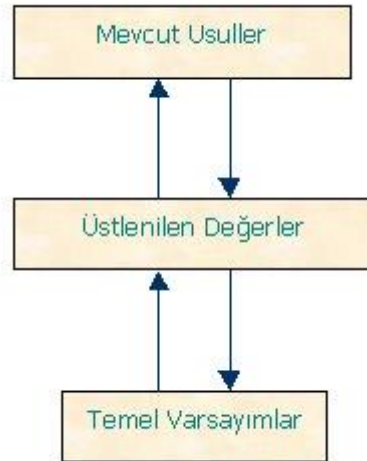


BİR KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ

Çalıştığınız kurumu düşünün bir an için. Muhtemelen kurumunuzun kendisine has bir kültürü olduğunun farkındasınız ancak bu kültürü tanımlamanız istendiğinde oldukça zorlandığınızı fark edeceksiniz. Yine aynı şekilde, kendi kurumunuzdaki kültürün bir başka kurumdakinden farklı olduğunun veya kurumda sizin biriminizdeki kültürün, başka bir biriminkinden farklı olduğunun farkındasınız ancak farkın tam olarak ne olduğunu ve neden kaynaklandığını tanımlamakta zorluk çekiyor olabilirsiniz.

Bir kurumun kültürü dendiğinde akla kurumun değerleri, vizyonu, misyonu gibi şeyler gelebilir. Ancak bunlara baktığımızda, kurumların üç aşağı beş yukarı benzer değerler ve benzer tarz vizyon ve misyonlara sahip oldukları görülür. Örneğin, etik ilkelere bağlılık, müşteriye değer verme, ekip bilinci, kalite gibi değerler birçok kurumun sahiplendiği değerlerdir. Peki o zaman kurum kültürünü tanımlayan ve belirleyen şeyler nelerdir?

Kurum kültürü dendiğinde ilk akla gelen isimlerden olan Edgar H. Schein'a (1999) göre, kurum kültürünü belirleyen faktörlerin kişilerce pek bilinmemesi çok doğaldır. Çünkü bunlar aslında örgütün bilinçaltını oluşturan faktörlerdir. Schein'in bu modeline göre her örgüt, birbirini etkileyen şu 3 oluşuma sahiptir:



Mevcut Usuller ["Artifacts"]:

Schein bu kavram altında bir kurumdaki tüm görünürdeki, yani gözlemlenebilir davranış şekillerini, kuralları, uygulamaları toplamaktadır. Şimdi kendi kurumunuzu veya biriminizi ve bildiğiniz başka kurum veya birimleri düşünerek aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışın...

- Kurumunuzda mesai bitiminde genelde ortalık boşalır mı yoksa herkes çalışmaya devam mı eder?
- İş hayatınız özel hayatınızla çok iç içe mi?
- Ofisinizde açık ofis sistemi mi yoksa oda sistemi mi var? Bölmeler cam mı yoksa duvar şeklinde mi? Ayrı odalar varsa, kapılar genelde açık mı kapalı mı durur?
- Ofis içinde insanlar sağa sola koşuşturuyor mu yoksa ağır, 'aheste' bir tempo mu var?
- Ofis içinde konuşmalardan kaynaklanan gürültülü bir ortam mı var yoksa sessizlik mi hakim?
- Sabah işe başlamadan örneğin kahve makinesi etrafında kahveli çörekli kahvaltı sohbetleri gibi bazı değişmez ritüeller, gelenekler var mı?
- Hemen tüm çalışma arkadaşlarınızca kullanılan rozet, kahve kulpu gibi kuruma özel takılar, eşyalar var mı?
- Genel olarak çalışanların kıyafetleri çok resmi midir yoksa biraz daha serbest bir giyim tarzı mı mevcut?
- Çalışanlar arası iletişim ve etkileşim resmi ve mesafeli mi yoksa rahat ve samimi mi?
- Çalışanla yönetici arasındaki iletişim ve etkileşim resmi ve mesafeli mi yoksa nispeten rahat ve samimi mi?
- Pozisyona bağlı statü sembolleri (kapısı kapalı, ayrı bir oda; yöneticinin çalışanlardan farklı bir katta olması vb.)?
- Kurum içinde bilgileri ağırlıklı ne şekilde öğreniyorsunuz, söylentiler gibi dolaylı yollarla mı, bilgilendirme toplantıları yoluyla mı, billboard/intranet vb. kurum içi haber panoları yoluyla mı?
- Genelde toplantılar sık sık, düzenli aralıklarla mı yapılıyor yoksa değişken zamanlarda, seyrekçe mi yapılıyor? Genelde toplantılar geniş katılımlı yoksa dar katılımlı olarak mı düzenleniyor? Toplantılar zamanında mı başlıyor yoksa kaymalar oluyor mu? Toplantılar genelde gündemli ve strüktürlü mü yoksa daha serbest formatta mı?
- Sorunlar, mutabakatsızlıklar nasıl ele alınıyor? Çözüm odaklı mı yaklaşıyor yoksa suçlayıcı bir yaklaşım mı var?

