

**KURUM KÜLTÜRÜ VE ALT KÜLTÜRLER:
HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİ OLMAYAN
BİR ŞİRKETTE KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ**

Sibel KURT
Yüksek Lisans Tezi
Ocak, 2016

**KURUM KÜLTÜRÜ VE ALT KÜLTÜRLER:
HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİ OLMAYAN BİR ŞİRKETTE
KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ**

Sibel KURT

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. R. Ayhan YILMAZ

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sibel KURT'un "Kurum Kültürü ve Alt Kültürler: Halkla İlişkiler Birimi Olmayan Bir Şirkette Kurum Kültürü Analizi" başlıklı tezi 29 Ocak 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

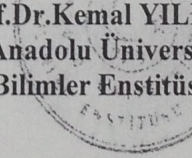
İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ayhan YILMAZ

Üye : Doç.Dr.M.Canan ÖZTÜRK

Üye : Doç.Dr.İdil KARADEMİRLİDAĞ SUHER

Prof.Dr.Kemal YILDERİM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

KURUM KÜLTÜRÜ VE ALT KÜLTÜRLER: HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİ OLMAYAN BİR ŞİRKETTE KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ

Sibel KURT

**Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 2016
Danışman: Prof. Dr. R. Ayhan YILMAZ**

Bu çalışmada, Goffee ve Jones'un ortaya koyduğu kurum kültürü sınıflandırması ve bu sınıflandırmaya ait ölçek aracılığıyla, halkla ilişkiler birimi olmayan bir şirkette kurum kültürü tipinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Öncelikle şirkette mevcut olan kurum kültürünün tipi belirlenmiş, daha sonra kurum içinde demografik özelliklere ve çalışılan departmana bağlı olarak alt kültürler oluşup oluşmadığı incelenmiştir. 6'sı demografik veriler ve 47 tanesi de kültür analizine ait olmak üzere toplam 53 sorudan oluşan anket şirkette çalışan toplam 152 kişi tarafından yanıtlanmış ve veriler, ortalama karşılaştırma analizleri aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, ilgili şirkette Goffee ve Jones'un sınıflandırmasındaki kültür tiplerinden olumlu formda "komünal" kültür tipinin varlığı ortaya konmuştur. Şirkette, demografik verilere dayalı olarak her hangi bir alt kültür tipi belirlenemezken, departmanlardan birinde farklı bir alt kültür tipi belirlenmiştir.

Sonuç olarak, halkla ilişkiler biriminin yokluğunda, çalışanların kurum kültürü hakkındaki farkındalığın düşük olduğu, yönetim ve çalışanlar arasında, bilgi aktarımında eksikliğin söz konusu olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Alt Kültür, Halkla İlişkiler

Abstract

CORPORATE CULTURE AND SUBCULTURES: CORPORATE CULTURE ANALYSIS IN A COMPANY WITHOUT A PUBLIC RELATIONS DEPARTMENT

Sibel KURT

Department of Public Relations and Advertising

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January, 2016

Adviser: Prof. Dr. R. Ayhan YILMAZ

In this study, with the use of Goffee and Jones's corporate culture classification and the scale of this classification, there aimed to analyse a company's corporate culture which does not have public relations department. First of all, the type of corporate culture in the company had been determined. Then it questioned if there are subcultures which formed according to demographics or the department of work. In the survey questionnaire, there are 53 questions total. 6 of these questions are about demographics and 47 of them are about corporate culture. 152 personnel of the company had answered the survey and the data has been evaluated according to frequency, descriptive and compare means tests.

The type of corporate culture of the company was determined as the "communal" from the typology of Goffee and Jones in the positive form. There are no subcultures in the company which bases on the demographics but only one subculture has determined according to department of work.

As a result, absence of public relations department, personnel's low awareness level of corporate culture and the lack of information between management and employees has been revealed.

Keywords: Corporate Culture, Subculture, Public Relations

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannameesi

05.01.2016

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programı ile tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Sibef KURT

İçindekiler

| | Sayfa |
|---|-------|
| Jüri ve Enstitü onayı..... | ii |
| Öz | iii |
| Abstract | iv |
| Özgeçmiş | v |
| Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi | vi |
| Tablolar Listesi | viii |
| Şekiller Listesi | ix |
| | |
| 1. Giriş | 1 |
| 1.1. Araştırmanın Problemi | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi..... | 3 |
| 1.4. Varsayımlar | 4 |
| 1.5. Tanımlar | 4 |
| 1.6. Sınırlılıklar | 4 |
| | |
| 2. Alan yazın | 6 |
| 2.1. Kurum Kültürü Kavramı ve Kurum Kültürü Sınıflandırmaları | 6 |
| 2.1.1. Kurum kültürü kavramının ortaya çıkışı ve tanımı | 6 |
| 2.1.2. Kurum kültürünün boyutları ve sınıflandırılması | 9 |
| 2.1.2.1. Kurum kültürünün boyutları | 10 |
| 2.1.2.1.1. Schein'e göre kurum kültürünün boyutları | 11 |
| 2.1.2.1.2. Hofstede'ye göre kurum kültürünün boyutları | 12 |
| 2.1.2.1.3. Cameron ve Quinn'e göre kurum kültürünün boyutları .. | 14 |
| 2.1.2.1.4. Goffee ve Jones'a göre kurum kültürünün boyutları | 15 |
| 2.1.2.2. Kurum kültürünün sınıflandırılması | 16 |
| 2.1.2.2.1. Miles ve Snow'un sınıflandırması | 17 |
| 2.1.2.2.2. Sonnenfeld'in sınıflandırması | 18 |
| 2.1.2.2.3. William Ouchi Z kültürü | 20 |
| 2.1.2.2.4. Cameron ve Quinn'in sınıflandırması | 21 |
| 2.1.2.2.5. Charles Handy'nin sınıflandırması | 23 |
| 2.1.2.2.6. Roger Harrison'ın sınıflandırması | 25 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2.2.7. Toyohiro Kono'nun sınıflandırması | 27 |
| 2.1.2.2.8. Deal ve Kennedy'nin sınıflandırması | 30 |
| 2.1.2.2.9. William Schneider'in sınıflandırması | 33 |
| 2.1.2.2.10. Kotter ve Heskett'in sınıflandırması | 35 |
| 2.1.2.2.11. Goffee ve Jones'un sınıflandırması..... | 36 |
| 2.2. Kurum Kültürü ve Alt Kültürler | 50 |
| 2.2.1. Alt kültür kavramı | 50 |
| 2.2.2. Alt kültürlerin oluşma nedenleri | 52 |
| 2.2.3. Alt kültürlerin türleri | 55 |
| 2.2.3.1. Oluşum nedenlerine bağli olarak alt kültür türleri | 55 |
| 2.2.3.2. Yaygın kültür ile ilişkilerine bağli olarak alt kültür türleri ... | 58 |
| 2.2.4. Alt kültürlerin kurum kültürüne etkiler..... | 60 |
| 2.3. Halkla İlişkiler ve Kurum Kültürü İlişkisi | 63 |
| 2.3.1. Halkla ilişkiler biriminin organizasyon şemasındaki yeri | 63 |
| 2.3.1.1. Halkla ilişkiler biriminin yapısı | 65 |
| 2.3.2. Halkla ilişkiler birimin kurum içindeki görevleri | 67 |
| 2.3.2.1. Kurum kültürünün oluşumundaki rolü | 73 |
| 2.3.2.2. Kurum kültürü yönetimindeki rolü | 74 |
| 2.3.2.3. Kurum kültürünün aktarılmasındaki rolü | 75 |
| 3. Yöntem | 77 |
| 3.1. Araştırma Modeli | 77 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 77 |
| 3.3. Verilerin Toplanması | 78 |
| 3.3. Verilerin Analizi | 80 |
| 4. Bulgular ve Yorum | 81 |
| 4.1. Demografik Bulgular | 81 |
| 4.2. Kurum Kültürü Tipi | 84 |
| 4.3. Kurum Kültürünün Olumluluk Analizi | 90 |
| 4.4. Alt Kültürlere Yönelik Bulgular | 91 |
| 5. Sonuç ve Öneriler | 98 |

| | |
|-----------------------|------------|
| Ekler | 105 |
| Kaynakça | 124 |

Tablolar Listesi

| | Sayfa |
|---|-----------|
| Tablo.1. Yaş değişkeninin frekans dağılımı | 81 |
| Tablo.2. Eğitim değişkeninin frekans dağılımı | 81 |
| Tablo.3. Cinsiyet değişkeninin frekans dağılımı | 82 |
| Tablo.4. Çalışılan departman değişkeninin frekans dağılımı | 82 |
| Tablo.5. Çalışma yılı değişkeninin frekans dağılımı..... | 83 |
| Tablo.6. Çalışma biçimi değişkeninin frekans dağılımı | 84 |
| Tablo.7. Sosyallik boyutuna verilen yanıtların ortalamaları..... | 85 |
| Tablo.8. Dayanışma boyutuna verilen yanıtların ortalamaları..... | 87 |
| Tablo.9. Komünal kültür olumluluk testinin 2,4 ve 6 numaralı sorularına verilen yanıtların ortalamaları | 90 |
| Tablo.10. Komünal kültür olumluluk testinin 1,3 ve 5 numaralı sorularına verilen yanıtların ortalamaları | 90 |
| Tablo.11. Departmanlar arası sosyallik boyutu farklılık testi..... | 92 |
| Tablo.12. Departmanlar arası dayanışma boyutu farklılık testi | 93 |
| Tablo.13. Finans departmanı sosyallik boyutu farklılık yaratan sorular (Tukey testi). | 94 |
| Tablo.14. Finans departmanı dayanışma boyutu farklılık yaratan sorular (Tukey testi) | 95 |

Şekiller Listesi

| | Sayfa |
|---|-------|
| Şekil.1. Kariyer sistemleri tipolojisi | 19 |
| Şekil.2. Kurum kültürü tipolojisi | 37 |
| Şekil.3. İç ve dış halkla ilişkiler örgütlenmesi | 66 |
| Şekil.4. Sosyallik ve dayanışma ölçüm grafiği..... | 79 |
| Şekil.5. Anket sonucu ortaya çıkan kurum kültürü tipi | 89 |
| Şekil.6. Finans departmanı kültür tipi..... | 96 |

1. Giriş

1.1. Araştırmanın Problemi

Tarihsel süreçte uzun yıllar boyunca, belirlenmiş mesai saatleri olmayan, uzmanlaşmaya gerek duyulmayan bir çalışma biçiminde yaşayan ve yalnızca kendileri için çalışan insanlar, sanayi devrimi sonrasında bir başkasının belirlediği yer ve zaman diliminde, bir başkasının kâr etmesi için çalışır hale gelmişlerdir.

Bu insanların yaşam koşulları hiç alışmadıkları bir şekilde değişmiştir. Değişimin hızlı olması insan gereksinimlerinin göz ardı edilmesi sonucunu getirmiştir. Zaman içinde üretimde çok büyük artışlar olmuş, ancak insanlar çok düşük ücretlere çok uzun süre çalışmak zorunda bırakılmışlar, böylece üreten insanlar; uzun çalışma saatleri, iş kazaları, yorgunluk, geçim sıkıntısı, makinelerin işlerini alması sonucu işsiz kalmak, sürekli bir çalışmaya karşılık gerekli ücretin alınamaması, işveren ve işçi arasındaki sınıfsal farkın artması gibi pek çok yeni sosyal problemler ile yüzleşmeye başlamışlardır (Ertürk, 2007:4).

Çalışanlar, daha önce karşılaşmadıkları bu sorunlarla baş etmeye çalışırken, yönetim alanında ise verimlilik, kârlılık gibi kavramlar ile mücadele edilmektedir. Yönetim yaklaşımlarının zaman içerisinde insan faktörünün önemini kavraması ve uygulamaya koyması ile örgütsel davranış, endüstri psikolojisi ya da kültürel antropoloji gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Aynı süreçte Halkla İlişkiler disiplininin gelişmeye başlaması ise iletişimin öneminin kavranmış olmasının sonucudur. Bugün gelinen noktada ise iletişim yönetimi olmadan bir kurumun, başarısını sürdürülebilir kılamayacağı ve hatta bu iletişim yönetiminin mükemmellik düzeyi hakkında tartışmalar yürütülmektedir.

Günümüzde mutluluk kavramı pek çok insan için çok önemli ancak bir o kadar da ulaşılması zor bir duygu haline gelmiştir. Pek çok farklı çalışma alanı insanın bu mutluluk ihtiyacı ve özlemini kendine konu edinerek üzerinde çalışmaktadır. Farklı yönlerden ele alınabilecek bu durumun, bu tezin konusunu kapsayan kısmı ise bir kurum içinde çalışanlarının mutluluğudur. Bugün özellikle ülkemizde, çalışan nüfusun

büyük çoğunluğunun, çalışmakta oldukları iş ya da kurumla ilgili memnuniyeti sorgulanabilir durumdadır. Buna neden olarak gösterilebilecek ülke ekonomisinin durumu, işsizlik oranları, insanların eğitimini aldıkları mesleği icra edemiyor olmaları ya da herhangi bir mesleklerinin olmaması, gelir adaletsizliği gibi bir çok olgu sıralanabilir. Elbette bu olguların etkisi göz ardı edilemez ancak olumsuz koşullara rağmen bir kurumun kendi yöntemleriyle çalışanlarının “iş yaşamındaki” mutluluğunu sağlayabilmesi mümkün olabilir mi? Bu sorunun cevabını sorgulayanlar yalnızca kurumların sahip ya da yöneticileri ve insan kaynakları departmanları değil, aynı zamanda çalışanlarıdır. Mutsuz çalışanlar, sahip oldukları işe devam edebilmek için, para kazanmak zorunda olmanın dışında bir sebep aramaktadırlar. Bu sebebi onlara verebilecek olan kurum kültürü, aktarımını sağlayacak olan ise kurum içi iletişimidir. Bu nedenle her iki olgunun varlığını birbirinden ayrı düşünemeyiz. Dolayısıyla, her ikisinin de yaşam, gelişim ve değişimini yönetecek profesyonel birim ve ekiplere ihtiyaç vardır.

Diğer yandan, dünyada halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi konusunda mükemmellik modelleri üzerine tartışılmakta ve halkla ilişkiler ve iletişimin bir yönetim fonksiyonu olduğu kabul edilmiş iken, Ülkemizde pek çok kurumun halkla ilişkiler departmanları ya da her hangi bir isim altında iletişim yönetimi fonksiyonunu yürüten birimlerinin bulunmadığı gerçeği ortadadır. Örneğin, Ayda Uzunçarşılı Soydaş'ın 2001 yılında yapmış olduğu doktora tezi çalışmasında, YASED (Yabancı Sermaye Derneği) üyesi olan çokuluslu işletmelerden Türkiye'nin sanayisinin ağırlıklı olarak yoğunlaştığı Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 77 firmandan 39'u üzerinde yaptığı çalışmasında, bu firmalardan yalnızca 12'sinde halkla ilişkiler departmanı bulunduğunu tespit etmiştir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001:247). Öte yandan, Duygu Takar'ın, 2003 yılında İhlas Holding üzerinde yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, ilgili kurumun, halkla ilişkiler departmanının, ekonomik darboğaz döneminde kapatılmış olduğu vurgulanmıştır (Takar, 2003:141).

Kurumlarda, bilinçli olarak yönetilsin ya da yönetilmesin, belli bir kültür oluşmaktadır. Bu kültür, eğer bilinçli olarak yönetilmiyorsa kurum, ortaya çıkarabileceği sonuçlara da hazırlıksız olacaktır.

Kurum kültürü üzerine yapılmış pek çok çalışma, halkla ilişkiler ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Kurum kültürü, insanlar arasındaki paylaşımlara dayanan bir kavram olması nedeni ile, iletişim uzmanlarınca üzerinde

durulması gereken bir olgudur. Çünkü iletişim tüm paylaşımların temelinde yer almaktadır.

Üstelik kurumlarda, farklı nedenlere bağlı olarak, oluşan alt kültürler de söz konusudur. Bu alt kültürler yine, birbirleri ile iletişim halinde olan kişiler arasında oluşmaktadır. Doğru yönetildiğinde son derece olumlu etkileri olabilecek bu alt kültürler, kendi hallerine bırakıldığında ise ciddi olumsuzluklara yol açabilmektedirler. Dolayısıyla, bu araştırmanın temel problemi, halkla ilişkiler birimi, uygulamaları ya da herhangi başka bir isim altında “iletişim yönetimi” nin söz konusu olmadığı bir kurumda, kurum kültürünü, belirlenen sınıflandırma şekli aracılığıyla tariflendirmek ve ortaya çıkan sonucun, iletişim yönetiminin eksikliği ile bağlantılı noktalarını ortaya koyabilmektir. Bu temel problem çerçevesinde, yine iletişim yönetimi söz konusu olmayan bir kurumda, alt kültürlerin oluşumunu ele almak ve sınıflandırma aracılığı ile kurumun yaygın kültüründen farklılıklarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı “halkla ilişkiler biriminin olmadığı bir kurumda, kurum kültürü sınıflandırmasının ve alt kültür oluşumunun nasıl olacağını ortaya koymak” tır. Bu amaca ulaşabilmek için yanıtı aranacak sorular ise şu şekildedir:

- Halkla ilişkiler birimi bulunmayan bir kurumda hangi tip kurum kültürü görülmektedir?
- Bulunan bu kültür tipi olumlu formda mı yoksa olumsuz formda mıdır?
- Halkla ilişkiler birimi bulunmayan bir kurumda yaş gruplarına, eğitim düzeyine, çalışma yılına, çalışılan departmana, cinsiyete ya da çalışma biçimine bağlı olarak alt kültürler oluşmakta mıdır?
- Eğer oluşuyorsa bu kültürler olumlu formda mı yoksa olumsuz formda mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, halkla ilişkiler ve kurum kültürü arasındaki ilişki üzerine yapılacak diğer çalışmalara zemin hazırlayıcı nitelikte olması yönünden önem taşımaktadır.

Daha önce de vurgulandığı gibi Ülkemizde, kurumların halkla ilişkiler birimlerine ya da uygulamalarına gereken önemi vermediği çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Böyle bir durumda, bu araştırma, halkla ilişkileri birimi ya da uygulamalarının olmadığı bir kurumda, kurum kültürünün durumunu, alt kültürlerin varlığını ve türlerini ortaya koyması nedeni ile önem taşımaktadır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmada, kullanılan ölçeğin, kurum kültürü tipolojisini belirlemek için en uygun ölçek olduğu varsayılmıştır. Bunun yanında katılımcıların, yanıtlarını baskı altında hissetmeden açık gönüllülükle verdikleri varsayılmıştır.

Kurumda 1 yıldan az süredir ya da geçici (dönemsel) olarak çalışan personelin kurum kültürü algısının bu konudaki bir analiz için yetersiz olacağı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışma, Eskişehir’de bulunan ve halkla ilişkiler birimi bulunmayan büyük ölçekli şirketlerle sınırlandırılmış, bu şirketler arasından çalışmanın yapılmasını kabul eden kurum ile çalışılmıştır.

Kurum, araştırma sonuçlarında isminin açıklanmamasını talep etmiştir.

1.6. Tanımlar

Kurum kültürü: Kurum kültürü kavramı literatürde farklı biçimlerde kullanılabilir. Kurumsal kültür, örgüt kültürü, organizasyonel kültür gibi. Bu kavramlar arasında farklılıklar olduğunu iddia edenler olsa da yaygın olarak birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Bu çalışmada “kurum kültürü” kavramı kullanılacaktır.

Sosyallik: Bu çalışmada kullanılan ölçeğin boyutlarından biri olan sosyallik, bu çalışmada bir kurumda çalışan kişiler arasındaki görev ya da zorunluluklara bağlı olmaksızın ortaya çıkan kendiliğinden gelişen arkadaşlık anlamında kullanılacaktır.

Dayanışma: Çalışmanın ölçeğinin boyutlarından biri olan dayanışma, bir kurumda burada belli bir görev ya da hedefi yerine getirmek üzere bir araya gelen çalışanların herhangi bir duygusal nedene dayalı olmaksızın işbirliği yapması anlamında kullanılacaktır.

Komünal kültür: Araştırmada kullanılan Goffee ve Jones'a ait kurum kültürü sınıflandırmasının türlerinden biri olan komünal kültür, yazarların İngilizce dilindeki eserlerinden doğrudan çevrilerek kullanılmıştır. Orijinali "communal" olan kelime, daha önce kitabın Türkçe'ye çevrilmiş halinde ve buradan alıntı yapan çalışmalarda "topluluksal" olarak kullanılmıştır. Ancak bu kavramın tam olarak içeriği açıklamadığı düşünülerek komünal sözcüğünün kullanılması tercih edilmiştir.

Parçalanmış kültür: Araştırmada kullanılan Goffee ve Jones'a ait kurum kültürü sınıflandırmasının türlerinden biri olan parçalanmış kültür, yazarların İngilizce dilindeki eserlerinden doğrudan çevrilerek kullanılmıştır. Orijinali "fragmented" olan kelime, daha önce kitabın Türkçe'ye çevrilmiş halinde ve buradan alıntı yapan çalışmalarda "bölümlenmiş" olarak kullanılmıştır. Ancak burada kastedilen kasıtlı bir bölünme değil daha çok birbirinden kopuk parçalar haline gelmektir. Dolayısıyla, içeriği daha net açıkladığı düşünülerek parçalanmış sözcüğünün kullanılması tercih edilmiştir.

Çıkarıcı kültür: Araştırmada kullanılan Goffee ve Jones'a ait kurum kültürü sınıflandırmasının türlerinden biri olan çıkarıcı kültür, yazarların İngilizce dilindeki eserlerinden doğrudan çevrilerek kullanılmıştır. Orijinali "mercenary" olan kelime, daha önce kitabın Türkçe'ye çevrilmiş halinde ve buradan alıntı yapan çalışmalarda "kâr amacı güden" olarak kullanılmıştır. Ancak bu başlık altındaki içerikte kastedilen kâr amacı gütmekten çok kişisel çıkarları ön planda tutmaktır. Bahsi geçen kâr kişinin kendi çıkarları anlamında kullanılmıştır. Ancak bunu yerine "çıkarıcı" kavramını kullanmak, daha yalın ve anlaşılır ve içeriğe daha uygun olduğu için, çıkarıcı sözcüğünün kullanılması tercih edilmiştir.

2. Alan Yazın

2.1. Kurum Kültürü Kavramı ve Kurum Kültürü Sınıflandırmaları

Her kurumun, ister çalışan, ister yönetici istersek de müşterisi ya da paydaşı olalım, kendine ait, kendisi hakkında bize bir şeyler söyleyen bir yapısı vardır. İçeri girdiğinizde sizi karşılayan bekleme alanındaki mobilyalardan, görevlilere, odasına girdiğiniz kişinin sizinle tokalaşmasından, odasındaki renklere ve eşyaların konumlandırılmasına kadar pek çok olgu, o kurum hakkında bazı ipuçları barındırır. Bunun altında yatan şey kurum kültürüdür. Belli bir kurum hakkında zihnimizde oluşan tüm imajların temelinde kurum kültürü yatar.

2.1.1. Kurum kültürü kavramının ortaya çıkışı ve tanımı

Kurum kültürü, yönetim alanında bir yenilik hatta mükemmellik arayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. 70'li yıllarda adı konulmamış bir şekilde, daha çok yönetim felsefesi olarak ele alınmaya başlanan kurum kültürü üzerine çalışmalar 80'li yıllarda hız kazanmıştır. 1980'de Business Week'de kurum kültürü üzerine bir makale yayınlanması, bu başlığa olan ilgiyi ve hakkında kitaplar yayınlanmasını dikkat çekici derecede hızlandırmıştır (Allaire ve Firsirotu, 1984:193).

Kültür ilk olarak, örgütsel süreçleri etkileyen bir anahtar değişken olarak incelenmeye başlanmıştır. Akademisyenler bu kavramı kurumların sıradan ekonomik işlevlerinin ötesine geçen pek çok bileşen ile ilgili çalışmalarında kullanmaya başlamışlardır. Organizasyonlara kültürel bir yaklaşım getirme gerekliliği, olasılık teorisi gibi geleneksel teoriler, daha derin organizasyonel problemleri çözmekte başarısız olduğunda daha da önemli hale gelmiştir. İkinci olarak ise araştırmacıları, organizasyonları kültürel varlıklar olarak görmeye iten neden, küresel ekonomi oyuncularının dengesindeki yön değişikliği olmuştur. Özellikle Japonya'nın bir ekonomik güç olarak yükselişi, yönetim tarzının kendine özgülüğüyle ilgi çekmiştir. Üçüncüsü ise, çok uluslu ve uluslar arası şirketlerin hızla çoğalması, yöneticilerin kendilerini küresel ekonominin üyeleri olarak görmeye yöneltmiş ve çok kültürlü bir ortamda işleri yürütmek gibi yeni bir sorunun doğmasına neden olmuştur. Bunun

sonucunda da kurum kültürü kavramına olan ilgi yükselmiştir (Korolko ve Nekrasova, 2007:105-106).

Wilkins ise 1983 tarihli makalesinde, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yönetici ve kuramcılarının bir süredir dillerine doladıkları kültür kavramının bu kadar önemli hale gelmesini yine aynı sebeplere bağlamaktadır. Bu durumu, ekonomik türbülansın kurumları büyük çaplı değişikliklere itmiş olması ve Japon endüstrisi ve yönetim tarzı hakkında bir süredir yazılmakta olanlara dayandırmaktadır (Wilkins, 1983:24).

Kendine özgü bir kurum kültürü sınıflandırması oluşturmuş ve bu konu üzerine derinlemesine araştırmalar yapmış olan Toyohiro Kono'ya göre ise kurum kültürünün araştırmacıların ilgisini çekmesinin iki sebebi vardır. Birincisi, çevre değiştikçe stratejinin de değişmesi gereklidir ancak bu durumda kültür aynı kalma eğilimi gösterir ve böylelikle kurum kültürü ve strateji arasında çelişki ortaya çıkar. İkincisi ise, bireylerin inisiyatifleri organizasyonun pek çok alandaki performansının geliştirilmesinde çok önemli hale gelmiştir. Bu gerekliliğin kurallarla kontrol edilen bir ortamda ortaya çıkması beklenmez. Bunu kültür sağlayabilir (Kono, 1990:9).

Kültür kavramı, bir grup özelliğidir. Herhangi bir grup, yeterli ortak tecrübeye sahip olduğu zaman kültür oluşmaya başlar. Küçük takımlar, aileler ve çalışma gruplarında kültür gözlemlenir. Bunun yanında kültür kurumlarda, departmanlar, fonksiyonlar ya da herhangi başka bir ortak görev yapısı olan her türlü organizasyonel birimde, her düzeyde görülür. Her bir hiyerarşik kademedeki kültür vardır. Bir organizasyonda kayda değer bir geçmişi olan her katmanda oluşabilir. Dolayısıyla bir organizasyonel sistemin tamamını kapsayan bir kültür de söz konusudur (Schein, 2009:18). Hem kurum kültürü hem de beşeri kültürler, insanoğlunun ömür boyu süren insan davranışlarını öngörülebilir şekilde yönlendiren sistemler yaratma çabalarının bir parçasıdır (Gallagher, 2003:7).

Kurum kültürü kavramı için yapılmış pek çok tanım vardır. Ancak bu tanımları ele almadan önce kurum kültürüne farklı bir kaç açıdan yaklaşmakta olduğunun ifade edilmesi gerekir. Zaman zaman örgüt kültürü olarak da anılan kurum kültürü bir organizasyondaki üyelerin kendilerini nasıl tanımladıkları ve nasıl davrandıklarını ifade eder. Çalışan jenerasyonları arasında aktarılan, paylaşılan anlamlar sistemi, çalışanların davranış ve düşünceleri üzerinde tıpkı bireyin ulusal kültüründeki 'moda' ya benzer bir etkiye sahiptir (Sadri, 2014:18).

Bu iki kavram her ne kadar birbiri yerine kullanılıyor olsa da ikisini birbirinden ayıran çalışmalar da söz konusudur. Örneğin, Mats Alvesson'a göre kurum kültürü, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve ona göre örgüt kültürü, kültürle ilgili konulara çok az önem verilen organizasyonlarda bile örgütsel yaşamın tüm açılarından merkezde yer alır, bir kurumdaki insanların nasıl düşündüğü, hissettiği, değer verdiği ve davrandığı, sosyal olarak paylaşılan kültürel ortamın anlam ve inançlarınca yönlendirilir (Alvesson, 2002'den aktaran Klimovski ve Mucunski, 2014:3).

Öte yandan kurum kültürünün daha derinlerde olduğuna dair tanımlamalar da vardır. Örneğin, O'Reilly, pek çok bireyin çevrelerindeki insanları önemseydiğini dolayısıyla, birlikte çalıştığımız insanlarla ortak beklentileri paylaşırsak, onların da bulunduğu bir ortamda olduğumuz sürece, onların kontrolü altında olduğumuzu söyler. Bu bakış açısıyla, kültür, güdüler gibi çok daha geleneksel kontrol mekanizmalarına dayanır (O'Reilly,1989'den aktaran Guiso vd. 2015:62).

Gordon ve Tomaso, kurum kültürünü bir kurum içerisinde zaman içinde oluşmuş, paylaşılan ve değişmez inanç ve değerler örüntüsü olarak tanımlar (Gordon ve Tomaso, 1992'den aktaran Xiaoming ve Junchen, 2012:28) benzer şekilde, Dal ve Öz Ceviz'in genel kapsamlı tanımını ise şu şekildedir:

Kurumlar farklı inanç ve değerlere sahip insanları, belli bir amaç için ortak kültürel düzlemde buluşturan yerlerdir. Farklı inanç ve değerdeki insanlar, kurum kültürünün bulunduğu bir düzlemde kendilerini temsil etme imkanı bulurlar. Kurum çalışanları, kurumların fiziksel ve mali unsurlarıyla birlikte ortak bir amaç için bir araya gelerek, kurumsal sistemi oluştururlar. Kurumsal sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, davranış, düşünce, ahlak anlayışının bir arada var oluşu ve tüm bu değerlerin ortak adı olan "kurum kültürü" tarafından temsil edilir. (Dal ve Öz Ceviz, 2010:38)

Kültürü bir değişken olarak ele alıp, performans üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşan yaklaşımlar da söz konusudur. Örneğin, Peters ve Waterman, kurum kültürünü "*Kurumun mali istikrarında rolü olan, sosyal boyutların birleştirilmesine yardım eden değerler kümesi*"(Peters ve Waterman 1982'den aktaran Yıldırım, 2012:2) şeklinde tanımlayarak oldukça dar bir yaklaşım önerir ve kurum kültürünü,

finansal istikrarı sağlayan örgütün sosyal boyutlarını bölümlemeye yarayan değerler seti olarak görür (Peters ve Waterman, 1982'den aktaran Korolko ve Nekrasova, 2007:109).

Schein, (2004:87) ise kurum kültürünü, dışarıda çevre ile başa çıkmayı, içeride de entegrasyonu başarabilmektir şeklinde tanımlar ve daha işlevsel bir yaklaşım sunar. Kurum kültürünün işlevlerine dair yapılan tanımlardan bazıları ise şöyledir; Kreps'e (1990) göre kurumsal değerler, kurumun zaman içerisinde geliştirdiği itibarıdır. Dolayısıyla kurum kültürü, bireylerin tercihlerini değiştirmez, sadece tekrar edilen bir oyundaki güdülerini farklılaştırır. Bunun aksine, Hodgson'a (1996) göre kurum kültürü bireylerin tercihlerini yönlendirme hatta onları bazı normları özümsemeye ikna etmeye yarar (Kreps, 1990 ve Hodgson, 1996'dan aktaran Guiso vd. 2015:62). Yine işlevsel bir bakış açısıyla yapılan oldukça farklı bir tanım ise şöyledir; kurum kültürünün en temel düzeydeki amacı, her Pazartesi sabahı mutlu oldukları ve işe gitmek istedikleri düşüncesiyle uyanan insanları çalıştırmaktır (Klimovski ve Mucunski, 2014:2). Bu yaklaşımın ortaya çıkardığı bir diğer yan da çalışanların kurum kültürüne duyduğu ihtiyaçtır. Öyle ki, *kurumlar içindeki bireyler, kendileri için hazırlanmış ve ulusal kültürün değer sistemlerinden belirli ölçülerde farklı olabilecek değer ve uygulamaları içeren yeni ideolojilere adapte olma ve yeniden sosyalleşme çabası içine girmektedirler* (Erben, 2003:15). Bu nedenle, ekonomik örgütlerin kültürlerinin, özel hayatımız ve iyi hissetmemiz üzerindeki en etkili nedenlerden biri olduğu gibi sefalet ve mahvımızda da itici bir güç olduğunu düşünmek gerçekçilikten uzak değildir (McDonald Foster, 1998:59).

Kültür bir örgütün üyeleri arasındaki iletişimin dile getirilmeyen kodunu temsil eder (Cremer, 1990'dan aktaran Guiso vd. 2015:61). Kültür bir iç değişken iken, örgüt için karakteristik olan ve işleminde etkili olan bir hâl alır. Bunu anlayan örgütler kurum kültürünü yaratabilirler (Sulkowski, 2009:10). Bu nedenle kurum kültürünün iyi anlaşılıp yönetilmesi gerekmektedir.

2.1.2. Kurum kültürünün boyutları ve sınıflandırılması

Bir kurumda kültürün ardındaki değerler iyi belgelenmemiş olabilsede, kesinlikle iyi anlaşılır (Gallagher, 2003:6). Bu değerler kurum kültürünün oluşumundan

itibaren etkili olmaktadır. Kurum kültürü üzerine yapılan çalışmalar bu değerleri çeşitli şekillerde sıralamıştır.

2.1.2.1. Kurum kültürünün boyutları

Kurum kültürünün oluşumunda etkili olan ve onu şekillendiren pek çok faktör vardır:

- Kurumsal değerler
- Semboller
- Çevre
- Örgütsel yapılar
- Kontrol mekanizmaları
- Güç yapıları
- Ritüel ve seremoniler
- Hikayeler (Simoneaux ve Stroud, 2014:51)

Bu gibi faktörleri, kurum kültürü üzerine çalışan araştırmacılar farklı yaklaşımlarla ele almışlar ve kültürün dışı vurumu olarak, incelenen kavramları kültürün boyutları adı altında gruplandırmışlardır. Bu boyutlar bir kültürü anlayabilmek, analiz edebilmek ve sınıflandırabilmek için bir yönerge oluşturmaktadırlar.

Kültürün, ortak inanç, değer, varsayım ve düşünceler tarafından biçimlenen soyut boyutunun yanı sıra bu boyutun davranışsal düzleme yansıdığı davranış biçimleri, tavırlar, törenler ve eylemlerle kendini gösteren, gözlemlenebilen davranışsal boyutu da söz konusudur. Bunların yanı sıra örgüte has semboller, teknoloji, liderler ve kahramanlar gibi somut unsurlarla belirlenen ve kültürün soyut değerlerinin bir ürünü olan maddi boyut da bulunmaktadır (Erben, 2003:19).

Dolayısıyla, kültürün gözle görülen dışavurumlarından, bu dışavurumların altında yatan ve gözle görülemeyen olgulara doğru şekillenen katmanlı yapıda farklı boyutlar bulunmaktadır.

2.1.2.1.1. Schein'e göre kurum kültürünün boyutları

Kurum kültürü alanında, en çok ses getiren kuramcılarda biri olan Edgar Schein, kurum kültürünü 3 katmanda ele almaktadır.

- Yapay olgular
- Desteklenen değerler
- Altta yatan sanılar

Yapay olgular (artifacts): Bir kuruma girdiğinizde en kolay algılanan katmandır. Mimari, dekorasyon ve iklime yansımaktadır. Bu katman, çok net göze çarpar ve çok çabuk duygusal etki yaratır ancak bu hissettiklerinizin kaynağı ya da sebebi hakkında bilgi vermez. Hatta bu veriler ile yorum yapmaktan kaçınılmalıdır çünkü bu durumda gözlemcinin kişisel varsayımları yorumlamada devreye girip, yanlış yönlendirebilir (Schein, 2009:22)

Desteklenen değerler (espoused values): Kültürü gerçekten anlayabilmek için yapay olgular olarak sıralanan, ilk göze çarpan verilerden daha fazlasını bilmek gerekir. Bunun için gözlemlediğiniz davranışların altında yatan nedenleri öğrenmeniz gerekir. Bunları öğrenebilmek için de insanlara sorular sormak gereklidir. Gözlemlerle elde edilecek bilgi yeterli değildir. Bir kurumun olduğu ilk dönemde, karşılaştığı ilk sorunlara karşı bulunan çözüm bir bireyin neyin iyi neyin kötü olduğu ya da neyin işe yarayıp neyin yaramayacağı ile ilgili kendi varsayımlarıdır. Birey bu varsayımları üzerinde grubu ikna eder ve çözüm uygulanır. Eğer çözüm olumlu sonuç doğurur hatta bir kaç kez de aynı şekilde sonuçlanmasını sağlarsa, artık paylaşılan ve desteklenen bir değere dönüşür. Bu değerler, sosyal doğrulama yani grup tarafından paylaşılan sosyal bir tecrübe ile onaylanmış değerlerdir. Bu bilinçli katmandaki inanç ve değerler, yapay olgular katmanında gözlemlenecek davranışları öngörmeyi sağlayabilir. Yine de sergilenen davranışların büyük bir bölümünü açıklamada yetersiz kalacaklardır (Schein, 2009:23).

