

KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Örneği

Doç.Dr. Beril Akıncı VURAL*
Öğr.Gör.Onur ÇATALER**

ÖZET

Çalışanlar arasında paylaşılan değer ve inanç sistemi olarak bilinen kurum kültürü günümüz artan rekabet ortamında daha da önemli hale gelmiştir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek, çalışanları bu amaçlar doğrultusunda birleştirip motive etmek için tüm örgütlerin -- özel de olsa kamu da olsa -- güçlü kültürlere ihtiyacı vardır. Yapılan araştırmalar kurum kültürünün iyisi ya da kötüsü olmadığını, tüm kurumların değerleriyle, hikaye ve efsaneleriyle, lider ve kahramanlarıyla, tören ve sembollerle kendine has bir kültürü olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar farklı kurum kültürü sınıflandırmaları ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada kurum kültürü ve sınıflandırmaları hakkında genel bir teorik çerçeve çizildikten sonra Goffee ve Jones'un kurum kültürü sınıflandırması temel alınarak Ege Üniversitesi İletişim Fakültesinin kurum kültürü analiz edilmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmanın amacı, fakültemizin kültürünü ve iç iletişim yapısını ortaya koymaktır. Araştırma neticesinde Ege Üniversitesi İletişim Fakültesinin bölümlenmiş kültür özelliklerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma bugüne kadar fakültemizde kültür analizi yapılmamış olmasından ve de benzeri araştırmaları yapmak isteyen diğer eğitim kurumları için veri kaynağı olması açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Kurum kültürü, kurum kültürü sınıflandırmaları

ABSTRACT

Corporate culture which is known as the shared values and belief system among the personnel seems to be much more important in a highly competitive environment. All organizations --be it private or public - need a strong culture in order to accomplish organizational goals, unite personnel around these goals and motivate them towards these goals. Many researches carried out in the area indicate that there is no good or bad culture, and all organizations have their own unique culture with their own values, stories, myths, leaders, heros, ceremonies and symbols. Nevertheless, some reseachers put forward different corporate culture classifications

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

** Ege Üniversitesi Turizm Meslek Yüksekokulu

In this study, corporate culture and various classifications are examined within a theoretical perspective and then the corporate culture of Ege University Communications Faculty is analysed according to the corporate culture classification of Goffee and Jones. The aim of this research is to explore the culture and internal communication of our faculty. Regarding the research findings, Ege University Communications Faculty has the characteristics of fragmented culture. This research is considered to be important because of not having such a cultural analysis in our faculty up to now and may serve as data source for other educational institutions that would like to carry out similar researches.

Key Words: Corporate culture, corporate culture classifications.

GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarından itibaren çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar iç ve dış sorumluluklarının farklılaşmasıyla büyük bir gelişme göstermiştir. İş yaşamında başarıya ulaşmak amacıyla her türlü faaliyet alanında kalitenin öne plana çıkmasıyla yaratıcılık da yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir. Kaliteci ve yenilikçi yaklaşımın en önemli özelliği ise insan unsurunu ön plana çıkarmasıdır.

Yalnızca uzlaşmacı bir anlayışla, rekabeti geri planda tutan ‘insan ilişkileri’ yaklaşımı ile insan unsurunu incelemenin, kaliteyi oluşturacak yapılanmanın gerçekleştirilmesi ve yaratıcılığın oluşturulması için yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerle doğru orantılı olarak, bilgi, tecrübe, yetenek ve gelişme potansiyeli ile kurumun az bulunan kaynağı durumuna dönüşen insan unsuruna yönelik yeni bir anlayış ve hedef oluşmaktadır: insan kaynakları ve bu kaynakların etkin bir biçimde kullanımı. Bu noktada, belirlenen ortak amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanları bir araya getirip belli bir hedefe odaklanmalarını sağlayacak bir yapıya ihtiyaç vardır ki bu da kurum kültürüdür.

Yapılan birçok araştırma, kurum kültürünün iyisi ya da kötüsü olmadığını, her bir kurumun inançları, değerleri, efsaneleri, hikayeleri, tören ve sembollerıyla kendine has bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte farklı kurum kültürü sınıflandırmalarından bahsetmek mümkündür. Bu farklı kültür sınıflandırmalarını mercek altına alan bu çalışmada öncelikle kurum kültürü kavramı ve kurum kültürüne yönelişin nedenleri incelenmiş, literatürdeki farklı kurum kültürü sınıflandırmalarına değinilmiş ve son olarak Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi örneğinde bir kurum kültürü analizi yapılmıştır.

KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş her topluluk gibi kurumların da kendine özgü bir kültürü vardır. Artık

kurumların uzun dönemli başarılarında homojen ve paylaşılan bir kültürün temel faktör olduğu bilinmektedir. Günümüzde birçok kurumun kültürel kimliğini aramasının nedeni kültürün, olayları yaratma ve kontrol etmede etkin bir referans olması ve de çalışanların temel kaygılarını azaltmasıdır (Schein,1984:4). Dolayısıyla tüm sosyal ve ekonomik olayların araştırılmasında kurumlar kültürel bir sahne olarak görülüp incelenmektedir.

Kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül,1997: 25). Belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür (Kırçıl,1985:20). Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür, kurumun misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar (Mondy ve Noe,1987: 298).

Kurum kültürünün çıkış noktası, kurumu ve kültürü bütünleştirme ve yan yana getirme çabalarıdır. Bu yüzden kurum kültürü ile ilgili yaklaşımlara iki açıdan bakmak daha yararlıdır. Bunlardan ilkinde, kültür kurumun sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmaktadır. İkincisinde ise kültür kurumla özdeşleştirilmektedir (Meek,1998: 453).

Her kurumda zamanla gelişen inançlar, semboller, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Bunlar daha sonra, kurumun ne olduğu ve çalışanların nasıl davranması gerektiği gibi bireyler arasında ortak anlayışlar yaratmaktadır. Bu ortak anlayış ise, kurum üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşur. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan bir kurum ile kaybeden bir kurum arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler. Birey içinse aynı durum bağlılık ve sevgisizlik olarak kendini gösterir (Goffee ve Jones, 2003).

Kurumun sembolik olarak altyapısını anlamamıza yardımcı olan kurum kültürü, aynı zamanda kurumun kendi iç dinamiklerini ortaya koyan bir kavramdır. Kurum kültürü, çalışma sırasında gösterilecek uygun davranış ve ilişki biçimlerinin neler olduğunu açıklamakta, kişileri kurumsal amaçlar

doğrultusunda motive etmekte ve bir sorun karşısında ortaya çıkan belirsizliğin çözümüne ilişkin öneriler sunmaktadır. Edinilen bilginin, kazançların, iç ilişkilerin düzenlenip aktarılmasında bir yol olarak öne çıkmaktadır. Bu açılardan bakıldığında yüksek performansı ve kaliteyi hedefleyen yöneticilerinin hem kendi kurum kültürlerini en iyi biçimde anlamaları ve çalışanlarına aktarmaları gerekmektedir.

Kurum kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan bir tanesidir. Kurum kültürü, iş gördüğü toplumun kültürünün de bir yansıması niteliğinde olmaktadır, çünkü kültür çevreye ters düşmez. Aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir (Eren, 2000:120). Kurumlar açısından kültür üç boyutta ele alınmaktadır (Okay, 2000: 225):

1. Kurum, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıtmaktadır. Doğru olan ve olması gereken de budur.
2. Kurumlarda çalışan insanlar kendilerinin mensup oldukları grubun (ırk, yöre, etnik grup, din vs) kültürünü kurum içine taşırlar.
3. Her kurumun içinde çalışan insanlardan ve toplumun geleneksel kültürel yapısından büyük ölçüde bağımsız bulunan kendi kurum kültürleri vardır. Bu kültürü meydana getirenler ise, yönetimin kurum faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun gördükleri veya kurum içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıpları ve normlardır.

KURUM KÜLTÜRÜNE YÖNELİŞİN NEDENLERİ

Kurumlar ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin neden olduğu karmaşık iş çevresine süratli bir şekilde uyum sağlamak ve devamlı olarak yüksek iş performansı sağlamak amacıyla her dönemde etkili bir yönetimin arayışı içinde bulunmaktadırlar. Bu arayışta belirli konulara belirli dönemlerde daha fazla ağırlık verilmektedir. İş performansını yüksek tutmak için önem verilen ilkeler genellikle yapı, verimlilik, sistem, strateji, kültür ve sürekli yeniliktir.

1930'lu yıllara kadar yapıların ağırlıkta olduğu bir dönem söz konusuydu. Taylorizm ve diğer rasyonalist akımlarla, işlerin küçük bölümlere ayrılması ve otorite paylaşımı ile üretim organizasyonu gerçekleştirildi ve bu da aşırı uzlaşmaya ve tek kumanda hattına yol açtı. 1930 - 1950 yılları verimlilik ile nitelendirilebilir. Bu dönemde temel ilke

etkinlik arayışıydı. Bir yandan tahmin ve kontrol alanlarında yeni yöntemler geliştirilirken, diğer yandan motivasyon ve etkinlik arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar yapılıyordu. 1950 – 1970 yılları arası büyümenin güçlü olduğu dönemde sistem ilkesi gündeme geldi. Enformasyon ve çeşitli yönetim teknikleri geliştirildi, yönetimin anahtar fonksiyonları zenginleştirildi. 1970’li yıllar stratejinin ağırlıkta olduğu yıllardı. Birleşmeler, genişlemeler ve uluslararasılaşma, rekabet problemlerini ön plana çıkardı. Artık yönetimler, dış pozisyonunu iyileştirmek ve güncel potansiyel alanlarda yatırımları için açık ve titiz seçimler yapmak zorundaydı. Bu nedenle stratejik analiz araçları geliştirildi. Bir yandan kurum içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japon kurumların başarılarında beşeri faktörün çarpıcı rolü, kurumları kendi gerçeklerini araştırmaya itti. Bu nedenle 1980’li yıllardan itibaren kültür kavramı ve güçlü bir kültüre dayanarak mükemmelliği arama anlayışı önem kazandı (Erdem,1996: 7).