Yukarıdaki listenin üstünden geçerken muhtemelen kafanızda, kendi kurumunuzun veya biriminizin kültürünü diğerlerinkinden ayıran şeylerin neler olduğu biraz olsun somutlaşmaya başlamıştır.

Ancak Schein'a göre bunlar bir örgütün kültürünü tanımlamaya yetmemektedir, çünkü sadece bir durumu tasvir etmekte, bu farklılıklara nasıl gelindiğini ise açıklayamamaktadırlar. Schein, bir örgütün kültürünü belirleyen faktörlerin çok daha derinde yattığını ve bu nedenle envanter veya

anket gibi araçların kurum kültürünün sadece yukarıdakilere benzer yüzeysel şeyleri ortaya çıkarabildiğini, öte yandan kültürü belirleyen dipteki faktörlere varmakta yetersiz kaldığını düşünmektedir.

Üstlenilen Değerler ["Espoused Values"]:

Aslında Schein'in modeline daha yakından baktığımızda modelin Freud'un psikanalitik teorisiyle benzerlik taşıdığını görürüz. Örneğin yukarıda anlattığımız "mevcut usuller" kavramı bir bakıma Freud'un "ego" kavramıyla paralellik taşımakta, çünkü her ikisi de görünürde varolanı tanımlamaktadır. Öte yandan bilinç düzeyinde bulunan, açık açık ilan edilen ve bilinen prensipler-değerler-kurallar barındıran "üstlenilen değerler" kavramı, Freud'un "superego" kavramıyla paralellik taşımaktadır. Çünkü her ikisi olması gerekeni, ideali, "doğru"yu tanımlamaktadır.

Hemen her kurumun değerleri, vizyonu ve misyonu vardır. Bunlar resmi yolla kurum içinde ve dışında lanse edilmektedir. Diğer bir deyişle, örneğin "mevcut usuller" hemen ilk etapta belki sıralanamazken, "üstlenilen değerler" nettir ve rahatlıkla aktarıla bilinmektedir. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi, kurumların üstlendiği değerler, vizyon ve misyonlar arasında genelde çok da büyük farklılıklar yoktur. Örneğin, ekip bilinci, kalite, birçok kurumun üstlendiği değerler arasında mevcuttur, benzer şekilde 'piyasanın en iyisi olmak' gibi ifadeler de birçok kurumun vizyonunda yer almaktadır.

Bu durumda bir kurumun kültürünü belirleyen, bu "üstlenilen değerler" de değil daha farklı bir şey olmalıdır. Zaten bir kurumun üstlendiği değerlere baktığımızda bunlardan kimilerinin, belki de pek çoğunun, kurumdaki alışlagelmiş usullerle, yani kurum içi yaygın davranışlar ve alışkanlıklarla çelişebildiği dikkati çekecektir. Örneğin, kurumun değerleri arasında ekip ruhundan bahsedilir, ancak kararlar tek bir yerden yukarıdan inme şekilde alınır, proje odaları herkesin kullanımına açık değildir ve oturma düzeni yüksek bölmeli, 'cubicle' şeklindedir. Yılın çalışanı seçilir ancak 'yılın ekibi' gibi bir ödül yoktur. Veya başka bir örnek, kurumun değerleri arasında çalışanın kendi işinin lideri olmasından bahsedilir, halbuki **kurum içi bürokrasi had safhadadır**, her adım öncesinde birçok onay alınması gerekir, kurum içi bilgiler dar bir kesimin elindedir ve ulaşılması zordur.

Bir kurumda "alışlagelmiş usuller" ile "üstlenilen değerler" arasında zıtlıklar fark edildiğinde ise daha derine dalma gereği ortaya çıkar ki, Schein'a göre bir kurumun kültürünü anlayabilmek için asıl üstüne gidilmesi gereken nokta burasıdır. Schein'in "temel varsayımlar" dediği unsurlar da tam bu noktada devreye girmektedir.