Temelde yatan varsayımlar (underlying assumptions): Bu katmanı anlayabilmek için kurumun tarihini de ele almak gerekir. Kurucuların ve kilit yöneticilerin değer, düşünce ve varsayımları nelerdir? Temelde yatan varsayımlar, kurumun kuruluşundan bu yana

uygulanmış ve aktarılmış artık tartışmaya açık olmayan ve fazla sorgulanmayan değer, düşünce ve davranışlardır. Desteklenen bir değerın ortaya çıkışının üzerinden o kadar çok zaman geçmiştir ya da o kadar fazla şey yaşanmıştır ki, bu değer artık üzerine konuşulmaz ve otomatik olarak uygulanır hale gelmiştir Başarılı olmak için bunların kullanılması/uygulanması gerekliliği kesin olarak kabul edilmiştir. (Schein, 2004:25-37, Schein, 2009:22-27).

2.1.2.1.2. Geerth Hofstede' ye göre kurum kültürünün boyutları

Hofstede (1984:81), yönetim anlayışlarındaki genellemelerin doğru olmadığını savunur. Batılı, Asyalı ya da Orta Doğulu yönetim tarzı şeklinde yapılan genellemelerin bu kavramların kapsadığı her ülkede geçerli olmayacağını söyler. Kurumların kültürleri, içinde buldukları toplumların kültürlerinden ayrı düşünülemez bu nedenle o toplumun temel kültürel dinamiklerini taşırlar. Hofstede, 67 ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir firmanın çalışanları üzerinde yapılan, 32 farklı değer ifadesine verilen yanıtların değerlendirildiği çalışmasına dayanarak, dört temel evrensel kültürel boyut belirlemiştir. Bunlar (Hofstede, 1984:82-84):

Bireysellik/ Çoğulculuk (individualism vs collectivism) : Bireysellik, bireylerin yalnızca kendilerinin ve yakınlarının sorumluluğunu aldığı, gevşek örülmüş bir toplumsal yapı tercihini temsil eder. Çoğulculuk ise, (bunun siyasal bir ifade olarak kullanılmadığını belirtmek gerekir) bireylerin içinde buldukları grup ya da klanın üyelerinden, akrabalarından ve arkadaşlarından kendileri için bir şeyler isteyebileceği, sıkı örülmüş ve sorgusuz sadakatin olduğu bir yapı tercihini temsil eder. Bu boyutun işaret ettiği temel konu, bir topluluktaki bireylerin arasındaki karşılıklı bağımlılık düzeyidir.

Büyük/küçük güç uzaklığı (large vs small power distance): Güç uzaklığı kavramı, bir toplumun üyelerince, sosyolojik kurumlar ya da organizasyonlarda gücün eşitsiz dağıtımının hangi noktaya kadar kabul gördüğüdür. Bu boyut, sonuçlarını toplumdaki güçlü ve güçsüz bireylerin nasıl davrandığı üzerinde sergiler. Büyük güç uzaklığına sahip kültürlerde insanlar, herkesin haklılığı tartışılmayan bir yere sahip olduğu hiyerarşik düzenleri kolaylıkla kabul ederler. Küçük güç uzaklığına sahip kültürlerde ise

insanlar, güç eşitliği ve eşitsizliklerin adalete vardırılması için uğraşırlar. Bu boyutun temel konusu eşitsizlikler ortaya çıktığında, toplumun bununla nasıl başa çıktığıdır. Başa çıkış biçiminin insanların organizasyon ve sosyolojik kurumlarını nasıl oluşturduğu üzerinde açık bir etkisi vardır.

Güçlü/zayıf belirsizliği önleme (strong vs weak uncertainty avoidance): Belirsizliği önleme, bir toplumdaki insanların belirsizlik ve anlam karmaşası karşısında ne derece rahatsızlık hissettiklerini temsil eder. Bu duygu onları kesinlik vaat eden inançlara ve mutabakatı koruyacak kurumlar oluşturmaya iter. Güçlü belirsizliği önleme boyutuna sahip topluluklarda çok sert inanç ve davranış kodları söz konusudur ve sapkın ya da anormal kişi ya da fikirlere karşı hoşgörüsüzdürler. Zayıf belirsizliği önleme boyutuna sahip toplumlarda ise daha rahat bir atmosfer oluşmuştur ve prensiplerden çok uygulamalar önem taşır. Bu sayede anormal davranışlar kolaylıkla hoş görülür. Bu boyutun temel konusu ise zamanın belli bir yönde aktığı ve geleceğin belirsiz olduğu gerçeğine toplumun nasıl baktığıdır: Geleceği kontrol etmeye çalışmak mı yoksa akışına bırakmak mı? Güç uzaklığı boyutunda olduğu gibi belirsizliği önleme boyutu da insanların organizasyonlarını nasıl yapılandırdıklarını etkiler.

Erkeklik/kadınsılık (masculinity vs femininity): Erkeklik bir toplumda elde etme, kahramanlık, iddiacılık ve maddi başarı tercihi için yer alır. Kadınsılık ise ilişkiler, dürüstlük, zayıf olanı destekleme ve yaşam kalitesi tercihi için var olur. Bu boyutun temel konusu toplumda sosyal rollerin cinsiyetlere nasıl dağıtıldığıdır. Bazı toplumlar cinsiyetler arasında maksimum sosyal farklılaşma için çaba sarf eder. Bu, erkeklere iddialı ve dışa dönük roller verilirken, kadınların bakım ve besleme rollerini alması anlamına gelir. Çoğu toplumda kurumlarda erkek nüfusu fazladır. Bu denli yüksek sosyal farklılık arz eden toplumlar, kurumlarını iddiacı bir düşünce yapısı ile inşa ederler. Böyle toplumlar kadınların paylaştığı değerlerde bile ortaya çıkacak düzeyde “performans toplumları” haline gelirler. Böyle toplumlar erkeksi toplumlardır. Diğer toplumlar ise roller arasında minimum sosyal farklılık için çabalar. Bu bazı kadınların isterlerse iddialı roller üstlenebileceği anlamına da gelir ancak daha çok erkeklerin eğer isterlerse ilişki odaklı, dürüst olan ve bakım odaklı rolleri üstlenebilecekleri anlamına gelmektedir. Bu toplumlarda bile kurumların nüfusu daha çok erkeklerden oluşur.

Ancak yine de bu kültürler, erkeksi kültürlerle kıyaslandığında kurumlarını, özenli ve yaşam kalitesi odaklı bir düşünce yapısından süzerek oluştururlar. Bu toplumlar tüm üyeleri gözetmenin, en zayıf olanları bile, kadınlar için olduğu kadar erkekler için de önemli bir amaç olduğu “esenlik toplumlari” olacaklardır. Bu kültürler kadınsı kültürlerdir.

2.1.2.1.3. Cameron ve Quinn'e göre kurum kültürünün boyutları

Cameron ve Quinn, bir organizasyonda her şeyin ölçülmesi mümkün olmadığı için, bazı boyutların seçilerek ele alınması gerektiğini söylerler. Bunlar içerik boyutu ve kalıp boyutudur (Cameron ve Quinn, 2006:149-152):

İçerik boyutu; organizasyonun değerlerini benimserken bireylere yardımcı olan, ipucu olarak kullanılabilir yönleri içerir. Psikolojik arketiplere dayanır.

- 1- Organizasyonun baskın karakteri ya da organizasyonun tümünün neye benzediği,
- 2- Organizasyona nüfuz eden liderlik tarzı ve yaklaşımı
- 3- Çalışanların yönetimi ya da çalışanlara davranış tarzı ve çalışma ortamının neye benzediği
- 4- Organizasyonu bir arada tutan bağlayıcı mekanizma
- 5- Organizasyonun stratejisini yönlendiren stratejik kuvvetler
- 6- Neyin ödüllendirilip kutlanacağını ve zaferin nasıl tanımlandığını belirleyen başarı kriterlerinden oluşur.

Kalıp boyutu ise; kültürel güç, kültürel mutabakat ve kültür tipini belirleyen boyuttur.

- 1- Kültürün bir organizasyonda olanları etkilemedeki gücü ya da üstünlüğünü ifade eder.
- 2- Organizasyon içindeki farklı bölümler arasındaki kültürün benzer ya da tutarlı olmasını ifade eder.
- 3- Organizasyon tarafından sergilenen belirli bir kültür tipini anlatır.

2.1.2.1.4. Goffee ve Jones'a göre kurum kültürünün boyutları

Yazarlar kurum kültürünü iki boyutta ele alırlar: Sosyallik ve Dayanışma. Bu kavramlar yerel anlamlar taşımamaktadır. İş yaşantılarımıza kolaylıkla ve evrensel olarak uygulanabilirler (Goffee ve Jones, 1998:21-32).

Bu iki boyutun seçilmiş olmasının temel nedeni sosyolojiktir. Toplumlari oluşumundan bu yana, bireysel ya da toplumsal olarak farklı önceliklere sahip olsalar da bir arada tutan kavramlar, sosyallik ve dayanışmadır. Kurumları da belirli bir amaç için bir araya gelmiş, farklı önceliklere sahip bireyler oluşturduğundan, onları da bu kavramlar bir arada tutmaktadır.

Sosyallik: Bir topluluğun üyeleri arasındaki arkadaşlığın ölçüsüdür. Genellikle doğal olarak oluşur. Herhangi bir alt sebep olmaksızın insanlar birbirleri için bir şeyler yaparlar. Sosyallik çalışma ortamında yeni işe giren birinin genellikle ilk fark edeceği özelliştir. Çalışanların birbirlerinin doğum günlerini kutlamaları, hastanede ise ziyaret etmeleri ya da iş saatleri dışında bir şeyler içmeye gidilmesi, hafta sonu birlikte vakit geçirilmesi, çocuklarının birlikte oynaması gibi günlük hayattakine benzer unsurlar, çalışma ortamında da sosyalliği oluşturur. Sosyalliğin iş yaşantısına olumlu katkıları çoktur. Çalışanlar sosyal bir ortamda çalışmaktan memnuniyet duyar ve motive olurlar. Yeni düşüncelere açık olmayı, bilgi paylaşımını ve takım olmayı desteklediği için yaratıcılığı da beraberinde getirir. İnsanların işlerinin gerektirdiğinden fazlasını yapmayı istemelerini sağlar. Ancak kişisel alan ve gizliliğe önem veren bireyler için fazla sosyal kurumlar mutsuz edici olabilir. İşletmeler açısından ise sosyallik, arkadaşlıkla çalışılan bir ortam ve mesai saatlerini ya da görev tanımlarını isteyerek esneten çalışanlar demek olduğu için başarı ile sonuçlanma olasılığı yüksektir. Bunun yanında fazla sosyalleşmiş iş ortamlarının getirdiği olumsuzluklar da söz konusudur. Arkadaşlığın yaygın olması, düşük performansın tolere edilerek, gözden kaçmasına sebep olur. Yine bu nedenle, çalışanlar birbirleri ile karşıt görüşleri tartışmak ya da birbirlerini eleştirmekten kaçınırlar. Çalışma ortamında bu durum, hedef, strateji ya da en basit düzeyde işin nasıl yapılacağı üzerindeki tartışmaların sayısını azaltır. Sonuç olarak probleme en uygun olan değil, üzerinde en çok uzlaşılan çözüm uygulamaya konulur. Uç noktalarda sosyallik, çalışanlar arasında, organizasyondaki kanuni süreçleri duraksatacak hatta

yıkacak, gizli ve gayri resmi gruplar oluşmasına neden olabilir (Goffee ve Jones, 1998:25-28).

Dayanışma: Dayanışma, sosyallik gibi gönülden gelip doğal olarak ortaya çıkmaz. Daha çok ortak görevler, ortak ilgi alanları ve tüm katılımcılara kazanç sağlayacak net bir şekilde anlaşılmiş ve paylaşılan hedefler çerçevesinde şekillenir. Kişilerin birbirlerini kişisel olarak sevip sevmemelerine dayanmaz. İşçi sendikaları, yüksek dayanışma sahibi kurumların en güzel örneklerindedir. Yüksek dayanışmanın karakteristik özellikleri, kesin bir acımasızlık ve delici bir odaklanmadır. Dayanışmanın yüksek olduğu bir çalışma ortamı özellikle müşteriler ve diğer paydaşlar açısından son derece olumlu bir dinamik ortaya çıkarabilir. Ameliyata girmek üzere olan bir hasta, doktorların hafta sonları beraber golf oynuyor olmalarıyla ilgilenmez, onu ilgilendiren onu bu hastalıktan kurtarmak için ne kadar kararlı olduklarıdır. Yatırımcılar da kısa vadede kazanç elde etmek istiyorlarsa, hedefe odaklanmış kurumları tercih edeceklerdir. Ayrıca bazı insanlar, şeffaf bir iş ortamında çalışmayı yani kurumun hedeflerini, bunlara ulaşmak için kabul edilmiş metotları açık ve net olarak bilmeyi ve profesyonel davranışların ödüllendirildiği çalışma ortamlarını tercih ederler. Dayanışmanın da olumsuz etkileri söz konusudur. Ekibin hedeflerine ve gerekliliklerine çok fazla odaklanmak, yoluna çıkacak insanlara karşı fazla baskıcı ve zarar verici olabilir. Kurumları bazen yap ya da git durumuna getirebilen dönemler yaşanabilmektedir (Goffee ve Jones, 1998:28-32).

2.1.2.2. Kurum kültürünün sınıflandırılması

Kurum kültürünü tanıyabilmek, tanımlayabilmek, yönetebilmek ve değiştirebilmek için öncelikle kültürün belirlenmesi gerekmektedir. Kurum kültürünü belirlemek, kavramın soyut oluşu, değişkenliği ve pek çok farklı etmenle beslenmesi nedeni ile oldukça zordur. Bu nedenle kurum kültürü üzerine çalışan araştırmacılar, bazı kurum kültürü sınıflandırmaları yapmışlardır. Çalışılan sektöre, yönetim biçimine, liderlerine, çalışanlarına ya da bu kavramların tamamı veya birkaçına dayanarak yapılan sınıflandırmalardan pek çoğunun kendi ölçekleri de oluşturulmuştur.

Örgütsel davranış, liderlik ve kurum kültürü alanında çalışan bilim insanları yaptıkları gözlemlerin çeşitlerini anlamlandırabilmek için kategoriler geliştirmelidirler. Bu yeni kategoriler ancak, gözlemlenen olgudan bir düzen çıkarılmasını ve onun anlamlandırılmasını sağlıyorsa, işlerin nasıl yürüdüğüne dair bir teori oluşturarak, bu gözlemlenen olgunun altında yatan yapıyı tanımlamaya yardımcı oluyor ve henüz gözlemlenmemiş olan diğer olguların (örneklerin) nasıl olabileceğini belirli bir dereceye kadar tahmin edebilmeyi sağlıyorsa, faydalı olurlar (Schein, 2004:190).

Kono ve Clegg (1998:34) kurum kültürü sınıflandırmalarının yarattığı avantajları şöyle sıralar: Birincisi; belirli sayıdaki karakteristik özellik bilinirse pek çok özellik tahmin edilebilir hale gelmektedir. Bir kültürün hangi tipe ait olduğu bilinirse, bu tipin diğer özelliklerine dayanarak sağlam temelli öngörülerde bulunulabilir. Böylece kültür, bütüncül bir bakış açısı ile tam olarak kavranılır. İkinci olarak ise, etki-tepki ilişkileri, sınıflandırmalar aracılığıyla varsayılabılır hale gelir. Belirli bir tipteki kültürü hangi faktörlerin etkilediğini bilmek, onu değiştirebilmek için yapılabilecekleri de anlamayı sağlayabilir. Bu faktörlerin etkileri sonucu oluşan sonuçları bilmek ise, hangi tip kültürlerin hangi sonuçları doğuracağını öngörmeyi sağlar.

Pek çok araştırmacı farklı kültür sınıflandırmaları ortaya koymuşlardır. Literatür ve uygulamada en çok yer bulan sınıflandırmalar ise şu şekildedir:

2.1.2.2.1. Miles ve Snow'un sınıflandırması

Raymond Miles ve Charles Snow, 1978'de yayınladıkları çalışmalarına dayanan kitaplarında kurumları belli bir sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırma adı kültür konulmamış ve daha çok yönetim anlayışlarını sınıflandırmış olsa da, kurum kültürü sınıflandırmalarına bir zemin hazırlamıştır. Yaptıkları sınıflandırmanın çıkış noktası şu düşüncedir; yönetsel stratejiler ve kararlar da, tıpkı ürün ve hizmetler konusundaki kararlar gibi önemlidir ve organizasyonları geleceğe taşıyan yolda temel taşları oluşturur. Belirli sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonları gözlemleyerek, ortak arketiplere dayanan dört farklı organizasyon tipi belirlemiştir (Miles ve Snow, 1978:28-29):

Savunucular (defenders): Bu tip organizasyonlar, dar ürün/pazar alanına sahiptirler. Tepe yöneticiler, organizasyonlarının faaliyet gösterdiği sınırlı alanlarda oldukça uzmandırlar ancak dışarıda yeni bölgeler ya da fırsatlar arama konusunda yatkınlıkları yoktur. Bu dar odaklanma alanı nedeniyle bu tip organizasyonlar teknolojilerinde, yapılarında ya da işleyiş biçimlerinde büyük düzenlemeler yapmaya gerek duymazlar. Bunun yerine temel konsantrasyonlarını mevcut operasyonlarının verimliliğine yöneltirler.

Maden Arayıcıları (prospectors): Bu tip organizasyonlar, pazar fırsatlarını sürekli olarak artırır. Yeni oluşan çevresel trendlere verilebilecek potansiyel cevapları deneyimlemiştir. Bu organizasyonlar genelde, değişim ve belirsizliğin yaratıcısıdır. Ürün ve pazar konusunda yenilikçi olmaya fazlasıyla odaklandıkları için genelde verimsizdirler.

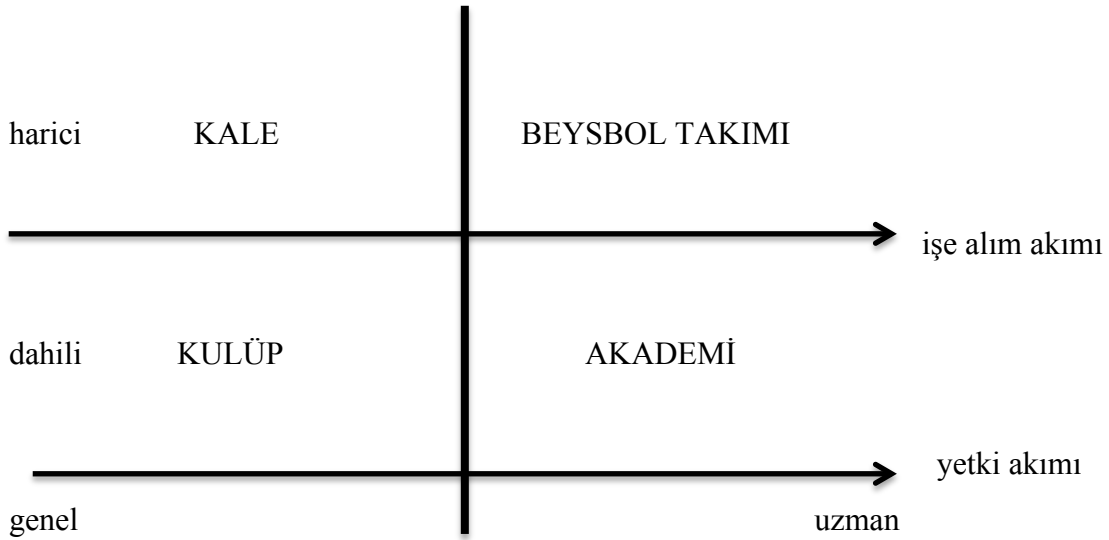
Analizciler (analysers): Bu organizasyonlar, biri durağan diğeri değişken iki pazar-ürün alanında faaliyet gösterir. Durağan alanlarda formüle edilmiş strateji ve süreçler işlerken, değişken alanlarda tepe yöneticileri en gelecek vaat eden strateji ve süreçleri hızlıca adapte etmek için rakiplerini yakından takip ederler.

Reaktörler (reactors): Bu tip organizasyonlarda yöneticiler sıklıkla organizasyonel çevrede değişim ve belirsizlik oluştuğunu fark ederler ancak etkili bir biçimde cevap veremezler. Çünkü strateji-yapı ilişkilerinde bir tıkanma vardır ve çevresel baskı söz konusu olmadıkça herhangi bir düzenlemeye gidemezler.

2.1.2.2.2. Sonnenfeld'in sınıflandırması

Miles ve Snow' un ortaya koymuş olduğu bu sınıflandırma, Sonnenfeld'in "Firing Back" adlı kitabında anlattığı kültürel sınıflandırmanın temelini oluşturmuştur. Sonnenfeld, bu çalışmada aslında kurumların liderlik kültürlerini sınıflandırmaktadır. Kurumların çalışanlarını, yani potansiyel liderlerini nasıl işe aldığı, nasıl bulduğu ve nasıl görevlendirip yetiştirdiği üzerine yoğunlaşarak bir sınıflandırma yapmıştır. Buna kariyer sistemleri sınıflandırması da denilebilir. Örneğin kurumlar, liderlerini kendi

içlerinde mi arıyorlar yoksa uygun olduklarında yetki vermek üzere dışarıdan taze adaylar mı buluyorlar? Gibi yaklaşımları ele almıştır. Kurum kültürünü, kurumsal üyeliğin kültürel boyutları üzerinden değerlendirmektedir. Liderlerin standarttan, uzmanlaşmaya doğru uzanan bir eksende işe alım ve yetkilendirme doğrularından oluşan bir tipoloji belirlemiştir:



Şekil 1. Kariyer sistemleri tipolojisi

Kaynak: Sonnenfeld ve Ward, 2007:85

Beysbol takımı (baseball team): Bu organizasyonlar, dışarıdaki en yeni ve istekli genç yeteneği bulmaya çalışırlar, çünkü stratejik amaç en yeni fikri, teknolojiyi ve modayı satmaktır. İçerideki eğitim ya da antrenmana daha az önem verilir. Rekabet stratejileri ise kişisel yeteneklere odaklanır. Eğlence, reklam, yatırım bankacılığı ya da yazılım gibi sektörlerde görülür. Bu kültüre sahip kurumlarda hayal kırıklığı bir yaşam biçimidir çünkü işe giriş-çıkışlar çok hızlıdır.

Kale (fortress): Kale tipi kültürlerde stratejik misyon hayatta kalmak için savaşmaktır. Havayolları gibi yüksek stres ve risk düzeyine sahip sektörlerde görülürler. Belli bir konuda uzmanlaşmamış (generalist) kişileri sorunları çözmek üzere işe alırlar ancak başarılı olanlardan çok uzun dönemli çalışma bekleyemezler. Paydaşları ikna etmek için

gerekli olan en önemli şey güvendir. Böyle bir kültürü olan kurumlardan ayrılan yöneticiler, daha sonra yine böyle bir kültüre sahip kurumları tercih etme eğilimindedirler (Sonnenfeld ve Ward, 2007:86-87).

Akademi (Academy): Giriş pozisyonları için kariyerlerinin başındaki kişileri işe alan akademi kültürü tipi, onları kariyer yolları boyunca ödüllendirirler. Giriş-çıkış hızı oldukça düşüktür. Bu kültürdeki kurumlar deneyime önem verir ancak bu deneyim çoğunlukla ilgili kuruma ait bir bilgeliktir. Dolayısıyla tüketici ürünleri, elektronik ya da farmakoloji gibi sektörlerde belirgin rekabet açısından avantaj yaratmaktadır. Kurum içindeki yöneticilerin eğitim ve gelişimine çok önem verilir (Sonnenfeld ve Ward, 2007:87).

Kulüp (club): Bu kültür tipindeki kurumlar çalışanlarına geleneksel olarak güvenli kariyer yörüngeleri sunarlar. Kurumdaki tüm departmanlarda yatay ekseninde yer değiştirerek çalışmaya gönüllü kişiler yaratırlar. Bu sistemde başarısız olmak çok zordur çünkü çok affedici bir kültürdür (Sonnenfeld ve Ward, 2007:88).

2.1.2.2.3. William Ouchi Z teorisi

Ouchi, Japon kurumlarının 70'li yıllarda dünyada yükselişe geçmesi ile, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki pek çok kurum tarafından, Japon kurumlarının yönetim felsefesi üzerine yaptığı çalışmaları paylaşmasını istenmesi üzerine, bu teoriyi geliştirir. Z teorisi adını verdiği bu çalışmada bir Z kurumunda kurum kültürünün nasıl olması gerektiğini ayrıntılı olarak aktarmaktadır (Ouchi, 1981:3-10) .

Z kültürü: Z teorisindeki bir kültürde, uzun dönemli çalışma hayatı, güven ve yakın kişisel ilişkiler vardır. Stratejilerinden, personeline hatta ürünlerine kadar her şey bu kültürden etkilenmektedir. Z kültüründe her bir çalışanın hayatı bir bütündür, iki farklı kişilik yoktur. 9'dan 5'e bir makine, diğer saatlerde ise bir insan olmazlar. Bu nedenle Z teorisinde, insancillaştırılmış bir çalışma ortamının yalnızca kurumun gelir ve üretkenliğini artıracığı değil, çalışanların özsaygısını da geliştireceği öngörülür. Teknolojinin üretkenliği artıracığına yönelik yaygın kaniya karşın, kurumsal dünyada

dikkatlerin insan ilişkilerine yönlendirilmesi gerektiğini savunur. Z kültürü çalışanlarına, hayattaki duruşlarını belirlemelerine ve ayakta kalabilmelerine destek olacak bir sistem sunar. Z kültüründeki gibi destekleyici ve katılımcı bir iş ortamında çalışanların, dışarıdaki sosyal ilişkilerinde de daha yapıcı ve başarılı olduğu çalışmalarla ortaya konmuştur. Z kültürü insanların birlikte çalışmak için benzersiz yöntemleri vardır. Samimiyet ve güven, iş ortamının içinde ve dışında kurumun uzun dönemdeki başarısını da belirler. Z kültüründe insanlar giderek genişleyen kariyer yollarının olduğu bir programa dahil olmayı kabul etmelidirler (Ouchi, 1981:195-200).

Güven, Z kültüründe bir birlikte çalışma biçimidir, aynı zamanda insanlarla, bir sistemin parçaları değil birer birey olarak değerli olduklarını hissettiren biçimde iletişim kurma biçimidir. Z kurumları nadiren takım oluşturma girişiminde bulunuyor olsalar da, uyumlu ve yarı özerk çalışma grupları bu kültürün karakteristik özelliklerindedir. Başlangıçta kurulan ve kişiler arası samimiyet ve zekice davranışları cesaretlendiren kültür, uyumlu çalışma gruplarının ortaya çıkması için zemin hazırlar. Birbirlerine bağlı olmaya alışan, çalışma ilişkilerine uzun dönemli bağlılığı olan ve birlikte iyi işler çıkaran çalışanlar doğal olarak uyumlu gruplar oluşturur ve karşılaştıkları mücadele gerektiren problemlerde daha uzmanlaşmış olurlar. Ancak bu endüstriyel klan içerisinde, gereksiz ve sadece arkadaşlık için kurulmuş gruplar da görmek mümkündür. Bu grupların oluşumu, organizasyonel sağlığın sebebinden çok sonucudur (Ouchi, 1981:200-208).

Z kültüründe yöneticiler uzaktan emir vermez. Bizzat işin içine girerler. Tepe yönetim, kurumsal öncelikler yerine getirilirken, bireylerin beyinlerini yıkamak yerine, bireysel öncelikleri de tatmin edecek hedefler belirlemeyi tercih eder. Z kültüründeki uzun solukluluk ısrarı, müşteri ve tüketicilerin de onları uzun yıllar boyunca takdir etmeye devam etmesini sağlar (Ouchi, 1981:208-218).

2.1.2.2.4. Cameron ve Quinn'in sınıflandırması

Cameron ve Quinn, belirledikleri ölçülebilir boyutlara dayanarak, dört farklı kültür tipi belirlemiştir. Bunlar (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45):

Hiyerarşi (Hierarchy) kültürü: Hiyerarşi kültürüne sahip organizasyonlar, resmileşmiş ve yapılandırılmış kurumlardır. İnsanların ne yaptığını prosedürler belirler. Etkili liderler, iyi birer koordinatör ve organizatördürler. Pürüzsüz işleyen bir organizasyon ortaya koymak önemlidir. Bu kurumların uzun dönemdeki amaçları istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik. Resmi kural ve sözleşmeler kurumu bir arada tutar. Yeni işe başlayan çalışanlar sadece belirli bir işi yaparak (sadece patates kızartmak gibi) başlarlar. Her şey önceden belirlenmiştir ve çalışanlar sadece yapılması gerekeni yapılması gereken şekilde yerine getirmekle yükümlüdürler. Karar alma mekanizmaları çok nettir. McDonald's ve Ford gibi markaların kültürleri bu türe örnek olabilir.

Pazar (market) kültürü: Rekabet koşullarının gelişmesiyle bu tip kültürler 1960'larda popüler hale gelmiştir. Ouchi ve Williamson'ın organizasyonlar üzerine yaptıkları çalışmalardan ilham alır. Burada en önem verilen konu işlem maliyetleridir. Burada 'Pazar' kelimesi ile kastedilen, pazarlama ya da müşteri odaklılık değildir, kendisi bir pazar gibi hareket eden kurumlardır. Hiyerarşi kültüründekinin aksine bu kültürdeki kurumlar ekonomik pazar mekanizmaları ile işler. Bu, rekabette avantaj sağlamak için, müşteriler ya da tedarikçiler gibi gruplarla olan ilişkileri yönetmektir. Philips ya da General Electric gibi kurumlar bu tipe örnek gösterilebilir. Sonuç odaklı bir kültürdür. Kazanma vurgusu organizasyonu bir arada tutan şeydir. Liderleri üretici ve rekabetçidirler.

Klan (clan) kültürü: 1960 ve 70'lerde Japonya üzerinde yapılan çalışmalar, üçüncü bir kültür tipini ortaya çıkarmıştır. Paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılımcılık, bireysellik ve biz olma duygusu klan kültürünün temel özellikleridir. Ekonomik örgütlerden ziyade geniş birer aile gibidirler. Temel değerleri çevrenin ancak takım çalışması ve çalışanların geliştirilmesi ile yönetilebileceği, müşterilerin en iyi iş ortakları olduğudur. Kurum, insani bir çalışma ortamı yaratma sektöründedir ve yönetimin ana görevi çalışanları güçlendirmek, katılımlarını, bağlılık ve sadakatlerini kolaylaştırmaktır. Yöneticiler akıl hocaları hatta ebeveyn rolündedirler. Bu organizasyonları bir arada tutan şey, gelenek ve sadakattir. Bireysel gelişimin uzun vadedeki faydasına vurgu yapılır.

Adokrasi (adhocracy) kültürü: Dünya, endüstri çağından bilgi çağına doğru ilerledikçe yeni bir kurum kültürü tipi oluşmuştur. Bu adokrasi kültürüdür. Bu kültürde, yenilikçi ve öncü girişimlerin başarının yolu olduğu düşünülür. Bu kurumlar yeni ürün ve hizmetler geliştirme sektöründedirler ve yönetimin temel görevi girişimcilik, yaratıcılık ve bıçak sırtındaki riskli eylemleri teşvik etmektir. Bu kültürler geçicidirler ve değişkenlik, belirsizlik ve bilgi kirliliğinin olduğu durumlarda, yeni koşullar oluştuğunda kendilerini hızlıca yeniden yapılandırabilirler. Havacılık, yazılım geliştirme ya da film yapımı gibi sektörlerde yaygındır. Merkezi bir güç ya da otorite ilişkileri yoktur. Bu kültürdeki çalışma ortamları dinamik, girişimci ve yaratıcı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar risk almaya yatkındır. Liderleri vizyoner, yenilikçi ve risk odaklıdır. Organizasyonu bir arada tutan şey, deneyimlere duyulan bağlılık ve yenilikçiliktir. Başarı ise benzersiz ve orijinal ürün ve hizmetler yaratmaktır.

2.1.2.2.5. Charles Handy'nin sınıflandırması

Charles Handy, "Gods of Management" adlı kitabında, her bir yönetim anlayışını Antik Yunan'dan bir Tanrı ile özdeşleştirerek bu anlayışları, kültürel boyutları ile ayrıntılı olarak ele almıştır. Bunlar (Handy, 1995:20-34):

Kulüp (club) kültürü = Zeus: Handy, bu kültürel yapıyı bir örümcek ağına benzetir. Bunlar organizasyonun formel yapıları değil, güç ve ilhamın çizgileridir. Bu kültürde, merkezde bulunan örümcek ile ilişkiler önem taşır. bu tip kültür daha çok küçük girişimlerde görülür. Kurucu, örümcek ya da Zeus rolünü üstlenmektedir ve yavaş yavaş ağını örer. Kulüp kültürü karar alma hızı ile ön plana çıkar. Ancak hız her zaman mükemmel sonuçlar doğurmaz. Burada kararın doğru olması, patron ya da tepe yönetimin yeteneklerine bağlıdır. Bu kültür sahip olduğu hıza, sıra dışı bir iletişim biçimi ile ulaşır: empati. Herkes bir konu hakkında yapılması gerekeni bilir ve tahmin eder. Zeus, yani patron çalışanlardan bir şeyi istemeden, o zaten yapılmış olur, çünkü empati sayesinde çalışanlar, onlardan ne beklendiğini bilirler. Belgelendirme ile fazla zaman harcamayan bu kültürde, Zeus rolünü üstlenen kişi herkesle yüz yüze ya da en azından telefonla iletişim kurar, asla yazmaz. Kulüp kültürünün Zeus konumundaki

liderleri gazeteciler tarafından çok sevilir çünkü hepsinin ilgi çekici birer başarı hikayeleri vardır.

Rol (role) kültürü = Apollo: Bir organizasyonu gözümüzde canlandırmamız istendiğinde ilk akla gelen tip rol kültürüdür. Yapısını, kişiliklerden ziyade yapılması gereken işler, dolayısıyla roller etrafında şekillendirir. Bu kültür, insanın rasyonel bir varlık olduğunu ve her şeyin mantık çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini düşünür. Kurumun ulaşmaya çalıştığı en genel amacı, teker teker görev tanımlarına indirgenene kadar parçalanır ve böylece herkesin rolü belirlenir. Bu tanımlar, kural ve prosedürlerle bir arada tutulur. Rol kültürünün yapısı bir Antik Yunan tapınağına benzer. Tapınaklar güçlerini ve güzelliklerini sütunlarından alırlar. Rol kültürünün sütunlarını da fonksiyonlar ve bölümler temsil eder. Sütunlar birbirlerine paraleldir ve yalnızca tepe de bağlanırlar yani her bölümün tepe yöneticisinden oluşan yönetim kurulunda. Apollo kültürü her günün bir yenisi ile aynı olabilmesi halinde mükemmeldir çünkü yaşanan gün analiz edilip incelendiğinde, ertesi gün ne yapılması gerektiği belirli hale gelir. Bu nedenle istikrar ve öngörülebilirlik, bu kültürde üzerine en çok konuşulan kavramlardır. Bu kültürde her şey tanımlıdır ve çalışanlar yalnızca işlerini yaparlar, ne eksik ne de fazlasını. Kültürün öngörebilme isteğinin bir sonucu olarak bu kurumlarda çalışma süreleri uzundur. Özellikle hayat sigortası firmaları ya da kamu kurumları bu kültür tipinin iyi örnekleridir.