Kurumların ekonomik ve sosyal boyutları, stratejilerinde eşit ağırlıkta yer almadıkça güçlü bir sosyal kurum alt yapısı oluşturulamamakta ve bu durum çevresel gerekliliklere karşı zayıflığa neden olurken kurumun ekonomik başarısını da azaltmaktadır. Uzun bir süre bu gerçeği görmezden gelen kurumlar, giderek kültürlerini inceleme ve her alanda mükemmelliğe ulaşmak için kültürlerini güçlendirmek ihtiyacını hissetmişlerdir.

Günümüzde kurum kültürünün iş yaşamında bu kadar belirleyici rol oynamasının ve kurum kültürüne yönelişin başlıca sebepleri 6 başlık altında toplanabilir (Erdem,1996: 9):

1. Çalışanların beklentileri ve çalışma yaşamı arasındaki uyumsuzluklar
2. Sosyal ve ekonomik bakış arasındaki uyumsuzluk
3. Üretkenlik – tam istihdam uyumsuzluğu
4. Esneklik – katılık uyumsuzluğu
5. Rol ve imaj arasındaki uyumsuzluk
6. Formasyon ihtiyacı ve karşılanması arasındaki uyumsuzluk

Çalışanların Beklentileri ve Çalışma Yaşamı Arasındaki Uyumsuzluklar: Teknolojik ve sosyal değişmelerin sonucu kişilerin iş yaşamı ve sosyal hayattan beklentileri büyük ölçüde değişmektedir. Günümüzde kişilerin bilgilerini istedikleri gibi kullanma, hayal güçlerinin elverdiği ölçüde yaratma ve düşüncelerini ortaya çıkarma istekleri bu durumu değiştirecek yeni bir yapılanmayı oluşturmayı gerektirmektedir. Geleneksel yapılar ise uzun bir süre tekdüzeliği, yabancılaşmayı sürdürerek adeta birer hiyerarşik kale görünümünü almaktadır.

Sosyal ve Ekonomik Bakış Arasındaki Uyuşmazlık: Ekonomik ihtiyaçların ve faaliyetlerin sosyal yaşamda öncelikli olmaları, sosyal olay ve olguların ekonomik çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaları, günümüz kuruluşlarını tüm gücünü ekonomik alanın iyileştirilmesine yöneltmeye götürmektedir. Çalışan, uzun bir süre ‘bir el’, daha sonra ‘bir el ve bir kalp’ olarak düşünülmüştür. Aslında bu anlayışta unutulmuş olan en önemli şey çalışanların bir ‘zekalar topluluğu’ olmasıydı. Ancak günümüzde halen birçok kurum maliyet unsurunu gözetenek sosyal alana yatırım yapmaya yanaşmamaktadır.

Üretkenlik – Tam İstihdam Uyuşmazlığı: Yeni ve gelişmiş teknolojilerin oluşmasıyla üretkenlik büyük ölçüde artmaktadır. Ancak öte yandan insanın yerini makinelerin alması sonucu istihdam sorunu bir çığ gibi büyümektedir ve işsizlik sorunu uluslararası boyut kazanmaktadır.

Esneklik – Katılık Uyuşmazlığı: Kurumların bir yandan çevreye uyum sağlaması ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermesi, diğer yandan kurum içi hareketliliği yaratması gerekmektedir. Ancak hiyerarşik düzenin oldukça katı bir biçimde belirginleştiği çapraz iletişimden çok dikey ve yatay iletişimin kullanıldığı sınıflandırma şekilleri kurumun iç engellerini; yasalar, sert düzenlemeler ise dış engellerini oluşturmaktadır.

Rol ve İmaj Arasındaki Uyuşmazlık: Kurumların müşterilerine, personeline, yatırımcılarına ve devlete karşı toplumsal bir rol oynaması beklenmekte, ancak bu rol ‘sadece kar elde etme’ imajı ile çelişmektedir.

Formasyon İhtiyacı ve Karşılanması Arasındaki Uyuşmazlık: Geleneksel yapıları kurumlarda profesyoneller, uzmanlar ve yöneticiler, teknikleri öğrenmek ve uygulamakla görevlendirilmektedir. Ancak günümüzde kurumlar grup yaratacak, insanları belli bir amacı gerçekleştirmeye odaklandıracak, kurum kültürünü yayacak çok yönlü elemanlara ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin bu yöndeki çalışmaları kurumun geleceği için yaşamsal bir önem kazanmaktadır.

Bütün bu uyuşmazlıklar kurum kültürünün bilinmesine ve uygulanmasına yönelik oluşan ihtiyaçları içermektedir. Her alanda kaliteyi merkez edinmek, kurum kültürünün anlaşılmasının gereklerini yerine getirmek, iç ve dış sorumlulukların gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi ile kurum kültürü tam olarak anlaşılabilir olmaktadır.

Dış Sorumluluklar: Müşterilere, hissedarlara, ekolojik çevreye ve faaliyet gösterilen bölge, ülke veya ülkelerin toplumuna karşı üstlenilmesi gereken sorumluluklar, dış sorumlulukları ifade etmektedir.

İç Sorumluluklar: Ekonomik ve sosyal sinerjiyi birlikte hedefleyen güçlü bir kültür yaratmak kurumun temel iç sorumluluğudur. Bunun için

bireye saygı göstermek, çalışanların enerjilerini ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek, kurumu ortak değerlerin paylaşıldığı bir topluluk durumuna getirmek ve tüm fonksiyonlarını etkin bir biçimde çalıştırmak için her alanda savurganlığı önlemek gerekmektedir.

KURUM KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI

Parsons'a Göre Kurum Kültürü Sınıflandırması

ABD'li sosyal psikolog T. Parsons kurum kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört tane fonksiyon bulunmaktadır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallıktır. Bu dört sözcüğün İngilizce isimlerinden dolayı model AGİL adını taşımaktadır (Parsons'dan aktaran Peltekoğlu, 1998: 115).

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların olması gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlara erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirmektedir.

Parsons'a göre, her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin içinde de alt sistemleri vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistem toplumca dışlanmamak için bu sistemin işlevleri topluma yararlı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak tanıma adı verilmektedir.

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp kurumsal işlevini sona erdirmeyen, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür.

Bu konudaki değer kavramını genişletecek olursak kurum kültürü oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren,2000: 127-128):

Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.

Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.

Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.

Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.

Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.

Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.

Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.

Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

Klimann'ın Kurum Kültürü Modeli

Klimann, kurum kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Kurum kültürü, biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Klimann'a göre kültür, bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece kurum kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimliliklerini etkilemektedir. Çünkü kurum kültürü, hakim olan inançların ve ikliminin davranışlara yansımadır. Kurum kültürü iki başlık altında incelemiştir (Klimann'dan aktaran Erdem,1996:44):

Bürokratik Kültür: Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler hiyerarşik yapılar oluşturmuş, tüm çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını açık seçik belirlemiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş kurumlar için kullanılırdı. Bu nitelikteki kültüre sahip olanlar, genelde belirli bir büyüklüğe ulaşmış, yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine erişmiş kurumlardır. Belli bir büyüklüğe ulaşmış, durmuş, oturmuş bir yapının belli bir süre çalışmış ve sistem geliştirmiş olmanın avantajlarını taşır. Ayrıca kurum, daha fazla çaba sarf etmeye gerek duymadan denemiş ve kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş kültürü de değiştirmek çok zordur.

Yenilikçi Kültür: Bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan yenilikçi kültürlerdir. Bu kültürün hakim olduğu kurumlarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişme ortamında ve küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. O halde, bu durumda durmuş oturmuş bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilebilir. Bu kültürün liderleri de girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş olmalıdır. Yenilikçi ruha sahip insanlar yaratıcı, risk alma cesaretini gösteren ve ekibini ateşleyen, bürokratik

kurallara takılmaktan hoşlanmayan kimselerdir. Onlara göre kurum, inanç yaratıcılık, değişim, başarı ve yeniliktir.

Hofstede'in Kültür Modeli

Toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan kurumlara yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o kurumun kendine has alt kültürlerini oluşturmaktadır. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki kurumların yapıları, kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir (Hofstede, 1980). Hofstede'ye göre bu şekilde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar;

Güç Mesafesi: Güç uzaklığı toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre kurumsal yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Hellriegel v.d., 1995: 470)

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, kurumlar pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (Hellriegel v.d., 1995: 471).

Bireysellik: Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kollektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede, yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kollektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996:103).

Maskülen - Feminen: Hofstede, maskülenliği, bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Feminenlik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Hodgetts ve Luthans, 1996:104).

Rob Goffee ve Gareth Jones'a Göre

Kurum Kültürü Sınıflandırması

Goffee ve Jones kurum kültürü sınıflandırmalarını kendi geliştirdikleri "Çift S" Kuramı temeline oturtmuşlardır. "Çift S" Kuramı ise çeşitli kurumların kültürlerinin bir Sosyalleşme – Dayanışma ölçeğinden

geçirilip elde edilen veriler ışığında dört temel kurum kültürü tipinin oluşturulmasıyla ortaya çıkmıştır (Bkz.şekil 1). Sosyalleşme – Dayanışma ölçüğünde farklı değerler kurumların olumlu ve olumsuz özelliklerinin belirlenmesinde de etkin rol oynamaktadır. Goffee ve Jones'un "Çift S" Modeli aracılığıyla oluşturdukları dört önemli kültür tipi şu şekilde sıralanabilir: Şebekeleşmiş Kültür, Kar Amacı Güden Kültür, Bölümlenmiş Kültür, Topluluksal Kültür.

Bu kültür tipleri başlıca faktörler göz önüne alındığında farklılaşarak kurumun kültür tipini belirlemektedir. Örneğin iş yerinde zamanın etkin kullanımı konusunda şebekeleşmiş kültür tipine uygun yapısı olan bir kurum, fiziksel çalışma alanlarının etkin kullanımı konusunda topluluksal kültür tipine uygun özellikler gösterebilmektedir. Farklı faktörler göz önüne alındığında bu dört kültür tipi çok çeşitli özellikler gösterebilmektedir (Goffee ve Jones, 2003: 75-81):

İş Yerinde Elemanlara Sunulan Fiziksel Çalışma Alanları

Şebekeleşmiş: Ofis kapıları her zaman herkese açık durmakta ve kilitlenmemektedir. Ofisler aile fotoğrafları ve resimlerle süslenmiş olabilmektedir. Sosyal aktiviteler için geniş alanlar tahsis edilmiştir. Kurumsal logolar iş yerinde gözle görülür yerlerde konuşlandırılmıştır. Bina içerisinde farklı departmanların görev yerleri farklı biçimlerde dekore edilmiştir, örneğin muhasebe ve halkla ilişkiler departmanlarının gerek bina içindeki konumlandırılmaları gerekse dekorasyonları oldukça farklılık arz eder.

