yeni bir kültür geliştirmeliyiz. Bunun ne dereceye kadar mümkün ve istenebilir olduğu seyrek tartışılır.

EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Eğitim Kurumlarında örgüt kültürü öğelerini belirlemek, kültürün oluşumunda etkili olan değişkenleri tespit etmek demektir.

Eğitim Kurumlarındaki Örgüt Kültürü

- Demokratik özelliklere
- Cinsiyete
- Yaşa
- Çalışma hayatındaki hizmet süresine
- Çalıştığı örgütteki hizmet süresi....gibi

bir çok değişkene göre farklılık göstermektedir (ölçüm, 1986, s.2).

Eğitim kurumlarındaki örgütsel kültürü inceleyen araştırma sonuçlarına göre; birleşik kültür özelliği gösteren önermelerin ve çatışma faktörünün üzerinde olumsuz algılamalar içerdiği göz önüne alınınca, paylaşılan değerlerin olumsuz nitelikte oluşu manidardır. (Olcum, 1996, s. 18)

Eğitim kurumlarında olumlu değerlerin az olduğu bulgusu belki de eğitimde yaşanan sorunların bugüne kadar çözülemediği gerçeğini daha iyi yansıtmaktadır.

Örgütte değişime ve yeniliğe açık bir birleşik kültürün oluşturulması verimliliği ve rekabet gücünü, değişen koşullara uyum kolaylığını getirecektir.

SONUÇ

Kültür, insanların fikirlerini düzene koymak, deneyimlerini yorumlamak, kararlar alabilmek ve sonuçta hareketlerine yol göstermek için kullandıkları sembol ve anlamlar bütünüdür.

Birleşik kültür ise örgütte iş yapılırken nasıl davranılacağı, ne yapılacağı ve önceliklerin nereye verileceğini gösterir.

Örgütsel kültür ise farklı kişilikteki bireyleri birbiriyle uyum içerisinde bir grup oluşturmalarını sağlar. Örgütsel kültürde, kültür; bütünleyici, bağlayıcı, birleştirici özelliklerini ortaya koyar.

Eğitim Kurumlarındaki kalitenin artmasında örgütsel kültürün önemi tartışılmazdır.

KAYNAKLAR

- Bate, Paul. **Strategies for Cultural change**. Butterworth-Hinemann Ltd.Oxford, London:1994
- Batelaan, J. Volkert. **Organizational Culture and Strategy**. A Study of Cultural Influences on the Formulation of Strategies, Goals and Objectives on Two Companies. Thesis Publishers, Amsterdam: 1993.
- Beyer, M.Janice ve Trice, M. Harrison. **The Cultures of Work Organizations**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey: 1993.
- Deal, T.E., ve Kennedy, A.A., **Corporate Cultures, The Rites and Rituels of Corporate Life**, Reading, M.A., Addison-Wesley, 1982.
- Donald, Harwey ve Donald Brown. **An Experimental Approach to Organization Development**. Prentice Hall, A. Simon & Shuster Company Englewood Cliffs, New Jersey: 1992.
- Graves, D. "The Impact of Culture upon Managerial Attitudes, Beliefs and Behaviour in England and France", **Journal of Management Studies**, 40-46,1972.
- Ölçüm, Münevver, Okul Yöneticilerine ve öğretmenlere Göre örgüt Kültürü, Yayınlanmamış Araştırma, İstanbul, 1996.
- Tosi, L. Henry; Rizzo, R.John ve Carroll, Stephan. **Managing Organizational Behaviour**. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts:1994.
- Schnerder, B., "National and Corporate Culture: Implication for Human Resource Management" International Personnel and Human Resource Management Conference, Singopare,1987.
- Selznack, P. **Leadership in Administration**. A Sociological Interpretation, New York, Harper and Row, 1957.