Görev (task) kültürü = Athena: Bu kültürde yönetim temel olarak, problemlerin sürekli ve başarılı çözümleri ile ilgilenir. Sorunlar belirlenir, çözüm planlanır ve bu yolda kullanılması gereken kaynaklar işe koşulur. Performans değerlendirmesi ise çözülen problemler yani sonuç üzerinden yapılır. Bu kültür bir balık ağı görünümündedir çünkü kaynakları, belirli bir problem odağında farklı yollar ve yapılanmalarla dağıtır. Bu kültür, güç ve ilhamın temelinde sadece uzmanlığı görür. Yeni bir yaklaşım, yaratıcılık ya da yetenek, çalışma süresi ya da yaştan daha önemli bir kriterdir. Gençlik, enerji ve yaratıcılık Athena'yı simgeler. Danışmanlık şirketleri, genel olarak tüm kurumların Ar-Ge departmanları, reklam ajansları gibi bir problemin çözümünü iş edinen sektörlerde görev kültürü mükemmel sonuçlar yaratır. Ancak bu kültürler oldukça maliyetli kültürlerdir. Çalışan herkes işinin en iyisidir ve bu nedenle ücretini kendisi belirler.

Problem çözüme işi ciddi hatalar içerebilir ve hatalar da maliyet oluşturur. Görev kültürleri genelde kısa ömürlüdür. Problemin çözümü rutine bindiğinde üyeler, daha iyi fırsatlar için dağılırlar. Sonucun başarısız olması halinde grubun bir kısmını kaybedecek olmak çok da kolay değildir bu nedenle genellikle zor zamanlarda bir Zeus çıkar ve krizden çıkış sürecini yönetir.

Varoluşsal (existantial) kültür = Dionisos: Bu sınıflandırmadaki diğer üç kültürde, birey organizasyona bağımlıdır. İlişki biçimleri değişse de birey her zaman organizasyonun hedeflerine erişmesine yardım eden ve bu nedenle kurum tarafından kendisine bir şekilde ödeme yapılan biridir. Varoluşsal kültürde ise organizasyon bireylerin kendi hedeflerine ulaşmasına destek olmak için vardır. Bu kültür bir yıldız kümesi biçimindedir. Bu profesyoneller tarafından tercih edilen bir kültürdür. Kendi kimlik ve özgürlüklerini korurken, bir organizasyonun parçası olabilir, iş arkadaşları edinir, destek ve esneklik kazanıp hatta ortaklığın getirdiği güçten faydalanabilirler. Bu kültürde bir patron yoktur ancak uzun önemli rahatlık için koordinasyonu kabul edebilirler. Yönetim, günlük ev işleri gibi gerçekleşir. Tıpkı ev işlerini yürüten hizmetçiler gibi, bu kurumlarda yöneticiler pek tanınmaz ve statü listesinin en başında yöneticiler değil, üyelerin en parlak olanı vardır. Üniversiteler, butik klinikler, avukatlık ya da mimarlık büroları gibi kurumlar bu kültürün en iyi örneklerindedir. Bireysellik ve kişisel profesyonellik kavramları ön plandadır. Üyeler genelde genç ve yeteneklidirler, itibarları ve iyi bir gelirleri vardır. Her biri bir Dionisos gibi davranırlar.

2.1.2.2.6. Roger Harrison'ın sınıflandırması

Roger Harrison'ın, İngiltere ve Kuzey Avrupa'da yaptığı çalışmalar, Handy'nin kurum kültürü sınıflandırmasına ilham vermiştir. Harrison, daha sonra geçmişte Handy ile ortaya koydukları bu sınıflandırmayı yeniden gözden geçirmiştir. Yeni bir bakış açısıyla, modelini yeniden düzenlemiştir (Harrison, 1992:10-27):

Güç (Power) kültürü: Kaynaklara erişimde eşitsizliğe dayanır. Buradaki “kaynak” bir kişinin kontrol ettiği, diğerinin ise istediği herhangi bir şey olabilir. Liderlik liderlerin şahsına aittir ve ödül ve cezaları yönetme becerilerine dayalı kalır. Hiyerarşi ve

eşitsizliğin meşrulaştırılmasının tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesine dayanır. Bu kültür sıfırdan başlama ya da yeni girişim dönemlerinde çok uygundur. Liderler zeki ve vizyon sahibidirler. Kurumlar genişledikçe lider ve takipçiler arasındaki mesafe açılır ve etkili kontrol zorlaşır.

Rol (Role) kültürü: Bu kültür liderlerini güçlü kılmak için bir takım yapı ve prosedür sistemlerini devreye sokar. Bu durum orta kademeye koruma, organizasyona da istikrar kazandırır. Bu kültürün değerleri, düzen, güvenilirlik, rasyonellik ve tutarlılıktır. Performans liderin bireysel kontrolü ile değil, yapı ve süreçler ile düzenlenir. Rol kültürü, istikrar, adalet ve verimli performans sağlar. İnsanlar onlardan ne istendiğini bilir ve işlerini verimli bir şekilde yapma konusunda eğitilirler. İnsanları bencil ya da saçma davranışlar yapmaktan alıkoymaya ve kontrol etmeye odaklanmış bu sistemler bütünü, aynı zamanda onları yenilikçi olmaktan ve gerektiğinde doğru olanı yapmak için kuralların dışına çıkmaktan da alıkoyma. Bu kültür özellikle hizmet sektöründe, bu özelliğinden dolayı çalışanlarını müşterilerin bireysel ihtiyaçlarına karşılık vermez hale getirir. Böyle bir sistem, çalışanlar olarak insanların ihtiyaçlarına karşılık vermek yerine onları kontrol eder.

Başarı (achievement) kültürü: İnsanlar genel olarak işlerini severler, topluma katılmayı, iş arkadaşları ve müşterilerle etkileşimde olmayı isterler. Bunlar insanlar için, niceliksel olmaktan çok niteliksel olan ödüllerdir. Geleneksel güç ve kontrol kültürleri, bu ödülleri sunacak şekilde tasarlanmamıştır. İnsanların işlerini yapmak istedikleri biçimde yapmalarını sağlayacak enerjiyi sunmazlar. Bazı çalışma koşullarında ise bu içsel tatmin doğal olarak ortaya çıkar. Nükleer test deneyleri, yoğun bakım üniteleri ya da siyasal kampanyalar yürütmek gibi işlerde çalışanlar, başarı kültürü olarak tanımlanan bu tip kültürlerin derin kişisel tatmin ve yüksek düzey bir görev algısı yarattığını söylerler. Başarı kültürleri 'hızlı' organizasyonlardır. İnsanları ortak bir vizyon ya da amaç uğruna sıraya koyar. Grev kavramını, ortak gayelerin peşindeki üyelerin kişisel enerjilerini ortaya çıkarmak ve çekmek için kullanır. Başarı kültürünün yüksek enerji ve katılım düzeyinin sürdürülebilir olması zordur, üyeler tükenme riski taşır. Görev tamamlandığında ise, insanlar odaklarını yitirirler.

Destek (support) kültürü: Bu kültür birey ve organizasyon arasında karşılıklı güvene dayalı bir organizasyon iklimi olarak tarif edilebilir. Destek kültürü heyecan hatta aşk yaratır. İnsanlar sabahları işe gelmek isterler, sadece kendi işlerini sevdikleri için değil, birlikte çalıştıkları insanları da sevdikleri için. Sevildiklerini bilen destek kültürü çalışanları diğer insanlarla, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve iş arkadaşları ile ilişkilerinde de daha insancıldır. Bu kültürde insanlar, sadece işle ilgili değil aynı zamanda kişisel ilgi alanları ile de ilgili fazlasıyla iletişim kurarlar. Her zaman onların problemlerini ya da fikirlerini dinleyecek birilerini bulabilirler. Başarı için güvenle dengelenmiyorsa, destek kültürü iş dünyasında çok nadir görülür. Bir kurumu rekabetçi kılacak kadar sonuç odaklı değildir. Destek kültürü de başarı kültürü gibi insanların katkı sunmaya yatkın olduklarını öngörür. Üyelerine, ilişkilere dayalı karşılıklılık, ait olma ve bağlılıktan kaynaklı bir tatmin sunar. Destek kültürünün zayıf noktası, iyilik duygusunun insanlar hakkında karar almayı zorlaştırması ve adaletsiz sonuçlar ortaya çıkartabilmesidir. Eşit muamele eğilimi nedeni ile yetenek ve yatkınlıktaki kişisel farklılıklar göz ardı edilebilir.

Destek kültürü ve başarı kültürü birbirini tamamlamaktadır. Başarı kültürü, destek kültüründe eksik olan, insanları kazanmaya odaklayıp amaca ulaşma motivasyonunu sağlarken, enerjilerini tüketir. Burada destek kültürü devreye girip, insanların yaralarını sarar ve enerjilerini yeniler.

2.1.2.2.7. Toyohiro Kono'nun sınıflandırması

Kono ortaya koyduğu sınıflandırmayı, başta Japonya olmak üzere pek çok ülkedeki kurumlarda yapılan direk gözlemler, görüşmeler, yönetici demeçlerinin analizleri, firmaların kısa anlatımlarının tetkiki ve posta yoluyla uygulanan anketlerin analizleri ile oluşturmuştur. Bunun yanında genel kitle ya da kurum ile ilişki içinde olan dış gözlemcilerin her bir kurum için tarif ettiği izlenimlerin toplamı da bu sınıflandırmada kullanılmıştır. Kono'ya göre kurum kültürü üç etmeden oluşur: Paylaşılan değerler, karar alma biçimleri ve aşıkav davranış biçimleri. Bu etmenler kapsamında dört farklı kurum kültürü tipi ortaya koymuştur ancak bunlardan dördüncüsü de kendi içerisinde iki farklı tipi barındırmaktadır.

1. Hayat verilmiş (vitalized) kültür: Bu kültürün üyeleri, yenilikçiliğe önem verir. Bir aile ya da cemaat duygusuna sahiptirler ve ortak değerleri paylaşırlar. Organizasyonun hedefi net olarak anlaşılmıştır. Bilgi dışarıdan aktif olarak toplanır ve müşteri odaklıdır. Hem yatay hem de dikey ekseninde iyi bir iletişim söz konusudur. Gelişim için ortaya atılan fikirler gönüllülükle sunulur ve üyeler, diğerlerinin beklentilerini öngörerek görevlerini yerine getirirler. Yöneticiler ve çalışanlar/ekipler arasında karşıt görüşler öne sürülebilir. Üyeler risk alabilir. Yöneticilerine isimleri ile hitap etmekten çekinmezler. Yine de çalışanlar yöneticilerle aralarında sosyal bir mesafe olduğunu hissederler. Bu kültür yeni stratejiler üretmeye yatkındır ve bunları çok iyi uygular. Yüksek üretkenliğe sahiptir (Kono, 1990:11).

Bu kültüre sahip kurumların, riskli projelerde başarısız olunması haline personelini koruyacak personelini koruyacak personel yönetim sistemleri vardır. Üyeler küçük grup aktivitelerine katılmaya isteklidirler. Tepe yönetim bir takım biçimindedir ve tek bir karizmatik lider yoktur, kararlar takım kararı olarak alınır. Üyeler hayatları boyunca burada çalışmayı isterler. Yoğun çalışmaya yatkındırlar ve sorunları yöneticilerine rapor etmekten çekinmezler (Kono ve Clegg, 1998:36).

2. Lideri takip et ve canlandırılmış (follow-the-leader) kültür: Bu kültürde insanlar, muhtemelen kurumun kurucusu olan güçlü bir lideri izlerler. Liderlerinin yeteneğine güvenirler ve önemli bilgi ve fikirler hep tepeden gelir. Yönetim doğru kararlar alabildiği sürece bu kültür ayakta kalır ama tepe yönetim yaşlanıp, yanlış kararlar almaya başladığında, bu kültür tipi durgun ve güçlü lider kültürü olarak adlandırılan kültür tipine dönüşür (Kono, 1990:11).

Stratejik düşünceler tepeden gelir. Çalışma biçimi zihinsel olmaktan çok fizikseldir. Genel düşünce, gelecek fırsatlardan istifade etmek ve müşteriye odaklanmaktır. Üyeler, başarısızlıktan tepe yönetimi sorumlu tutar ve bu nedenle risk almaktan kaçmaz. Geniş bir dikey sosyal mesafe söz konusudur ancak yine de tepe yönetim ve takipçileri arasında güven mevcuttur. Büyüme sürecindeki kurumlar için riskli bir kültürdür çünkü kurum büyüdükçe alınması gereken kararlar karmaşıklaşmaktadır (Kono ve Clegg, 1998:41-43).

3. *Bürokratik (bureaucracy) kültür*: Bu kültüre sahip kurumlarda, kurallar ve standartlar yükselir, çalışanların davranışları bu kurallarla sınırlandırılır ve çalışanlar risk almaya çalışmaz. Bu kültür daha çok köklü/eski kurumlarda, seri üretim malzemesi üreten kurumlarda görülür (Kono, 1990:11).

Bu kültürde herkes kendi departmanına odaklanır. Yukarıya bağımlıdırlar, çok fazla toplantı düzenlenir. Personel sayısı fazla değildir ve heterojen bir yapıya izin verilmez. Fikir geliştirmede hızlı ancak uygulamada yavaşlırlar. Kimin ne zaman bir fikri hayata geçirdiği ya da geçireceği belirsizdir. Hataları sıfıra indirmek amaçlanır. Genel olarak kurumlarda, personel ya da muhasebe departmanları bu kültürde olmaya yatkındır çünkü hataya açık değillerdir (Kono ve Clegg, 1998:43-45).

4.1. *Durgun (stagnant) kültür*: Bu kültürde üyeler eski tip davranış biçimlerini sürdürür ve bilgi toplama biçimleri içe dönüktür ve çevredeki değişimlere karşı duyarsızdırlar. İçerideki geçmiş veri, en önemli bilgi kaynağıdır. Üyeler yeni fikirler üretmezler. Müşterilerin ortaya koyduğu ihtiyaçlardan çok günlük ve rutin işlerle ilgilenirler. Yanlış gidebilecek işlerin evrilmesindenense, bilinen ve tanıdık olana yakın durmak tercih edilir. Dikey olarak birbiri ile ilişkili çalışanlar arasında güven yoktur bu nedenle sosyal mesafe bir normdur. Bu güvensizlik takım çalışması yapan çalışanlar arasında işbirliği oluşmasına da engel olur. Çalışanlar, işe ya da organizasyona kendilerini vermezler çünkü görevlerin yerine getirilmesinden doğan bir tatmin söz konusu değildir. Bu tip kültürler, tekeli pazar payına sahip kurumlar ya da kamu organizasyonlarında sıkça görülür (Kono, 1990:11).

Bu tip kültürler rekabet ortamında hayatta kalamazlar. Bu yetersizlik kurumun karşı karşıya kaldığı temel risktir. Bu risk özellikle geçmişte bir tekele sahip olmaya alışmış kurumlarda oldukça belirgindir (Kono ve Clegg, 1998:45-46).

4.2. *Durgun (stagnant) ve Güçlü Lider (strong leader) kültürü*: Bu kültürde yönetim hem çok otoriterdir hem de aldıkları kararlar genellikle yanlıştır. Çalışanlar kurallara uymak zorunda kaldıkları için inisiyatiflerini kaybederler. Lideri izle kültürüne sahip kurumların tepe yönetimi çok uzun süre görevde kalırsa bu tip kültüre dönüşmeleri muhtemeldir (Kono, 1990:11).

2.1.2.2.8. Deal ve Kennedy'nin sınıflandırması

Kurum kültürünü beş farklı bileşenden oluştuğunu öne sürerler. Bunlar (Deal ve Kennedy, 2000:13-15):

İş-sektör çevresi: Her kurumun faaliyet alanına bağlı olarak içinde bulunduğu bir takım koşullar söz konusudur. Bu koşullar kurumun iş çevresini oluşturur ve kurumun kültürünü şekillendirmede son derece önemlidir.

Değerler: Kurum kültürünün kalbini oluşturan temel içerik ve inançlardır. Çalışanlar için başarının anlamını belirler. Değerlere uygun davranan çalışan, başarılı kabul edilir.

Kahramanlar: Bu insanlar, kurumun değerlerinin vücut bulmuş halleridir. Çalışanlar için rol model olurlar.

Törenler ve gelenekler: Bunlar kurumdaki günlük hayatın sistematik ve programlı rutinleridir. Çalışanlara nasıl davranmalarının beklendiğini ve kurumun neyi temsil ettiğini anlatırlar.

Kültürel ağ: Kurum içerisindeki iletişimin temel ancak resmi olmayan biçimidir. Değerlerin ve sembolik kahramanların taşıyıcısıdır. Hikayeciler, ajanlar, fısıltıcılar gibi roller kurumdaki gizli güç hiyerarşisini oluştururlar. Kültürel ağı verimli bir şekilde çalıştırmak, işleri yürütmenin ve gerçekte ne olup bittiğini anlamının tek yoludur.

Pazardaki iki önemli faktöre göre bir sınıflandırma yapılır; kurumun faaliyet alanı ile ilgili risk düzeyi ve kararlar ve stratejilerin başarılı olup olmadığına dair geri dönüş alma hızı. Buna dayanarak dört farklı kültür tipi belirlemiştir.

Maço (macho/tough guy) kültür: Yüksek risk alan bireyselci insanlardan oluşur. Polis teşkilatları en güzel örnekleridir. İnşaat, kozmetik, basın yayın/reklam sektörleri de örnek olabilir. Genç ve dinamik yapılar olmak zorundadırlar. Ancak çalışanlarını çok yıpratır ve orta yaşa gelmeden bitmiş olurlar. Kurumlara, yüksek risk içeren durumlarda yapılması gerekeni yapabilmeyi sağlar. Ancak bu kısa vadeli çözüm odaklı yapı, uzun vadeli yatırımlar yapmanın önünde engel teşkil eder. İşe giriş çıkış süreleri, kısa vadedeki hatalardan kaynaklandığı için güçlü ve sürekli bir kültür yaratmak zorlaşır (Deal ve Kennedy, 2000:108-113).

Sıkı çalışma/sert oynama (work hard/play hard) kültürü: Bu kültürlerde, risk düşüktür ancak başarı uzun vadede ve ısrarcılıkla gelir. Yani geri bildirim geçtir. Müşteriye bir kez daha dönmek, son bir telefon daha açmak gerekir. Bu kültürün birincil değeri müşterilere ve onların ihtiyaçlarına yoğunlaşmaktır. Çalışanlar, işlerine ve kurumlarına yürekten inanırlar. Kahramanları müthiş birer satıcıdırlar. Bireylerden ziyade takımlar ön plandadır. Motivasyonu en üst seviyede tutacak uygulamalar vardır. Toplantılar, eğlenceler, ödül tatiller gibi. Satış hacmindeki genişlik, daha çok üretip satmak kalitenin düşmesine sebep olabilir. Bu kültürler sorun yaşadıklarında kolay uygulanan çözümler seçer. Maço kültürdeki gibi kısa vadeli perspektifleri vardır. Genellikle kendilerini kanıtlama fırsatı arayan genç insanlardan oluşur. Emlakçılık ya da kozmetik firmaları, fast food zincirleri, ofis ekipmanları gibi sektörlerde örnekler bulunabilir (Deal ve Kennedy, 2000:113-116).

Firmana oyna (bet your company) kültürü: Bu kültür yüksek risk- geç geri bildirim ortamında yer alır. Buradaki “geç” kavramı düşük baskı anlamına gelmez. Aksine çok ciddi bir baskı söz konusudur. Gelişmesi yıllar süren ancak çalışıp çalışmayacağı yine de kesin olmayan projelere milyonlar yatırılır. Neredeyse firmanın geleceği riske atılır. Petrol şirketleri, havacılık sektörü ve uzay çalışmaları bu tip kültürün örneklerini taşır. Bu kültürün birincil ritüeli iş toplantılarıdır. Karar alma süreci yukarıdan aşağıya işler. Bu kültürün kahramanlarının hareketleri ölçülü ve temkinlidir çünkü doğru olduklarına dair itimada ihtiyaçları vardır. İşten çıkarılsa ya da saf dışı bırakılsa bile projelerine inançlarını kaybetmemiş ve başarı için savaşmış kişilerdir. Bu nedenle zor zamanlarda psikolojik destek unsuru olurlar. Çalışanlar uzun vadeli ve gençler şans elde etmek için beklemek ve kendilerini kanıtlamak zorundadırlar. Çalışanlar arasındaki güven çok yüksek düzeydedir. Çok uzun vadeye odaklanmış bu kültürler kısa süreli ekonomik dalgalanmalardan kötü etkilenirler (Deal ve Kennedy, 2000:116-119).

Süreç (process) kültürü: Düşük risk ve geç geri bildirim olan iş ortamlarında yer alırlar. Bankalar, sigorta şirketleri, ilaç firmaları örnek gösterilebilir. Bu kültürde çalışanlar neredeyse hiç geri bildirim almazlar. Birileri onları bir şeyle suçlayana kadar ne kadar verimli olduklarını bilmezler. Bu nedenle çalışanlar ne yaptıklarına değil nasıl yaptıklarına odaklanırlar. Bu kültürdeki insanlar kendini koruma güdüsüyle hareket

eder. Değerler teknik mükemmelliğe odaklanır. Bu, süreci ve ayrıntıları çok iyi anlamış olma anlamına gelir. Kahramanlarının en önemli özellikleri korumacı ve önlem alıcı olmalarıdır. Süreç içerisinde ne zaman ve nasıl saldırıya uğrayacaklarını bilmedikleri için her zaman tetiktedirler. Onlara verilen prosedürleri gerçek hayatta geçerli olup olmadığını sorgulamaksızın uygularlar. Bu kültürün en önemli ritüelleri işin nasıl yapılacağı ile ilgili karar alma toplantılarıdır. Bu kültürdeki kurumlar, diğer kültürlerin var olacağı dünyayı oluştururlar (Deal ve Kennedy, 2000:119-123).

1982 yılında ilk kez ortaya koydukları bu sınıflandırmanın ardından Deal ve Kennedy 1999 yılında “Yeni kurumsal kültürler” adıyla yeni bir çalışma yayınlamışlardır. Bu yeni çalışmalarında, aradan geçen sürede küresel ekonomide ve iş dünyasında yaşanan gelişmeleri göz önünde bulundurarak, yeni oluşan kültürlerin sınıflandırmasını yapmışlardır. Bu sınıflandırma diğerlerinden farklı olarak, kurum stratejileri, yönetim anlayışları, liderler ya da pazar koşullarına dayandırılarak değil, tamamen çalışan psikolojisine dayanılarak oluşturulmuştur. İşten çıkarma yoluyla küçülmeler, şirket birleşmeleri ya da satın almalar ve yeniden yapılanmalar sonucu yeni yüzyıl insanının iş hayatında içinde bulunduğu durumu oluşturan kültürel etkilere dikkat çekmesi açısından önem taşımaktadır. Bu yeni kültürler şu şekildedir (Deal ve Kennedy, 1999:169-175):

Yadsıma (denial) kültürü: Daha iyi maaşlar ve iş koşulları için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive olmuş insanlar, işten çıkarmalarla birlikte, güvenlerini kaybetmiştir. İnsanların inanmaya, hayata ve işlerine tutunmak için ihtiyaçları vardır. Olumlu bir iş ortamının çalışanların hayatında genel olarak yaratacağı olumlu etki göz ardı edilemez. İşten çıkarılan insanlar, tekrar iş bulup bulamayacakları ve yaşam koşullarını geri alıp alamayacakları hakkında endişeye kapılıp inançlarını yitirmektedirler. Bu nedenle intihar vakaları, boşanmalar ya da aile içi şiddet gibi olgular yükseliştir.

Korku (fear) kültürü: İşten çıkarılma olgusu, insanlarda işlerinin uzun süreli elde tutulabilir olmadıkları ile ilgili geniş bir korku oluşturmuştur. İnsanların hayat güvenceleri sorgulanır hale gelmiş ve bu durumda işten çıkarılanlar bir yana, çalışmaya devam edenler ise, sıradakinin kendileri olacağı konusunda ciddi bir korkuya

kapılmaktadırlar. Ne kadar iyi çalışırlarsa çalışsınlar, kuruma ne kadar sadık olursa olsunlar, harcanabilir bir ticari meta olarak görülmekte olduklarının farkına vardılar.

İnsanların iyi olduğuna inanmama (cynicism) kültürü: Kendi çıkarlarını her şeyin önünde tutan ve sadece kendi cebini doldurmaya odaklanan bir liderlik karakterinin gelişmiş olması nedeni ile çalışanlar, yönetimdeki bu liderleri takip etmekte isteksiz hale gelmişlerdir. Bu, hayati önem arz eden bir durumdur çünkü liderlik kurum kültürünün evrimi ve devamlılığında vazgeçilmez bir değere sahiptir.

Kişisel çıkar (self-interest) kültürü: İşten çıkarmaların yarattığı bir diğer sonuç da bencil çalışanlardır. Çalışanlar kişisel çıkarların kurumun çıkarlarının önüne koymaya başlamışlardır. Bu insanlar, dostluklarını ve ilişkilerini, yeni iş fırsatlarına hep açık olmak için kurmak ve korumaktadırlar.

Güvensizlik (distrust) kültürü: İnsanlar iş dünyasında yaşanan değişimler ve iş arkadaşlarının işten çıkarılarak ya da iş değiştirerek farklı hatta rakip firmalarda çalışmalarından dolayı ne iş arkadaşlarına ne de yönetimlerine güvenir hale gelmişlerdir. Bu halde, yönetimle ilgili eleştirel düşüncelerini yüksek sesle dile getirmekten ya da özel hayatları ile ilgili bilgileri çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktan çekinir hale gelmişlerdir.

Kuralsızlık (anomie) kültürü: Şirket birleşmeleri ile oluşan karmaşık yapı, mevcut şirketlerden birinin; genellikle satın alınanın kültürünü temelden sarsar. İnsanlar neyin içinde olduklarını bilmedikleri bir ortama dahil olurlar. Nasıl davranacaklarını hatta nasıl giyineceklerini bile yeniden öğrenmek zorundadırlar ve bu süreç profesyonel olarak yönetilmezse bir kuralsızlık ortamı doğacaktır.

2.1.2.2.9. William Schneider'in sınıflandırması

Neden iyi yönetim fikirleri başarısız olur? Sorusuna yanıt arayan Schneider, bunun için dört sebep belirlemiştir. Bunlardan ikincisi, “kültürün organizasyondaki diğer her şeyden daha güçlü olduğu” dur. Schneider, hiç bir kurumun saf ve homojen

tek bir kültürü olmadığını ancak kurumun yaşantısına hakim olan baskın bir çekirdek kültürün her zaman var olduğunu savunur. Önemli olan bu baskın çekirdek kültürün, kurumun strateji ve liderlik anlayışına, faaliyet gösterdiği alana uygun olmasıdır. Yaptığı çalışma ile dört temel çekirdek kültür tipi belirlemiştir (Schneider, 2000:26-27):

Kontrol (control) kültürü: Bu kültür ‘kesinlik’le ilgilidir. Güven, tahmin edilebilirlik, temelde kesinliği sağlamak için bulunur. Organizasyon bir sistem olarak var olur. Bilgi ve birikim için oluşturulan tasarım ve çerçeveler organizasyonun hedefleri doğrultusunda inşa edilir ve bu hedeflerin ulaştığı genişliktedirler. Bu kültür organizasyonel hedef bilincini merkeze alır. Güç, birincil motivasyondur, askeri sisteme dayalı bir kültürdür.

İşbirliği (collaboration) kültürü: Aile ya da atletik takım sisteminden doğar, altta yatan motivasyon duygusal yakınlıktır. Bu kültür ‘sinerji’ ile ilgilidir. İşbirliği, işleri garanti altına almak, müşteri ile yakın bağlantı sağlamak ve tüketiciye adanmışlık için var olurlar. Deneyim ve gerçeklik arasındaki bağlantı temel konudur. Organizasyonun içinden ve dışından insanların deneyimlerinin örtüşmesi ile ilerlenmektedir. Bu kültürdeki insanlar, ancak farklı ve kolektif deneyimler tam anlamıyla kullanılabilir olduğunda bir şeyler öğrendiklerini düşünürler. Bu kültür benzersiz müşteri/hedef bilincine dayanır.

Rekabet (competence) kültürü: Rekabet kültürü üniversite sisteminden doğar ve temel motivasyon başarıdır. Bu kültür ‘farklılık’la ilgilidir. Temel olarak, paralel olmayan eşleşmemiş ürün ve hizmetlerin üstesinden gelmeyi garanti etmek için var olur. Biricik ve türünün tek örneği ürün ve hizmetlerin kültürüdür. Kendine özgü ve belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanır.

Yetiştirme (cultivation) kültürü: Dini sistemlerden doğar ve kişisel eylemciliğin gelişmesi temel motivasyondur. Bu kültür ‘zenginleşme’ ile ilgilidir. Müşteri potansiyelinin tamamlanması, yükselmesini garanti etmek için var olur. İdealler, değerler ve yüksek düzey amaçların gerçekleştirilmesini hedefler. Organizasyonun

idealleri ve değerleri arasındaki ilişki ve bağlantı bu kültürün asıl meselesidir. Değer temelli hedef bilincine dayanır.

2.1.2.2.10. Kotter ve Heskett'in sınıflandırması

Kotter ve Heskett, kurum kültürü ve performans arasındaki ilişki üzerine ilk çalışmaları yapan yazarlardır. Kültür zerine üretilen teorilerin test edildiği bir çalışma yapmışlardır. Kültürün performans üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışmışlardır. Kotter ve Heskett'e göre kurum kültürü iki katmandan oluşmaktadır: Paylaşılan değerler ve grup davranış normları. Davranış katmanından değerler katmanına doğru giden eksende, kültürün ögeleri giderek görünmez hale gelir ve değiştirilmeleri zorlaşır. Kotter ve Heskett'e göre üç kültürü tipi söz konusudur ancak bu sınıflandırma yine, kültürün performans üzerindeki etkileri doğrultusunda oluşturulmuştur (Kotter ve Heskett, 1992:3-58):

Güçlü kültürler: Güçlü bir kültürde, tüm yöneticiler tutarlı bir değerler ve iş yapış biçimleri sistemini paylaşırlar. Yeni işe başlayanlar bu değerlere çabucak adapte olur. Yeni bir uzman, organizasyonun normlarına uymadığı takdirde, hem yöneticileri hem de altında çalışmakta olanlar tarafından uyarılarak kendisini düzeltmesi sağlanır. Bu kültürlere dışarıdan bakanlar, işleri yapış biçimlerinin çok belirli olduğunu görürler. Güçlü bir kültürün, tarzı ve değerleri yeni bir tepe yönetim gelmesiyle kolay kolay değişmez, kökleri derinlerdir. Motivasyon ve yenilikçiliği aşağı çekecek bürokrasiye gerek duyulmayan yapı ve denetimlere sahip oldukları için performansla olumlu etki ederler. Güçlü kültürler, işlevsiz ögeler de barındırabilir. Hatta insanları, makul, düşünceli olanlarını bile, yoldan çıkarabilir. Bunun u örnekleri çok az da olsa, hafif örnekleri alışılmadık vakalar değildir.

Stratejik olarak uygun kültürler: Genel olarak "iyi" diye tanımlanabilen bir kültür yoktur. Sektörün koşullarına, kurumun stratejisi doğrultusunda seçilen segmente ya da doğrudan kurumun iş stratejilerine uygun olan kültür o kurum için iyidir. Örneğin, birleşme ve satın alma danışmanlığı yapan bir firma için bürokratik olmayan, hızlı karar alma süreçleri olan bir kültür uygun olabileceken, bir hayat sigortası şirketinde bu

kültür performansı olumsuz etkileyebilir. Bunun dışında, değişimin yeni kural olduğu endüstriyel koşullarda, kültürün çevresel değişim karşısındaki performansı da önemlidir. Değişim gerekli olduğu hallerde, güçlü kültürler değişime ayak uydurmakta zorlanabilir. Dolayısıyla bir kültürün güçlü olması tek başına iyi olmasına yetmez.

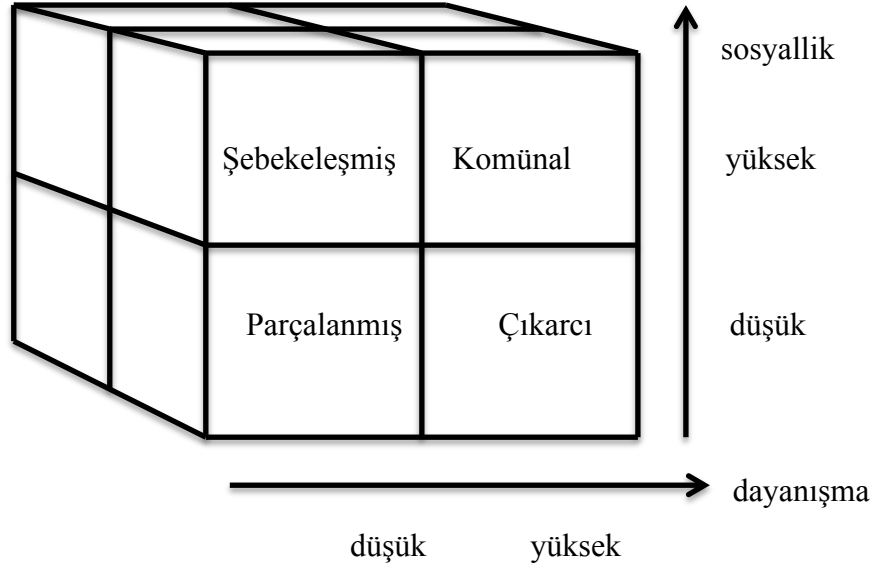
Adapte olabilen kültürler: Adapte olamayan kültürler, bürokratik, çalışanların reaktif, riskten hoşlanmayan ve çok da yaratıcı olmadığı, bilginin organizasyon içinde kolaylıkla ve tam olarak yayılmadığı, kontrol üzerindeki yaygın vurgunun motivasyon ve yenilikçiliği aşağı çektiği ortamlar olarak tanımlanır. Adapte olabilen kültürler ise bunun aksine, risk alınan, güvenli, organizasyonel ve bireysel hayata proaktif yaklaşımın olduğu yerlerdir. Üyeler diğer üyelerin, problemleri tanımlama ve çalışma çözümler üretebilme girişimlerini destekler. Organizasyonda bir 'emin olma' hali hakimdir. Çalışanlar önlerine ne gibi bir problem çıkarsa çıksın üstesinden gelebileceklerinden şüphe etmezler. Bu kültürler, değişikliklere, yeni düşünce ve girişimleri destekleyerek adapte olurlar. Değişimi destekleyen bir kurumsal kültür, uzun dönemli başarılı performansa olumlu etki eder.

2.1.2.2.11. Goffee ve Jones'un sınıflandırması

Goffee ve Jones, uzun yıllar boyunca kültürel danışmanlık yaptıkları kurumlardaki gözlemleri, deneyimleri sonucu bir kurum kültürü sınıflandırması ortaya koymuş ve bunu ölçen bir test hazırlamışlardır.

Kurumlar için sosyallik ya da dayanışmadan birinin daha iyi olduğu kesin olarak söylenemez. Kültürler çift S kúpündeki gibi farklı sosyallik-dayanışma düzeylerinde olabilirler (Goffee ve Jones, 1998:33).

Bu boyutlar ışığında, ortaya konan 4 kültür tipi ise şöyledir:



Şekil 2. Kurum kültürü tipolojisi

Kaynak: Goffee ve Jones, 1998:21.