Kar Amacı Güden: Çalışma alanları, insanlara işlerini görmelerine yardımcı olacak kadar 'işlevsel' bir biçimde tahsis edilmiştir. Çalışma masaları gelen konuklarla kişisel iletişime girmekten çok çalışanı işe odaklandırmaya yönelik dizayn edilmiştir. Bina girişleri oldukça büyük tasarlanmıştır. Ofis içerisinde daha çok ödülleri ve başarı belgeleri sergilenmektedir.

Bölümlenmiş: Çalışma alanları bireylerin herhangi bir dış etkiden rahatsız olmayacakları biçimde tasarlanmıştır. Ofisler çalışanları işe yönlendirmek için gayet donanımlı olarak şekillendirilmiştir. Ancak çoğunlukla bu ofisler boş durmaktadır. Bunun nedeni ise bireylere iş konusunda oldukça fazla özgürlük tanınmış olmasıdır. İşler evden de yürütülebilmektedir.

Topluluksal: Ofislerde yer paylaşımı maksimum düzeydedir. İşli olan ya da olmayan herkes ofiste yerleşmiş olabilir. Kişilere tahsis edilen alanlar arasında çok büyük farklar yoktur. Sosyalleşme çok büyük boyuttadır, öyle ki yemek vakitleri bile ofis içerisinde geçirilmektedir. Kurumsal logo her

yerdedir. Yeni gelen elemanların işe adapte olmasına herkes yardımcı olmaktadır.

İletişim

Şebekeleşmiş: Bol bol konuşulur. Resmi hiyerarşiler olmasına karşın bu konuşmalar yüz yüze veya telefonlarda gerçekleştirilir. Belgelerin üzerlerine, şebeke içindeki bir başkasına ya da başkalarına geçirilmeden önce elle notlar tutuşturulmaktadır. Dedikodu gizlilikle yapılmaktadır. Ustalıkla yönetildikleri takdirde şebekeler işi çabuklaştırır ve bütünleşmeyi perçinler. Bol bol konuşulduğu için hızlı bilgi akışı ve yaratıcılık artışı görülmektedir.

Kar Amacı Güden: İletişim hızlı, doğrudan ve işe endekslidir. Çatışmalar çoğunlukla yasal yollardan çözülmektedir. Toplantılar iş içeriklidir. Çalışanlar kişisel problemlerini diğerleriyle paylaşmazlar.

Bölümlenmiş: Konuşmalar koridorda ya da telefonda yapılan birebir iletilerle sınırlıdır. Toplantı karşı olunan bir kavramdır. Bireyler yalnızca ‘konuşmaya değer’ gördükleri kişilerle konuşurlar. Belgeler konuşmaların yerini almaktadır, ancak okunup okunmayacakları belli değildir. Karşılıklı konuşmaların büyük bir bölümü kurum dışındaki kişilerle yapılmaktadır.

Topluluksal: Her kanalda iletişim görülür. Sözsüz iletişim büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar arası sırların paylaşımı çok fazladır. Çalışanların ‘biz’ ve ‘onlar’ ayrımları oldukça gelişmiştir. Herhangi bir şekilde iletişimden alıkoymayan bir çalışan kendini hemen dışlanmış hissedebilir.

Zaman

Şebekeleşmiş: İnsanlar çalışma saatlerini sosyalleşmek için kullanırlar ve böyle yaptıkları için cezalandırılmazlar. Sosyal etkinlikler iş dışında da sürdürülür. Bu yüzden fazla mesai uygulamalarına oldukça sık rastlanır. İnsanlar çok kısa bir sürede tanışıp iş arkadaşı olurlar.

Kar Amacı Güden: Uzun çalışma saatleri kıstastır, ama yine de iş ne zaman biterse o zaman çıkılır. Performans ve zaman ölçümlenmeleri nettir. Kişilerin kendilerine ayırdıkları zaman çok değerlidir. Çalışanların birbirlerini tanımaları uzun zaman alır, iş dışı konuşmalar bir zaman kaybı olarak görülür.

Bölümlenmiş: Çalışanlar ofislerine yalnızca zorunlu oldukları zamanlarda giderler. Zaman değil ama başarı ölçü olarak kabul edilir. Zamanın çoğu bireysel profesyonelliğe ve teknik mükemmelliğe ulaşmak için ayrılmıştır.

Topluluksal: İnsanlar işyerlerinde yaşarlar, özel yaşam kavramı yok denecek kadar azdır. İş yaşamı ve özel yaşam birbirine girmiştir. Yakın iş ilişkileri kendini çalışanlar arasında evlilik, flört gibi şekillerde kendini gösterebilir.

Kişinin Özbenliği

Şebekeleşmiş: Çalışanlar birbirleri arasında fark gözetmezler; sosyalliğin neden olduğu yakın bağlar, birey olarak benzer olduğu duygusunu verir. Farklılıklar hafife alınır, açığa vurulsalar bile bunlar, giyim ya da konuşma tarzı farklılıklarının güç fark edilen varyasyonları şeklinde kendini göstereceklerdir. Kişileri kuruluşa bağlayan, uzun zamandan beri düzenlenen etkinlikler söz konusudur. Kuruma kişisel sadakat asla eksilmez.

Kar Amacı Güden: Çalışanlar kazanma kavramıyla özdeşleşmişlerdir. Kişilerarası farklılıklara göz yumulabilir. Hatta bu farklılık başarıya ulaşmada temel ölçütlerden biri olarak bile kabul edilebilir. İnsanları duygusal bağlar yerine iş yaşamında elde edilen başarılar bir arada tutar.

Bölümlemiş: Çalışanlar bireysellik, özgürlük, teknik mükemmeliyet kavramları ile özdeşleşirler. Bireyler arasında belirgin kişisel farklılıklar vardır, fakat bunlar amaca ulaşılmasını engellemez. Bağlılık, kurumsal bağlamdan çok profesyonel anlamdadır. Çalışanların özel yaşamları çoğu zaman birer muammadır.

Topluluksal: Kişiler firmanın değer yargıları ve misyonu ile özdeşleşmişlerdir. İş bir yaşam biçimidir. Firma aşırı bir bağlılık duygusu yayar. Hatta bu durum çalışanların bireysel kariyerleri açısından olumsuz bir durumdur. Kurumsal logonun yer aldığı eşyalar ve kıyafetler günlük yaşamda da kullanılmaktadır.

EGE ÜNİVERSİTESİ İLETİŞİM FAKÜLTESİ KÜLTÜR ANALİZİ

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Rekabet, günümüz iş yaşamını anlamamıza yardımcı olan en önemli kelimedir. Rekabetsiz bir iş ortamında ne yeni teknolojiler, ürün ve hizmetler geliştirilebilir ne de çalışanların işe motivasyonu sağlanabilir. Bu rekabet ortamında yok olmamak için kurumlar sürekli kendilerini yenileme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu ihtiyaçlarını her ne kadar çeşitli finansal yollarla gidermeye çalışsalar da yenilenme ihtiyacını karşılayacak asıl kaynak kurumun beyin gücünün yani çalışanlarının motivasyonunun sağlanmasıdır. İşine konsantre olmuş bir eleman çok daha yeni fikirlerle üstlerinin karşısına çıkabilecektir. Rekabet, en yoğun şekliyle özel sektör kuruluşlarında karşımıza çıkmaktadır. Özel sektörde hem kurumlar arası hem de aynı kurumda bulunan ya da farklı kurumlarda çalışan aynı pozisyondaki çalışanlar arasında görülmektedir. Bu nedenle özel şirketler rekabet ortamından lider çıkmak amacıyla yeni yapılanmalara gitmişlerdir.

Kamu kurum ve kuruluşları da, özel sektör kuruluşları kadar olmasalar da, bu rekabetçi anlayışa yavaş yavaş ayak uydurmaya

başlamışlardır. Bu nedenle üst düzey ve çalışan kadrolarını bu anlayışa göre şekillendirmektedirler. Devletin en üst kademesindeki hükümetten mahallemizde bulunan ilköğretim okullarına kadar rekabetçi anlayış kendini göstermeye başlamıştır. Eğitim ve öğretim için bir araya gelmiş gerçek ve tüzel kişiliklerden oluşan üniversite ve yüksek öğrenim kurumları da, özellikle son on yılda, birbirleriyle rekabet eder hale gelmişlerdir. Bunun için kurumsal imajlarını geliştirme çabası içine girmişlerdir. Üniversitelerin kurum imajları, yeni tercih yapacak öğrencileri çekmek için yenilikçi bir anlayışla ortaya çıkarılmakta ve düzenlenmektedir. Bu nedenle farklı üniversitelerin birbirleriyle olan rekabeti dışında, bir üniversitenin fakülteleri arasında da rekabet hat safhadadır. Rekabetçi düşünce tarzının hakim olduğu eğitim sektöründe, tüm üniversite ve fakültelerin öncelikle kendilerini çok iyi tanımaları ve de etkin bir şekilde dış çevreye tanıtmaları gerekmektedir. Etkili tanınma ve tanıtma işlevleriyle tüm çalışanların birlikte uyum içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri, aynı davranış biçimlerini sergilemeleri ve ortak bir kurum kültürü geliştirmeleri mümkün kılınmış olur.

Kurum kültürü analizinde Goffee ve Jones'un sınıflandırması doğrultusunda örnek kurum olarak Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi seçilmiştir. Araştırmanın temel amacı Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi'nin kültürünü ve iç iletişim yapısını ortaya çıkarmaktır. Ayrıca araştırmanın genel amacının dışında yan amaçları da bulunmaktadır. Bunlar şöyle belirtilebilir:

- Çalışanlara sunulan fiziksel çalışma alanlarının kalitesi ve yapılarının belirlenmesi,
- Çalışanların birbirleriyle olan iletişim becerilerinin ortaya çıkarılması,
- Elemanların iş ve boş zamanları arasındaki ayrımı nasıl yaptıkları ve değerlendirdiklerinin belirlenmesi
- Çalışanların kendilerini kurum içinde ve dışında nasıl ifade ettiklerinin belirlenmesi.

Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

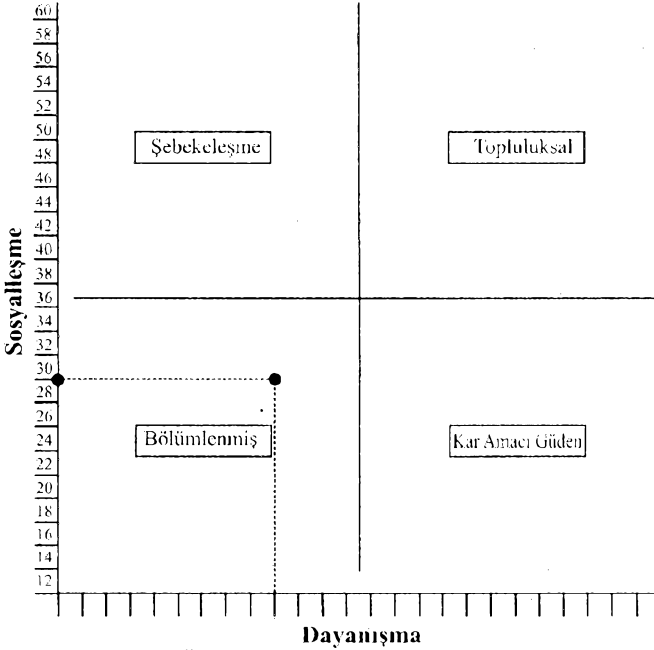
Araştırmanın Modeli ve Örneklem

Araştırmada tanımlayıcı model kullanılarak İletişim Fakültesi'nin kültürü tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının diğer kamu kurum ve kuruluşları için de bir veri kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Araştırma, İletişim Fakültesi'nde hizmet veren akademik ve idari personelden toplam 80 kişiye uygulanmıştır.

Veri Toplama Aracı ve Uygulama

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. 1. turda katılımcılara araştırmanın amaçları ile uygun düşmesi nedeniyle Goffee ve

Jones'un kurum kültürü analizi için geliştirdikleri sosyalleşme ve dayanışma ölçeğinde (bkz. şekil 1) çalışan 23 kapalı-uçlu sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır (bkz. ek 1). Ek 1'de de görüldüğü üzere soruların bazıları sosyalleşmeyi (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21 ve 23 nolu sorular), bazıları da dayanışmayı (1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22 ve 23 nolu sorular) ölçülemektedir. Sorular 1'den 5'e kadar puanlanmış 'kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum' şıklarıyla yöneltilmiş olup aldıkları puanlar doğrultusunda dayanışma ve şebekeleşme ölçeğinde kültür tipi belirlenmiştir. 2. tur anket formunda ise belirlenen mevcut kültür tipinin olumlu olup olmadığını sorgulanmış ve katılımcılara yine Goffee ve Jones'un geliştirdiği 6 kapalı-uçlu sorudan oluşan anket formu uygulanmıştır (bkz. ek 2). Verilerin değerlendirilmesi sırasında SPSS 1,1 istatistik ve Microsoft Excel Office programlarından yararlanılmıştır.



Şekil 1: E.Ü. İletişim Fakültesi'nin kurum kültürü

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın konusu 'Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi'nin kurum kültürünü ve iç iletişim yapısını ortaya çıkarmak' şeklinde sınırlandırılmıştır.

Zaman sınırı ise 2004–2005 öğretim yılının Bahar Yarıyılı olarak belirlenmiştir. Anket çalışması bu zaman aralığında uygulanmıştır.

VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. tur anketin bulgularına göre (bkz. ek 1 ve ek 2), E.Ü. İletişim Fakültesi'nin kültürü **Bölümlemiş Kültür** tipine uygun özellikler göstermektedir. Bu kültür tipi, şekil 1'de görüldüğü gibi sosyalleşme ve dayanışma yönünden oldukça zayıf bir kültürdür. Ancak bu kültürün de bireylere işlerini yapmaları konusunda tam ve sınırsız özgürlük tanınması, işe profesyonelce bağlılık gibi olumlu özellikleri de mevcuttur.

Bölümlemiş Kurum Kültürü Tipi

Bölümlemiş kültürü en iyi açıklayan cümle 'Bizim kurum kültürümüz yok ki' dir. Bu sözün çalışanlar tarafından niçin söylendiği araştırılırsa altından mutlaka kurum içinde 'yalnız bırakılmışlık' hissi çıkacaktır. Bölümlemiş kültüre sahip kurumlarda çalışanlar, diğer kültür tiplerini barındıran kurumların aksine bölümlemiş yapıda olduklarının farkındadırlar. Ancak bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için hiçbir çalışmada bulunmamaları ise oldukça ilginçtir.

Bölümlemiş kültür, sosyalleşme ve dayanışmanın en düşük olduğu kültür tipidir. Ancak bu durum o kadar olumsuzluk arz etmemektedir. Çünkü birçok kuruluş büyümeye başladığında yavaş da olsa kültür değişikliğine uğrayacak ve bölümlemiş kültürü özümseyecektir. Açık biçimde ifade etmek gerekirse, bu kültür tipinde çalışanlar, arkadaş canlısı değildirler, özel olarak kurumu ve onun hedeflerini desteklemezler. Yalnızca kendileri için bir kurumun bünyesinde çalışmaktadırlar. Anlaşılabacağı gibi bu durum işlevsiz bir hal almaktadır. Ancak bu işlevsiz kültürün bile olumlu tarafları vardır ve bu olumlu biçim kariyerleri açısından çalışanları tatmin ve motive edici, kurum açısından ise rekabette avantaj sağlayıcı olabilmektedir.

Bölümlemiş kültür tipinin kendine özgü hayatta kalma metotları bulunmaktadır. Ancak bu kültür tipine mensup bir görevliye bu kuralları sorarsanız, cevap vermekte oldukça güçlük çekerler, bunun nedeni bu metotların somut olarak gözler önüne serilmeyişleridir. Bölümlemiş kurumsal kültürde hayatta kalma metotları şunlardır (Goffee ve Jones, 2003: 165):

Olumlu biçim için

1. Kendinizi kıymete bindirin,
2. Gözleriniz hep dışarıdaki ödülde olsun,
3. Fikirlere ve sonuçlara önem verin, bireylere değil,
4. İşe eleman alırken çok zekice hareket edin,
5. Yalnızca arada sırada işe gelip kendinizi gösterin

Olumsuz biçim için

1. İşe gelirken kurşun geçirmez bir yelek giyin,
2. Assolistleri kontrol altında tutmayı öğrenin,
3. Kendinize önem verin,
4. Yalnızca vermeniz gereken kadarını verin, fazlasını değil.

Bazı durumlarda ve çevrelerde, çalışanlara mümkün olan en fazla özgürlüğü, esnekliği ve adaleti veren şey, bölümlenmiş kurumsal kültürdür. Yüksek performanstan başka bir şey talep etmez ve bundan ötürü ilk hayatta kalma kuralı, 'Kendinizi kıymete bindirin' dir. Bölümlenmiş kültürlerde çalışanlar, üretkenliklerine ve çalışmalarının kalitesine göre değerlendirilirler; bundan daha az veya fazla bir ölçüt yoktur. Patrona yağ çekmek, ofiste 'her yerde görünme' gibi bir taktiğe başvurmak, kurumun her özelliğinin reklamını yapmak ya da toplumu memnun edecek ölçüde fiziksel olarak kendini göstermek zorunda değildirler.

Bölümlenmiş kurum kültürüne en çok basın ajanslarında, gazetelerde ve avukatlık bürolarında rastlanmaktadır. Bunun nedenlerinden biri, basın ajanslarında çalışan elemanların, muhabirlerin işlerini genellikle dışarıda yürütmeleridir. Bölümlenmiş kültürün en önemli özelliklerinden biri, bu kültüre sahip kurumlarda işe düzenli biçimde geliş gidişlerin oldukça az olması ve işlerin dışarıdan da yürütülebileceği gerçeğidir. Bu nedenle muhabirler ve gazeteciler eğer bölümlenmiş kültüre yeterince sahip çıkarlarsa, bu durum kariyerlerine oldukça olumlu yansımaktadır. Aynı durum avukatlar için de geçerlidir. Müvekkillerini savunmak için zamanlarının çoğunu, ofislerinin yerine, mahkeme salonlarında geçirirler. Üniversite ve yüksek okullarda da yoğunlukla bölümlenmiş kültür tipine rastlanmaktadır. Bunun nedeni ise enstitülerin bölümlenmiş, bilimsel araştırmaların yapılacağı alanların ise şebekeleşmiş olarak düzenlenmiş olmalarıdır.

Fikirlere ve sonuçlara önem verin, bireylere değil. Bu bölümlenmiş kültürün ortak bir karakteristik özelliğidir. Çünkü bu kültürle gelişen kuruluşlar, parlak fikirlerin başarıda işlevsel rol oynadıkları yerlerdir. Bölümlenmiş kültürler, bireylerden önce fikirlere önem verdiği için, özel durumlarla ilgili davranışlara geniş anlamda hoşgörü gösterir. Umurunuzda olan tek şey birinin kafasındaki fikirlerse, işe gelirken ne giydiklerine, ne zaman ve nasıl çalıştıklarına önem vermezsiniz (Goffee ve Jones, 2003: 170).

Bölümlenmiş kültürde işe eleman alırken çok zekice hareket edilmesi gerektiğinin bilinmesi çok önemlidir. Bölümlenmiş kuruluşlarda çalışanlar, genelde yalnız ya da diğer çalışanların veya patronun görüş

alanından uzakta iş görürler. Buna bir örnek vermek gerekirse, pek çok akademik araştırma kütüphanelerde gerçekleştirilir ya da araştırmayı yapan kişinin diğer üniversiteler, müzeler ve laboratuvarlar arasında mekik dokumasını gerektirir. Danışmanlar çoğu kez müşterileriyle, iş ortamları dışında buluşurlar. Kuruluşun tek denetim sistemi, elemanları için biçtikleri ve kendilerini dış dünyaya taşıyan standartları ile güvendir. Bu elemanların, söylenenleri gerçekleştirmeleri, çok çalışmaları ve üretken olmaları için de gerçekte çok iyi motive edilmeleri gerekir. Bölümlemiş kültürlerin elemanları ne de olsa, kendi gündemlerini kendileri belirler ve kendi hedeflerini kendileri koyarlar. Eğer bunları yapmak için son derece profesyonel bir şekilde motive edilmezlerse, çok talihsiz sonuçlara varılabilir (Goffee ve Jones, 2003: 170)

Kurum Kültürünüz Olumlu Mu Olumsuz Mu?