Temel Varsayımlar ["Basic Underlying Assumptions"]:

Temel varsayımlar, bir kurumda mevcut olan ancak çoğunluk tarafından bilinçli olarak farkında olunmayan inanışlardır. Freud nasıl insanı asıl güdüleyen şeyin "ego" veya "süperego"dan çok, bilinçaltında yatanların olduğunu söylediye, Schein da bir kültürü yaratan asıl şeyin oldukça karanlıklarda yatan, çoğu zaman su yüzüne çıkmayan inanışların olduğunu söylemektedir. Her iki modelde de bilinçaltı ve bilinçüstü arasında çatışmalar söz konusudur ve her iki modelde de bilinçaltında yer alan kimi şeylerin çoğu kez ilk dönemlerde (insanlarda çocukluk döneminde, kurumlarda ilk oluşum dönemlerinde) bilinç düzeyinde yer aldığından, sonradan ise yavaş yavaş (veya bastırılarak) bilinçaltına alındığından bahsedilmektedir.

Peki kurumun 'bilinçaltında' yer alan bu varsayımlara ve inanışlara ne şekilde ulaşılabilir? Söz konusu varsayımlar genelde kurumun dolayısıyla çalışanların bilinçüstü düzeyinde olmadığından, bunları anket veya envanterler yoluyla ortaya çıkarmak olası değil. Schein'a göre bunlar ancak, kurumu temsil eden bir focus grubu üzerinde yapılacak bir workshop yoluyla, yani konuşarak, tartışarak ve sentezleyerek keşfedilebilir.

Sözkonusu yöntemde focus grubu ilk önce, kurumlarına veya birimlerine has, akıllarına gelen tüm alışkanlıkları, davranışları ortaya döker. Sonra kurumun değerleri, vizyonu ve misyonu yazılır ve kurum içi usullere bakıp bunlardan kurum değerleriyle çelişenler tespit edilir. Bir sonraki adım ise, bu çelişkinin neden kaynaklanmış olabileceğinin cevabını bulmaktır. Diğer bir deyişle amaç, kurumun derininde yatan ve muhtemelen kurum değerleriyle çelişen işte bu varsayımları ortaya çıkarmaktır ki doğal olarak en zor kısım da budur.

Peki sonuçta bu derinliklerden ortaya çıkan şeyler nelerdir? Bir kaç örnek vermek gerekirse...

- Mükemmeliyetçi, hata kabul etmeyen ve buna bağlı olarak karşılıklı birbirini suçlamaya eğilimli bir kültür mü var?
- Kurumda "Biz tek, büyük bir aileyiz" anlayışı mı var yoksa kurum birbirinden kopuk küçük topluluklardan mı oluşuyor?
- Güvene dayalı, egaliteryen bir kültür mü var yoksa otoriter, emir-komuta zincirine dayalı bir kültür mü sözkonusu? Diğer deyişle, insan doğasının temelde iyi olduğu inanışına bağlı bir kültür mü var, yoksa insan doğasının temelde iyi olmadığı inanışı mı yaygın?
- Sadece kantitatif, verisel bilgilerin kayda değer, hatta kutsal bulunduğu bir kültür mü var yoksa kalitatif, verisel olmayan bilgilerin de diğer veriler kadar değer gördüğü bir kültür mü var?
- Elitist, üstünlük duygusunun ağır bastığı bir kültürle mi yoksa mütevazı bir kültürle mi karşı karşıyayız?
- "Çevreyi insan etkiler" anlayışı mı hakim yoksa "insanı çevre etkiler" anlayışı mı hakim?
- Kriz durumlarında panikleyen bir kültür mü yoksa soğukkanlı, 'herşeyin üstesinden gelinebilir' tipi bir kültür mü hakim?

Yukarıda da bahsedildiği gibi, dipte yatan bu inanışları ortaya çıkarmak pek kolay değildir, çünkü çalışanlar kurumun bir parçası olarak bunlara karşı bir bakıma 'körleşmiş' olabilmektedir. Karşılaşılan bir diğer zorluk ise, dipteki bu inanışların her zaman çok olumlu içerikte olmamasıdır. Örneğin, bir kültürdeki emir-komuta zincirinin varlığını tespit edip bunun dibinde bir insana temel güvensizlik yaklaşımın yattığını ortaya çıkarmak kimi çevrelerde belirli bir rezistans yaratabilir. Bu noktada akla şöyle bir soru gelebilir: Tamam, kurumumuzun kültürünü en derinine kadar ortaya çıkardınız, peki ama şimdi ne olacak?

Kurumun bir kültür değişimine ihtiyacı var mı? İhtiyacı varsa hedeflenen kültür ne olmalı ve varolanın yerine bu yeni kültür nasıl yerleştirilir? İşte asıl zorluk da burada başlıyor...