Şebekeleşmiş (networked) kültür:

Olumlu form: Yüksek düzey, sağlıklı sosyallik ve ciddi derecede düşük bir dayanışma düzeyi ile olumlu formdaki şebekeleşmiş kültür, arkadaşlık ve nezaketin kültürüdür. Üyeler yüksek seviyede empatiye sahiptir. Pazartesi sabahları, hafta sonunun nasıl geçtiğine dair sohbetlerle doludur. Herkes birbirini tanır ve sever. İlişkilere sabır ve hoşgörü hakimdir. Diyaloglarda, resmi toplantılarda bile olsa, kimse birbirinin üstüne gitmez ya da susturmaz. Düşük performans gösterenler dışlanmaz aksine onlara yardım edilir. Arkadaşlar birbirlerinin ardından konuşmazlar. Bilgi ve haberler ise, kısa sürede herkese ulaşır. Bazen bu durum verimsizliğe de yol açabilir çünkü bilgi gerekli kişilere ulaştığında işler hızlanmaktadır ancak bu bilgi ona ihtiyacı olmayan kişilere de ulaşmaktadır ve zaman kaybına neden olabilir. Şebekeleşmiş kültüre sahip kurumlar, rahat bir atmosfer isteyen, kuralların esnetildiği bir yer arayan insanların ilgisini çeker. Şebekeleşmiş kültürler birbirine benzer insanları işe alırlar. Bu kültüre uyum sağlayabilecek kişileri seçerler. Zaman zaman bazı özelliklerinden dolayı, aslında şebekeleşmiş kültüre uygun olmayan bireyler de işe alınır. Bu durumda olumlu bir şebekeleşmiş kültürde zamanla bu insanlar da birer şebeke üyesi haline gelirler. Bu kültürde insanlar çabuk karşılık almayı beklemeden iyilik yaparlar. Bir toplantıda bir arkadaşınız sizi fazlasıyla sıkabilir hatta sinirlendirebilir. Fakat ilerleyen günlerde siz,

müşterinin önemli bir projesi için çalışırken, işi yetiştirebilmeniz için sizinle geç saate kadar kalıp, size yardım edeceğini bilirsiniz. Kurumda bir şeyler yolunda gitmediğinde, siz istemeden yardım eden ya da fikir üreten insanlar bulabilirsiniz. Böylesi bir durum, görev tanımlarının uygulanır ancak birebir bağlı kalınır olmamasına dayalıdır. Kimse, ‘bu benim işim değil’ diyerek kenara çekilmez ve yardıma koşar. Bunun diğer bir sonucu ise insanların çalıştıkları departmana ya da görev tanımına bağlı olmaksızın yeni fikirler üretebilmeleri ve bu fikirlerin değerlendirilmesidir. Bu nedenle göreve sekreter olarak başlayan bir çalışan üst düzey yöneticiliğe kadar yükselebilir. Şebekeleşmiş kültürler, çalışmak için çok eğlenceli yerler olduğu için insanlar, kurumlarına daha da sadık hale gelirler. Kötü günler ve zor zamanlarda da orada kalıp, çalışmaya devam ederler. Bu özellikle, uzun dönemli çalışmaların sonucunun belirsiz olduğu, kimya, farmakoloji gibi sektörlerde avantaj sağlar. Yüksek sosyallik, gruplar ve fonksiyonlar arasında iletişimi mümkün kılar ve sürdürülebilir hale getirir (Goffee ve Jones, 1998:71-79).

Bu kültürde en olumsuz yan, düşük performansın tolere edilmesidir. Arkadaşları eleştirmek, bir toplantıda konuyu buraya getirmek ya da geliştirmesi gereken şeyler olduğunu onlara söylemek zordur. Siz çalışırken odanıza gelen arkadaşınıza meşgul olduğunuzu, onun hasta kedisıyla ilgilenmediğinizi hatta onun neden şu anda çalışıyor olmadığını dile getirmeniz mümkün değildir. Diğer bir olumsuz yan ise, şebekeleşmiş kültürlerin insanlara kötü performansı açıklayabilmek için geniş bir alan yaratmasıdır. Diğer her kurumda olduğu gibi, şebekeleşmiş kurumlarda da performans hedefleri vardır ve ölçülmektedir ancak şebekeleşmiş kültürlerde bu hedefler üzerine tartışılabilir. Örneğin, dondurma satıyorsanız ve hedeflerinizi tutturamamışsanız, bir kaç kişiyi arayıp, soğuk bir yaz geçirildiğini ve kimsenin dondurma yemediğini söyleyip, bunun sizin suçunuz olmadığını anlatırsınız. Tüm diğer kültürler içerisinde, düşük performansın üzerinin örtülmesine bu derece izin veren tek kültür şebekeleşmiş kültürdür (Goffee ve Jones, 1996:136-137).

Yüksek sosyalliğin etkileri kadar düşük dayanışmanın da etkileri vardır. Şebekeleşmiş kültürler, sonuçlardan çok süreçlere odaklanır. Örneğin yeni bir ürün fikri geliştirildiğinde, ‘Bunu nasıl en kısa sürede piyasaya sürebiliriz?’ sorusu yerine, ‘Bu konuyu kurum içinde nasıl uzlaşmaya vardırabiliriz?’ sorusuna odaklanılır. Bir fikir sonuca ulaştığında, üzerinde uzlaşmış demektir ve kimse onu sabote etmeyecektir.

Ancak fikrin üzerinde mutabakata varmak için saatlerce konuşarak geçen zaman zarfında, rekabette geri kalınmış olma ihtimali çok yüksektir. Şebekeleşmiş kültürde insanların bir hedef, vizyon ya da misyon üzerinde mutabık olabilmeleri için öncelikle birbirleri ile mutabık kalabilmeleri gerekmektedir. Yine de yarattığı aile ortamı, bilgi akışı ve yaratıcılığı ile sürdürülebilirliği en yüksek olan kültür tipidir (Goffee ve Jones, 1998:79-85).

Olumsuz form: Olumsuz formda, düşük performansa yönelik tolerans ve hoşgörü, yüksek performans sergileyenleri bütün yükü taşıdıkları duygusu nedeni ile olumsuz etkiler. Bu, eşitsizlik ve dolayısıyla da kurumun tamamı için kötü sonuçlar doğuracak bir durumdur. Diğer yandan ise yüksek sosyallik, ilerleyen samimiyete, özel arkadaşlıklara ve gruplaşmalara neden olur. Bilginin paylaşımı seçici hale gelir. Dedikodu çoğalır, öyle ki çalışanların işe iki ceket getirip, kimsenin aslında nerede olduklarını bilememesi için, birini odalarına birini de toplantı masasındaki sandalyelerine asması gerekir. En iyi bilgiler ise, patron için saklanır. Böyle bir ortamda, toplantılarda kayda değer bir şey olmaz çünkü her şey dışarıda ve gizli kapaklı olur. Olumsuz formdaki şebekeleşmiş kültürde kimse ortada kalmak istemez. Bu nedenle herkes başını öne eğer. Riskten kaçınır. İnsanlar başka bir gruptan birinin onları sırtından bıçaklayacağından korkar. Tüm bunlara rağmen yüksek sosyallik düzeyi devam eder. Partiler ya da spor müsabakaları sürerken, insanlar koridorlarda şakalaşır ancak bunun dışında her şey kapalı kapılar ardında olup biter. Olumsuz formdaki şebekeleşmiş kültürün avantaj sağladığı bazı rekabet koşulları da vardır ancak bu durumda iyi insanlar büyük ihtimalle ayrılacak ya da ellerinden gelenin en iyisini yapmaktan vazgeçeceklerdir (Goffee ve Jones, 1998:85-96).

Çıkarıcı (mercenary) kültür: Çıkarıcı kültürde tüm çalışanlar sadece para için çalışır. Pek çok kişi toplum önünde böyle anılmak istemese de içten içe bunu kabul etmektedir. Ancak yine de çoğu insan bu şekilde yaşamak istemez. Ödenen ücret kadar çalışmak, ne eksik ne de fazla olarak tabir edilebilecek bencil ve tatmin edici olmayan bir çaba için bütün günlerini harcamak istemeyecek kişi sayısı çoktur. Bu nedenle bu kültüre 'çıkarıcı' isminin konulmasının insanların tüylerini ürperten ya da inkâra neden olan bir etkisi vardır. Ancak yine de bu kelime yüksek dayanışma ve düşük sosyallik nedeniyle

ortaya çıkan bazı özellikleri kapsar. Kararlılık, odaklanma, kuvvet gibi. Bu kültür incelenmeye başlandığında, ‘Pazartesi işe başlayacak bir çalışan için hayatta kalma kuralları nelerdir?’ sorusuna ‘İşe Pazar’dan gitsin’ cevabı alınır.

Olumlu form: Yüksek dayanışmanın bir sonucu olarak, çıkarıcı kültürlerde ortam her zaman gergin ve acımasızdır. Yeni bir fikir ya da hedef oluşturulduğunda bunun nasıl kabul ettirileceği tartışılmaz. Bunu en iyi kimin yapacağı ve ne zaman yapılabileceği tartışılır. Fikir ve harekete geçme arasındaki zaman dikkat çekici derecede kısadır. Bu kültürde çalışmak, sadece çalışmaktır. Onu eğlenceli ya da kişisel ilişkiler aracılığıyla ilgi çekici hale getirmenin bir anlamı yoktur. Çalışma görevinin kendisi ile ilgili bir kutsallık söz konusudur. Çıkarıcı kültürlerde sosyalleşme, arkadaşlık kurmak için değildir, işinize yarayabilecek bir bilgi, öngörü ya da tavsiye alabilmek içindir. Hedefe odaklanma konusundaki netlik ise, aynı şeylere öncelik veriyor olmayı beraberinde getirir. Böylece bir çalışan yeni bir fikirle geldiğinde, acaba ne beklentisi var ya da buradan ne kapmaya çalışıyor gibi şüphelere düşülmez. Eğer fikirle ilgili bir tartışma yapılacaksa bu, üretken ve yapısal bir şekilde gerçekleşir. Bu dinamiği yaratan, herkesin tek bir şeye; kazanmaya odaklandığı yüksek dayanışma mantığıdır. Bunun yanında hedef yalnızca kazanma değil, düşmanı yok etme de olabilir. Rekabeti ortadan kaldırmaya yönelik bu güdü, çıkarıcı kültürü diğer kültür tiplerinden farklı bir noktaya yerleştirir. Eğer düşman olarak tanımlanan rakip, açık ve ortada ise bu özellik işe yarayabilir ancak rekabetin değişken ya da hareketli olduğu hızlı sektörlerde iş giderek zorlaşacaktır. Zaman zaman tanımlanan düşman birden fazla da olabilir, bu durumda bile çıkarıcı kültürler mücadeleyi net bir şekilde tanımlar: Diğer firmanın nasıl onlardan daha kısa sürede aynı kalitede üretim yaptığının bulunması ya da hangi firmaların onlarınkine rakip olabilecek ürünlerinin olduğunun bulunması gibi. Çıkarıcı kültürlerin dış dünyaya yerleştirilmiş gözleri vardır. Rakiplerini mercek altına alırlar. Kendileriyle kıyaslarlar. Başarıyı kendi standartları ile değil, dış dünyanın standartları ile ölçerler. Güzel bir yeni ürün üretiyor olmak yeterli olmaz, yeni ürün pazar tarafından kesin olarak kabul gördüğünde güzeldir. Hedefler, diğer kurumlardakinin aksine rakamsal olarak çok net tanımlanmıştır: yeni müşterileri %30’dan %40’a çıkarmak gibi. Rekabet gibi performans da bu kültürde çok önemlidir. Performansla ilgili geri bildirim söz konusu olduğunda, bu açıkça verilir ve kişisel bir kötülük içermez. Bu, yüksek

dayanışmanın karakteristik özelliklerinden olan, paylaşılan önceliklere odaklanmanın sonucudur. Olumlu çıkarıcı kültürlerde eleştiriler yüz yüze yapılır. Düşük sosyallik ise beraberinde çekici bir dünya görüşü olarak adaleti getirir. Ağlar, gruplar ve politikliğin yokluğunda çıkarıcı kültürler, kişilerin bireysel yeteneklerine ve liyakatlerine göre görevlendirildiği sistemlerdir. İyi iş çıkarırsanız, ödüllendirilirsiniz (Goffee ve Jones, 1998:97-104).

Çıkarıcı kültürler otorite çizgileri konusunda son derece nettirler. Üst yöneticilere bay/bayan kelimeleri ve soyadları ile hitap edilir. Ancak hiyerarşide gereksiz katmanlar yoktur. Yöneticiler kademesi ne olursa olsun tüm çalışanları 'iş arkadaşları' olarak adlandırır. Bu durum çalışanların kendine güvenini destekler. Bu kavramın kullanılmasının diğer bir nedeni de paylaşılan sorumluluk ve amaç hissini pekiştirmektir. İnsanların 'ben bu kurumun bir parçasıyım' düşüncesini benimsemesidir. Rekabetin çetin olduğu sektörlerde, çıkarıcı kültürler sıkça evrilir. Bu durumda çalışanlar bu değişimlerin üzerinde fazla durmadan kabul etmeli ve adapte olmalıdırlar. Çıkarıcı kültür çalışanları, bu durumun bir sonucu olarak, anlaşmazlık, çatışma ya da risk konusunda yüksek bir rahatlık seviyesine sahiptirler. Düşük sosyallik seviyesi nedeni ile iş sadece iştir ve kişiselleştirilmez. Ama bu özellik yine de çıkarıcı kültürlerin belirsizlik ve kaosu tolere edebileceği anlamına gelmez. Düşük sosyallik, zor zamanlarda insanları bir arada tutamaz (Goffee ve Jones, 1996:137-139).

Çıkarıcı kültür, çabuk karar alınması ve hayata geçirilmesi gereken kültürlerde avantaj sağlayabilir. Ancak değer zincirinin uzun, sektör mücadelelerinin de analiz, değerlendirme, uzlaşma gerektirdiği koşullarda çıkarıcı kültür saf dışı kalır. Uzun süren belirsizlik ya da kaos riski olan sektörlerde işe yaramaz. Böyle bir durumda hızlıca verilen yanlış bir karar, dayanışmanın çökmesine ve herkesin dağılmasına neden olur. Yine böyle belirsizlik dönemlerinde sonuç odaklı çıkarıcı kültür, yeni iş fırsatları yaratmak ya da pazarın uzun vadede yeniden şekillenmesini sağlamak yerine maliyetleri düşürme, işten çıkarma ya da yeniden yapılanmaya odaklanır. Çıkarıcı kültürlerde yaratıcılık beklenemez çünkü sonuç odaklı ve ödüle dayalı bir sistemde, bir şeyin işe yarayıp yaramayacağını görmeye çalışmak ya da zaten işinizi görece kadar çalışan bir yöntem varken, başka şeyler aramak anlamsızdır. Bunun yanı sıra karmaşık bir öğrenme süreci de bu kültürlerde var olamaz. Çünkü herkes sizden performans beklemektedir ve bu nedenle başka işlerin nasıl yapıldığı ya da bu işin başka işlerin nasıl yapıldığı ya da

bu işin başka nasıl yapıldığını önemseyip, deneyimleme fırsatınız olmaz. Ancak kademeli öğrenme çok yüksektir çünkü herkes yapmakta olduğu işi iyi yapmaya o kadar odaklanır ki, zaten bildiği şeyde daha verimli hale gelir. Bu kültürde bilgi ve birikim paylaşımı ancak ödüllendirildiğinde önem kazanır ve genelde departmanlar arası sinerji yoktur. Çıkarıcı kültürlerin en tehlikeli yönü psikolojik kontratlarıdır. İnsanlar o kurumda, çıkarları karşılandığı sürece ya da daha iyi bir seçenek bulana kadar çalışırlar. Bazı sektörlerde en iyi yeteneği kaybetmek sorun yaratmayabilir ancak pek çok sektörde işin başındaki yeteneği kaybettiğinizde bu çöküşe geçmek demektir. Böylesi sağlam olmayan bir kontrat sadece işten ayrılma durumunda tehlikeli değildir. İnsanlar, önemsemek veya insani ilişkiler kurmak istediklerinde bu kültürde tatmin olmazlar ve onlardan beklenen kadar çalışmaya daha fazlasını yapmaya gerek duymaz hale gelirler ya da duruma uyum sağlayıp birer çıkarıcı olurlar (Goffee ve Jones, 1998:104-111).

Olumsuz form: Olumsuz çıkarıcı kültür, gerginlik ve acımasızlık ile tanımlanır. Güdümlü, rekabetçi ve yoğun insanları, bencil ve umursamaz kişiler haline getirmek çok kısa sürer. Çıkarıcı kültürler olumsuz formlarında tamamen kalpsizdirler. Biri yetersiz performans nedeniyle işten çıkarıldığında ardından üzülen hiç kimseyi göremezsiniz. Olumsuz çıkarıcı kültürde düşman yalnızca dışarıda değildir, aynı zamanda içeridedir. Ölçülen çıktılara takıntılı biçimde odaklanmanın sonucu olarak insanlar biri saf dışı kaldığında kendileri daha çok parlayacağı için sevinebilirler. İnsanlar hedeflerini gerçekleştirmeye öylesine odaklanırlar ki, bunun için buldukları kısa dönemli çözümün, uzun vadede doğuracağı sonuçları göz ardı ederler. Bu aşırı kısa dönemli odaklanma, departmanlar, takımlar ya da fonksiyonlar arasında iletişim kopukluğuna da sebep olur. İnsanlar kendi hedefleri ve kariyerleri ile öylesine meşguldürler ki, kurumun genel performansı hakkındaki tüm ilgilerini kaybederler. Sonuç olarak, daha yaratıcı iş yaklaşımları, potansiyel ürünler ya da pazar ile ilgili farklı konularla, anında bir ödül söz konusu olmadığı sürece ilgilenmenin bir anlamı kalmaz. Fazla olumsuz çıkarıcı kültürlerde bu öyle bir hâl alır ki, geniş bir tarlada birbirine hiç bir zaman değmeyen silolara benzeyen bireyler, grup ya da departmanlar oluşur. Bu siloların içlerindeki ürünler birbirine karışsa harika şeyler ortaya çıkabilecekken bu hiç bir zaman gerçekleşmez. Olumsuz çıkarıcı kültürlerde bu nedenle insanlar fazlaca savunmacı hale gelir. Bunun temelinde yatan sebep, yüksek dayanışmanın lokalleşmesi,

rekabetin içe dönmesidir. Tüm ekipler birbirinin düşmanı haline gelir. Dolayısıyla insanlar ceplerinde, her zaman oyuna sürmek için yedek bir kart bulundururlar. Olumlu kültürde bu kart, kurumu ileri taşıırken, olumsuz formda bireyi ya da grubu taşıyacaktır. Kazanmak artık ‘biz’le ilgili bir kavram değildir, ‘ben’ ya da ‘benim takımım’ ile ilgilidir. Olumsuz çıkarıcı kültür formu kolaylıkla ortaya çıkabilse de, iş dünyası için hiç uygun değildir (Goffee ve Jones, 1998:111-122).

Parçalanmış (fragmented) kültür: Diğer tüm kültür tiplerinde, çalışanlar içinde buldukları kültürle ilgili bir fikre sahiptir ancak bu, testler sonucunda zannettiklerinden çok farklı bir tip çıkabilir ve onları şaşırtabilir. Parçalanmış kültürde ise özellikle, uzun süredir bu kültürde çalışanlara sorulacak olursa, insanlar herhangi bir kültürleri olmadığını söylerler.

Olumlu form: Parçalanmış kültür, düşük sosyallik ve düşük dayanışma ile tarif edilir. Bu durum insanların arkadaş olmaması ve ortak hedefler konusunda odaklanmış olamaması anlamına gelir. Sonuç olarak insanlar kendileri için çalışırlar. Bu her ne kadar işlevsiz bir durum gibi görünse de kişisel olarak tatmin edici bir çalışma hayatı ve rekabette avantaj anlamına gelebilir. Bu kültür, birey kültürüdür. Parçalanmış kültür, üyelerine en çok özgürlük, esneklik ve adalet sunan kültürdür. Yüksek performanstan başka bir şey talep etmez. Bu kültürde bireyler üretkenlik ve işlerinin kalitesi ile değerlendirilir. Kişisel ilişkiler, ofis ortamına uygun davranışlar gibi farklı konularda başarılı olmaları gerekmez. Kurum ve çalışan arasındaki bu kadar faydacı bir anlaşma gerçek dışı gibi görünse de iş hayatında sıkça rastlanan bir durumdur. Örneğin gazetelerde, muhabirler ofiste çoğunlukla bulunmaz hatta bulunmaları onlar için çalışmadıklarına yönelik bir algı bile yaratabilir. Sosyallik açısından durum fena değilmiş gibi görünse de aslında muhabirler birbirleri ile sıkı birer rakiptirler. Ayrıca diğer çalışanlarla arkadaşlık kurmaya ayıracakları vakti ve çabayı, onlara haber getirecek kaynaklarla arkadaşlık kurmaya harcamaları daha makuldür. Dolayısıyla önemli olan o gazetenin en iyi muhabiri olmak değil, o şehrin hatta ülkenin en iyi muhabiri olabilmektir. Sonuç olarak, çalışanlar kurumlarına fazla bağlılık duymazlar ve çok sık iş değiştirirler. Bu kültürde insanların yeni yıl partilerine katılıyor olmaları, doğum günlerini kutluyor olmaları o kadar da önemli değildir. Önemli olan o haberi

yapmaları ya da o davayı kazanmalarındır. Ödül genellikle kurumun dışındadır çünkü en iyi olma çabasında kıyaslanacağınız kişiler dışarıdadır. Belli alanlarda uzmanlaşmak bunu kolaylaştırır. En iyi boşanma avukatı olmak ya da en iyi kalp cerrahı olmak gibi. Ekipte nasıl geçindiğiniz değil, nasıl bir eğitim almış olduğunuz ve ne yaptığınız önemlidir. Doktorlar ya da akademisyenler arasında seçim yapılırken buna dikkat edilir. Konu hakkında hangi çalışmaları yaptığı, hangi projelerde yer aldığı ya da bu alanda kaç başarılı ameliyatı olduğu gibi. Fakültenin en iyi profesörü olmak değil, çalıştığı alanın en iyi profesörü olmak önemlidir. Bu unvana sahip olmak için ise sosyallik ya da dayanışmanın bir faydası yoktur. Çünkü sadece ve sadece yaptığınız işin sonucu ile ilgilenilir. Bireyler değil düşünceler önemlidir. Bir danışmanlık firması, çalışanlarını seçerken onların hafta sonlarını birlikte geçirip geçirmediğine, kurumun hedeflerine odaklanmalarına bakmaz, alanlarında ne kadar yetkin ve tecrübeli olduklarını değerlendirir. Düşük sosyalliğin bir sonucu olarak, insanlar birbirlerini eleştirmekten kaçınmaz ve önemli olan düşünceler olduğunda, yalnızca bunun üzerine konuşulduğunda, harika sonuçlar ortaya çıkabilir ve rekabette ciddi bir avantaj yaratır. Parçalanmış kültürler, bu yaklaşım nedeni ile çalışma alanında fazlaca özgürlük sunarlar. Çalışanla değil fikirlerle ve işlerle ilgilenildiği için işe ne zaman gelindiği, nasıl çalışıldığı ya da ne giyildiği ile ilgilenilmez.

Bir başka kritik nokta ise, parçalanmış kültürde hep en parlak çalışanların seçiliyor olması gerekliliğidir. Çünkü böyle bir kültüre sahip kurumlar başarılı olmak için en iyileri çalıştırmak zorundadırlar. Bunun nedeni faaliyet gösterdikleri sektörün, işlerin bireyler tarafından halledildiği alanlar olmasıdır. Akademik araştırmalar kütüphanede, müze ya da laboratuvarlarda yapılır. Haberler ofiste değil, dış dünyada bulunur. Danışmanlar müşterileriyle onların kurumlarında ya da dışarıda buluşup, çalışır. Bu nedenle başarı ancak kişisel ve yüksek motivasyonla sağlanabilir. Çalışanların en iyi olma ve bunun için gereken fazla çalışma isteğine sahip olmaları gerekir. Tam da bu yüzden, alanında en parlak olanlar işe alınmalıdır (Goffee ve Jones, 1998:123-134).

Parçalanmış kültürde, her ne kadar sosyallik ve dayanışma seviyeleri düşük olsa da, sıfır değildir. Bu kurumlarda da zaman zaman çalışanlar bazı kurumsal etkinlik ya da ritüellere katılırlar. Üniversite mezuniyet törenleri ya da sezon sonu kutlamaları gibi. Düşük sosyallik ve beklentilerin sonuç odaklı olması nedeniyle çalışanlar, diğer çalışanlarla kişisel hayatlarını paylaşmak zorunda değildirler. Enerjilerini bu

arkadaşlıklara harcamazlar. Bu kültürlerde gizlilik mümkündür ve bu bazı insanlar için tercih nedeni olabilir. Bunun yanında sonuca ulaşmak için diğer kültür tiplerinde sağlanmayacak olan zamansal ve maddi koşullar, parçalanmış kültürde sağlanabilir. Bir olayın perde arkasını araştıran gazeteciler için ya da üniversitede biyolojik araştırmalar yürüten profesörler için zamansal baskı yapılmadığı gibi, maddi olarak da gerekli olanaklar sağlanır. Aynı zamanda bu kültür, ciddi bir esneklik de sağlar hatta öyle ki, evden çalışma gibi yapılar kabul görür çünkü önemli olan işi yapıyor olmanızdır, nasıl ve nerede olduğu değil. Çalışan için olumlu yanları olduğu kadar, kurumlar için de olumlu yanları vardır. Herkesi uygun koşullarda bir bina içerisinde bütün gün çalıştırmaktansa, evden çalışmalarını sağlamak daha ekonomik olabilir. Basımevlerinin editörleri ya da yazar ve çevirmenleri kurum binası yerine evinden de işlerini yürütebilir (Goffee ve Jones, 1996:139-141).

Parçalanmış kültürün diğer bir olumlu yanı da, adaletli olma eğilimidir. Düşük sosyallik nedeni ile insanlar iyi ilişkileri ya da bağlantıları sayesinde ödüllendirilmezler. Fikirler fazlaca saygı gördüğünden fikir sahibi bu durumdan kârlı çıkar. Örneğin, en iyi makalelere sahip profesör en çok araştırma ödeneğini alır ve en iyi asistanlar onunla çalışmak isteyecektir. Parçalanmış kültürde olumlu sonuçlar doğurabilecek bu avantajlara rağmen, kurumlar için dikkat edilmesi gereken bir nokta ise parçalanmış kültüre özgü davranışların kurumun nihai hedeflerine ve gelecek fırsatlarına hizmet ettiğinden emin olmaktır. Bunun yanında parçalanmış kültürlerin en önemli problemi düşük sosyallik ve dayanışma nedeni ile bilgi akışının çok yavaş olması ve organizasyonel öğrenme sürecinin son derece yavaş işlemesidir. Eğer öğrenme süreci sekteye uğrarsa, yaratıcılık da bundan etkilenir. Burada bahsedilen bireysel bir yaratıcılık değildir. Beyin fırtınaları ya da karar alma toplantıları gibi, paylaşımlar olmadığında kolektif yaratıcılık söz konusu olamaz. Bazı durumlarda bu gerekli olmayabilir. Ancak kâr amacı güden kurumların büyük çoğunluğunda önemlidir. Parçalanmış kültür kimi zaman özellikle büyük ölçekli kurumlarda çalışanlardan değil küçük gruplardan da oluşabilir. Bu durumda her bir grup kendi içinde farklı kültürlere sahip olabilirken, kurumun tamamına bakıldığında parçalanmış bir kültür görülür (Goffee ve Jones, 1998:134-138).

Olumsuz form: Olumsuz formda, düşük sosyallik ve dayanışma seviyesi yanlış işleyen organizasyonel sonuçlar doğurur. Yayılan bir kincilik, kapalı kapılar, çalıştırmada güçlük ve diğerlerinin aşırı eleştirilmesi gibi. Yani artık yalnızca fikirler değil, onlara sahip olanlar da önemli hale gelir. Olumsuz formda, kişisel etik o kadar güçlüdür ki, bencillik ve kibir hüküm sürer. Özellikle bilgiye dayalı olarak işleyen kurumlarda, zeki insanlar, hoş olmayan bir üstünlük duygusu geliştirirler. Kendi düşünceleri dışındaki tüm fikirleri sadece kendilerine ait olmadığı için mahvederler. Parçalanmış kültürde her zaman kuruma aidiyet düşüktür ya da hiç yoktur ancak olumsuz formda çalışanlar kasten kurumun kuyusunu kazabilirler. Kötü tutum ve davranışları ile genelde kendilerini toplu etkinliklerde bilhassa toplantılarda ortaya çıkarır. Camdan bakarak ya da tırnaklarını yiyerek toplantıyı küçümser tavırlarla izleyen bir satış yöneticisi gibi. Gönüllüğe dayalı bir şey söz konusu olduğunda ise etkinliklere karşı isteksizlik daha açık ve moral bozucu hale gelir. Toplantılar zorunludur ancak katılımcıların sinerji ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarması karşılıklı çabalara dayalıdır. Bu nedenle olumsuz formdaki toplantılardan yaratıcı sonuçlar çıkması beklenemez. Olumsuz formun bir başka özelliği ise, çalışanların kendilerinden beklenen kadar (asla daha fazla değil) performans sergilemeleridir. Üç yıl içinde üç makale yayınlamanız gerekiyorsa bunu yapar ve bırakırsınız. Kurumun topluma yansıtılması, yeni çalışanların yetiştirilmesi gibi gönüllü işleri kimse önemsemez (Goffee ve Jones, 1998:139-144).

Komünal (communal) kültür:

Olumlu form: Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışmaya sahip bu kültür, şebekeleşmiş kültürdeki sosyallik ile, çıkarıcı kültürdeki dayanışmayı bir arada bulundurur. Bu iki yapıyı bir arada ve işler olarak hayal etmek güç olsa da gerçekten çalıştığında işe yarar. Arkadaşlık içinde, kurumun hedef ve çıkarlarına odaklanmış bir çalışan grubu yaratıcılık ve rekabette sınır tanımayacaktır. Komünal kültür çoğunlukla yeni kurulmuş, küçük ölçekli, tek bir ürüne odaklanan ve kurucusu tarafından yönetilen kurumlarda rastlanır. Ancak bu kesin bir kural değildir. Çok uzun geçmişi olan ve oldukça büyük ölçekli (Johnson & Johnson ya da HP gibi) kurumlarda da pekala yaşatılabilir bir kültürdür. Bazen de yine böyle büyük ölçekli kurumların, ülke temsilcilikleri ya da şubeleri gibi alt gruplarında komünal kültür görülebilir. Komünal kültürler, giriş ve çıkış ritüelleri ile tanımlanırlar, örneğin insanların hayatındaki kilometre taşları fark

edilir ve onurlandırılır. Bireyler yalnızca kurumda üstlendikleri görev ile değil tümüyle bir insan olarak değer görür, bir anne, bir baba, bir yüksek lisans öğrencisi, amatör basketbolcu ya da ressam gibi. Burada güçlü bir aile duygusu hakimdir. Biri hastalandığında herkes üzülür, biri başarılı olduğunda herkes gururlanır, kıskanmaz. İyi ve kötü günde hep beraber olunur. Komünal kültüre yüksek sosyalliğin kattığı kritik bir boyut, ürünü sevmektir. Bu kültürde çalışanların ürünleriyle ilgili rakip ürünleri kullanan insanların yanlış yaptığı ya da bir şeyleri kaçırdığını dair bir öncelik duyguları vardır. Bu durum çalışanları çalıştıkları kurumun avukatı haline getirir. Çalışanlar ortak bir inancı yaşarlar. Yöneticiler bu inanca göre eğitilir ve sorunlar, ikilemler bu inancın gereklerine göre çözülür. Paylaşılan değerlere böylesi bir bağlılık, yüksek sosyalliğin bir sonucu olarak, komünal kültürde rakiplere karşı da ortaya çıkabilir. Ürünü böyle bir tutkuyla severseniz, diğerlerinden nefret etmeye başlayabilirsiniz.

Komünal kültürde lider, kurumun gündemini ve tonunu belirler. Lider organizasyonun etrafında dönmekte olduğu bir güneşe benzer. Kurumun başarısı elbette ki temel motivasyondur ancak komünal kültürlerde lider, aynı zamanda anlam kaynağıdır. Kurumun stratejileri, uygulamaları hatta ritüellerinin dayandığı ahlaki otoriteyi sağlar. Komünal kültürlerde çalışanlar hem bir kişi hem de bir meselenin aynı anda takipçisi olurlar. Sıradan organizasyonlarda, böyle bir uzlaşma ve sadakati oluşturmak yıllar yıllar süreceken, komünal kültürdeki ‘lideri takip et’ şeklinde tanımlanabilecek yaşam felsefesi bunu çok kolay bir iş haline getirir. Komünal kültürlerde genellikle, özel bir şey oluyormuş, sıra dışı ve önemli bir şey yaşanıyor gibi bir his hakimdir bu kurumların hikaye anlatıcılığı ve tarih ile dolu olmasının sebebi de budur. Liderler ardında mitleri barındırırken çalışanlar da yaşanmakta olan bir efsanenin kahramanları gibi hissederler. Ofis ortamı, sosyal etkileşimi mecbur kılacak şekilde tasarlanmıştır. Bekleme salonu olmayan açık ofisler, bir ana caddenin üzerindeki mekanlar gibi dizilmiştir. Bir yerden diğerine ulaşmak için yürümeniz gereken yolda bir çok kişi ile temas edersiniz. Hatta bazılarında çalışanların belli bir masası ya da çalışma alanları olmaz, boş buldukları yerlerde çalışırlar. İşe alımlarda başvuru sahibinin yetkinliklerinin değerlendirilmesinin yanında kurumun kültürüne uygun olup olmamasına çok önem verilir. Bunu anlamak için de kurumda farklı kademelerde çalışan mümkün olduğunca fazla sayıda insanla görüşme yapılması sağlanır (Goffee ve Jones, 1998:145-158).

Akıl ve kalbin ortak çalıştığı kültür sağlıklı bir komunal kültürdür. Bu tip kurumlar diğerleri için oldukça zorlu rakiplerdir. Çalışanlarının akıl ve duyguları ile bu kadar bütünleşmiş bir kurumun karşısında olmayı kimse tercih etmez. Teknolojik, yenilikçilik ya da müşteri hizmetlerinde mükemmellik alanlarında rekabette ön plana çıkan tüm kurumların, bunları başarabilmesinin temelinde çalışanların uzlaşısı yatmaktadır ve en yoğun uzlaşma komunal kültürdedir (Goffee ve Jones, 1996:141-143).

Olumsuz form: Düşük performansı tolere eden yüksek sosyallik ile bunu ortadan kaldıran yüksek dayanışmanın arasında kolaylıkla bir dengesizlik ortaya çıkabilir. Bu durumda sosyallik ya da dayanışmadan biri baskın hale gelir ya da ikisi de organizasyon için yararlı olmayan bazı davranışlar ortaya çıkararak yaşamaya devam eder. Sosyallik baskın hale geldiğinde, organizasyon birbirini aile gibi gören yakın arkadaşlar olmaktan çıkıp bireylerin kendi ailelerini unutacakları kadar aşırı hale gelir. Kendi ailesi ile ilgilenmeyen, örneğin çocuklarının okul toplantılarına ya da spor müsabakalarına iş nedeniyle katılmayan bir baba, akşam evde geçirdiği saatlerde, iş arkadaşının ameliyat olan köpeğini merak ederek ona telefon açabilir. Dolayısıyla olumsuz formdaki komunal kültürde aile “özel” hale gelmeye başlar. Dışarıdakiler bunu misyonu, tutkuyu anlayamazlar. Bu sonunda çalışanların aileleri için çok can sıkıcı bir hale gelir. Yüksek dayanışmanın baskın hale geldiği düşünce biçiminde ise, kurumun ürün ya da hizmetleri o kadar mükemmeldir ki, kurum yenilmezdir. Bu yüzden yeni müşteriler aramanın gereği yoktur. Ürünü beğenmeyen müşteriler ise, yanılıyordur. Ürünün değişmesine gerek yoktur. Müşterilerin eğitilmesi gerekmektedir. Yani komünalliğin belli bir biçimi kendini beğenmişlik ve rehaveti doğurur. Bir süre sonra bu tip kurumlar kendilerini, neden herkesin ayrılmak istediğini anlayamaz halde bulurlar. Böyle zamanlarda kurum dışından yetenek aramayı bırakarak, onları ve fikirlerini rakiplerine kaptırırlar ve içerideki iyi insanların kalmasını sağlayacak program ve yapılara odaklanmayı bırakarak onları da kaybederler. Star durumundaki çalışanlar genelde olumsuz formdaki komunal kültürleri terk ederler çünkü onlara da diğer herkese davranıldığı gibi davranılmaktadır. Bu kötü değildir ama yeterince motive edici olmaz. Lideri takip etme anlayışı da olumsuz formda kendini lidere feda etmeye dönüşür. Karizmatik liderlerin olumsuz formda, görüş ayrılığını boğucu hale getiren bir etkisi söz konusudur. Takipçilerini korkutup, caydırıcı tavırlar sergileyerek, kendi görüşlerinin bir doktrin

gibi kabul görmesini sağlarlar. Karşıt görüş sunmak ya da karşı çıkmak inanışa ters düşmek gibi bir tepki görür ve o kişinin kariyerinin bitmesi gibi tehlikeli sonuçlar doğurur. Bu nedenle komünal kültürün en zayıf yanlarından biri rekabet ortamı hakkında ya da işlerin nasıl yapılması gerektiği hakkındaki geniş olarak kabul gören kavramların kemikleşmiş hale gelmesidir. Bu halde rakiplerin taşlaşmış bir yapıya göre daha hızlı koşmasına şaşmamak gerekir. Bunu yanı sıra liderin görüşleri de yanlış olabilir. Ek olarak komünal kültürlerin karizmatik ve vizyon oluşturan liderleri, işten ayrıldığında, emekli olduğunda ya da öldüğünde, organizasyon hızlıca parçalanmış kültüre dönüşür (Goffee ve Jones, 1998:163-168).