2. tur anket formunda, bireylerin yaratıcılığını ön plana çıkarmak için yalnız bırakılıp bırakılmadıkları (1 nolu soru), çalışanların birbirlerini iş arkadaşı olarak görüp görmemeleri (2 nolu soru), kurumsal başarının büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşup oluşmadığı (3 nolu soru), çalışanların kuruluşun bütününe faydalı olacak görev ve etkinliklerden kaçıp kaçmadıkları (4 nolu soru), işe ilişkin az sayıda kural ya da toplantı varlığı (5 nolu soru) ve de insanların birbirinden kopuk olup olmamasını (6 nolu soru) ölçmeye çalışan 6 soru katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurumdan memnun olup olmadıklarını belirleyecek olan bu 6 sorudan 1., 3., ve 5. sorular olumsuzluğu, 2., 4 ve 6 numaralı sorular olumluluğu ortaya çıkarmak amacındadır.

2. tur anketin bulgularına göre (bkz. ek 2) İletişim Fakültesi'nin sahip olduğu bölümlemiş kültür tipinin kuruma olumlu yansımakta olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu olumlu yansıma durumunun, bireysel başarının kurum başarısının da beraberinde getirmesi; kurumun fazla kural ve teoriye ihtiyaç duymadan kendi kendine işleyebilmesi; bir elemanın işten ayrılmasının çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisinin olmaması gibi birçok avantajları bulunmaktadır. Bölümlemiş kurum kültürünün İletişim Fakültesi'ne olumlu yansımaları şu örneklerle çeşitlendirilebilir:

- Birisi işle ilgili yardım istediğinde yardım ya hemen ulaştırılır ya da o kişinin problemin çözümünü zaten bildiği varsayılarak kibarca reddedilir.
- Yüksek performans göstermiş olan biri ödül aldığı anda, çalışanlar bunu başarılı insanlarla birlikte çalıştıklarının bir kanıtı ve seçkin bir konumda olduklarını doğrulayan bir olay olarak görürler.

- Yeni bir yönetici göreve getirildiğinde, çalışanlar kendilerine “bu kişi benim için ne yapabilir acaba?” sorusunu sorarlar.
- Kurum küçülme stratejisine başvurduğunda, en iyi elemanın yitirilmemesi için kulis yapılır.
- Çok büyük bir yanlışlık olduğunda, çalışanlar yanlışlıktan sorumlu olanların ayrıcalıklı mevkilerinin ellerinden alınmasını ve onlara bir daha ayrıcalık tanınmamasını talep ederler.
- Bir elemanın oldukça parlak bir fikri olduğunda, çalışanlar bu fikrin getireceği olası başarının keyfine vararak fikrin hayata geçmesi için her türlü imkanı seferber ederler.

SONUÇ

Günümüz iş dünyasında, özel ya da kamu sektörü olsun kurum ve kuruluşlar rakipleri ile mücadele etmek için, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin de yardımıyla yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. Toplam kalite yönetimi, bütünleşik pazarlama iletişimi gibi kavramları bu yaklaşımlara örnek olarak gösterebiliriz. Oluşturulan bu düşünce tarzlarının belki de kurumu en çok ilgilendireni sahip olduğu kültürdür. Bunun nedeni, kendisini iyi tanımayan bir kurumun, kendisini iç ve dış çevresine yeterince iyi tanıtamayacağıdır.

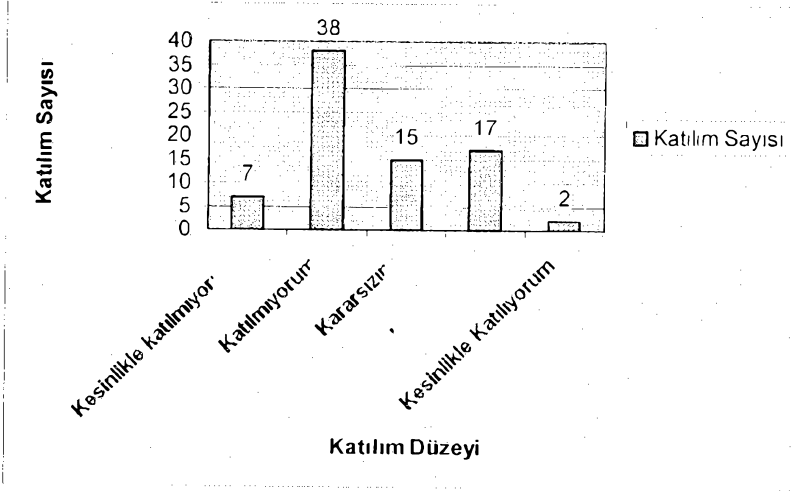
Yapılan araştırmada Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi'nin kültürünün, Bölümlemiş Kültür Tipi'ne uygun olduğu ve de bu kültürün kuruma olumlu yansımaları olduğu tespit edilmiştir. Bölümlemiş kültür düşük sosyalleşme ve dayanışma özelliği gösteren, ancak çalışanlara bireysel özgürlük tanınması yönünden en uygulanabilir olan kültür tipidir. Bu kültür tipini içinde barındıran kurumlar yaratıcılık ve özgürlük yönünden sınırsız imkanlara sahip olmak, çalışanların özel hayatlarına saygı göstermek ve tüm çalışanlara adil davranmak gibi yararları da beraberinde getirirler. Bu olumlu durum neticesinde çalışanlar arası iş ilişkilerinin düzenliliği, olumsuz durumlardan kişilerin performanslarının etkilenmemesi, yeni gelen çalışanlarının oryantasyonlarının hemen sağlanması gibi birçok avantajı da beraberinde getirmiştir.

KAYNAKÇA

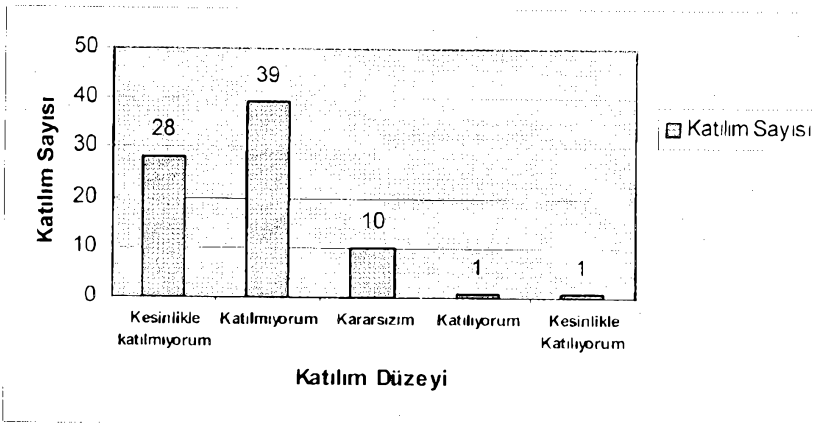
- ERDEM, F. (1996). *İşletme Kültürü*, Ankara: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- EREN, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul:Beta Basım Dağıtım.
- ERENGÜL, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*, İstanbul: Evrim yayınevi.
- GOFFEE, R. Jones, G. (2000). *Kurum Kültürü*, Çev:Kıvanç Kutmandu, Ankara: MediaCat Yayınları.
- HELLRIEGEL, D., Slocum Jr. J., Richard, W., Woodman. (1995). *Organizational Behavior*, 7.Baskı, USA: West Publishing Co.
- HODGETTS, R., Luthans, F. (1996). *International Management*, 3rd Ed., McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverley Hills, CA: Sage Publications
- KIRÇIL, O. (1985). *Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri*, MPM Yayınları: 315, Ankara.
- MEEK, L. V. (1998). "Organizational Culture , and Weakness", *Organization Studies*, 9/4.
- MONDY, R.W., Noe, R. M. (1987). *The Management of Human Resources*, Third Edition, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- OKAY, A. (2000). *Kurum Kimliği*, Ankara: MediaCat Yayınları.
- PELTEKOĞLU, F. B. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- SCHEIN, E. H. (Winter 1984). *Coming To A New Awareness Of Organizational Culture*, Sloan Management Review, London.

EK 1: KURUMSAL KÜLTÜR TESTİ

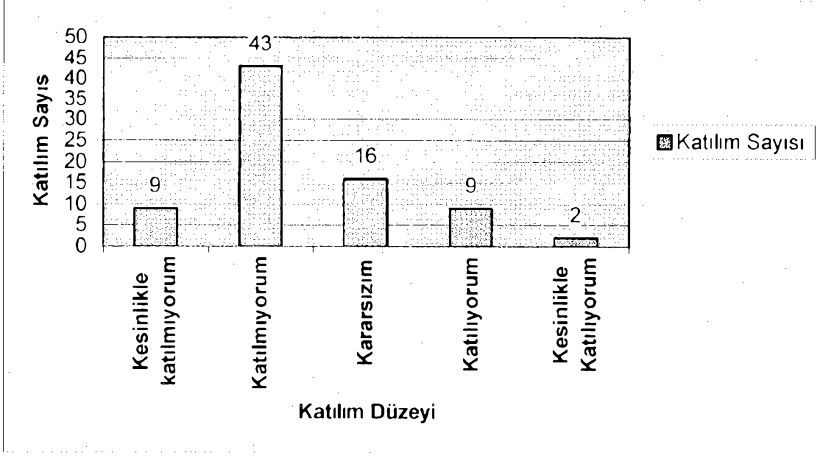
Soru 1: İletişim Fakültesi'nde görev yapan bir kişi olarak çalıştığım kuruluş iş hedefini çok iyi biliyor.



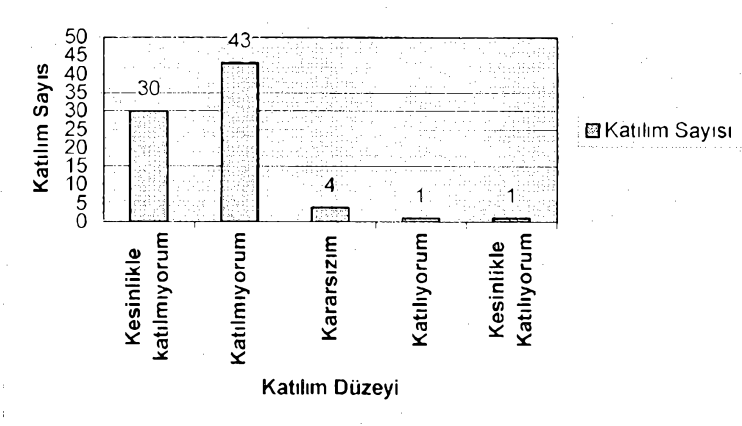
Soru 2: İletişim Fakültesi'nde çalışanların hepsi birbirlerini gerçekten seviyorlar.



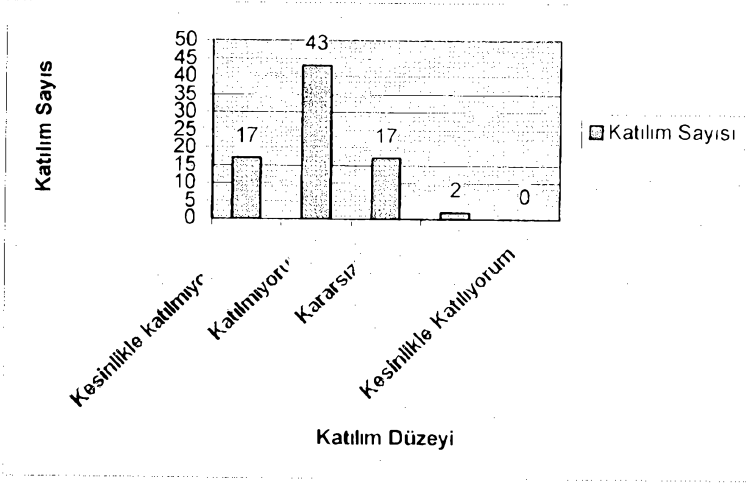
Soru 3: İletişim Fakültesi'nde görev yapan herkes iş sürecinde karşılaştıkları sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.



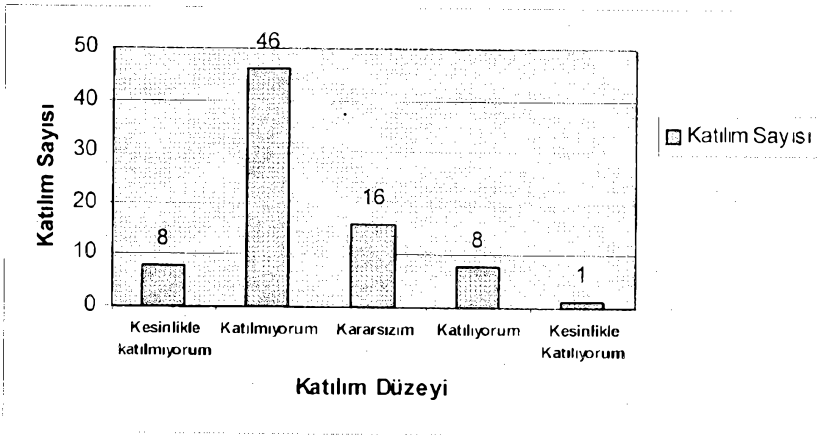
Soru 4: İletişim Fakültesi çalışanları birbirleriyle çok iyi geçiniyorlar ve nadiren tartışıyorlar.



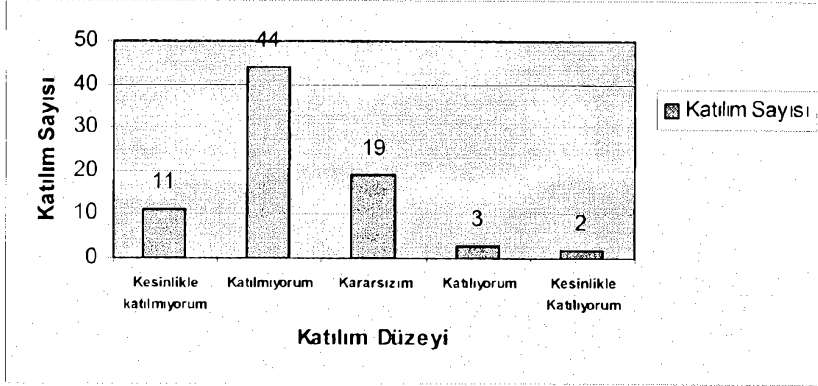
Soru 5: İletişim Fakültesi'nin iş sürecinde oluşabilecek yetersiz performansa anında ve katı şekilde müdahale ediliyor.



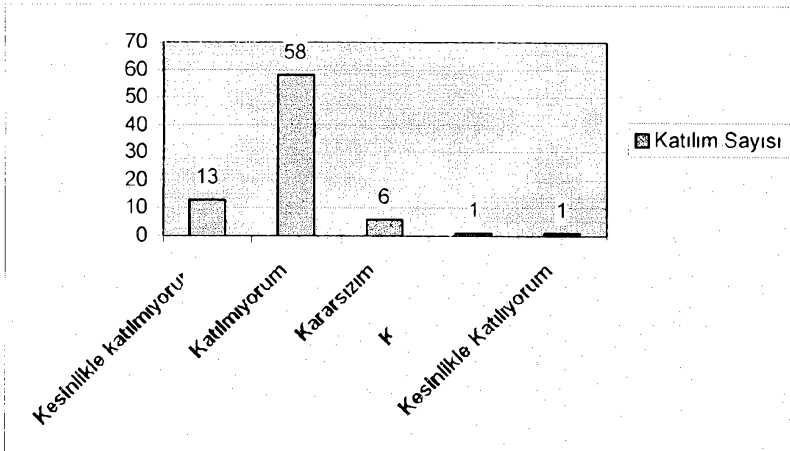
Soru 6: İletişim Fakültesi çalışanları ve akademik personeli genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.



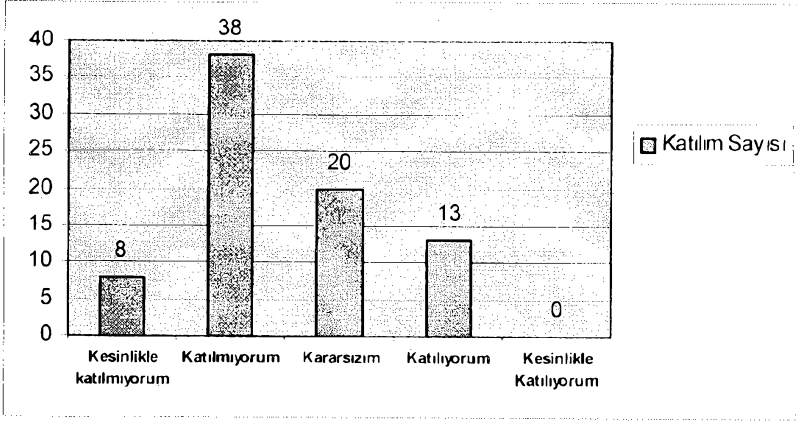
Soru 7: İletişim Fakültesi çalışanlarının hepsi kendilerini bir grup olarak tanımlıyor ve kazanmayı gönülden arzuluyor.



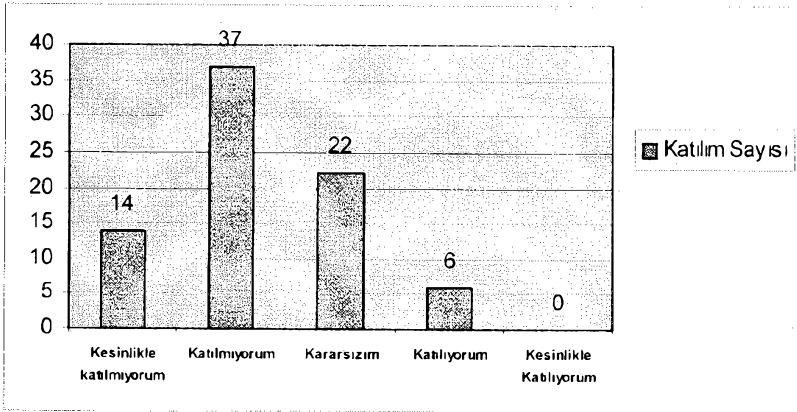
Soru 8: İletişim Fakültesi'nde çalışanların hepsi birbirlerine iyilikler yapıyorlar, çünkü birbirlerini seviyorlar.



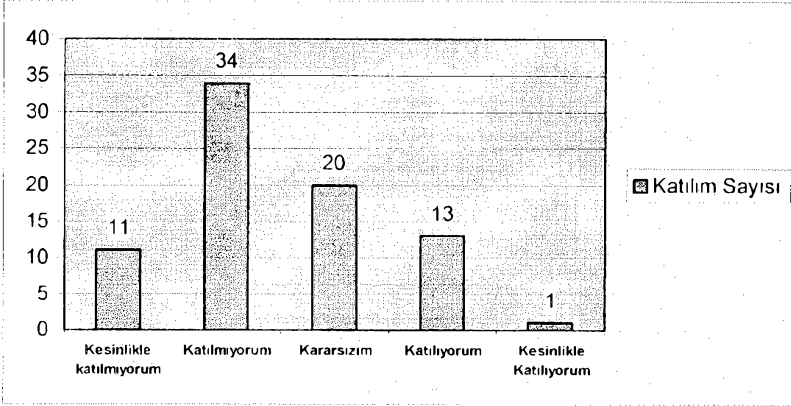
Soru 9: İletişim Fakültesi'nin iş akış süreci sırasında yakalanan rekabete dayalı avantaj fırsatları, bunlardan faydalanılması adına, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.



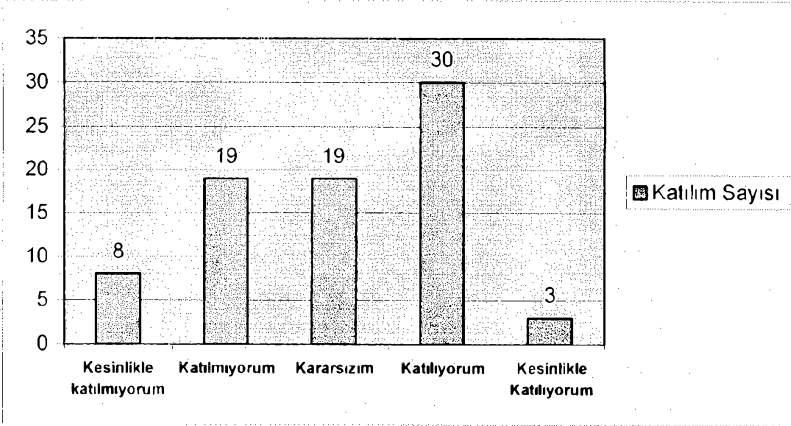
Soru 10: İletişim Fakültesi personeli birbirleriyle herhangi bir art niyet gözetmeksizin, sırf arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.