Kurumlar bu kültürlerden biri ile tanımlanabilir. Ancak çoğu kurum birden çok kültür tipini içinde barındırır. Bu çalışmaya göre bu dört farklı kültür arasında bir yaşam döngüsü vardır. Örneğin, kurulduklarında genelde komünal bir kültüre sahiptirler. Büyüdükçe şebekeleşmiş kültüre geçiş yaparlar ancak gün geçtikçe dayanışma da azalır ve parçalanmış kültüre geçilir. Her kurum için döngü bu şekilde olmayıp farklılaşabilir ancak tek bir kültürde kalabilen kurum sayısı çok azdır.

2.2. Kurum Kültürü ve Alt Kültürler

2.2.1. Alt Kültür Kavramı

Kurum kültürünü anlamak ve analiz edebilmek için homojen ve bütüncül bir yapı olarak ele alan sınıflandırmaları değerlendirirken, bu bütüncül ve homojen kavramın içinde birbirinden çok farklı parçalar olduğunu göz ardı etmemek gerekir. Kültürle ilgili her türlü çalışmada yer bulan alt kültür kavramı, kurum kültürü alanı içinde de ele alınmaktadır.

Kurum kültürü çalışmaları arasında içeriksel bir ayrım vardır. Güçlü kültürlerin avantajları üzerine yoğunlaşan araştırmacılar kapsayıcı kültürün altını çizerken, alt kültürleri yeterince dikkate almazlar, ancak organizasyonlara alt kültürlerin birleşiminden oluşan yapılar olarak bakan araştırmacılar birleşik ve güçlü bir genele yayılan kültür olabileceğini vurgularlar. Alt kültürler, bütünleşik kültürler içinde, kapsayıcı kültürü zayıflatmadan gelişebilirler (Boisnier ve Chatman, 2003:89-90).

Alt kültürler, ortak özellikleri paylaşılan norm ve inançlar olan gruplardır (Boisnier ve Chatman, 2003:88). Bu grupların kurumlar içindeki halleri ise şöyle açıklanabilir; farklı gruplar farklı dünya görüşleri geliştirirler, bu genellikle organizasyonel alt kültür olarak adlandırılır (Alvesson, 2002:145).

Martin ve Siehl, kültür üzerine yapılan çalışmaların, bazı varsayımlarda bulunarak yapıldığını, bunlardan birinin de kurum kültürüne yekpare bir olgu olarak yaklaşmak olduğunu öne sürerler. Kurum kültürünün tek parçalı bir olgu olduğunu varsayıp, buna göre araştırma yapmanın, araştırmacıları bazı önemli konular hakkında körlüğe iteceğini savunurlar. Onlara göre kurum kültürü, tek parçalı bir yapı olmaktan çok iç içe geçen, kesişen bazen de çatışan çok sayıda alt kültürden oluşmaktadır (Martin ve Siehl, 1983:52-53).

Martin 1980'lerin başında, Schein'in o yıllardaki (eğer bir organizasyonun tamamında paylaşılan bir şey değilse kültür olamaz şeklindeki) yaklaşımını, alt kültürleri önemini reddetmesi nedeni ile eleştirerek, alt kültürler hakkındaki çalışmalarına başlamıştır. (Schein çalışmasının daha sonraki versiyonlarında alt kültürlerle dair düzenlemeler yapmıştır). Martin, alt kültürleri kurumun geneli tarafından paylaşılmayan değerlerin toplamı olarak görmüş ve eğer bir kurumun kültürünün tam

olarak anlaşılması gerekiyorsa, alt kültürlerin de ele alınması gerektiğini vurgulamıştır (Hatch, 2010:78). Bunun ardından, alt kültürlerin bir kurum içinde nasıl var olduğunu şöyle tasvir edilmiştir; alt kültürler bağımsız bir biçimde, uyum halinde var olabilecekleri gibi birbirleri ile çatışma içine de girebilirler. Kurumdaki belirsizlikler, alt kültürler arasındaki çatlaklara hapsedilir. Bunu bir metaforla açıklamak gerekirse, alt kültürler belirsizlik denizindeki netlik adaları gibidir (Martin, 2002:94).

Kono da Martin'in bu yaklaşımını desteklemektedir. Kono'ya göre, kurumlar; departmanlar ya da gruplar arasında paylaşılan, homojen bir kültüre sahip olmak zorunda değildirler. Daha sık olarak, çeşitli alt kültürlere sahip bir yapıda bulunurlar (Kono ve Clegg, 1998:65).

Sağlıklı bir kurumda alt kültürlerin bulunamayacağı ya da bulunmaması gerektiğine dair olan ve bütüncül kültürler ve alt kültürlerle karakterize edilen kültürler arasındaki içeriksel çatlaklanma, alt kültürlerin her zaman baskın kültüre karşı olan insanlardan oluştuğu yanılgısından kaynaklanmaktadır. Antropoloji ve sosyolojideki temelleri nedeniyle alt kültür terimi, aykırı, suçlu ya da uzlaşma karşıtı grup/kişilerin imajı ile ilişkilendirilmiştir. Organizasyonel etnograflar, kurumsal alt kültürlerin çok çeşitli biçimlerini tespit etmişlerdir ve bunların tamamı karşıt görüşleri savunmamaktadırlar (Boisnier ve Chatman, 2003:91).

Parker ise, alt kültür kavramının çıkış noktası ve çağrışımlarından dolayı bu terimi kullanmayı reddeder. Bunun yerine X'in kültürü, Y'nin kültürü gibi tanımlamaları kullanmayı tercih eder. Parker'a göre bu kültürler bir sınıflandırmanın sonucudur ve homojen yapılar değildirler. İnsanlar aynı anda pek çok kültürün üyesi olabilirler (Parker, 2008:85-86).

Schultz'a göre, simgeci bakış açısıyla yaklaşıldığında, alt kültürlerin organizasyondaki grupların limitli ve farklı parçalarını barındırması gerekmez, aksine alt kültürler, yorumlamanın rekabet halindeki kalıpları olarak görülür ki, aynı kişi bazı koşullarda paylaşılan kültüre dahil olurken, bir başka koşulda bir alt kültürün parçası haline gelebilir (Schultz, 1994: 16).

Ebeveyn- çocuk benzetmesini kullanan Wolfgang ve Ferracuti, bir alt kültürü, ebeveyni olan kapsayıcı kültürden hiç bir zaman tamamen farklı olamayacak bir çocuğa benzetmektedir. Kapsayıcı kültürün temel değerlerinden doğmuş olan alt kültürün

değerlerinden bazıları kapsayıcı kültürünkilerle çatışırken bazıları çatışmayacaktır (Wolfgang ve Ferracuti, 1970'den aktaran Boisnier ve Chatman, 2003:91).

Alt kültürler, bireyler tarafından bilinçli bir şekilde oluşturulamayacağı için kendiliğinden oluşmuş olan bu kültürlerin, yöneticiler tarafından olumlu olarak algılanan tarafları desteklenip, olumsuz olan tarafları azaltılmaya çalışılarak yönetilmesi söz konusu olabilir (Martin ve Siehl, 1983:53).

2.2.2. Alt kültürlerin oluşma nedenleri

Alt kültürler toplumsal, organizasyonel ya da bireysel özelliklere dayalı olarak oluşabilirler. Geniş ve karmaşık yapıdaki organizasyonlar, içinde buldukları toplumun yapısını andırırlar ve kurumun dışında bulunan her türlü alt kültürün ve değer gruplamalarının çoğundan bir örnek barındırırlar (Gregory, 1983'den aktaran Boisnier ve Chatman, 2003:95).

Kurumlarda alt kültürlerin oluşumunun nedenlerini ele alırken, buna zemin hazırlayan unsurları vurgulamak gereklidir. Tüm kültürler güven ve ortak inançlar setinin olduğu ortamlarda gelişir. Kültürel bir yapılandırıcıya dönüşen güven, en kolay yüz yüze iletişimin olduğu hallerde oluşur. Özellikle iş hayatında birbirini tanımayan insanların birlikte çalışmasının artmaya başladığı son dönemlerde bireyler, kime güveneceklerini yüz yüze temaslarla belirlerler. Bunun bir sonucu olarak alt kültürler birbiri ile yakın çalışan kişiler arasında oluşur (Deal ve Kennedy, 1999:216). Bunun yanı sıra, Chatmann ve Flynn, değerler ve normların bir grup ya da organizasyonun demografik yapısından oluştuğunu vurgulamışlardır. Gözle görülebilen farklılıklar bireysel ya da işbirlikçi çalışma yaklaşımı gibi grup değerlerini etkileyebilecek sosyal kategoriler yaratır (Chatmann ve Flynn, 2001'den aktaran Boisnier ve Chatman, 2003:90). Kurumlar pek çok farklı meslekte insanı istihdam ettiklerinde alt kültürler kaçınılmaz olarak, kaynaklar ve güç için rekabet edeceklerdir. Bu alt kültürlerin ideolojileri ve sahip oldukları ilgi alanları, karmaşık iç müzakereler gerektiren kolektif organizasyonel kararlar alınması gerektiğinde ortaya çıkar (Trice, 1993:155-156).

Pek çok araştırmacıya göre, kurumsal alt kültürler departmanlar, çalışma grupları ve takımlar, hiyerarşik katmanlar, mesleki bağlılıklar, kurumdaki fiziksel alan, sosyo-demografik kategoriler, arkadaşlıkla oluşan gayri resmi gruplar ya da

performansla ilişkili değişkenlere dayalı olarak oluşabilmektedir (Boisnier ve Chatman, 2003:95). Bu oluşumu açıklayabilmek için öncelikle belirtilmelidir ki, işlevsel faaliyet alanının etkisi, geleneksel fonksiyon tanımının ötesine geçer, görev sınırlarını aşar ve geçici çalışma gruplarına kadar uzanır. İkinci olarak ise, çalışmada gözlemlenen farklılaşma önceden tanımlanmış organizasyonel fonksiyonlardan çok mesleki rol algısına ve algılanan sorumluluklara dayalıdır. Sackmann'a göre, her iki bakış açısından da organizasyonel teori ve tasarım adına çıkarımlar yapılabilir. Diğer yandan, bir organizasyondaki yaşamı anlayabilmek için algılanan sorumluluklara odaklanmanın, organizasyon şemaları ya da görev tanımlarına odaklanmaktan daha etkili olduğunu vurgular (Sackmann, 1992:155-156).

Boisnier ve Chatman ise alt kültürlerin oluşum sebeplerini yalnızca algılarla ilgili olmadığını yapısal bazı nedenler ortaya koyarak açıklamış ve alt kültürlerin oluşum nedenlerini üç grupta toplamışlardır (Boisnier ve Chatman, 2003:95-100):

- 1- *Kurumun, alt kültür oluşumuna yol açan yapısal özellikleri:* Kurumun büyüklüğü, görevlerin farklılığı, güç dağılımı, demografik kompozisyonundan kaynaklanan yapısal özellikler bazı kurumları alt kültür oluşumuna daha yatkın hale getirmektedir. Alt kültürler, daha geniş, karmaşık ya da bürokratik organizasyonlarda oluşmaya eğilimlidirler. Çünkü bu tip kurumlarda, bireylerin teması daha kısıtlı, görevleri birbirinden çok farklı ve karşılıklı bağlılık düşüktür. Görev farklılıkları nedeni ile pek çok farklı meslekten birey kurumda yer almaktadır. Güç dağılımının merkezi olmadığı ve hiyerarşik kademelerin fazla olduğu kurumlar da alt kültür oluşumuna daha yatkındırlar.
- 2- *Bireyleri bir araya getirip alt kültürler oluşmasına neden olan grup süreçleri:* Alt kültürler genellikle daha sık yüz yüze iletişim kuran ve benzer problemlerle karşılaşan bireyler arasında oluşmaktadır. Bu durum onlara mevcut kültürün yarattığı endişeler hakkında karşılıklı paylaşımda bulunma olanağı sunar. Dolayısıyla bir arada ve aynı görevde çalışan gruplarının alt kültürlere dönüşmesi mümkündür. Bundan farklı olarak, ciddi sayıda, benzer düşünce yapılarına sahip bireylerin bir araya gelerek bir alt kültür oluşturması da mümkündür. Bireyler bir kurumun değerlerine karşı oldukları ya da onlardan tatmin olmadıkları takdirde, birbiriyle aynı görüşte olan insanların olduğu küçük

gruplar oluştururlar çünkü bireyler, kurumları ve işleri hakkındaki algıları da kapsayan benzer tutumları olan kişilerle bir arada olmayı tercih ederler.

- 3- *Bireyler olarak üyelerin alt kültürler oluşturmaya ya da onlara katılmaya olan eğilimleri:* Alt kültürlerin oluşabilmesi için bireylerin onlara katılmayı istemesi gerekmektedir. Ancak bu, onların bilinçli olarak ve kasten bu katılımı gerçekleştirmelerini gerektirmez. Aksine insanlar kendilerini bilinçli bir katılım kararları olmaksızın alt kültürlerin içinde bulurlar. Burada bireylerin alt kültürler oluşturmada üç boyuta dayalı olarak yatkınlık gösterdikleri vurgulanmaktadır. Psikolojik tepkisellik, baskın kültürün değerleri ile ilgili memnuniyet durumu, organizasyonel bağlılık. Tepkisellik, davranışsal anlamda kısıtlayıcı olarak algılanan durumlar sonucu ortaya çıkar. Bu durum bir otorite figürü, örneğin bir yöneticinin, davranışlar üzerinde taleplerinin olması ya da kuralcı taleplerin çok yüksek uyum gerektirdiği haller olabilir (O'Reilly ve Chatman, 1996'dan aktaran Boisnier ve Chatman, 2003:98). Kültürün yorumlanıp özümsemesi sürecinde bireylerin iş tatminini olumsuz etkileyecek değerler içermesi halinde, bu bireyler, kendileri gibi düşünen diğer insanlarla birlikte alt kültürler oluşturma eğilimine girerler. Bireysel organizasyonel bağlılık düzeyi ve çalışılan kurumla özdeşleşme ve sadakat düzeyi de alt kültürlerin oluşumunu etkilemektedir.

Alt kültür terimini kullanmayı reddeden Parker'a göre ise, kurum içinde farklı kültürler oluşmasının üç farklı nedeni söz konudur (Parker, 2008:194-204):

Mekânsal/işlevsel nedenler: Coğrafi konum ya da işleve bağlı olarak şekillenen alt kültürler. Çalışılan kurumun ya da departmanın bulunduğu coğrafi alan, şehir bölge, kurumun geri kalanından farklı alt kültürlerin oluşmasına neden olabilir. Benzer şekilde çalışanların kurumda hangi işlevi yerine getirdiği ile ilgili de alt kültür oluşumu söz konusudur.

Jenerasyona bağlı nedenler: Bireylerin yaşı ve kurumda çalışma süreleri, işle ve dünyayla ilgili algılarını farklılaştıracağı için alt kültürler oluşmasına neden olur. Bir konuda uzlaşmaya varılmadığında bu iki taraftan birinin, yaşlı ya da genç olduğu için meseleyi gerektiği gibi anlayamadığına bağlanarak, jenerasyonlar arasında ayrılık oluşur.

Mesleki nedenler: Kurum içerisindeki farklı meslek grupları, işin yapılışı ile ilgili en iyi çözümü kendi bakış açıları ile değerlendirerek, kendilerinin bildiği inancına sahip olabilirler. Bu nedenle mesleki gruplar arasında birbirinden farklı kültürler oluşur.

2.2.3. Alt kültürlerin türleri

Alt kültürlerin varlığı, bahsedilen bu nedenlere dayalı olarak açıklanabilmektedir. Ancak alt kültürler, hem oluşum nedenleri hem de oluştuktan sonra, kurum kültürü ile olan ilişkileri açısından farklılıklar göstermektedirler. Bu nedenler alt kültür türlerini iki farklı başlıkta sınıflandırmak uygun olacaktır: oluşum nedenlerine bağlı olarak ve kurum kültürü ile ilişkilerine bağlı olarak.

2.2.3.1. Oluşum nedenlerine bağlı olarak alt kültür türleri

Organizasyonlar büyüyüp geliştikçe yalnızca kurum kültürü değil, mesleğe, üretim biçimine, işleve, coğrafi unsurlara ya da hiyerarşideki basamağa dayalı olarak oluşan alt kültürler de gelişir (Schein, 2009:5). Burada genellikle, kurumun faaliyet alanı ya da faaliyet gösterdiği sektörün önemli etkisi söz konusudur. Bir polis departmanında oluşabilecek alt kültürler ile bir bankada oluşabilecek alt kültür doğal olarak farklılık gösterecektir. Ancak, alt kültürlerin oluşumunda, sektörlerin olduğu kadar mesleki grupların da önemli etkisi olduğu, farklı bölümlerin aynı fonksiyon grupları arasında, aynı bölümün farklı fonksiyon grupları arasında olduğundan daha çok benzerlik gösterdiği sonucu ile desteklenmektedir (Sackmann, 1992:154).

Edgar Schein, üç jenerik alt kültür tipi belirler;

Operasyona özgü; üretim ve satış gibi,

Mühendisliğe özgü; ürünlerin, süreçlerin, organizasyonel yapıların tasarımı

Tepe yönetime özgü; CEO ve yönetim ekibinin alt kültürü. Bu üç grup alt kültürün önemini ise tüm organizasyonlarda bulunmaları ve genellikle birbirleriyle çatışmaları ile vurgular. Mühendislik alt kültürlerinde, üyeler insanların hata yapan varlıklar olarak görüp, tasarımların mümkün olduğu kadar insansız yapılması gerektiğine inanırlar, bu yaklaşımları onları operasyonel alt kültürdeki, operatör ve işçilerle karşı karşıya getirir. Öte yandan tepe yönetim alt kültürleri açısından, her ne kadar insana değer veren

yaklaşımlar moda olsa da, bireyler de onların yönetmekte olduğu finansal maliyetlerin bir parçasıdır. Bu nedenle operasyonel alt kültürle çelişirken, en mükemmel ve dolayısıyla en maliyetli tasarımları yapmaya çalışan mühendislik alt kültürleri ile maliyetler konusunda çatışmalar (Schein, 2009:139-140). Bu üç farklı alt kültür tipinin amaçlarının nasıl sıralanacağı oldukça önemlidir; işi yapmaya odaklanmak, yenilikçi kalabilmek, çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için ekonomik olarak sağlıklı kalabilmek. Bu alt kültürlerden biri fazla baskın hale gelirse organizasyon hayatta kalamaz (Schein, 2004:198).

Alt kültürlerin oluşum nedenlerine bağlı olarak yapılan bu sınıflandırmada üzerine en çok çalışılmış olanlar, mesleki alt kültürler, hiyerarşik seviyeye bağlı ve departmanlar arasında oluşan alt kültürlerdir.

Mesleki alt kültürler: Çalışma tecrübelerinin çeşitliliği genellikle organizasyonlar içinde farklı kültürel yatkınlıklara sebep olur (Alvesson, 2002:150). Bu nedenle ortak tecrübeleri olan insanlar arasında alt kültür oluşumuna zemin hazırlar.

Yapılan pek çok araştırmayı inceleyen Trice, çalışanların mesleklerine, çalıştıkları kuruma, sendikalarına ve çalışma sınıfı kimliğine aidiyet duyabileceklerini ortaya koymuştur. Bunlardan birine ya da bir kaçına da aynı anda aidiyet duyabilir. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda bu hem kuruma hem mesleğe aidiyet şeklinde gelişebilmektedir (Trice, 1993:156-157). Ancak mesleğe duyulan aidiyet son derece önemlidir. Hofstede bunun nedenlerini şu şekilde açıklar; mesleki kültürler ulusal kültürle kurumsal kültürün arasında bir yerde yer alır. Öyle ki, bir meslek grubuna dahil olmak, tecrübe ve değerleri kazanmak demektir. Sosyalleşme alanı okul, staj ortamı ya da üniversitedir. Zaman ise çocukluktan çıkma ve işe girme arasında bir yerdedir (Hofstede vd. 2010:369). Dolayısıyla mesleki değerlere bağlılığın, çalışılan kurumdan daha önce oluşmuş olmasının, mesleki alt kültürlerin bu denli sık rastlanır olmasının sebebi olarak göstermek mümkündür. Üstelik mesleki etki yalnızca yerleşik (avukatlar, doktorlar, mühendisler gibi) mesleklerle sınırlı değildir. Sekretarya işlerini yürüten gruptaki çalışanlar da bir alt kültür oluşturabilirler (Trice, 1993:155).

Departmanlara bağlı alt kültürler: Değişik departmanlar belli bir noktaya kadar, farklı kültürler barındırabilir. Bu ilgili departmanların yaptıkları temel işte başarılı olmak için gereken yeterliliklerle ilgilidir. Pazarlama departmanından beklenen sertlik, finans departmanından beklenmeyecektir (Deal ve Kennedy, 2000:138).

Kono, 88 farklı firmada yapmış olduğu çalışmalar sonucu özellikle bazı departmanlar arasında farklı alt kültürler olduğunu belirlemiştir. Bunlar: doğrudan üretim departmanları, dolaylı üretim departmanları, pazarlama, idari işler ve Ar-Ge olarak sıralanmaktadır (Kono ve Clegg, 1998:76).

Hiyerarşik seviyeye bağlı alt kültürler: Yöneticiler arasında oluşan idari alt kültür, özellikle de yüksek statü sahibi olanlarınkı, idari prensipleri sahiplenir (Trice, 1993:149). Bu nedenle diğer çalışanlar ile aralarında bir fark görme eğilimine girerler. Yöneticiler bir organizasyonda işlerin yürümesi ve çalışanların nasıl çalışması gerektiği ile ilgili en iyi fikre sahip olduklarını düşünürlerken meslek sahibi çalışanlar da işin yapılışı ile ilgili konuları en iyi bildiklerini düşündükleri için çatışma söz konusu olabilir (Trice, 1993:154). Wilkins ve Dyer, 1987 yılında Modtek isimli bir firmada yaptıkları araştırmalarında, kendilerine yeni bir ofis yaptırarak, organizasyonun geri kalanından ayrılan tepe yönetimin, çalışanlarla iletişim bağını koparması ile çalışanların artık eski “mutlu aile” sloganına inanmadıklarını ortaya koymuşlardır (Wilkins ve Dyer, 1987’den aktaran Alvesson, 2002:158).

Demografik özelliklere bağlı alt kültürler: Schein tarafından yapılan sınıflandırma alt kültürlerin birbirleri ile ilişkilerini açıklaması bakımından önemlidir ancak alt kültürler yalnızca yapılan işin özelliklerine göre şekillenmez. Örneğin cinsiyet önemlidir. Erkeklerin ve kadınların kültürel yaklaşımı farklıdır. Sosyo - ekonomik özellikler ya da eğitim geçmişleri de alt kültürlerin temelini oluşturabilir. Bu grupların her biri kendi çevresine ve dünya görüşüne sahiptir. Özel kahramanları, ritüelleri, törenleri, dilleri ya da sembolleri belirli değerlerin iletişimde kullanılır. Alt kültürler inançlar oluşturulabilir ve davranışları belirleyebilirler (Deal ve Kennedy, 2000:150-151). Kurumlarda çalışma süresi ya da cinsiyete bağlı olarak farklı öncelikler gelişebilir ve bu öncelikler kurumun geneli için geçerli olan önceliklerle örtüşmeyebilir (Deal ve Kennedy, 1999:202). Bu durumda ilgili gruplar farklı alt kültürler meydana getiriler. Farklı yaş grupları arasında da gelişim yıllarındaki sosyal etkiler değişeceği için alt kültürler oluşabilir. Yaşlı çalışanlar, dünyaya gençlere göre daha farklı bakacaklardır. Benzer şekilde, eski departmanlar da yeni kurulan departmanlara göre büyük olasılıkla farklı standartlar geliştireceklerdir (Deal ve Kennedy, 2000:138). İnsanlar bir araya gelip, geçmişte işlerin daha iyi gittiği dönemler hakkında konuşup, yeni durumdan

yakınırlar. Bu şekilde insanlar gizli alt kültürler oluşturarak eski memnun edici ve anlamlı zamanlara döndüklerini hissederler (Deal ve Kennedy, 1999:173-174).

Kono, 1988 yılında yapılan ve 74.130 kişi üzerinde uygulanan anket sonuçlarına dayanarak, yaş yükseldikçe birimler arasındaki kültür farklılığının azalmakta olduğunu söyler. Orta yaşa kadar otorite ve güç, çalışma süresi ile birlikte yükselmekteyken orta yaştan sonra çalışanlar sıklıkla hayal kırıklığı yaşamakta ve benzer kararların tekrarı nedeni ile tembellik yükselmektedir (Kono ve Clegg:1998:82).

Kurum içerisinde oluşabilecek alt kültürlerin bir arada ve bağlantılı yapısının bir örneği şöyledir: Martin, Starup.com adlı bir internet girişimde yapılan çalışmalarda, tepe yönetimin çalışanlardan ayrıldığını ve kendi alt kültürünü oluşturduğunu, pazarlama ve mühendisliğin yine kendi alt kültürlerini oluşturduklarını bunun yanında teknisyenler ve alt kademe çalışanların kendilerini kurumun geri kalanına özellikle de tepe yönetime uzak hissettiklerini ifade ettiklerini, üstelik kadın yönetici ve çalışanların da kendi aralarında bir alt kültür oluşturduklarını ortaya koymuştur (Martin, 2002:144).

Özetlemek gerekirse, alt kültürlerin türleri ile mesleklerin doğası, hiyerarşinin seviyesi, yaş ve cinsiyet grupları arasında iyi bir uyum olabilir. Örneğin, pazarlama birimi dışa dönük bir eğilime sahiptir. Muhasebe birimi ise bürokratik bir kültüre sahiptir. Kadınların alt kültürü erkeklerinkinden farklıdır (Kono ve Clegg:1998:85).

Alt kültürler kimi zaman beklenmedik nedenlerle de oluşabilir. Örneğin sigara içmek için günde bir kaç kez dışarı çıkan, birbirinden çok farklı insanlardan oluşan bir grup, zaman içinde bir alt kültüre dönüşebilir (Deal ve Kennedy, 1999:216). Çünkü benzerlikler taşıyan insanlar arasında gelişen kişiler arası ilişkiler ayrık ve dayanıklı alt kültürlerin oluşmasına zemin hazırlar. Çalışan anneler, eğitimine devam eden personeller gibi (Keyton, 2005:56).

2.2.3.2. Yaygın kültür ile ilişkilerine bağlı olarak alt kültür türleri

Kurumun yaygın kültürü ve bu yaygın kültürün değerleri ile ilişkileri açısından değerlendirildiğinde, üç alt kültür biçiminden bahsedilmektedir. Bunlar, pekiştirici alt kültür, dikey alt kültür ve karşı kültürdür. Pekiştirici alt kültür, baskın kültürün temel değerlerinin taraftarı olmanın, kurumun geri kalanına kıyasla daha ateşli bir halde olduğu bir organizasyonel ortamda var olur. Dikey alt kültürde ise üyeler, aynı anda

hem baskın kültürün temel değerlerini, hem de ayrı ancak karşıt olmayan kendilerine özgü bir değerler setini kabul ederler. Karşı kültürde ise, bu alt kültürün temel değerlerinden bazıları baskın kültürün temel değerlerine doğrudan meydan okur (Martin ve Siehl, 1983:54).

Her alt kültürün bir karşı kültür olmadığını göz önünde bulundurarak, yapılan bu sınıflandırma, Schein'in merkezi (daha temel ve değişmez) ve çevresel (koşullara göre oluşan) değerler olarak grupladığı değerler sistemi ile birlikte ele alındığında, alt kültürlerin nasıl yaygın kültürün gücünü zedeleden oluşabileceğini anlamak kolaylaşır. Pekleştirici alt kültürün üyeleri kurumun baskın kültürünün değerlerine, organizasyonun geri kalanındaki üyelerden çok daha şevkle bağlıdırlar. Hem merkezi hem de çevresel değerlere katılır ve özen gösterirler. Dikey alt kültürlerin üyeleri ise, hem baskın kültürün değerlerini hem de kendi farklı ancak çatışmayan değerlerini sahiplenirler. Merkezi değerleri sahiplenirler ancak baskın kültüre göre çevresel olan bazı değerleri de barındırırlar. Dikey alt kültürler ile baskın kültürün arasında farklılaşan değerler, organizasyonun fonksiyonları ve kimliğinde merkezi değerler kadar etkili olmayan değerlerdir, dolayısıyla dikey alt kültürlerin varlığı baskın kültürün bağlayıcılığını tehdit etmez. Son olarak, bir karşı kültürün üyeleri baskın kültürün öz değerlerine karşıdırlar ve bunlara tam olarak zıt değerler barındırırlar. Karşı kültürlerin üyeleri baskın kültürün merkezi değerlerine zıt değerler benimsedikleri için onun gücünü tehdit ederler (Boisnier ve Chatman, 2003:93).

Alt kültürler genel olarak, baskın kültürün kuralcı dayanışmasını rahatsız etmeyecek, hoş görülebilir aykırılıklar sergilerler. Karşı kültürlerin üyeleri ise tersine, uyumsuz değerleri barındırır ve üyeliklerinin erdemi ile baskın kültürün kesin yaklaşımlarına açıkça karşı gelirler. Dolayısıyla karşı kültürler, organizasyonun diğer üyeleri için kabul edilebilir değildirler (Boisnier ve Chatman, 2003:91). Yükselme ve daha fazla sorumluluk alma beklentisi karşılanmayan ya da bu yolları kapatılan çalışan grupları arasında da karşı kültürler oluşabilir. Yükselme yolları kapanan çalışanlar, diğerlerinin çalışmalarını da engelleyecek şekilde davranma eğilimi gösterebilirler. Bu olumsuz yaklaşım, hastalıklı dedikodular, oyalama taktikleri gibi pasif direniş biçimleri sergilemek şeklinde kendini gösterir (Trice, 1993:148-149).

2.2.4. Alt kültürlerin kurum kültürüne etkileri

Alt kültürler tarafından, kurum içerisindeki varlıklarıyla daha önce vurgulandığı gibi, işlerin yapılış biçimi konusunda hedefe ulaşmak adına uygun yöntemler geliştirilebilir. Ancak alt kültürü tam olarak anlayıp, yönetebilmek için, olumlu ve olumsuz yönleriyle ele almak gerekir. Tüm üyelerin kabul ettiği ve önem verdiği değerlere sahip güçlü kültürler alt kültürlerin oluşabilmesi için uygun olmayan ortamlar gibi görünmektedir. (O'Reilly, 1989, Saffolf, 1988'den aktaran Boisnier ve Chatman, 2003:87). Araştırmacılar genel olarak alt kültürleri güçlü kurum kültürü için kötü bir durum olarak ele almışlardır. Ancak alt kültürler, kurumun kültürünü güçlendirebilecek özelliklere de sahiptirler. İlk olarak alt kültürler, kurum kültürünü zedeleyebilecekleri bir noktaya kadar uzanan genişlikte çeşitlenirler. İkincisi, alt kültürler genellikle değişim taleplerine bir cevap olarak ortaya çıkar ve türbülans zamanlarında fikir ayrılığı ve çatışmaları ifade edebilmek için bir yöntem işlevi görebilir. Böylelikle alt kültürler, merkezi olmayan değerleri değiştirmek adına bir mekanizma sunabilirler (Boisnier ve Chatman, 2003:87-88). Çünkü, güçlü kültürler pek çok araştırmacı tarafından olumlu olarak ele alınmış olsa da, değişim karşısında güçlü kültürlerin ağır kalabileceğini savunanlar da vardır. Bu olumsuz ihtimali ortadan kaldırmanın yolu olarak belirli türdeki alt kültürlerin gelişmesine izin vererek güçlü kültürler, atak bir yapı kazanabilirler. Alt kültürler, kurumlara çevresel değişimlere karşı çeşitli şekilde cevap verebilme olanağı sağlayabilir. Bütüncül bir kültürün sahip olamayacağı esneklik ve cevap verebilirlik olanağını alt kültürler sunabilir (Boisnier ve Chatman, 2003:87). Kono alt kültürlerin, kurum kültürünü değiştirmekte de etkileri olduğunu vurgular. Bir kurumun kültürünü değiştirmek için bir birimde sağlıklı bir alt kültür oluşturup, bu kültürün genele yayılmasını sağlamak daha kolay olacaktır. Kono, Bridgestone ve Nissan'da yaptığı çalışmalarda başarılı bir birimin onu başarıya götüren alt kültürünün, yeni bir kültürün yönünü belirleyebildiğini ya da genele yayılarak baskın kültür haline gelebileceğini ortaya koymuştur (Kono ve Clegg, 1998:87). Bunun yanında yeni bir kültür oluşturmak dışında, mevcut kültürde daha verimli çalışmanın yollarını da açabilirler. Alt kültürlerdeki farklılık kurumun yaratıcılığını artırabilir. Örneğin, Shiseido firması, 30 yaş altı tüm çalışanlarının planlama birimindeki açık pozisyonlar için başvuruda bulunabileceğini duyurduğu bir çalışma yürütmüş ve farklı birimlerden

gelen farklı çalışanların firma için özgün bir plan hazırlayabileceğini öngörmüştür. Bu yöntem pek çok Japon firması tarafından uygulanmaktadır (Kono ve Clegg:1998:87).

Alt kültürler, bu gibi bütünleştirici fonksiyonlara hizmet etmenin yanı sıra çatışmaların ifade edilmesini ve organizasyonel unsurlar arasındaki farklılaşma ihtiyaçlarına dikkat çekilmesini de sağlar (Martin ve Siehl, 1983:53).

Kurum içindeki uygun farklılıklar ayrıca, üyelerin tatmini ve performansın yükselmesini de sağlayabilir (Kono ve Clegg, 1998:66). Hatta alt kültürlerin farklılığı kurumsal karar alma süreçlerini kurumsal performansı ve bireylerin tatminini etkiler (Kono ve Clegg:1998:85). Ancak bu doğal farklılıklar bazı koşullarda zararlı hale gelebilir:

- 1) Alt kültürler arasında düzenli, formel ya da informal ilişki söz konusu olmadığında, kendi içlerine doğru evrilmeye başlarlar ve kurumun tümüne etki edecek olumsuzluklara yol açacak şekilde çalışmaya başlarlar. Transfer programları ve alt kültürler arasındaki açık iletişimle bu sorun çözülebilir.
- 2) Alt kültürlerin güçlenmeye başladığının en önemli göstergesi birbirlerine karşı olmaya başlamalarıdır. Alt kültürler arasında sağlıklı bir tansiyon arzu edilen bir durum olsa da, bu çekişme dile getirilen ve zarar verici bir hale gelmeye başladığında bir soruna dönüşecektir.
- 3) Alt kültürler “özel” hale geldiğinde; üyelikte sınırlamalar, bireylerin keyfi olarak dışlanması, yalnızca üyelere özel ritüeller gibi uygulamalarla özel kulüplere dönüşmeye başladığında tehlike söz konusudur. Kurumlar ancak tüm çalışanları tarafından itildiğinde en iyi şekilde çalışabilir. Bazıları kendi ortak ilgi alanlarını diğerlerinin üzerinde tuttuğunda bu etkiye ulaşmak mümkün olmayacaktır.
- 4) Alt kültürlerin değerleri paylaşılan kurumsal değerlerden bazılarını sahiplendiğinde olumsuz yönde ilerleme var demektir. Çünkü güçlü olarak tabir edilen bir kültürde, herhangi bir çalışan, herhangi bir zaman sorulduğunda, kurumun ne için mücadele ettiğini ya da neye inandığını cevaplayabilir. Alt kültürler, kendi inançlarını kurumsal inançların üzerindeymiş gibi yansıtmaya başladığında, kurum kültürünün baş aşağı olma riski söz konusudur (Deal ve Kennedy, 2000:138-139).

Kurumun değerleri anlaşılamayacak durumdaysa, bir alt kültür belirli bir davranışı dikte edebilir ve bu kurumda kültürel bir kaymaya neden olabilir. (Deal ve Kennedy, 2000:153). Kono, vizyon, resmi ve resmi olmayan tüm davranışlara dair kurumsal kodlar aracılığıyla tekrar üretilen kuralcı ve pekiştirilmiş kültüre, şemsiye kültür adını verir. Bu kültür doğal ve kendiliğinden gelişen bir kültür değildir. Üyeler bu kültürü, tecrübeler ve kültürü benimsetmek amacıyla uygulanan sabah toplantılarında yöneticilerin konuşmaları, slogan olarak kullanılan ifadeler gibi eylemler aracılığıyla işselleştirirler. Bu koşullar altında şemsiye kültür geręek bir kültür haline gelir ki, stratejik olarak hedeflenen de budur. Ancak yeler bu şemsiye kültürü, çok güçlü olduğu hallerde bile işselleştirmek zorunda hissetmeyebilirler. İşselleştirilmiş bir kültürde üyeler değerlere inanır ve onları kendilerininmiş gibi kabul ederler (Kono ve Clegg, 1998:66). Kurumdaki birbirinden çok farklı alt kültürlerin uyumlu ve anlaşmalı Şekilde çalışabilmelerini sağlayacak şemsiye inançları bulmak ya da belirlemek kolay değildir. Ancak kurum merkezi bir çekirdek oluşturamazsa çalışanlar liderlik ve rehberlik için kendi alt kültürlerine döneceklerdir. Bu şemsiye değerleri bulabilmekteki anahtar kavram basitliktir. Her ne kadar alt kültürler kendi yollarına gitme eğiliminde olsa da insanlar ait olma ve kalpten gelen söylemleri dinleme eğilimindedirler (Deal ve Kennedy, 1999:203).

Alt kültürler arasındaki farklılık, yönetim sisteminin ya da görev içeriğinin farklı yorumlanması sonucuna yol açar ve bunun da performans üzerinde etkileri görülür (Kono ve Clegg, 1998:65). Kurumda alt kültürlerle ilgili bir bütünleştirme çabası söz konusu olduğunda, alt kültürler tarafından bir miktar direnç gösterilmesi kabul edilebilir. Ancak bütünleştirmenin gerçekleşebilmesi için tüm alt kültürlerin işe koşulması gerekmektedir. Böylesi bir durumda yaşanacak belirsizlik halini “yetersiz iletişim” ile açıklamak mümkündür. Kurumun vizyon ve stratejisinin net bir Şekilde ifade edilebilmesi, motive edici bir söylem geliştirilmesi ve daha özenli bir alt kademe yönetim uygulanması Őarttır (Martin, 2002:99). Alt kültürler yok edilmeye çalışılmak yerine desteklenmeli ve alt kültürlerin bir arada çalışabilmesi ve eforlarını ortak bir amaç için harcayabilmeleri sağlanmalıdır. Alt kültürler için bir arada çalışabilmek için resmi olmayan kurallar oluşturulmalı, birbirleri ve kurumun tamamı ile bağlantılı olmaları sağlanmalıdır (Deal ve Kennedy, 1999:202).

2.3. Halkla İlişkiler Birimi ve Kurum Kültürü İlişkisi

2.3.1. Halkla ilişkiler biriminin organizasyon şemasındaki yeri

Organizasyon yapılanmalarında her bir yönetim fonksiyonun, üstlendiği görev nedeniyle belirli bir yeri vardır. Muhasebe, üretim ya da finans gibi sorumluluk alanları çok net ve kesin olarak belirlenmiş birimler, uzun yıllardır organizasyon yapılarındaki yerlerini deyiştirmezken, yeni koşullara bağılı olarak ortaya çıkan ya da evrilen birimler de vardır. İnsan kaynaklarının, daha önce muhasebe birimin altında yürütölen bir işken, önce personel idaresine sonra da insan kaynaklarına dönüşmesi gibi (Morley, 2002:77). Halkla ilişkiler birimi de bu deyişen birimlerden biridir.

Halkla ilişkiler biriminin görev tanımı ve sorumlulukları hakkındaki görüşler genel olarak şöyledir:

Halkla ilişkiler, trendleri analiz eden, bu analiz sonucuna göre öngörölü programlar geliştiren, şirketin yönetim danışmanlığını üstlenen ve kamu ile kuruluş yararına karşılıklı hizmet edecek, önceden planlanmış programları uygulamaya döken bir sanat ve bilimdir (Sezgin ve Bulut, 2013:186). Halkla ilişkiler, kurum ile kurumun tüm hedef kitleleri arasında çift yönlü bir iletişim içeren faaliyetleri aracılığıyla uzun vadeli ve güvene dayalı bir ilişki kurmayı başarıp, bu ilişkiyi sürdürmeyi hedefler. Burada kurumun kimliği, imajı ve kültürünün ortaya konması da halkla ilişkilerin sorumluluğundadır (Ertürk, 2007:54-55). Diğer bir deyişle, *günümüzde örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için, örgüt içinde ve dışında hızlı, doğru ve etkin işleyen bir iletişim dokusuna ve yeni bir yapılanmaya gerek duymaktadırlar. Bu yapılanma halkla ilişkilerdir* (Sezgin ve Bulut, 2013:182).

Bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler, yöneticilere, kurumun içinde ya da dışında yaşanmakta olan gelişmelere ve kurumun kamuoyu ile ilişkilerine dair öneriler sunmak ve karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek olası problemler hakkında araştırmalar yaparak ve bunları raporlayarak kurum yönetimi ve kamuoyu arasında aracılık rolü üstlenmekle görevlidir (Oxley, 1987'den aktaran Yıldırım Becerikli, 2007:102).

Halkla ilişkiler biriminin organizasyon içindeki yapılanması kurumun büyüklüğüne göre deyişebilir. Örneğin küçük kurumlar, dar bir çevre içerisinde, az çalışan sayısı ve küçük müşteri potansiyeli ile faaliyet gösterdikleri için, kurumun iç ve

dış iletişimini firma sahibinin kendisi bizzat yürütebilir. Orta ölçekli kurumlarda halkla ilişkiler alanında yerine getirilmesi gereken sorumluluklar artıp, karmaşıklaştığı için, kurum içinde bir halkla ilişkiler uzmanının çalıştırıldığı görülür. Bu uzman genellikle, insan kaynaklarına bağlı olarak çalışır. Kimi zaman da bu hizmet dışarıdan alınarak bir ajans aracılığıyla halkla ilişkiler yürütülür. Büyük kurumlarda ise halkla ilişkiler departmanı genel organizasyon yapısı içinde yer almaktadır. Halkla ilişkilerin sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için halkla ilişkiler biriminin bağımsız olarak yapılanması gerekir (Sabuncuoğlu, 2010:107-109).

Bazı kurumlar halkla ilişkiler birimlerinin organizasyon içindeki hiyerarşinin üst kısmına alır ve doğrudan tepe yöneticiye bağlarlar. Bazı kurumlar ise, hiyerarşide daha alt seviyede bir noktaya konumlandırır ve pazarlama ya da insan kaynakları gibi başka bir birim yöneticisine bağlar. Bazen halkla ilişkilerin tüm işlevleri tek bir birimde birleştirilirken bazen de tamamen dışarıdan hizmet alınarak bu işlev gerçekleştirilir (Grunig, 2005:418). Her ne şekilde olursa olsun, halkla ilişkiler sorumluluğunu yerine getiren iç ya da dış birimin mutlaka tepe yönetime ulaşabilir bir noktada konumlandırılması gerekir. Bu konu ile ilgili olarak, Grunig'in önderliğindeki araştırma ekibi, "Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik" adlı çalışmalarında halkla ilişkiler biriminin organizasyonundaki yeri ile ilgili üç koşul ortaya koymuşlar ve bu koşullar gerçekleştirildiğinde mükemmel halkla ilişkiler departmanlarına sahip olunabileceğini öne sürmüşlerdir (Grunig, 2005:31):

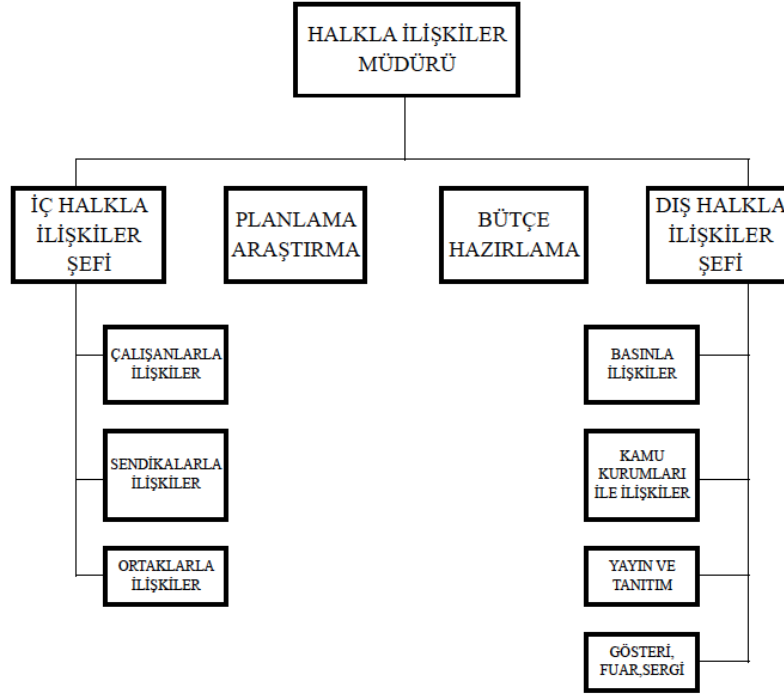
1. Halkla ilişkiler biriminin organizasyon içindeki yerini, yönetime kolaylıkla erişebilecek şekilde konumlandırmak.
2. Halkla ilişkiler biriminin üstlenmesi gereken işlevleri, insan kaynakları, pazarlama ya da finans gibi birimlere bağlamamak, bunun yerine halkla ilişkileri tek ve bütünleşik bir birim olarak yapılandırmak.
3. Yeni hedef kitle ya da paydaşlar ortaya çıktıkça ya da var olanlar önemini yitirdikçe güncellenecek olan halkla ilişkiler programlarına çalışan ve kaynak ayrılabilmesi için birim içinde dinamik bir yatay yapı oluşturmak.

Tepe yönetimle bağlantıyı önemli kılan neden şu şekilde açıklanabilir: İyi yönetilen bir halkla ilişkiler sürecinin sonucunda hem yönetim hem de hedef kitleler çatışmayı azaltan bir biçimde davranır ya da çatışmayı etkin biçimde yönetebilir. Bu sağlıklı davranışsal ilişkiyi sağlayabilmek için halkla ilişkiler, organizasyon politikaları, strateji ve kararları etkilediği kadar hedef kitlelerin davranışlarını da etkilemelidir (Grunig vd., 2002:2). Dolayısıyla halkla ilişkiler ya da iletişim yöneticisinin karar alıcı yöneticiler grubunda yer alması en sağlıklı sonucu doğuracaktır denilebilir.

Her ne kadar, halkla ilişkilerin kurum içindeki çalışmalarının verimli ve hatta mükemmel olabilmesi için yapılması gerekenlerle ilgili pek çok çalışma olsa da halkla ilişkilerin organizasyon içerisinde hangi noktada bulunması gerektiği ile ilgili ideal bir belirleme yoktur (Grunig, 2005:419). Ancak organizasyon şemasının hangi kısmında yer alırsa alsın, halkla ilişkiler yalnızca yönetime değil çalışanlara da hizmet eden bir birim olmalıdır (Yıldırım Becerikli, 2007:102).

2.3.1.1. Halkla ilişkiler biriminin yapısı

Halkla ilişkiler birimin iç yapısı da birimin organizasyondaki yeri gibi, kurumdan kuruma değişiklik gösterir. Yatay yapılar, ilgili hedef kitlelere, iletişim tekniklerine, yönetime, coğrafi bölge ya da müşteri temsilcisi sistemine göre yapılandırılabilir. Hangi işleve dayanarak yapılandırılırsa yapılandırılırsın, önemli olan birimin yapısının esnek olması ve merkezsizleşmesidir. Halkla ilişkiler biriminde çalışanlar, sorun çözümü için, ilgili başka birimlerin görevlileri ile birlikte bir takım oluşturup, çalışmalarını gerçekleştirir ve çalışma sonlandığında grup dağılarak, çalışanlar başka bir çözüm grubunda yer alır (Grunig, 2005:418).



Şekil 3. İç ve dış halkla ilişkiler örgütlenmesi

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2010:111

Sabuncuoğlu'nun önerdiği örnek birim yapılanmasında olduğu gibi, kurum içi ve dışı halkla ilişkiler faaliyetlerinin sorumlularının birbirinden ayrılması uygulamada yaygın olarak kullanılmaktadır.

Önemli olan, birim içi sorumlulukların nasıl dağıtıldığından çok, bu sorumlulukların nasıl yürütüldüğüdür. Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özellikleri dört grupta toplanır (Grunig vd., 2002:13-15):

- 1) *Halkla ilişkiler fonksiyonunun güçlendirilmesi:* Halkla ilişkiler yöneticisi organizasyonun stratejik yönetim sürecine katılmalıdır. Organizasyondaki baskın koalisyon içinde yer almalıdır ya da bu koalisyondaki kıdemli yöneticilere direk raporlama yapmalıdır. Halkla ilişkiler departmanının kendisi, organizasyonun içindeki cinsiyet, etnik köken ya da kültürel farklılıkların örneği olmalı ve bu farklılıkları barındırmalıdır.
- 2) *İletişimci rolleri:* Halkla ilişkiler uzmanlarına dört iletişimci rolü belirlenmiştir; yönetici, kıdemli danışman, teknisyen ve medya ilişkileri. Halkla ilişkiler departmanı bu iletişimci rollerindeki ekip üyelerini barındırmalıdır.

- 3) *İletişim fonksiyonunun organizasyonu ve diğer fonksiyonlarla ilişkisi:* Pek çok kurum iletişimi farklı bir fonksiyonun (pazarlama, insan kaynakları vb.) altında yönetmektedir. Ancak iletişim tek bir noktadan ve diğer fonksiyonlardan bağımsız olarak yönetilmelidir.
- 4) *Halkla ilişkiler modelleri:* Bu konu üzerine yapılan çalışmalar, mükemmel halkla ilişkiler yönetiminin iki yönlü ve simetrik modeli uygulaması gerektiğini ortaya koymuştur.

2.3.2. Halkla ilişkiler biriminin kurum içindeki görevleri

Halkla ilişkilerin bir kurum içerisinde üstlendiği sorumluluklar ilk olarak, kurum içine ve dışına yönelik sorumluluklar olarak ikiye ayrılabilir. Ancak bu ayrımı açıklamadan önce halkla ilişkilerin günümüzde çoğunlukla bir yönetim fonksiyonu olarak görülmekte olduğunu tekrar belirtmek gerekir.

Yönetimsel olmak ya da bir yönetim fonksiyonu olmak, halkla ilişkilerin, yönetimin özel stratejik iç ve dış hedef kitleler arasında oluşacak çatışmalarda yönetim adına pazarlık ve arabuluculuk rolünü üstlenmesi demektir (Grunig vd., 2002:11).

Sriramesh, Grunig ve Dozier'in araştırmalarında, halkla ilişkiler kurumun misyonunu belirlemesi ve tüm hedef kitleleri ona ikna etmesi sürecinde onu etkileyen ve ondan etkilenen stratejik hedef kitleler ile, güven ve anlaşmaya dayalı uzun dönemli ilişkiler kurduğunda, organizasyonel verimliliği artırdığı sonucuna varılmıştır (Sriramesh vd., 1996:246). Halkla ilişkiler birimi, organizasyonun diğer tüm birimleri ile bilgi paylaşımı ve ortak sorumluluklar üstlenerek görevlerini yürütür. Ancak bu birim özellikle pazarlama ve insan kaynakları birimleri ile sıkı ilişki içindedir. Pazarlama birimi ile dışa yönelik iletişim yönetiminde en çok paylaşımı gerçekleştirirken, insan kaynakları ile ise iç iletişimde ortaklık yürütmektedir (Sabuncuoğlu, 2010:109). Bu nedenle halkla ilişkiler uzmanları, insan kaynakları, bireysel yöneticiler ve diğerleri ile iyi çalışan ilişkilerini desteklemek için yakın ve ortak çalışmalar yürütmelidir (Lamb ve McKee, 2005:7).

Halkla ilişkilerin kurum içindeki faaliyetlerini kısaca sıralamak gerekirse;

- Yönetim ve personel politikalarını genel halkla ilişkiler programına uygun bir şekilde iç çevreye uyarlar,

- Kurum dışına taşınan personel bilgi, yaklaşım ve kanaatlerinin şekillendirilmesini sağlar,
- İnsan kaynakları yönetiminin başarısı için uygun ortam hazırlar,
- Kurum kültürünün bir parçası olarak yatay ve dikey iletişimi sağlayacak yollar bulur (Cutlip, Centre ve Broom, 1985'den aktaran Akıncı Vural, 2010:173).

Çalışanlar, kurum hakkında, kurumun insan kaynakları uygulama ve planları ya da kurumun mali kaynaklarının nasıl kullanıldığı gibi bazı bilgileri edinmek isterler. Ancak yönetimin kararları ya da kurumun çıkarları gereği formel iletişim kanallarından iletilmesi mümkün olmayan bu bilgiler, informal iletişim kanallarından, dedikodu ve söylenti gibi yollarla paylaşılmaya başlar. Bu nedenle halkla ilişkiler, bu informal iletişim yollarına kulak vererek, çalışanların hangi konuda bilgi talebi olduğu ya da ne konuda bilgilendirme eksikliği bulunduğunu fark ederek, çalışanların rahatsızlık duyduğu noktaları belirler ve yönetimin, çalışanlar tarafından benimsenmeyecek kararlar almasını engelleyebilir (Yıldırım Becerikli, 2007:104).

Temel olarak halkla ilişkilerin tüm işlevleri iletişime dayalıdır. Halkla ilişkiler biriminin üstlendiği en önemli sorumluluk iletişim yönetimidir. Bu iletişim yönetiminin kurum içindeki biçimi ise kurumsal iletişimin üç farklı alt türünden (diğer ikisi, yönetim iletişimi, pazarlama iletişimidir) biri olan kurum içi iletişimidir (Van Riel ve Fombrun, 2007:14-22). Kurum içi iletişim, iletişim yönetimi ve halkla ilişkiler alanında en hızlı büyüyen uzmanlıklardandır. Öte yandan, iletişim uygulamaları üzerine yapılan deneysel çalışmalarda kurum içi iletişimin, halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi çalışanlarının sorumlu tutulduğu ilk beş alan arasında yer aldığı da ortaya konmuştur (Vercic vd., 2012:223-224).

Kurum içi iletişim, kurumun çalışanları arasında ve kurumda yer alan departmanlar arasında bilgi akışını düzenleyen bir iletişimidir. Bir kurumun düzenli bir şekilde işleyebilmesini sağlamanın temeli kurum içi iletişimin düzgün bir şekilde yapılandırılmasından geçer (Karsak, 2015:33).

Bir kurumun çalışanları, o kurumun bir şekilde temas kurduğu tüm birey ya da kurumlara karşı, kurumun temsilcisi görevindedirler. Bu nedenle yönetim, çalışanlara bu bilinci aşılmalı ve kurum içi iletişimi güçlendirmelidir. Halkla ilişkiler yönetimi sürecinde kurum içi iletişim yönetimi, öncelikle iletişime duyulan ihtiyacı karşılarken

öte yandan kurumun vizyon, misyon amaç ve kültürüne uygun biçimde gerçekleşmelidir (Ertürk, 2007:55).

Halkla ilişkilerin kurum içi iletişim sorumluluğunu etkin biçimde yerine getirebilmesi için, kurumun halkla ilişkilere yaklaşımı da son derece önemlidir. Yüksek performans sergileyen kurumların, iletişimlerini iş stratejileri ile bütünleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Karar almada çalışan katkısı yaratmak için aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalları sunarlar.
- Çalışanlara, sektörü ve işi, kurumun değerlerini ve kültürünü, amaç ve gelişimini anlamaları, performanslarını yükseltmeleri için geliştirecekleri yollar konusunda yardım etmeye odaklanmaktadır.
- İletişim uzmanlarına işlerini kolaylaştırıcı kişiler olarak yaklaşmak yerine işletme planlaması sürecinde daha stratejik roller vermektedirler.
- Büyük değişim süreçlerinde çalışanlara daha iyi açıklamalar yapmakta ve değişim için destek kazanmaktadır (Lamb ve McKee, 2005:10).

İnsan kaynakları üzerine çalışan araştırmacılar, iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak ele alırken, pazarlama alanındaki çalışmalar, çalışanları “iç müşteriler” olarak görür ve çalışanlarla iletişimle ilgili “içe dönük pazarlama” kavramını ortaya atarlar. Bu konu üzerine halkla ilişkiler alanında yapılan çalışmalar ise, çalışanları “iç paydaşlar” olarak ele alır ve “kurum içi halkla ilişkiler” kavramını vurgularlar (Vercic vd., 2012:224). Bunun sonucunda, halkla ilişkiler birimi kimi yaklaşımlar tarafından bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınırken, uygulamada çoğunlukla bunun göz ardı edildiği görülmektedir.

Kurum içi iletişimden sorumlu olan halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim uzmanlarına da, tıpkı halkla ilişkiler birimine olduğu gibi yüklenen sorumluluklar söz konusudur. Bu sorumlulukları yerine getiren iletişim uzmanları her bir sorumluluğun yerine getirilebilmesi için üstlendikleri farklı roller vardır.

Likely, kurum içi iletişim uygulayıcılarının üstlendiği 5 farklı rol belirlemiştir. Bu rollerin ilki en temel rolken, her bir rol giderek daha çok uzmanlaşma gerektirmektedir (Likely, 2008:15):

- 1- *İletişimci*: Tüm kurum içi iletişim çalışanlarının yerine getirdiği roldür. Bilginin dağıtımı için, kanal, araç ve ürünler sunarlar. Çalışanları, yönetim ve insan

kaynakları hakkında bilgilendirirler. İki ya da çok yönlü iletişimi destekleyen ve organizasyonun iletişim sistemine çalışanları da dahil eden iletişimciler, bu rolü daha iyi yerine getirmektedir. En iyi olanlar ise, simetrik ve şeffaf bir iletişim iklimini savunarak, bilginin ve iletişimin demokratikleşmesini sağlarlar.

- 2- *Eğitici*: Yöneticilere ve alt kademe idarecilere daha iyi iletişimciler olma ve yukarıdan aşağı akan iletişim biçimindeki sorumlulukları konusunda koçluk ederek ve iletişim araçlarını kullanma konusundaki yeteneklerini geliştirmelerini sağlayarak eğitici rollerini yerine getiriler.
- 3- *Değişim temsilcisi*: Kurum içi iletişim çalışanları, organizasyondaki büyük değişim yönetimi projesinin bir parçası olarak, değişim temsilcisi görevi üstlenirler. Bu sadece basit bir şekilde değişim hedefleri ve sürecinin iletişimi değildir. Değişimin gerçekleşmesini sağlamak; çalışan davranışlarını, daha farklı davranmaya dair uzlaşının ardındaki sürükleyici faktörlerden biri olan iletişim faktörü ile değiştirmektir. Değişim temsilcileri olarak, iletişim uzmanları, pazar hakkındaki ya da finansal bilgi birikimini, organizasyonel yapıyı ve kültürü değiştirmeyi amaçlar.
- 4- *Danışman ve rehber*: Operasyonel birimlere, birimin performansı ve iş süreçleri hakkında çalışarak iletişim danışmanlığı yapma rolüdür. Rehberlik rolünde ise, belirli operasyonel süreçlere gelişim kazandırabilecek, operasyonel iletişimi geliştirmeye odaklanır.
- 5- *Stratejist*: İletişim uzmanlarından çok azı organizasyonel bir stratejist rolü üstlenir. Bu bir yönetim masasındaki bir iletişimcinin hatta değişim temsilcisinin ya da iletişim tavsiyeleri veren bir rehberin rolü değildir. Masa etrafındaki diğer tüm yöneticilerin her biri ile eşit olan bir roldür. Geniş kurumsal stratejiler geliştirme ve uygulamaya koyma konusunda yönetim, politika, paydaş ilişkileri, etik ve stratejik yönetim sürecinin kendisi hakkında tavsiyelerde bulunma rolüdür.

Bahsedildiği gibi bu rollerin her biri bir öncekinden daha fazla uzmanlık ve tecrübe gerektirmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, dolayısıyla halkla ilişkiler birimi, kurumun iletişimini yönetmeye onu düzenleyerek başlamakla birlikte, iletişimin temelinde yatan kararlara da dahil olabilecek bir düzeye kadar pek çok sorumluluk üstlenebilir.

Halkla ilişkiler birimin kurum içinde üstlendiği görevlerden biri de kurum kültürüdür. *1980'li yıllardan bu yana halkla ilişkilerin örgüt kültürü ile ilişkilendirildiği gözlenmektedir* (Sezgin ve Bulut, 2013:189). Ancak halkla ilişkiler kuramcıları nadiren, kültürün kurumların halkla ilişkiler uygulamalarının belirlenişindeki etkisini ya da halkla ilişkiler uygulamalarının kültür üzerindeki etkisini ele almışlardır (Sriramesh vd., 1996:229). Oysa, kurum kültürünün, hem gücün kimde olacağı hem de kurumun halkla ilişkileri nasıl uygulayacağı konusunda ciddi etkileri vardır. Kültür ve güç arasındaki ilişki şu şekildedir: Güç sahibi kişiler kurumun kültürünü geliştirir ve kurum kültürü de kimin güç kazanacağı üzerinde etkili olur (Grunig, 2005:321). *Bir kurumun amaçlarına ulaşım başarılı olabilmesi için halkla ilişkiler ve kültür bağlantısının uygun biçimde kurulması, hedeflere ulaşmada yolu oldukça kısaltmaktadır* (Yıldırım, 2012:7). Burada kastedilen halkla ilişkiler ve kültürün karşılıklı bir ilişki içinde olduğudur. Çünkü kültür ve iletişim ilişkisi çift yönlüdür. Yalnızca kültür bir kurumdaki iletişimin doğasını belirlemez, iletişim de kurumların kültürlerini geliştirip, ortaya koydukları yollardan biridir. Dolayısıyla, organizasyonların iletişim sistemlerini değiştirmek, kültürü değiştirmenin yollarından biri olabilir. Kültür ve iletişim simbiyotik bir ilişki içindedir ve biri üzerinde yapacağınız değişiklikler diğesinde de bir değişikliğe neden olacaktır (Sriramesh vd., 1996:238). Ancak iletişim yoluyla, kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğere bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 1993'den aktaran Yıldırım Becerikli, 2007:102). Kurumun iletişim yönetimi halkla ilişkiler tarafından üstlenildiğinde, kültürü anlayıp yorumlayabilmek için halkla ilişkiler kilit bir rol üstlenmiş olur.

Bunun yanı sıra, halkla ilişkiler uzmanları kurum içi iletişimde simetrik bir sistem uygulamaya çalışarak, kurum kültürünü etkiler (Sriramesh vd., 1996:257). *Halkla ilişkiler faaliyetlerinin verimli bir biçimde etkin olmasında ise kültür kavramı önemli bir rol oynamaktadır ve her örgüt kendine özgü bir kültüre sahiptir* (Sezgin ve Bulut, 2013:192). Aynı zamanda, kurumlarda iletişim biçimleri, yönetimin ya da organizasyonun yapısına göre değişebilmektedir. Dışadönük ve katılımcı kurumlarda kültür de bu yapı ile örtüşüyorsa, kurum içi iletişimin daha rahat kurulduğu söylenebilir (Gürdal, 1997'den aktaran Ertürk, 2007:45).

Dolayısıyla, iletişim ve kültür arasındaki ilişki, halkla ilişkiler kuramcıları için oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler bir iletişim aktivitesidir. İletişimin diğere tüm formları

gibi halkla ilişkiler de kültürün hem bir ürünü hem de temsilcisidir (Sriramesh vd., 1996:239). Bu nedenle halkla ilişkiler ve kurum kültürü kavramlarını birbirinden ayrı düşünmek mümkün görünmemektedir.

Kurum kültürü konusunda ısrarla sorgulanan diğer bir anahtar konu ise, bir kurumdaki çalışanların bireysel ve kolektif düzeylerde, işbirliği içinde nasıl motive edileceğidir. Yavaş bir biçimde de olsa bu alandaki araştırmalar, insan kaynakları yönetimi biliminden çıkarak kurum kültürü araştırmalarının çalışması haline gelmektedir (Klimovski ve Mucunski, 2014:2). Dolayısıyla halkla ilişkiler çalışmalarının gelecekte kurum kültürü üzerine daha çok eğileceği öngörülebilir. Çünkü bilgi çağında iletişim ve teknoloji gücü kültürel anlamdaki hem var olmanın hem de yok olmanın sebepleridir. Modern örgütler bireylerin hayatına anlam katabilirken, onları anlamsız da bırakabilir (McDonald Foster, 1998:52).

Bir kurumun, örgütsel iletişim biçimi çalışan bireyleri mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenleri belirleyebildiği gibi, örgütün iç ve dış politika ve işleyişlerini belirleyen önemli bir etken olarak da değerlendirilmektedir. Örgütün personel seçimi, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yapısı vb. pek çok etken bu biçimsel şemaya göre şekillenmektedir (Ertürk, 2007: 46).

Böylesi bir etkiyi yalnızca insan kaynakları birimi ile yönetmeye çalışmak ve iletişim uzmanlarını konu dışında bırakmak kurumların işini zorlaştıracaktır.

Diğer yandan bazı kuramcılar örneğin, Pacanowsky ve Trujillo, kurum içi iletişimi kültürel bir performans olarak görürler. Çünkü yaklaşımlarına göre, insanlar birer makine olmadıkları için organizasyonlar, herkesin farklı performanslar sergilediği bir tiyatro sahnesidir (Pacanowsky ve Trujillo, 1983'den aktaran Sriramesh vd., 1996:239).

Halkla ilişkiler ve kültüre geniş bir açıdan bakıldığında halkla ilişkiler hakkındaki varsayımların hem toplumsal hem de kurumsal kültürün daha geniş çaptaki varsayımlarının içine gömülü olduğu sonucu göz ardı edilemez. Bu nedenle bir halkla ilişkiler yöneticisi ya da danışmanının halkla ilişkilerin nasıl uygulayacağını hem kurumsal kültür hem de toplumsal kültür tarafından şekillendiği ve baskı altında olduğu bir ortamda en yüksek etkinliğin elde edilebilmesi için normatif bir kuramı uygulama konusundaki işi çok zor olacaktır (Sriramesh vd., 1996:241).

Hem organizasyon alanında hem de halkla ilişkiler alanında yapılan araştırmalar, organizasyon içinde, yapı, kültür, iletişim sistemi, kadın ve erkeklere davranış biçimleri ve baskın koalisyonun gücü konusundaki özelliklerinin genel anlamda örgütsel davranışı, özel olarak da halkla ilişkiler uygulamalarını öngörmeyi sağladığını ortaya koymuştur (Grunig vd., 2002:17).

2.3.2.1. Kurum kültürünün oluşumundaki rolü

Kurumun içinde bulunduğu toplumsal kültürün yapısı, kurum kültürü üzerinde etkili olmaktadır. Halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış iletişiminden sorumlu olarak, bu toplumsal kültürle yoğun ilişki içindedir. Bu nedenle, toplumsal kültür sisteminin anlaşılması ve kurumun kültürüne yansımalarının açıklanabilmesi için halkla ilişkilere önemli görevler düşmektedir (Sabuncuoğlu, 2010:44-45). *Kültür ve iletişim kurumsal davranışı etkilemekte, iletişim kurum kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında bir pencere işlevi görmektedir* (Kowalski, 2000'den aktaran Yıldırım, 2012:6).

İletişimsel çerçeveden bakıldığında kültür, bir insan grubu içerisinde oluşan ve yeni gelenlere sözlü ve sözsüz iletişim araçları ile aktarılan, yaşama, örgütlenme ve iletişim kurma biçimlerinin toplamıdır. İletişim kurum kültürünün gelişimin kaçınılmaz bir sebebidir çünkü hikayeler, ritüeller, gelenekler ve teknoloji gibi bileşenler kurumsal kültürün gelişimde hayati önem taşımaktadır (Bormann, 1985'den aktaran Sriramesh vd., 1996:239)

Araştırmacılar, örgütün iç ve dış tüm örgütsel süreçlerinin ana faktörlerine dikkat kesilerek, örgüt kültürü ve halkla ilişkiler arasında, kurum kültürünün şu ya da bu tipte geliştirilmesinde dikkate değer bir etkisi olan kavramsal bağlantıyı bulmak için, ayırık ve koordinasyonsuz bazı girişimlerde bulunmuşlardır (Korolko ve Nekrasova, 2007:105). Ancak bu kavramsal bağlantının sağlamlaşabilmesi için bu konu hakkındaki çalışmaların çoğalması gerekmektedir.

Genel olarak bakıldığında, halkla ilişkiler uzmanları iki nedenden dolayı kurum kültürünün kurucusu olarak adlandırılmaktadırlar. Birincisi, kurumların kültürün başarı üzerindeki etkilerini keşfetmeleri, ikincisi ise bütünleşik bir kimlik yaratabilmek için, kurum kültürünün halkla ilişkiler tarafından oluşturulup, korunmasına destek olması

gerekliliğidir (Yıldırım Becerikli, 2007:105). Bu nedenle daha önce de değinildiği gibi, iletişim uzmanları, kurumun iletişimine bir yerden dahil olmamalı, iletişimi yönetimin temel bir felsefesi haline getirebilmek için, karar alma süreçlerine dahil olabilmelidir. *Kurumsal iletişim alanında çalışanların daha başlangıç noktasında örgütsel hedeflerle ilgili katkılarının olmaması, sadece bunların uygulanmasına yönelik çalışmalar yapması stratejik halkla ilişkiler değildir* (Grunig, 2006'dan aktaran Görpe, 2007:135).

2.3.2.2. Kurum kültürünün yönetimindeki rolü

İş gücü yönetiminin kurum performansı üzerinde göz ardı edilemeyecek bir etkisi vardır. Bu etmen ekip geliştirme, rekabetin dağıtımını gibi uygulamaların özellikle de kurum kültürü bilgisiyle yapılmasının önemi ile doğrudan ilişkilidir. Bir kurumda eksiksiz iletişime odaklanması gereklidir. Bu eksiksiz iletişim politikasının uygulanması, tatmin olmuş bir çalışan demektir ki, bu tıpkı yüksek kalitedeki bir ürün gibi, o kurumun en iyi kalite işaretidir (Hakelova vd., 2013'den aktaran Gallo ve Gonos, 2014:305). *İşe yönelik becerilerin kazandırılmasında veya çalışanların iş performansını geliştirebilmeleri için kurum kültürünün çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olmalıdır* (Demirel ve Karadal, 2007'den aktaran Yıldırım, 2012:4). Tam da bu nedenle kurum kültürü yönetilmesi gereken bir olgu olarak ele alınmaktadır. Kurum kültürünün çalışanların hayatına genel olarak ne tür etki edebileceği önceki bölümlerde tartışılmıştır. Buradan hareketle, kurum kültürü, kendi başına bırakılmayacak kadar önemlidir denilebilir. Kültürü yönetmek, en temel düzeyde iletişim yoluyla sağlanabileceği için, halkla ilişkilerin kurum içindeki bir başka sorumluluğu haline gelmektedir.

Keyton, kurum kültürü yönetilebilir mi? sorusuna, "Belki" cevabını vermektedir. Hatta kurum kültürünün yönetiminin tepe yönetim tarafından üstlenilmesinin doğru olmadığını, bunun ancak çalışanlarla daha birebir ilişkiler kuran alt kademe yöneticilerin desteği ile olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu yöneticilerin çalışanları daha iyi tanıyabileceği ve onların istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebileceklerini belirtmiştir (Keyton, 2005:156-157). Burada aslında tam da çift yönlü ve simetrik iletişim modeline vurgu yapılmaktadır. Daha önce, halkla ilişkiler alanının görevleri arasında saydığımız, informel iletişim kaynaklarını etkili kullanarak

çalışanların duygu ve ihtiyaçlarına dikkat edilmesi gerektiği gerçeğini ön plana çıkaran yazar, tepe yönetim tarafından verilecek mesajların da geniş kitlelere hitap edebilmek için gerekli özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (Keyton, 2005:157). Bu da yine daha önce ele alınan, iletişim yöneticisinin eğitici rolünün yerine getirilmesi ile ilgilidir.