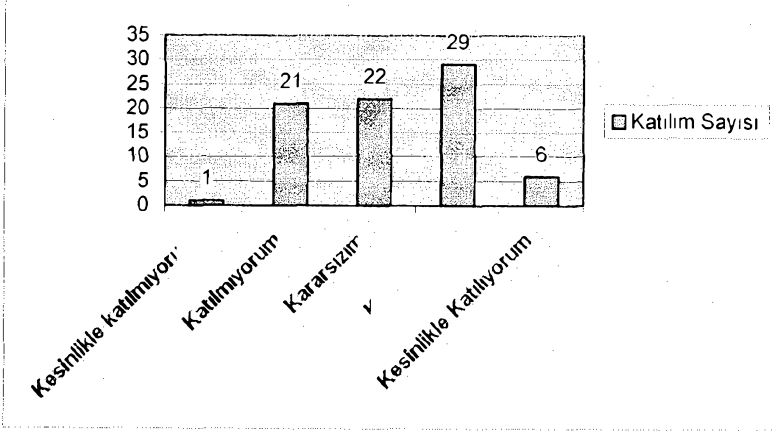
Soru 11: İletişim Fakültesi'nde iş sürecinde ortaya çıkan stratejik hedefler, çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır.



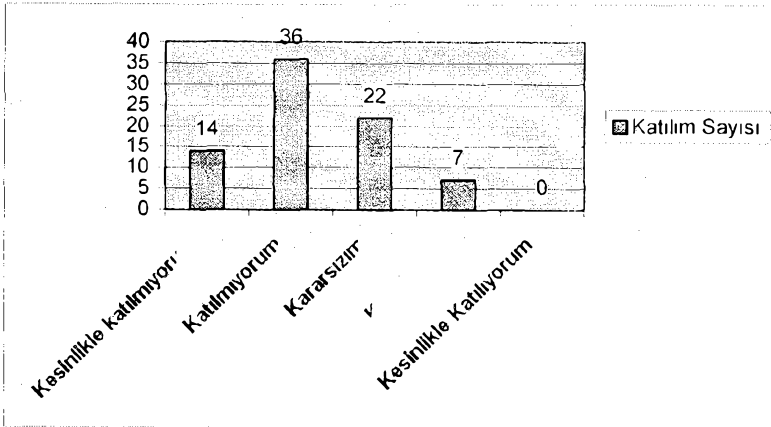
Soru 12: İletişim Fakültesi çalışanları sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık ediyorlar.



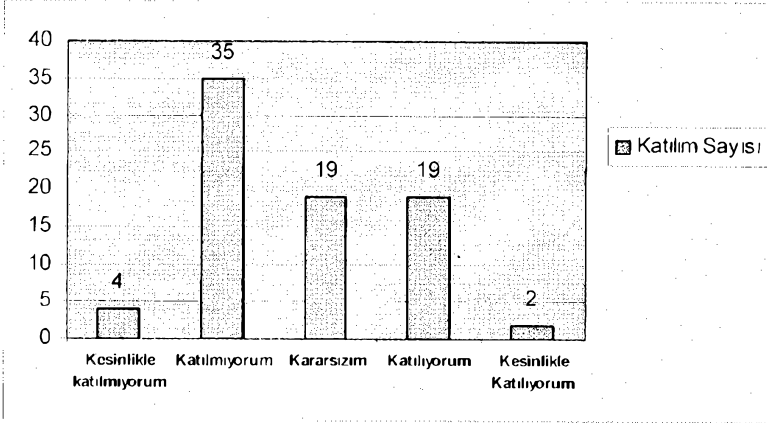
Soru 13: İletişim Fakültesi çalışanları “Bir gün mutlaka işe yarar.” diye uzun vadeli, yakın ilişkiler kuruyorlar.



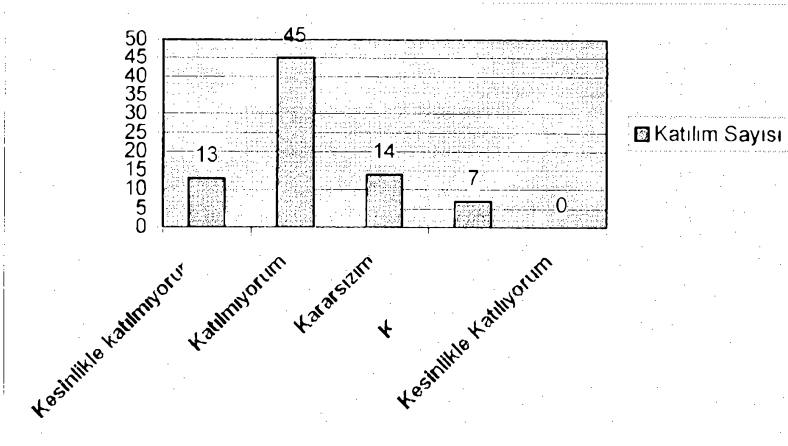
Soru 14: İletişim Fakültesi'nin idari personelinin uyguladığı, yapılan işin ödüllendirilmesi veya cezalandırılması kavramları kesin ve nettir.



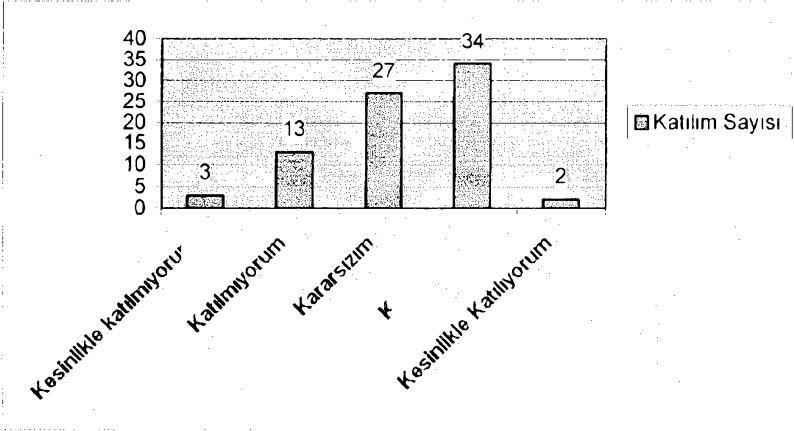
Soru 15: İletişim Fakültesi içinde görev yapan herkes birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.



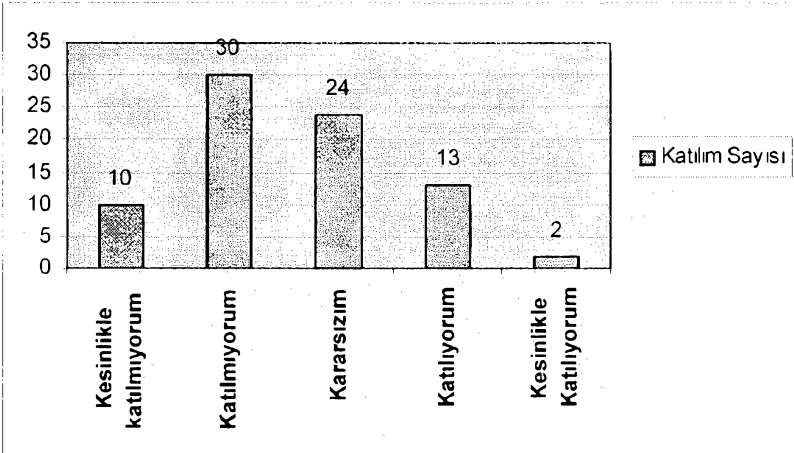
Soru 16: İletişim Fakültesi çalışanları birlik ve beraberlik içinde belli bir düşmanı (örneğin başka bir üniversitenin iletişim fakültesi) yenmeye çok istekli ve azimlidir.



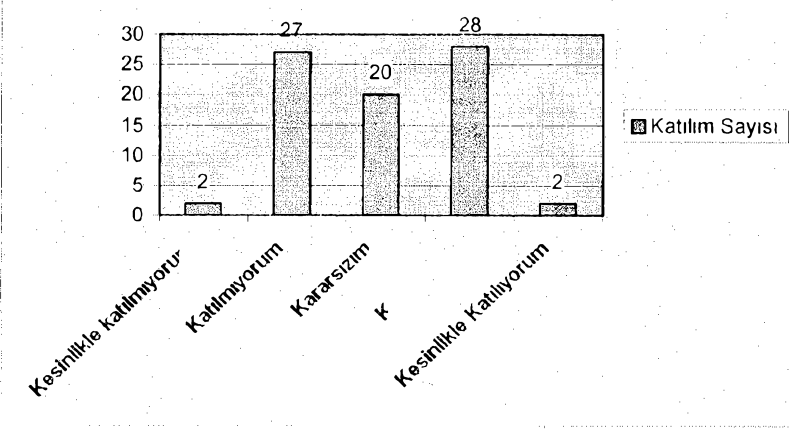
Soru 17: İletişim Fakültesi çalışanları işlerini icra etme sürecinde üst yönetim tarafından esnek olmaya yönltiliyorlar.



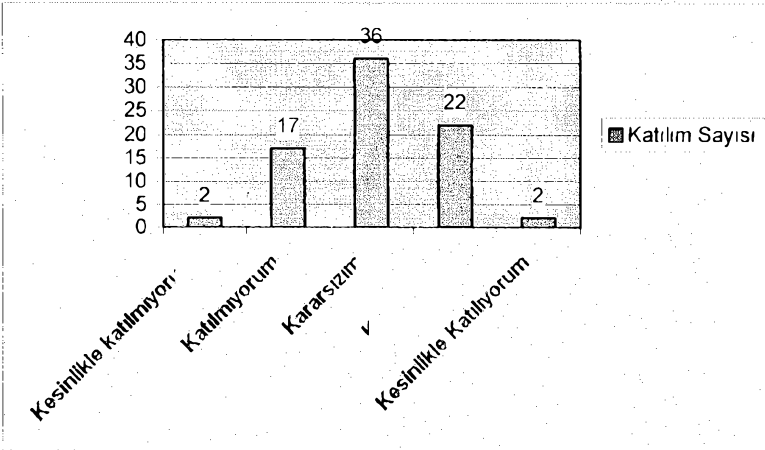
Soru 18: İş hedeflerinin tam olarak tutturulması İletişim Fakültesi çalışanları tarafından en önemli şey olarak kabul edilmiştir.