2.3.2.3. Kurum kültürünün aktarılmasındaki rolü

Kurum kültürü de tıpkı toplumsal kültür gibi, yeni nesillere aktarılarak yaşamını sürdürür. Kurum kültürü çalışanları birbirine bağlayan, kuruma bağlılıklarını ve motivasyonu sağlayan en önemli araçtır. Kurum kültürünün benimsetilmesinde, çalışanlara ve paydaşlara aktarılmasına kurumsal iletişim etkin rol oynamaktadır (Karsak, 2015:34). *Halkla ilişkiler ise var olan bilgilerin iletişim kanallarına aktarılmasıdır. Kurum kültürü de bunlar arasındadır* (Kadıbeşgil, 1999:34). Dolayısıyla kurum içi iletişim ile halkla ilişkiler kurum kültürünün değer, sembol ve uygulamalarının çalışanlara aktarılmasını sağlar (Yıldırım Becerikli, 2007:102).

Bu aktarım kurum içi iletişim yoluyla gerçekleşir. Kurum içi iletişimin üç boyutu vardır: Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz olarak gerçekleşir. Halkla ilişkiler bu üç boyutta farklı sorumluluklar üstlenir.

Yukarıdan aşağıya iletişimle hiyerarşik bir düzenleme içinde bilgilerin aktarımı sağlanırken, aşağıdan yukarıya iletişimle demokratik ve daha katılımcı bir örgüt yönetimi modelinin de kapısı aralanabilir. Genellikle ihmal edilen ya da farklı birimler üzerinde iktidar kurma amaçlı olarak kullanılan çapraz iletişimde; çalışanların aynı örgütün ortak amaçlarına hizmet etmeleri gerektiğini hatırlatması ve eşgüdüm dahilinde bir çalışma yürütülmesini kolaylaştırması açısından oldukça önemli bir rol üstlenmektedir (Yıldırım Becerikli, 2007:103).

Bu şekilde çalışanların kurum kültürünün farkına varması, benimsemesi ve uygulamalarında, tutum ve davranışlarında yansıtması sağlanır. Kurum kültürünün aktarımı yalnızca kuruma yeni dahil olan kişiler için söz konusu değildir. Kültür, kurum içindeki değişimler döneminde, kriz ya da belirsizlik dönemlerinde daha da önem kazanır. Böyle dönemlerde kültür, değişime ayak uydurma konusunda bir engel teşkil

edebileceği gibi, destekleyici de olabilir (Kono ve Clegg, 1998:19). Burada çalışanların kurum kültürünü ne kadar benimsedikleri önem taşımaktadır.

Çalışanlar, genel olarak fazla efor sarf etmekten kaçınırlar çünkü harcayacakları bu eforun kuruma yapacağı katkıyı tam olarak özümseyemezler. Benimsemeye yaşanan bu tıkanıklık, çalışanların marjinal üretkenliğini ölçmenin imkansızlığından kaynaklanır ve sonuç olarak onların uygun olarak ödüllendirilmelerine engel olur (Guiso vd. 2015:62). İnsanlar birer makine olmadıkları için, onların potansiyel ya da kapasitelerini hesaplamak ve buna göre görevlendirip, ödüllendirmek yerine kültür aracılığıyla çalışmalarının kuruma yapacağı katkıyı özümsemelerini sağlamak daha yerinde olacaktır. Dolayısıyla, kültür sürekli aktarımı devam etmesi gereken, yaşayan bir olgudur. Tüm kurum çalışanlarının birlikte oluşturdukları ve benimsedikleri kurum kültürünü, belirleyip, kültürün değerlerini, hem kuruma yeni katılan çalışanlara hem de farklı toplum kesimlerine iletecek olanlar ise halkla ilişkiler uzmanlarıdır (Yıldırım Becerikli, 2007:103).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok çeşitli sayıda unsurun oluşturduğu bir evrende, evren hakkında genel bir kanıya ulaşmak amacı ile evrenin tamamı ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2003:79).

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma sınırlılıkları gereği, Eskişehir'deki halkla ilişkiler birimi olmayan büyük ölçekli şirketler ile görüşülmüş ve kurum kültürünün ve alt kültürlerin belirlenmesi yönündeki araştırmanın uygulanmasını kabul eden kurum ile çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan bu şirket, 1947 yılında Eskişehir'de kurulmuştur. Şirket, 2007 yılında Avrupa'nın önde gelen beyaz eşya şirketlerinden biri tarafından satın alınmıştır. Dünya çapında toplam 38 iştiraki olan bu şirket, satın alınan işletme ile aynı yıllarda Avrupa'da kurulmuştur. Şirket şu anda, Eskişehir'de beyaz eşya üretimi yapmaktadır.

İlgili şirkette bulunan toplam 10 departmandan (üretim, finans, planlama, pazarlama, lojistik, kalite, satın alma, Ar-Ge, satış sonrası hizmetler, insan kaynakları) ikisinde mavi yakalı personel bulunurken, 10 departmanda ise beyaz yakalı çalışanlar görev almaktadır. Tüm departmanlar, şirketin Türkiye sorumlusuna bağlı olarak görev yapmaktadır. Finans departmanı, içinde sorumlu şeflerin bulunduğu 4 farklı departmanın birleşiminden oluşmaktadır. Planlama, kalite ve üretim departmanları ise, kendi müdürleri aracılığıyla aynı direktöre bağlı çalışmaktadırlar.

Araştırmanın evrenini oluşturan şirkette, 147'si mavi, 88'i beyaz yaka olmak üzere toplam 235 kişi çalışmaktadır. İlgili şirkette, görev yapan personel, herhangi bir hiyerarşik kademe gözetilmeksizin araştırmaya dahil edilmiştir ancak, toplam 235 çalışanı bulunan şirkette, 40 kişi geçici işçi olarak çalışmakta olduğu ve 20 kişi ise, bir yıldan az süredir şirkette görev yapmakta olduğu gerekçeleri ile araştırmaya dahil

edilmemişlerdir. Bunun yanı sıra 14 anket formu, geri dönmemiştir. Bu formlardan 4'ü ilgili dönemde, izin ya da rapor nedeni ile iş yerinde bulunmadığı için geri dönmezken, geri kalan 10 formun yönetim grubuna ait olduğu bilinmektedir. 9 anket formu ise, eksik ya da yanlış kodlamadan dolayı geçersiz hale gelmiştir. Dolayısıyla çalışmanın örneklem çerçevesini anketin uygulandığı toplam 152 kişi oluşturmaktadır.

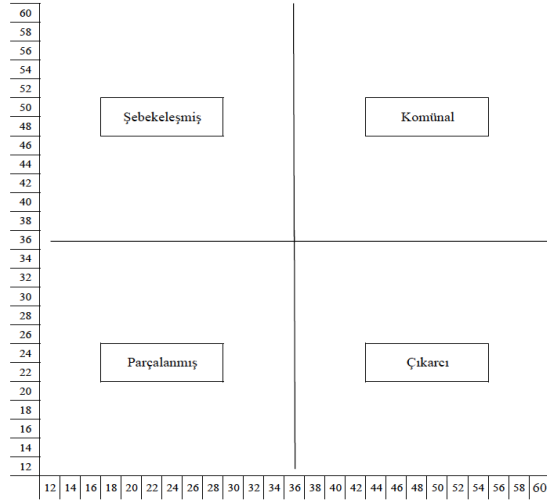
3.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması, Goffee ve Jones'un 1998 tarihli "The Character of a Corporation" adlı kitaplarında yer alan kurum kültürü anketi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anket 6'sı demografik bilgilere yönelik olmak üzere toplam 53 sorudan oluşmaktadır. Anket, Leal Yılmaz'ın "Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması" adlı tezinde kullanılan Türkçe çeviri üzerinde, bazı ifadelerin daha kolay anlaşılacak hale getirilmesi için küçük değişiklikler yapılarak kullanılmıştır. 23 soruluk kurum kültürünün türünü belirleyen ilk anketin ardından, ilgili kurum kültürü türünün olumlu/olumsuzluğunu ölçen, 24 soruluk ikinci bir soru dizisi vardır. Yazarların ölçeğinde, önce ilk test uygulanıp, kurumun kültür tipi belirlenmekte, ardından belirlenen kültür tipine ait 6 soruluk olumluluk anketi uygulanmakta ve sonuca ulaşılmaktadır. Ancak araştırmada bu iki aşama birleştirilmiş ve tek seferde uygulanmıştır. Bu uygulamanın temel nedeni, kurum içerisinde farklı kurum kültürü tiplerinin (alt kültürler) ortaya çıkacağı varsayımıdır. Demografik verilere bağlı olarak farklı tiplerde olabilecek bu alt kültür olumlu/olumsuz oluşunun tespit edilebilmesi için her bir çalışana birden fazla (hem yaygın kültür hem de alt kültür için) olumluluk testi uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle testler birleştirilmiş ve tek seferde uygulanmasına karar verilmiştir.

Anket soruları 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Cevaplar, 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Birinci testteki 2,4,6,8,10,12,13,15,17,19,21,23 numaralı sorular kültürün sosyalleşme boyutuna, 1,3,5,7,9,11,14,16,18,20,22,23 numaralı sorular ise dayanışma boyutuna aittir. Her bir soruya verilen cevaplar 1-5 arası puanlanarak her iki boyuttaki toplam puanlar hesaplanmaktadır. Bu puanlar ölçek sahibi yazarların belirlemiş olduğu

iki boyutlu kurum kültürü grafiğinde ilgili değerlere yerleştirilerek, her iki boyutun keşim noktasındaki alan, kurum kültürünün tipini belirlemektedir.



Şekil 4. Sosyallik ve dayanışma ölçüm grafiği

Kaynak: Goffee ve Jones, 1998:56

İkinci testte ise, her bir kurum kültürü tipi için 6'şar adet olmak üzere toplam 24 soru bulunurken, ilk test sonucunda belirlenecek olan kurum kültürü tipine ait olan 6 sorudan, 1,3,5 ve 2,4,6 numaralı sorulara verilen yanıtlar toplanarak, yüksek olan set belirlenmektedir. 1,3,5 numaralı soruların skorları yüksek olursa, ilgili kurum kültürü tipinin olumsuz formunun söz konusu olduğu, 2,4,6 numaralı soruların skorları yüksek ise, olumlu formunun söz konusu olduğu belirlenmektedir.

Bu ölçek daha önce 2004 yılında Leal Yılmaz'ın "Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması" isimli yüksek lisans tezinde ve 2012 yılında Sibel Kula'nın, "İşgörenlerin şirket içindeki iletişimi ve kurum kültürü algısı" adlı yüksek lisans tezinde de kullanılmıştır.

Bu çalışmalarda anket sorularının güvenilirlik (Cronbach's Alpha) değeri sırasıyla 0,823 ve 0,875 olarak bulunmuştur. Bu çalışma sonucunda SPSS' de anketle ilgili yapılan güvenilirlik analizinin Cronbach's Alpha değeri ise 0,826 olarak bulunmuştur.

Anket verileri, araştırmacı tarafından, çalışanlara basılı olarak dağıtılmış ve dört gün içerisinde toplanmıştır. Anketin cevaplanması sırasında anketör kullanılmamıştır. Bunun nedeni, çalıştığı kurum hakkındaki sorulara yanıt vermekte olan personelin, bir

başkasının kendisinin yanıtları hakkında bilgi sahibi olma ihtimali karşısında kendini güvende hissetmemesi olasılığıdır. Yanıtların daha güvenilir olması için, çalışanların anketi, anket formundaki yönerge ve araştırmacının yaptığı açıklamalar doğrultusunda, tek başına doldurmaları sağlanmıştır. Tüm yanıtları geçerli olan toplam 152 anket ile veri analizi yapılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

SPSS 20.00 programı ile sosyallik ve dayanışma boyutlarının, yaş ve çalışma biçimi, yani 2 seçenekli verilere göre analizinde, Bağımsız örneklem (independent sample) T test kullanılmış, yaş, eğitim, çalışma yılı ve çalışılan departman değişkenleri ise, ikiden fazla seçeneği olan veriler olduğu için Tek yönlü (one way) ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Anlamli farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için oklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden Tukey ve LSD kullanılmıştır. Kurumun ve aralarında anlamli farklılıklar çıkan grupların, sosyallik dayanışma skorları ve olumluluk, olumsuzluk skorları betimleyici istatistik (descriptive statistics) analizlerinden betimleyici (descriptive) analiz ile verilen yanıtların ortalamaları bulunarak hesaplanmıştır.

4. Bulgular ve Yorum

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Yaş değişkeninin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde |
|---------------|---------|-------|
| 18-25 | 11 | 7,2 |
| 25-35 | 69 | 45,4 |
| Geçerli 35-45 | 57 | 37,5 |
| 45+ | 15 | 9,9 |
| Total | 152 | 100,0 |

Tablo 1'e bakıldığında anketi cevaplandıranlardan 11'i 18-25 yaş aralığında, 69'u 25-35 yaş aralığında, 57'si 35-45 yaş aralığında, 15'i 45 yaş ve üzerindedir. Yüzesel olarak ise, %7.2'si 18-25 yaş aralığında, %45.4'ü 25-35 yaş aralığında, %37.5'i 35-45 yaş aralığında, %9.9'u 45 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların ağırlıklı olarak genç yaşlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Eğitim değişkeni frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde |
|----------------|---------|-------|
| ilkokul | 7 | 4,6 |
| ortakul | 25 | 16,4 |
| lise | 51 | 33,6 |
| Geçerli lisans | 58 | 38,2 |
| lisansüstü | 11 | 7,2 |
| Total | 152 | 100,0 |

Tablo 2'deki eğitim verilerine bakıldığında, katılımcıların 7'sinin ilkokul, 25'inin ortaokul, 51'inin lise, 58'inin lisans, 11'inin ise lisansüstü eğitim sahibi olduğu görülmektedir. Yüzesel olarak bakıldığında ise, katılımcıların % 4.6'sının ilkokul, % 16.4' ünün ortaokul, %33.6'sının lise, %38.2'sinin lisans, %7.2'sinin ise lisansüstü eğitim sahibi olduğu görülmektedir. Örnekleme, anketteki her bir eğitim kategorisinden yanıtlayıcı bulunmaktadır.

Tablo 3. Cinsiyet değişkeni frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde |
|---------------|---------|-------|
| kadın | 39 | 25,7 |
| Geçerli erkek | 113 | 74,3 |
| Total | 152 | 100,0 |

Tablo 3'teki cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların 39'unun kadın, 113'ünün erkek olduğu görülmektedir. Yüzdesel olarak ifade edildiğinde ise, katılımcıların %25.7'si kadın, %74.3'ü erkek olarak görülmektedir. Bu veriler ışığında kadın katılımcıların sayısının nerede $\frac{1}{4}$ gibi oldukça düşük bir orana sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 4. Çalışılan departman değişkeni frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde |
|------------------|---------|-------|
| Üretim | 78 | 51,3 |
| Üretim beyaz y | 16 | 10,5 |
| Finans | 16 | 10,5 |
| Planlama | 7 | 4,6 |
| Pazarlama | 3 | 2,0 |
| Lojistik | 2 | 1,3 |
| Kalite | 9 | 5,9 |
| Satin alma | 5 | 3,3 |
| Ar-ge | 10 | 6,6 |
| Satış sonrası | 4 | 2,6 |
| İnsan kaynakları | 2 | 1,3 |
| Total | 152 | 100,0 |

Tablo 4'teki çalışılan departman verileri incelendiğinde, katılımcılardan, üretimde çalışan mavi yakalı personel sayısının 78 olduğu, yüzdesel olarak ise katılımcıların %51.3'ünü oluşturduğu görülmektedir. Üretim sektöründeki bir kurumda mavi yakalı çalışanların çoğunlukta olması şaşırtıcı değildir. Üretim departmanının beyaz yakalı çalışanları ise 16 kişi ile toplam katılımcıların %10.5'ini oluşturmaktadır. Finans departmanında çalışmakta olan 16 kişi yine katılımcıların %10.5'ini oluşturmaktadır. Planlama bölümünde çalışan 7 kişi, katılımcıların %4.6'sını

oluştururken, pazarlama departmanında çalışan 3 kişi, toplam katılımcıların %2'sini oluşturmaktadır. Lojistik departmanında çalışan 2 katılımcı yüzdesel olarak toplam katılımcıların %1.3'üne karşılık gelmektedir. Kalite departmanında çalışan 9 katılımcı ise toplam katılımcıların % 5.9'unu oluşturmaktadır. Satın alma departmanındaki 5 katılımcı, toplam katılımcıların %3.3'ünü oluşturmaktadır. Ar-Ge departmanında çalışan 10 katılımcı, toplam katılımcıların %56.6'sını oluşturmaktadır. Satış sonrası hizmetler departmanındaki katılımcıların sayısı 4 olup, toplam katılımcıların %2.6'sını oluşturmaktadırlar. İnsan kaynakları departmanındaki 2 katılımcı ise, toplam katılımcıların %1.3'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 5. Çalışma yılı değişkeni frekans analizi

| | Frekans | Yüzde |
|-------|---------|-------|
| 1-5 | 45 | 29,6 |
| 5-10 | 43 | 28,3 |
| 10-15 | 38 | 25,0 |
| 15-20 | 17 | 11,2 |
| 20+ | 9 | 5,9 |
| Total | 152 | 100,0 |

Tablo 5'teki çalışma yılı değişkeninin dağılımı incelendiğinde, 45 katılımcının 5 yıldan az süredir çalışmakta olduğu ve toplam katılımcıların %29.6'sını oluşturduğu görülmektedir. 43 katılımcının 5 ila 10 yıl arasında çalışmakta olduğu ve toplam katılımcıların %28.3'ünü oluşturduğu görülmektedir. 38 katılımcı 10 ila 15 yıldır çalışmaktadır ve toplam katılımcıların %25'ini oluşturmaktadır. 17 katılımcı 15 ila 20 yıldır çalışmakta olup, toplam katılımcıların %11.2'sini oluştururken, 20 yıldan fazla süredir çalışan katılımcı sayısı 9'dur ve toplam katılımcıların %5.9'unu oluşturmaktadır. Bu bulgular, yaş değişkeninin dağılımı ile birlikte incelendiğinde, sonuçların örtüşmekte olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Çalışma biçimi değişkeni frekans analizi

| | Frekans | Yüzde |
|--------------------|---------|-------|
| Vardiyalı | 43 | 28,3 |
| Geçerli Vardiyasız | 109 | 71,7 |
| Total | 152 | 100,0 |

Tablo 6’da yer alan çalışma biçimi verileri incelendiğinde ise, katılımcıların % 28.3’ünün yani 43 kişinin vardiyalı olarak, kalan 109 katılımcının, yani katılımcıların %71.7’sinin vardiyasız olarak çalışmakta olduğu görülmektedir.

4.2. Kurum Kültürü Tipi

Araştırmada kullanılan ankette, 23 sorudan oluşan ilk test, sosyallik ve dayanışma boyutları aracılığı ile 4 farklı kültür tipinden birinin belirlenmesini sağlamaktadır. Sorulardan 2,4,6,8,10,12,13,15,17,19,21 ve 23 numaraları değişkenler kurumdaki sosyallik boyutunu, 1,3,5,7,9,11,14,16,18,20,22 ve 23 numaralı değişkenler ise dayanışma boyutunu belirlemektedir. Şekil 4’deki ölçüm grafiğinde görüldüğü gibi, skorlar 12 ile 60 arasında değişmektedir. Grafiğin orta noktasında 36 değeri bulunmaktadır. Bu 36-60 arasındaki değerler yüksek olarak değerlendirilirken, 12-36 arasındaki değerler düşük olarak değerlendirilmektedir. Bu boyutları belirleyebilmek için, katılımcıların ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları analiz edilmiş ve sosyallik ve dayanışma boyutları belirlenmiştir.

Tablo 7. Sosyallik boyutuna verilen yanıtların ortalamaları

| İstatistikler | | | | | | |
|---|---------|-------|----------|--------|-----|--------|
| | N | | Ortalama | Medyan | Mod | Toplam |
| | Geçerli | Kayıp | | | | |
| 2) Çalışanlar birbirini sever | 152 | 0 | 3,33 | 3,00 | 4 | 506 |
| 4) Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | 152 | 0 | 3,39 | 4,00 | 4 | 515 |
| 6) Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelir | 152 | 0 | 3,07 | 3,00 | 2 | 466 |
| 8) Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | 152 | 0 | 3,36 | 4,00 | 4 | 511 |
| 10) Çalışanlar birbiri ile sadece arkadaş olmak için arkadaşlık eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | 152 | 0 | 3,46 | 4,00 | 4 | 526 |
| 12) Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | 152 | 0 | 3,10 | 3,00 | 4 | 471 |
| 13) Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | 152 | 0 | 3,25 | 3,00 | 4 | 494 |
| 15) Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | 152 | 0 | 2,85 | 3,00 | 3 | 433 |
| 17) Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | 152 | 0 | 3,12 | 3,00 | 4 | 474 |
| 19) Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | 152 | 0 | 3,01 | 3,00 | 3 | 457 |
| 21) Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | 152 | 0 | 3,00 | 3,00 | 3 | 456 |
| 23) Çalışanlar birbirlerini kollarlar | 152 | 0 | 3,30 | 3,00 | 4 | 501 |

Tablo 7'deki bu bulgularda yer almakta olan sosyallik boyutuna dair sorulara verilen yanıtların ortalamaların toplanması sonucunda kurumda elde edilen sosyallik değeri 38,24 olmaktadır. Bu değer ölçeğin değerlendirme skalasına göre, yüksek bir sosyallik değerine karşılık gelmekle beraber Şekil 5'te görüldüğü gibi ortaya çok yakın bir noktadadır.

Sosyallik, bir topluluğun üyeleri arasındaki arkadaşlığın ölçüsüdür. Genellikle doğal olarak oluşur. Herhangi bir alt sebep olmaksızın insanlar birbirleri için bir şeyler yaparlar. Çalışanların birbirlerinin doğum günlerini kutlamaları, hastanede ise ziyaret etmeleri ya da iş saatleri dışında bir şeyler içmeye gidilmesi, hafta sonu birlikte vakit geçirilmesi, çocuklarının birlikte oynaması gibi günlük hayattakine benzer unsurlar, çalışma ortamında da sosyalliği oluşturur (Goffee ve Jones, 1998:25). Kurum sosyallik boyutunda, Tablo 7'de görüldüğü gibi en yüksek ortalamayı “Çalışanlar birbirleri ile sadece arkadaş olmak için arkadaşlık eder, herhangi bir art niyet gözetmezler” ifadesinde elde etmiştir. Ancak bu ortalama 3,46 gibi bir değerdir. Bunun sebebi çalışma yılının Tablo 5'te görüldüğü gibi %57,9 oranında 10 yıl ve altında toplanması ile ilişkilendirilebilir. Ancak aynı zamanda, açık iletişimin var olmadığı biçiminde yorumlanmaya da açıktır. Yine de kurum sosyallik boyutunda en yüksek ortalamayı bu ifadede elde etmiştir. Öte yandan en düşük ortalamanın elde edildiği “Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar” ifadesine ait sonuçların, 2,85 gibi düşük bir değer olması, çalışanların aileleri ile birlikte yapılan, onların tanışmasını ve dolayısıyla birbirleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacak, çeşitli kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının yokluğuna vurgu yapmaktadır. “Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelir” ve “Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar” ifadelerinde yine aynı şekilde 3'e çok yakın ortalamalar elde edilmesi ise, çalışanların arkadaşlık konusunda, aslında yüksek sosyalliğin en önemli göstergelerinden olan iş dışındaki arkadaşlık ilişkisini taşımadıklarının düşünülmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, her ne kadar kurumun 38,24 olan sosyallik skoru, ölçüm grafiğinde yüksek olan bölgeye denk düşmekte olsa da, orta noktaya fazlasıyla yakınlığı ile de tam anlamıyla yüksek bir sosyallik ile karşı karşıya olmadığını düşündürmektedir.

Tablo 8. Dayanışma boyutuna verilen yanıtların ortalamaları

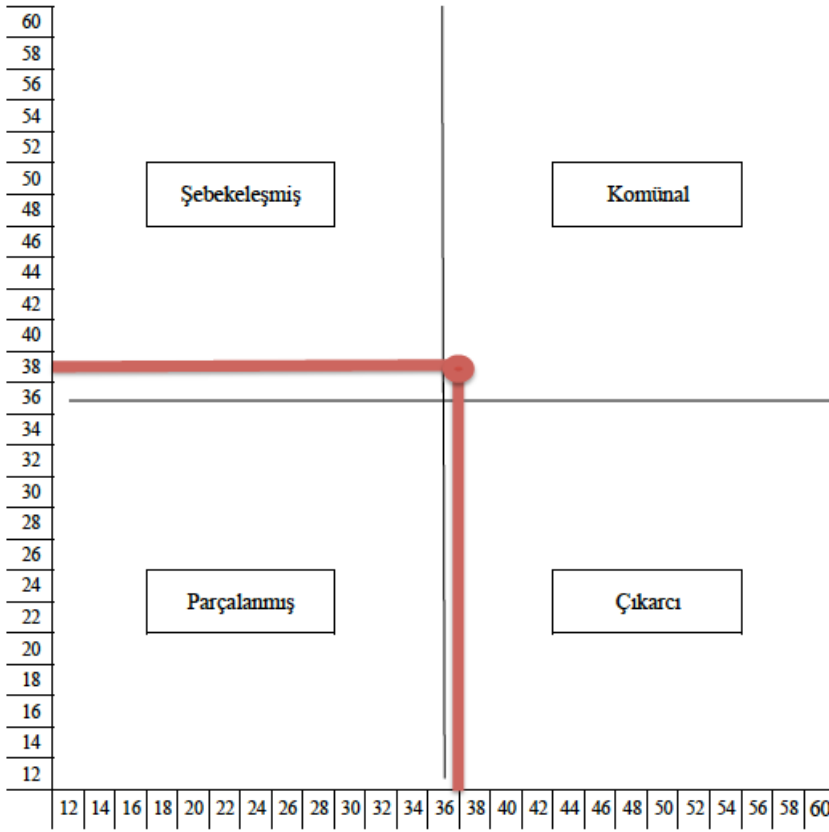
| İstatistikler | | | | | | |
|--|---------|-------|----------|--------|-----|--------|
| | N | | Ortalama | Medyan | Mod | Toplam |
| | Geçerli | Kayıp | | | | |
| 1) Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes iş hedefini çok iyi bilir | 152 | 0 | 3,17 | 3,00 | 4 | 482 |
| 3) Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | 152 | 0 | 3,26 | 3,00 | 4 | 495 |
| 5) Yetersiz performansa anında ve kati bir şekilde müdahale ediliyor | 152 | 0 | 2,72 | 3,00 | 2 | 413 |
| 7) Çalışanlar basarmayı gönülden arzuluyor | 152 | 0 | 3,32 | 3,00 | 4 | 505 |
| 9) Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | 152 | 0 | 3,53 | 4,00 | 4 | 537 |
| 11) Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılır | 152 | 0 | 3,01 | 3,00 | 4 | 457 |
| 14) Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | 152 | 0 | 2,46 | 2,00 | 2 | 374 |
| 16) Kurumum, karşısındaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | 152 | 0 | 2,93 | 3,00 | 3 | 446 |
| 18) Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | 152 | 0 | 3,55 | 4,00 | 4 | 540 |
| 20) Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | 152 | 0 | 3,05 | 3,00 | 4 | 463 |
| 22) Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | 152 | 0 | 2,70 | 3,00 | 2 | 410 |
| 23) Çalışanlar birbirlerini kollarlar | 152 | 0 | 3,30 | 3,00 | 4 | 501 |

Dayanışma boyutuna bakıldığında ise, Tablo 8’de katılımcıların dayanışma boyutunu ölçen sorulara verdikleri yanıtların ortalama değerleri görülmektedir. Bu değerler toplandığında, kurumun dayanışma skoru 37 olarak hesaplanmaktadır. Bu değer, yüksek olarak değerlendirilen alanda yer almakla beraber, Şekil 5’te görüldüğü gibi ortaya yakın bir noktada bulunmaktadır.

Dayanışma, bir işbirliği biçimi olarak ortak görevler, ortak ilgi alanları ve tüm katılımcılara kazanç sağlayacak net bir şekilde anlaşılmiş ve paylaşılan hedefler çerçevesinde şekillenir. Kişilerin birbirlerini kişisel olarak sevip sevmemelerine dayanmaz (Goffee ve Jones, 1998:28).

Kurumun Tablo 8’de yer alan, dayanışma boyutuna ait ifadelerde elde ettiği skorlar incelenecek olursa, en dikkat çekici nokta, “Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir” ifadesinin 2,46 değerinde bir ortalama elde etmiş olmasıdır. Bu bulgu, ödül ve ceza kavramlarının net olmayışından çok, çalışanlara net bir şekilde aktarılamadığı biçiminde yorumlanmaya da açıktır. Çünkü “Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir” ifadesinde de kurumun elde ettiği ortalama değeri 2,70 iken, yani çalışanlar görevlerinin tam olarak ne olduğu ile ilgili kararsız bir bilinç düzeyindeyken, “Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler” ifadesinde 3,26 gibi daha yüksek bir yanıt ortalaması göze çarpmaktadır. Buradan hareketle, çalışanların görev tanımları ile ilgili yeterli ve açık yönerge ve talimata sahip olmadıkları yorumu yapılabilir. Bu olgu, iletişim eksikliğine yeniden dikkat çekmektedir. Her ne kadar bu talimat ve yönergelerin hazırlanması ya da dağıtılması, iletişim uzmanlarının sorumluluğunda olmasa da, Likely (2008:15)’ nin ortaya koyduğu, halkla ilişkiler çalışanlarının üstlendiği rollerden biri olan danışmanlık ve rehberlik rolünün eksikliği nedeni ile kurumda, çalışanların bu anlamdaki iletişim ihtiyaçlarının fark edilemediği açıktır. Oysaki kurum dayanışma boyutunda en yüksek üçüncü skoru, “çalışanlar başarmayı gönülden arzuluyor” ifadesinde elde etmiştir. Bu bulgudan hareketle, çalışanların başarıma arzusuna sahip olduklarını ancak, görev tanımlarındaki belirsizlik nedeni ile bu konuda bir engelleme yaşadıkları yorumu getirilebilir.

Sosyallik ve dayanışma skorları karşılaştırıldığında ise, sosyallik skoru 1.24 puan daha yüksek olmakla birlikte değerlerin her ikisinin de yüksek ve birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Ancak her iki değer de Şekil 5’te görüldüğü gibi ortaya yakın bir noktadadır. Bu bilgiler ölçüm grafiğine yerleştirildiğinde, kurumun kültür tipi “komünal” olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 5. Anket sonucu ortaya çıkan kurum kültürü tipi

Kurumda, komünal kültürün olumlu formunun mu yoksa olumsuz formunun mu bulunduğunu incelemeyen önce, sosyallik ve dayanışma boyutlarına ait ifadeler verilen yanıtların ayrıntılı olarak incelenmesi yerinde olacaktır. Öncelikle, yanıt ortalamalarının çoğunlukla 3'e yakın olması düşündürücüdür. Bu durum, halkla ilişkiler ya da iletişim yönetimine dair herhangi bir birimin bulunmadığını bildiğimiz bu kurumda, çalışanların kurum kültürüne dair farkındalığının son derece düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir. İçinde çalışmakta oldukları ve ağırlıklı olarak bu kurum içindeki insan ilişkileri, çalışma biçimlerine dair sorulara yanıt verirken kararsız kalıyor olmaları bu konu üzerine fikir geliştirmelerini, düşüncelerini sağlayacak bir iletişim ortamının olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Şekil 5'te görüldüğü gibi, kurumun sosyallik ve dayanışma değerleri, düşük/yüksek sınırına oldukça yakın değerlerdir.

4.3. Kurum Kültürü Tipinin Olumluluk Analizi

Tablo 9. Komünal kültür olumluluk testinin 2, 4 ve 6 numaralı sorularına verilen yanıtların ortalamaları

| Komünal kültüre ait olumsuzluk ifadeleri | Çalışanlar ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları konusunda birbirine meydan okur | Çalışanlar değerlerle yaşar ve özdeşleşir | Kurumundaki tüm çalışanlar, düşüncelerini paylaşır ve konuşurlar |
|--|--|---|--|
| N Geçerli | 152 | 152 | 152 |
| N Kayıp | 0 | 0 | 0 |
| Ortalama | 2,74 | 3,23 | 3,11 |
| Medyan | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Mod | 2 | 3 | 4 |
| Toplam | 417 | 491 | 472 |

Tablo 10. Komünal kültür olumluluk testinin 1, 3 ve 5 numaralı sorularına verilen yanıtların ortalamaları

| Komünal kültüre ait olumluluk ifadeleri | Kurumum başarılı olmak için gereken tüm bilgi ve kaynaklara sahip | Kurum yöneticilerimiz yerine birinin koyulamayacağı kişilerdir | Çalışanlar gelecek hakkında net ve güvenli hisseder |
|---|---|--|---|
| N Geçerli | 152 | 152 | 152 |
| N Kayıp | 0 | 0 | 0 |
| Ortalama | 3,20 | 2,36 | 2,48 |
| Medyan | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| Mod | 3 | 2 | 2 |
| Toplam | 487 | 358 | 377 |

Bu verileri incelendiğinde, Tablo 10’da 1,3 ve 5 numaralı sorulara verilen yanıtların ortalama skoru 8,04 iken, Tablo 9’da 2,4 ve 6 numaralı sorulara verilen yanıtların ortalama skoru 9,08 olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kurumda komünal kültür tipinin “olumlu” formunun görüldüğünü söyleyebiliriz. Ancak yine dikkat edilmelidir ki, skorlar genel olarak kararsıza yakın olarak görülmektedir.

Olumlu komünal kültürün pek çok avantajlı yanı vardır. Yüksek sosyallik yani çıkar gözetilmeksizin, sevgiye dayalı bir arkadaşlık ve görev çevresinde bu arkadaşların bir araya gelerek başarıma arzusunda olan bir ekip oluşturması, pek çok kurum için mükemmel sonuçlar doğurabilir. Olumlu komünal kültürde güçlü bir aile duygusu hakimdir. Biri hastalandığında herkes üzülür, biri başarılı olduğunda herkes gururlanır, kıskanmaz. İyi ve kötü günde hep beraber olunur. Bekleme salonu olmayan açık ofisler, bir ana caddenin üzerindeki mekanlar gibi dizilmiştir. Bir yerden diğerine ulaşmak için yürümeniz gereken yolda bir çok kişi ile temas edilir (Goffee ve Jones, 1998:145-150).

Ancak araştırmaya konu olan kurumda, daha önce de vurgulandığı gibi sosyallik ve dayanışma değerleri yüksek çıkmış olsa da, orta noktaya oldukça yakın değerlerdir. Kurumda, komünal kültürün en önemli özellikleri olan, yoğun ve iş dışına taşınan arkadaşlıklar, görev ve hedefler çevresinde yoğun odaklanma ile kendini gösteren yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma, bu kurumda tam anlamıyla ortaya çıkmamaktadır. Katılımcılar arkadaş olduklarını düşünmektedirler ancak bu arkadaşlığın iş dışına taşıp taşmadığını net olarak ifade etmemektedirler. Kazanmaya olan istek yüksek denilebilecek düzeydedir ancak bunun bileşenlerini oluşturacak ifadeler konusunda yine kararsızlık söz konusudur. Bu nedenle kurumda komünal kültürün özelliklerinin tam anlamıyla hüküm sürdüğünü söylemek doğru olmayabilir.

4.4. Alt Kültürlere Yönelik Bulgular

Sosyallik ve dayanışma boyutlarına göre demografik veri grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakıldığında ise,

- 1- Yaş grupları arasında, sosyallik ve dayanışma boyutunda kültür tipinde değişim yaratacak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- 2- Eğitim grupları arasında, sosyallik ve dayanışma boyutunda kültür tipinde değişim yaratacak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- 3- Cinsiyete göre sosyallik ve dayanışma boyutunda kültür tipinde değişim yaratacak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- 4- Çalışılan departmana göre sosyallik boyutunda, 3 soruda anlamlı farklılık ortaya çıkarken, dayanışma boyutunda 5 soruda farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılık sonucunda finans departmanında farklı tipte bir kültür belirlenmiştir.