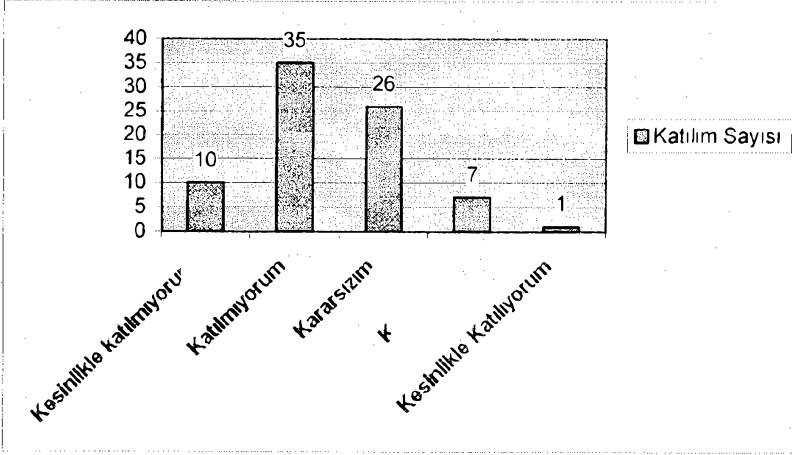
Soru 19: İletişim Fakültesi'nde belli bir işin hallolması için var olan sistem dahilinde çalışılmaktadır.



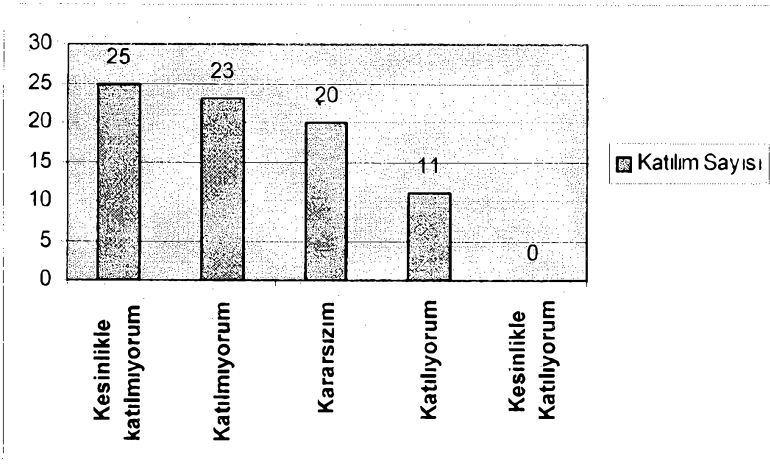
Soru 20: İletişim Fakültesi'nde başarıya ulaştı projeler ve çalışmalar sonuna kadar yürütülmekte ve götürülmektedir.



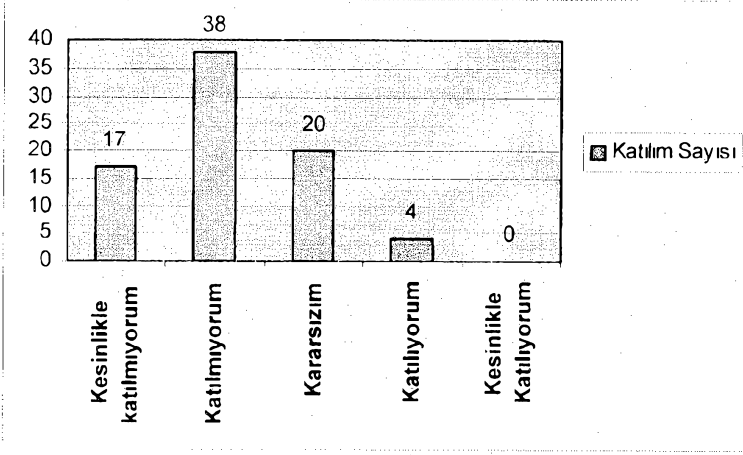
Soru 21: İletişim Fakültesi çalışanlarından herhangi birisi emekli olduğunda ya da işten ayrıldığında, iş arkadaşları onunla arayı hep sıcak tutarlar.



Soru 22: İletişim Fakültesi çalışanları arasında kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği gayet açık bir şekilde belirgindir.

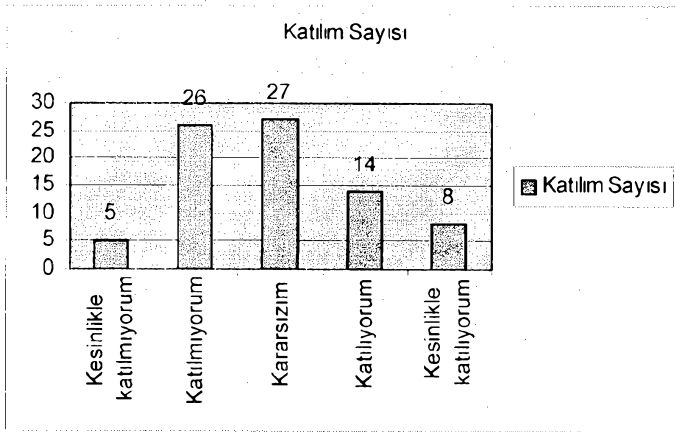


Soru 23: Herhangi bir olumsuz durum söz konusu olduğunda çalışanlar birbirlerini kollamaktadırlar.

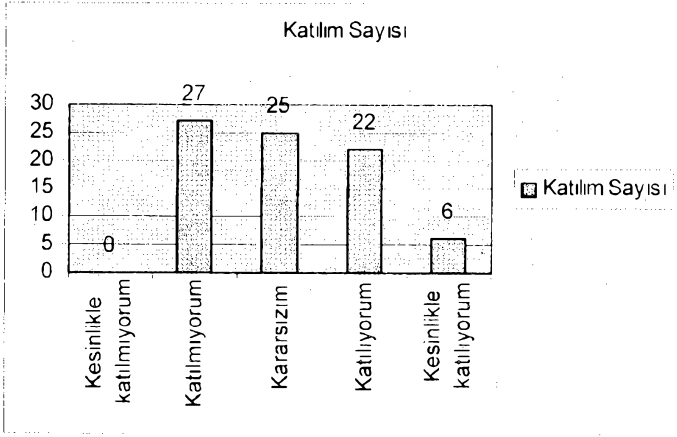


EK – 2: KURUM KÜLTÜRÜNÜZ OLUMLU MU OLUMSUZ MU?

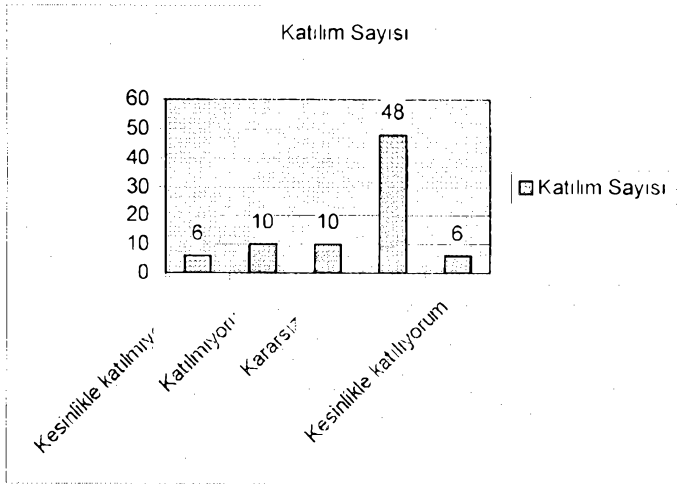
Soru 1. Bireyler yaratıcılığını ön plana çıkarmak için yalnız bırakılıyor.



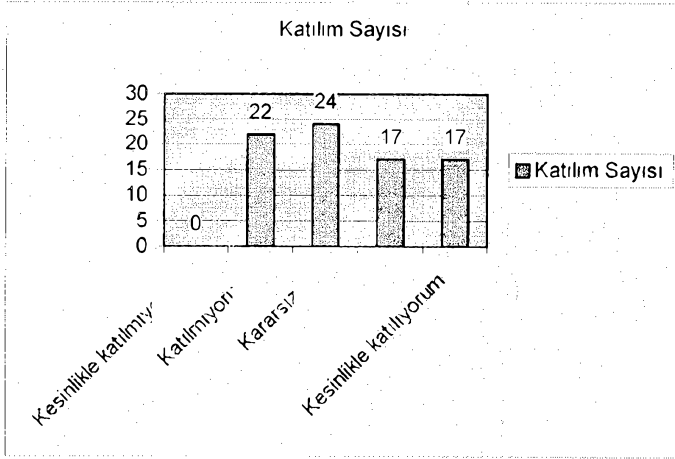
Soru 2. Çalışanlar birbirlerini iş arkadaşı olarak görmüyorlar.



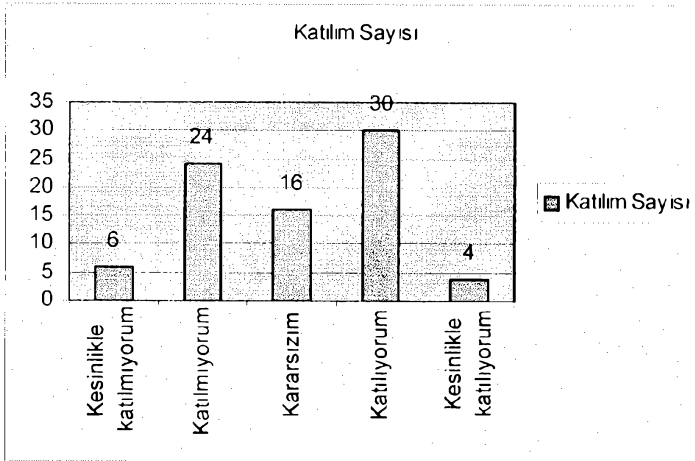
Soru 3. Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmaktadır.



Soru 4. Çalışanlar kuruluşun bütününe faydalı olacak görev ve etkinliklerden kaçıyorlar.



Soru 5. İşe ilişkin az sayıda kural ya da toplantı söz konusudur.



Soru 6. İnsanların birbirinden kopuktur.