Tablo 11. Departmanlar arası sosyallik boyutu farklılık analizi

| ANOVA | | | |
|---|---------------|-------|-------|
| | | F | Sig. |
| Çalışanlar birbirini sever | Gruplar arası | 2,552 | 0,007 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | Gruplar arası | 3,196 | 0,001 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelir | Gruplar arası | 2,293 | 0,016 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Gruplar arası | 3,213 | 0,001 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar birbiri ile sadece arkadaş olmak için arkadaşlık eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | Gruplar arası | 1,032 | 0,42 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | Gruplar arası | 1,389 | 0,191 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | Gruplar arası | 2,255 | 0,018 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | Gruplar arası | 0,685 | 0,737 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | Gruplar arası | 1,181 | 0,308 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | Gruplar arası | 0,853 | 0,579 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | Gruplar arası | 0,67 | 0,75 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Gruplar arası | 1,423 | 0,176 |
| | Gruplar içi | | |

Finans departmanı incelendiğinde, Tablo 11’de, sosyallik boyutu farklılık yaratan sorular görülmektedir. 5 ifadede anlamlı bir farklılık elde edilmiştir.

Tablo 12. Departmanlar arası dayanışma boyutu farklılık analizi

| ANOVA | | | |
|---|---------------|-------|-------|
| | | F | Sig. |
| Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes iş hedefini çok iyi bilir | Gruplar arası | 1,513 | 0,141 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | Gruplar arası | 2,453 | 0,01 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Yetersiz performansa anında ve kati bir şekilde müdahale ediliyor | Gruplar arası | 2,553 | 0,007 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar basarmayı gönülden arzuluyor | Gruplar arası | 1,992 | 0,038 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | Gruplar arası | 2,583 | 0,007 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Kurumunda, stratejik hedefler paylaşılır | Gruplar arası | 1,382 | 0,195 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | Gruplar arası | 1,589 | 0,116 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Kurumum, karşıdaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | Gruplar arası | 2,356 | 0,013 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Kurumunda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | Gruplar arası | 1,381 | 0,195 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | Gruplar arası | 1,013 | 0,436 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | Gruplar arası | 1,091 | 0,373 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Gruplar arası | 1,423 | 0,176 |
| | Gruplar içi | | |
| | Total | | |

Tablo 12’de dayanışma boyutu farklılık yaratan sorular, incelendiğinde ise yine 5 ifade anlamlı bir farklılık gözlenmektedir.

Tablo 13. Finans departmanı sosyallik boyutu farklılık yaratan sorular Tukey testi

| Tukey hsd | | | | | |
|---|---------------|------------------|----------------------|------------|-------|
| Bağımlı değişken | (i) departman | (j) departman | Ortalama farkı (i-j) | Std. Sapma | Sig. |
| Çalışanlar birbirini sever | Finans | Üretim işçi | -,861* | 0,257 | 0,039 |
| | | Üretim idari | -0,563 | 0,331 | 0,832 |
| | | Planlama | -0,438 | 0,424 | 0,994 |
| | | Pazarlama | -0,771 | 0,588 | 0,966 |
| | | Lojistik | -0,938 | 0,701 | 0,961 |
| | | Kalite | -1,215 | 0,39 | 0,076 |
| | | Satın alma | -1,838* | 0,479 | 0,008 |
| | | Ar-ge | -1,138 | 0,377 | 0,1 |
| | | Satış Sonrası | -0,438 | 0,523 | 0,999 |
| | | İnsan kaynakları | 0,063 | 0,701 | 1 |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | Finans | Üretim işçi | -1,037* | 0,257 | 0,004 |
| | | Üretim idari | -1,125* | 0,332 | 0,035 |
| | | Planlama | -0,563 | 0,425 | 0,963 |
| | | Pazarlama | -0,229 | 0,59 | 1 |
| | | Lojistik | -0,563 | 0,703 | 0,999 |
| | | Kalite | -1,340* | 0,391 | 0,031 |
| | | Satın alma | -1,763* | 0,48 | 0,015 |
| | | Ar-ge | -1,463* | 0,378 | 0,007 |
| | | Satış Sonrası | -0,313 | 0,524 | 1 |
| | | İnsan kaynakları | 0,625 | 0,701 | 0,998 |
| Çalışanlar genellikle dışında da bir araya gelir | Finans | Üretim işçi | -0,772 | 0,298 | 0,263 |
| | | Üretim idari | 0,063 | 0,384 | 1 |
| | | Planlama | 0,196 | 0,492 | 1 |
| | | Pazarlama | -0,042 | 0,683 | 1 |
| | | Lojistik | -0,375 | 0,815 | 1 |
| | | Kalite | -0,708 | 0,453 | 0,894 |
| | | Satın alma | 0,225 | 0,556 | 1 |
| | | Ar-ge | -0,575 | 0,438 | 0,965 |
| | | Satış Sonrası | 0,375 | 0,607 | 1 |
| | | İnsan kaynakları | 0,625 | 0,815 | 1 |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Finans | Üretim işçi | -1,191* | 0,261 | 0,001 |
| | | Üretim idari | -0,563 | 0,337 | 0,848 |
| | | Planlama | -0,563 | 0,432 | 0,967 |
| | | Pazarlama | 0,104 | 0,599 | 1 |
| | | Lojistik | -1,063 | 0,714 | 0,922 |
| | | Kalite | -1,007 | 0,397 | 0,293 |
| | | Satın alma | -1,362 | 0,488 | 0,172 |
| | | Ar-ge | -1,362* | 0,384 | 0,022 |
| | | Satış Sonrası | -0,563 | 0,533 | 0,993 |
| | | İnsan kaynakları | -0,563 | 0,714 | 0,999 |

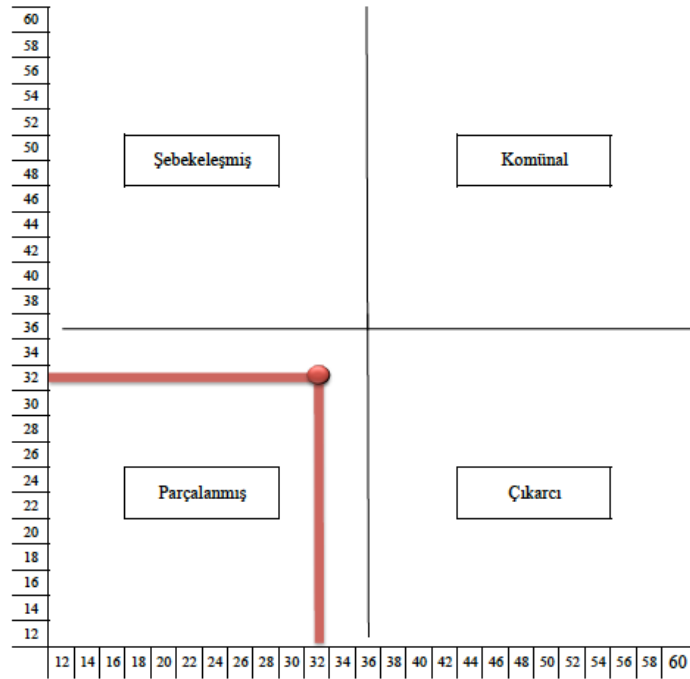
Tablo 13’ te ise bu sorulara ait çoklu karşılaştırma (post-hoc) test sonuçları görülmektedir. Bu testler sonucunda 4 soruda farklılık yaratan departmanın finans olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14. Finans departmanı dayanışma boyutu farklılık yaratan sorular Tukey testi

| Tukey hsd | | | | | |
|---|---------------|------------------|----------------------|------------|-------|
| Bağımlı değişken | (i) departman | (j) departman | Ortalama farkı (i-j) | Std. Sapma | Sig. |
| Çalışanlar birbirini sever | Finans | Üretim işçi | -,861* | 0,257 | 0,039 |
| | | Üretim idari | -0,563 | 0,331 | 0,832 |
| | | Planlama | -0,438 | 0,424 | 0,994 |
| | | Pazarlama | -0,771 | 0,588 | 0,966 |
| | | Lojistik | -0,938 | 0,701 | 0,961 |
| | | Kalite | -1,215 | 0,39 | 0,076 |
| | | Satın alma | -1,838* | 0,479 | 0,008 |
| | | Ar-ge | -1,138 | 0,377 | 0,1 |
| | | Satış Sonrası | -0,438 | 0,523 | 0,999 |
| | | İnsan kaynakları | 0,063 | 0,701 | 1 |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | Finans | Üretim işçi | -1,037* | 0,257 | 0,004 |
| | | Üretim idari | -1,125* | 0,332 | 0,035 |
| | | Planlama | -0,563 | 0,425 | 0,963 |
| | | Pazarlama | -0,229 | 0,59 | 1 |
| | | Lojistik | -0,563 | 0,703 | 0,999 |
| | | Kalite | -1,340* | 0,391 | 0,031 |
| | | Satın alma | -1,763* | 0,48 | 0,015 |
| | | Ar-ge | -1,463* | 0,378 | 0,007 |
| | | Satış Sonrası | -0,313 | 0,524 | 1 |
| | | İnsan kaynakları | 0,625 | 0,701 | 0,998 |
| Çalışanlar genellikle is dışında da bir araya gelir | Finans | Üretim işçi | -0,772 | 0,298 | 0,263 |
| | | Üretim idari | 0,063 | 0,384 | 1 |
| | | Planlama | 0,196 | 0,492 | 1 |
| | | Pazarlama | -0,042 | 0,683 | 1 |
| | | Lojistik | -0,375 | 0,815 | 1 |
| | | Kalite | -0,708 | 0,453 | 0,894 |
| | | Satın alma | 0,225 | 0,556 | 1 |
| | | Ar-ge | -0,575 | 0,438 | 0,965 |
| | | Satış Sonrası | 0,375 | 0,607 | 1 |
| | | İnsan kaynakları | 0,625 | 0,815 | 1 |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Finans | Üretim işçi | -1,191* | 0,261 | 0,001 |
| | | Üretim idari | -0,563 | 0,337 | 0,848 |
| | | Planlama | -0,563 | 0,432 | 0,967 |
| | | Pazarlama | 0,104 | 0,599 | 1 |
| | | Lojistik | -1,063 | 0,714 | 0,922 |
| | | Kalite | -1,007 | 0,397 | 0,293 |
| | | Satın alma | -1,362 | 0,488 | 0,172 |
| | | Ar-ge | -1,362* | 0,384 | 0,022 |
| | | Satış Sonrası | -0,563 | 0,533 | 0,993 |
| | | İnsan kaynakları | -0,563 | 0,714 | 0,999 |

Tablo 14' te ise bu sorulara ait çoklu karşılaştırma (post-hoc) test sonuçları görülmektedir. Bu testler sonucunda 4 soruda farklılık yaratan departmanın finans olduğu belirlenmiştir.

Finans departmanının sosyallik skoru 32,25'dir. Departmanın dayanışma skoru ise 33,81 olarak hesaplanmaktadır. Her iki değerin de hem kurumun genelinin skorunun altında olması hem de ölçün grafiğinin düşük bölgesinde yer alması dikkat çekicidir. Bu değerler grafiğe yerleştirildiğinde, Şekil 6'da görüldüğü gibi finans departmanında parçalanmış kültür tipinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Parçalanmış kültür tipine ait olumlu/olumsuzluk sorularına finans departmanı çalışanlarınca verilen yanıtlara bakıldığında ise 1,3,5 numaralı soruların skoru 8,68 olarak hesaplanırken, 2,4,6 numaralı soruların skoru ise 8,25 olarak hesaplanmaktadır. Bu bulgular finans departmanında olumsuz formda parçalanmış kültür tipinin varlığını ortaya koymaktadır.



Şekil 6. Finans departmanının kültür tipi

Finans departmanı, evren ve örneklem başlığında daha önce belirtildiği gibi, finans alanının farklı bacaklarını yürütmekte olan 4 farklı ekibi bünyesinde barındırmaktadır. Dolayısıyla farklı görevlere yönelik çalışmalar yapan personelin bir arada çalıştığı bu departmanın yapısının diğerlerinden farklı olmasının doğal bir sonucu olarak kendi içinde farklı bir alt kültür geliştirmiştir. Parçalanmış kültür, düşük sosyallik ve düşük dayanışma ile tarif edilir. Bu durum insanların arkadaş olmaması ve ortak hedefler konusunda odaklanmış

olamaması anlamına gelir. Parçalanmış kültür yüksek performanstan başka bir şey talep etmez. Bu kültürde bireyler üretkenlik ve işlerinin kalitesi ile değerlendirilir (Goffee ve Jones, 1998:134). Finans departmanları kurumlarda en az hata kaldıran bölümlerden biridir. Bu nedenle bu departmanlarda daha sert kültür tipleri gözlemlenmektedir. Öte yandan iletişim yönetiminin olmadığını bildiğimiz bir kurumda bu sonucun ortaya çıkmış olması, tepe yönetici ile doğrudan iletişim kurabilen departmanlarda farklı kültürlerin oluşabildiği biçiminde yorumlanabilir.

- 5- Çalışma yılı verilerine bakıldığında ise sosyallik ve dayanışma boyutunda kültür tipinde değişim yaratacak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- 6- Çalışma biçimi verilerine bakıldığında sosyallik ve dayanışma boyutunda kültür tipinde değişim yaratacak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tüm bu bulgular sonucunda ortaya çıkan durum, kurumda kurum kültürü farkındalığının son derece düşük olduğu, pek çok konuda çalışanların net bir fikrinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Kurumun halkla ilişkiler departmanının bulunmaması, yapılan çalışmada yönetici gruba dağıtılan 13 anket formundan yalnızca üçünün geri dönmüş olması kurum kültürüne en yüksek önemi vermesi gereken yönetim grubunun iletişim ve kurum kültürüne verdiği önemin düşük olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Aynı zamanda, alt kültürün söz konusu olduğu finans departmanında daha önce de değinildiği gibi farklı tipte bir alt kültür ortaya çıkmıştır. Bu departman tek yöneticiye bağlı 4 farklı gruptan oluşmaktadır. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuç, yönetici ile birebir iletişim kurulmasının kültür üzerindeki etkisine de işaret etmektedir. Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğine ilişkin yorum, Tablo 10'da "Kurum yöneticilerimiz yerine birinin koyulamayacağı kişilerdir" ifadesinde 2,46 gibi düşük bir ortalama ortaya çıkması ile de desteklenmektedir. Tüm bu bulgular neticesinde, kurumda ortaya çıkna kültür tipinin temel özelliklerinin gereken ölçüde taşınmadığı, çalışanların bazı konularda daha net iletişime ihtiyaç duymakta olduğu, kurumda alt kültürlerin gereken çeşitlilikte olmadığı, yönetim ve çalışanlar arasında, iletişim yönetiminin eksikliğinden kaynaklanan bir kopukluk olduğu yorumunda bulunulabilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Kurumlarda, kuruldukları andan itibaren, işlerin nasıl yürütüldüğü, sorunların nasıl çözüldüğü, nelerin ödüllendirilip, nelerin cezalandırıldığı, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerinin nasıl olduğu, ofis yerleşimleri hatta çalışanların nasıl giyineceğine kadar uzanan pek çok olguyu şekillendiren kavram, kurum kültürüdür. Bu kültür çoğunlukla, kurumların işe başlama döneminde kendiliğinden oluşur. Ancak her ne kadar kendiliğinden oluşan bir olgu ya da kimi teorisyenlere göre bir değişken olsa da, mutlaka farkına varılıp, bilinçli biçimde kontrol edilmesi gerektiği konusunda genel bir kanı vardır. Çünkü kültürün hayatta kalabilmesi için yeni kuşaklara aktarımı, geliştirilebilmesi içinse iyi yönlerinin pekiştirilip, kötü yönlerinin ise değiştirilmesi ya da törpülenmesi gerekmektedir. Peki bu kimin sorumluluğundadır?

Küçük ölçekli ya da henüz yeni kurulmuş olan kurumlarda, yönetici ya da diğer bir deyişle patron, genellikle kurum kültürünün kurucu ve yönlendiricisidir. Onun kararları ve varsayımları kurumun tamamı üzerinde etkili olur ve kültürün temelini oluşturur. Ancak kurumlar büyüyüp genişledikçe, yeni katılan insanların kültürü benimsemesi, kurumun değerleri ile özdeşleşmesi daha zor hale gelir. Bu sürecin yönetimi de oldukça karmaşık hâle geleceği için, bunu tek bir kişinin yürütmesi de mümkün olmayacaktır. Kurumlar hem mekânsal olarak hem de çalışan çeşitliliği olarak daha dağınık bir hale gelmeye başladığında, liderin, yöneticinin ya da patronun çalışanlar üzerindeki etkisi gitgide azalmaya başlayacaktır.

Kurumlarda, aynı anda yürütülmesi gereken bir çok süreç söz konudur. Bunu gerçekleştirebilmek için her bir sürece yönelik uzmanlıklara sahip departmanlar oluşturarak, işletme fonksiyonları gerçekleştirilir. Somut çıktıları olan, üretim, planlama ya da Ar-Ge gibi departmanların yanı sıra, halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim, iletişim yönetimi gibi farklı isimlerle faaliyet gösteren ve çıktıları somut olmayan ancak kurumdaki tüm diğer süreçler üzerinde derinden etkisi olan departmanlar da söz konusudur. Bu departmanlar, özellikle kurumların kâr odaklılığının çok yüksek olduğu dönemlerde diğerlerine göre daha az işlevsel ya da yokluğu fark edilmeyen departmanlar olarak görülebilir. Oysa halkla ilişkiler ya da daha temel bir kavram olarak iletişim, bir yönetim fonksiyonu olmanın yanında bir yönetim felsefesidir. İletişim tüm

yaşantımızın temeline etki eden bir olgu iken bu olgunun kurumlarda işlevsiz ya da gereksiz olduğunun düşünülmesi dikkat çekicidir.

Dünyada, halkla ilişkiler ve iletişim alanında gereklilik ya da işlevsellik tartışmaları çoktan geride bırakılmış, iletişim yönetiminin gerekliliği kabul edilmiş ve bunun uygulamasında seçilecek modelin nasıl mükemmelleştirilebileceği üzerine çalışmalar yürütülmektedir. Ülkemizde ise henüz özellikle küçük ve orta ölçekli kurumlarda için halkla ilişkilerin öneminin anlaşılmadığını ortaya koyan çalışmalar söz konusudur. Halkla ilişkiler departmanının kurumun dış çevresine yönelik yürütmesi gereken görevleri, bir şekilde ajanslar aracılığıyla çözülebilir haldeyken, kurumun içine yönelik yürütülmesi gereken faaliyetler, sağlıksız şekilde ya başka departmanlar ve tepe yönetim tarafından üstlenilmekte ya da hiç uygulanmamaktadır. Bu gerçeğin kurumlarda yarattığı pek çok sonuç vardır. Yönetilmeyen iletişim bilgi eksikliğine, bilgi eksikliği yanlış uygulamalara yol açmaktadır. Dahası kurum, çalışanlarına onları nasıl gördüğü, ne kadar değer verdiği ve ne beklediği gibi bilgileri, doğru biçim ve yollarla aktaramazken, çalışanlar da yaşadıkları sorunları ya da isteklerini yönetime iletmekte güçlük çekmektedirler. Bu bilgileri yönetime ulaştırmak için farklı yollar geliştirmekte, kendi aralarındaki iletişim mekanizmalarını da yine kontrolsüz bir biçimde çalıştırdıkları için, dedikodu ve söylenti ortaya çıkmaktadır.

Hâl böyle iken, yalnızca iç iletişimin yönetilmesi değil, büyüyen ve karmaşıklaşan kurumlarda kültürün yönetilmesi için de iletişim uzmanlarına ve sorumluluğu iletişim yönetimi olan departmanlara ihtiyaç vardır. Kültür, işe alınacak kişilerin seçiminden, ödül ve ceza uygulamalarının (yalnızca maddi anlamda değil davranışsal anlamda da) uygulanışı ve değişim karşısında çalışanların vereceği tepkilere kadar pek çok olguyu etkilemektedir. Öte yandan kurumlarda, yaygın kültürün yanı sıra, demografik özelliklere, mesleklere, hiyerarşik kademelere bağlı olarak alt kültürler oluşabilmektedir. İşin işleyişi bakımından aslında sağlıklı ve yararlı yapılar olan bu alt kültürler, eğer bilincinde olunmaz ve onlardan gelen doğrudan ya da dolaylı bildirimlerin farkında olunmazsa, bu sağlıklı yapı, yaygın kültür üzerinde zarar verici etkiler ortaya çıkarabilir. Bu nedenle bilincinde olunması kurumların çıkarına olacaktır.

Kurum kültürünün kurumlardaki süreçler üzerindeki etkileri konusunda, özellikle 1980'lerde farklı çalışmalar yapılmıştır. Pek çok araştırmacı farklı kurumlar ve sektörlerde var olan kültürleri incelemiş ve bu kültürleri daha iyi anlamak, gelecek için

öngörülerde bulunabilmek ve yeni hayata geçirilecek uygulamaların kurumlar tarafından nasıl tepki göreceğini tahmin edebilmek gibi farklı amaçlarla, kurum kültürünü sınıflandırmışlardır. Kültür sınıflandırmalarını yaratırken ise, kültürü tanımlamakta kullanılan boyutlar geliştirmişlerdir. Kurum kültürünün bu boyutlarının ölçümü ve kurumlardaki düzeyleri aracılığıyla kurumdaki kültürü adlandırmak, temel özelliklerini, o kurumdaki çalışanların belli konularda nasıl davrandıklarını açıklamak amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada ise çeşitli kurumlara yıllar boyunca kültür konusunda danışmanlık hizmeti vermiş ve bu tecrübeleri sonucu bir kurum kültürü sınıflandırması oluşturmuş olan Rob Goffee ve Gareth Jones'un kurum kültürü sınıflandırması ve sosyallik ve dayanışma ölçeği aracılığıyla, halkla ilişkiler birimi olmayan büyük ölçekli bir şirkette anket uygulaması yapılmış ve kurumun kültür tipinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular, kurum çalışanlarının etkili bir kurum kültürünü yaratacak bağlarının henüz kurulmamış olduğu ya da kurumun bu bağları oluşturacak iletişim çabalarından yoksun olduklarına işaret etmektedir. Öte yandan, kültürü şekillendirmesi ve yönetmesi beklenen yöneticilerin pek çoğuna ait anket formunun geri dönmemiş olması, yöneticilerin kültür konusuna önem vermediklerini düşündürmektedir. Dolayısıyla ilgili kurumda, çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim kopukluğu olduğu açıktır. Çalışanlar birbirleri ile arkadaşlıkları hakkındaki ifadelere ve yöneticilerinin yerinin doldurulabilir olduğu ile ilgili ifadelere de katılmama yönünde yanıtlar vermişlerdir. Kurumun acilen kurum içi iletişim yönetimi konusunda önlem alması gerekmektedir. Her ne kadar anket sonucunda, kurumdaki yaygın kültüre dair bir kültür tipi belirlenebilmiş olsa da bu kültür tipini belirleyen değerler sınıra çok yakındır dolayısıyla kurumda belirlenen kültür tipinin karakteristik özelliklerinin görülmesi güçtür. Diğer yandan, bir kurumda bulunması doğal ve sağlıklı olan çeşitli alt kültürlerin bu kurumda ortaya çıkmaması da dikkat çekicidir. Kurumda, her bir departman kendine ait açık ofiste çalışmaktadır. Yemekhane ortak kullanılmaktadır. Yöneticiler ya da mavi yaka için ayrı yemekhaneler söz konusu değildir. 6 kişilik masalardan oluşan yemekhanede, oturma düzeni bakımından da hiyerarşik bir yapı bulunmamaktadır. Ancak bu kullanım yöneticilerle çalışanları, mavi yakalı ve beyaz yakalı personeli kısıtlı bir süre bir araya getirirse de iletişimin kuvvetlenmesi için yetersiz kalmaktadır. Bunun dışında çalışanların ortak zaman

geçirdiği yerlere bakılacak olursa; mavi yakalı personel için üretim alanlarında çay molalarında kullanılmak üzere düzenlenmiş küçük alanlar mevcuttur. Ancak beyaz yakalı çalışanların zaman geçirebileceği, kantin ya da kafeterya gibi bir alan bulunmamaktadır. Bu bilgiler ışığında, ancak birebir iletişim içerisinde olabilen gruplar arasında oluşabilen alt kültürlerin yokluğuna, çalışanların ortak zaman geçirebileceği alanların bulunmamasının neden olduğu söylenebilir.

Kurumda yalnızca bir departmanda farklı bir kültür tipi tespit edilmiştir ve bu departman doğrudan tepe yönetime bağlı çalışmaktadır. Bu bulgu, tepe yönetim ile doğrudan ilişki kurabilen bir departmanda bir farklılık ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler departmanının eksikliği burada bir kez daha vurgulanmalıdır. Halkla ilişkilerin iç iletişim mekanizmalarının farkına varılmasını ve etkili olarak kullanılmasını sağlayabilmesi ile bu departmanda görülen etki tüm kuruma yayılabilir. Halkla ilişkiler departmanı bunu, yönetim için iletişim kanalları ve araçları oluşturarak ve bu kanal ve araçlarda kullanılmak üzere etkili ve doğru iletiler hazırlanmasını sağlayarak başaracaktır. Her kurum yöneticisinin ya da yöneticilerinin üstün iletişim becerilerine sahip olması beklenemez. Ancak her kurumun yöneticisine iletişim alanında eğitici olacak ve rehberlik edecek iletişim uzmanlarına ihtiyacı vardır.

Bu çalışmada kullanılan Goffee ve Jones'un sosyallik ve dayanışma ölçeği kullanılarak daha önce yapılan çalışmalar da söz konusudur. 2004 yılında Leal Yılmaz'ın "Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması" isimli yüksek lisans tezinde aynı ölçek kullanılarak, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun kurum kültürü üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla iki farklı bankanın Ankara'da bulunan şubeleri üzerinde anket uygulanmış ve iki farklı bankanın insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurum kültürleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bankalardan birinde olumlu formda komünal (topluluksal) kültür tipine rastlanırken, diğerinde olumlu formda parçalanmış (bölümlenmiş) kültür tipine rastlanmıştır. 2012 yılında ise Sibel Kula'nın, "İşgörenlerin şirket içindeki iletişimi ve kurum kültürü algısı" adlı yüksek lisans tezinde aynı ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada bir sigorta şirketine anket uygulaması yapılmış ve demografik verilere göre çalışanların yanıtları incelenmiştir. Kurumun kültür tipi olumlu formda komünal (topluluksal) kültür olarak ortaya konmuştur. Bahsi geçen çalışmalarda ilgili kurumların halkla ilişkiler birimlerinin olup olmadığına dair bir bilgi bulunmamaktadır. Her iki

çalışmanın da finans sektöründeki kurumlarda yapılmıştır. Bu çalışmada ise üretim sektöründeki bir kurumun ele alındığı bilinerek ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, komünal kültür tipinin farklı sektörlerde var olabileceği söylenebilir. Bunun yanında, bu çalışmada ele alınan kurumda, finans departmanında parçalanmış kültür tipine bir alt kültür olarak rastlanmıştır. 2004 tarihli çalışmada da finans sektöründeki bir kurumda aynı kültür tipine rastlandığı bulgusu ile birlikte değerlendirildiğinde bu, yapılan işin özelliklerine bağlı olarak belirli bir kültür tipinin oluşabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çalışmalar farklı sektörlerde yapılmış olsa da her üç çalışmada da komünal kültür tipine rastlanmış olması Türkiye’de kurumlarda komünal kültür tipinin yaygın olduğu ya da Türkiye’nin toplumsal kültüründe sosyallik ve dayanışma değerlerinin yüksek olduğu ve bu nedenle böyle bir sonuç elde edildiği yönünde bir çıkarım sağlanmasına yol açabilir. Ancak yalnızca üç farklı çalışma bu çıkarımı bir varsayım haline getirmek için yetersiz kalacaktır.

Bu tez çalışması sonucunda, halkla ilişkiler birimi olmayan bir kurumda kurum kültürü tipinin belirlenmesi ve alt kültürlerin varlığının ortaya konulması sağlanmıştır. Ortaya çıkan kültür tipi, sosyallik ve dayanışma ölçüm grafiğinde kültür tiplerini birbirinden ayıran sınır çizgilerine son derece yakın bir noktada tespit edilmiştir. Bu bulgunun, halkla ilişkiler ve özellikle de kurum içi iletişim yönetiminin eksikliğinden kaynaklandığı şeklinde bir yorumda bulunulabilir. Kurum içi iletişim yönetiminin varlığı, kurumda mevcut olan değerlerin güçlenmesini ve sağlamlaşmasını mümkün kılacaktır. Dolayısıyla ilgili kurumda kurum içi iletişim yönetimi söz konusu olmuş olsaydı bu değerlerin ölçüm grafiğinin daha yüksek noktalarında, diğer kültür tiplerinden net olarak ayrılacak bir alanda bulunabileceği öngörülebilir.

Türkiye’de pek çok kurumun halkla ilişkiler ve iletişim konusunda, bu çalışmada ele alınan kurum ile benzerlik taşıdığı öngörüsü ile bundan sonra yapılacak çalışmalar hakkında pek çok öneri sunulabilir. Öncelikle, halkla ilişkiler alanında kurum kültürü araştırmalarının çoğalması ile kurum kültürünün, iletişimden beslenerek güçlenmesi sağlanabilir. Yapılacak bu çalışmalar aracılığıyla ve farklı kanallarla halkla ilişkiler departman ya da uygulamalarına gereken önemi vermeyen kurumlar, halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin önemi hakkında bilinçlendirilmeye çalışılmalıdır. Bugüne kadar kültür konusunda araştırmalara konu olan, Apple, IBM, HP, Toyota, P&G, GE gibi küresel markaların başarılarında kültürün çok önemli bir rol oynadığı

ortaya konmuştur. Bu nedenle Türkiye’deki kurumlar, daha başarılı ve etkili sonuçlar elde etmek ve küresel markalarla yarışabilmek istiyorlarsa, mutlaka kurum kültürünün farkında olmalı ve onun yaratabileceği sonuçlardan yararlanmalıdırlar.

Diğer yandan özellikle Schein ve Hofstede’nin ısrarla vurguladıkları, bir kurumun kültürünün o kurumun faaliyet gösterdiği toplumun kültüründen tam olarak bağımsız olamayacağı gerçeği dikkate alınmalıdır. Özellikle 70’li yıllardan itibaren Japonya’nın dünya pazarlarında yarattığı etki dikkatleri bu yöne çekmiş ve yapılan pek çok çalışmada ortak bir sonuç olarak, Japon kurumlarının kültürlerindeki farklılığın bu başarının sebepleri arasında önemli bir yer tuttuğu ortaya konmuştur. Bu kurumların kültürlerinin Japon kültürü ile ortak özellikleri, pek çok kurum üzerinde çalışmış olan Kono ve Clegg’ in çalışmalarında detaylı olarak açıklanmaktadır. Kavramın çıkış noktası olan Amerika Birleşik Devletleri ve çok sayıda global markaya sahip olan çeşitli Avrupa ülkelerinde de bu konu üzerine çok fazla çalışma yapılmıştır. Bugün literatürde yer bulan ve bu çalışmada da olduğu gibi pek çok akademik çalışmada kullanılan kültür sınıflandırmaları, bu bahsedilen kültürler üzerine şekillendirilmiştir. Dolayısıyla Türkiye’de toplumsal kültür ve kurum kültürleri arasında çalışmalar yapılarak kurumlara Türkiye’ye özgü bir sınıflandırma ve yöntem geliştirilmesine odaklanılabilir.

Son olarak, kurumların kültür hakkındaki bu çalışmalara çekinmeden, açıklıkla yaklaşması gerekmektedir. Konuya, ortaya çıkacak sonuçlardan korkmak yerine, eğer bir sorun söz konusuysa bunun tespit edilebilmesinin, tedavi edilebilmesi için gerekli ilk aşama olduğu bilinci ile bakmaları faydalı olacaktır.

Ekler Listesi

| | Sayfa |
|--|-------|
| Ek.1. Anket formu | 105 |
| Ek.2. Betimleyici istatistikler | 110 |
| Ek.3. Yaş değişkenine göre sosyallik boyutunun farklılık analizi..... | 113 |
| Ek.4. Yaş gruplarına göre dayanışma boyutunun farklılık analizi..... | 114 |
| Ek.5. Eğitim değişkenine göre sosyallik boyutunun farklılık analizi..... | 115 |
| Ek.6. Eğitim değişkenine göre dayanışma boyutunun farklılık analizi..... | 116 |
| Ek.7. Cinsiyet değişkenine göre sosyallik boyutu farklılık analizi | 117 |
| Ek.8. Cinsiyet değişkenine göre dayanışma boyutu farklılık analizi | 118 |
| Ek.9. Çalışma yılına göre sosyalleşme boyutunun farklılık analizi..... | 119 |
| Ek.10. Çalışma yılına göre dayanışma boyutunun farklılık analizi..... | 120 |
| Ek.11. Çalışma biçimine göre sosyallik boyutunun farklılık analizi..... | 121 |
| Ek.12. Çalışma biçimine göre dayanışma boyutunun farklılık analizi..... | 122 |
| Ek.13. Finans departmanı sosyallik boyutu skorları..... | 123 |
| Ek.14. Finans departmanı dayanışma boyutu skorları | 123 |

Ekler

Ek 1. Anket Formu

KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZ ANKETİ

Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. R. Ayhan Yılmaz danışmanlığında, Arş. Gör. Sibel Kurt' a ait yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Anket kapsamında hiç bir kişisel bilginiz talep edilmeyecek olup, veriler tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Lütfen çalışmakta olduğunuz kurum ile ilgili aşağıda yöneltilen sorulara, size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

23 soruluk bu ilk testte, kurum kültürünün sınıflandırması yapılacaktır.

| | | kesinlikle katılmıyorum | katılmıyorum | kararsızım | katılıyorum | kesinlikle katılıyorum |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes iş hedefini çok iyi bilir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Çalışanlar birbirini sever | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Çalışanlar başarmayı gönülden arzuluyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Çalışanlar birbiri ile sadece | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | arkadaş olmak için arkadaşlık eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılır | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Kurumum, karşısındaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Çalışanlar birbirlerini kollarlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

24 soruluk ikinci testte, kurum kültürünüzün kurumunuz için olumlu/olumsuz olduğu tespit edilecektir.

| | | kesinlikle katılmıyorum | katılmıyorum | kararsızım | katılıyorum | kesinlikle katılıyorum |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Kurumumda çok fazla dedikodu var | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Yakın ilişkiler çalışanların birbirleriyle çabucak iletişim kurmalarına yardımcı olur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Yapılan sunumlar hep gösterişten ibaret, somut bir şey yok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Çalışanlar, kuralların kendilerini engellemesine izin vermez, bürokrasiyi delerler | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Arkadaşlık çoğu zaman çalışanları zor kararlar almaktan alıkoyar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Arkadaşlıklar, kurumun zor zamanlar geçirmesi halinde bile çalışanları buraya bağlıyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Performans değerlendirme sistemi, çalışanları birbirlerinin ayaklarını kaydırmaya itiyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Çalışanlar öncelikli olarak kendi bireysel hedeflerini ve amaçlarını düşünüyorlar, kurumun bütününün performansı onlar için ikincil derecede öneme sahip | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Çalışanlar, rakip kurumların kendilerine verebileceği ücretin miktarını öğrenmek için çok fazla zaman harcıyorlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Başarı ve başarısızlık ölçütü belli, herkesçe biliniyor ve kabul ediliyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Departmanlar kendi içlerinde kendi hedeflerine öylesine yoğunlaşmışlar ki, birlikte çalışmayı gereken iş fırsatlarını | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | kaçırıyolarlar | | | | | |
| 12 | Öncelikler hızlı biçimde belirleniyor ve kararlı biçimde izlenir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Bireyler ellerinden gelenin en iyisini üretmeleri için yalnız bırakılıyorlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Çalışanlar birbirlerini takım arkadaşları olarak görmüyorlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Çalışanlar kurumun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçınıyorlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Çalışmayı engelleyecek kural ya da toplantı nadiren çıkar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Çalışanlar birbirlerinden kaçıyorlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Kurumum başarılı olmak için gereken tüm bilgi ve kaynaklara sahip | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Çalışanlar ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları konusunda birbirine meydan okuyorlar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Kurum yöneticilerimiz yerine birinin koyulamayacağı kişilerdir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Çalışanlar değerlerle yaşar ve özdeşleşir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Çalışanlar gelecek hakkında net ve güvenli hisseder | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6 soruluk bu son testte demografik bilgilerinize yönelik sorular bulunmaktadır.

| | | | | | | |
|---|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 18-25 | 25-35 | 35-45 | 45 üstü | |
| 1 | Yaş | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | ilkokul | ortaokul | lise | lisans | lisansüstü |
| 2 | Eğitim | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | K | E | | | |
| 3 | Cinsiyet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4 | Departman | | | | | |
| | | 1-5 | 5 ila10 | 10 ila 15 | 15 ila 20 | 20 üstü |
| 5 | Çalışma yılı | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | vardiyalı | vardiyasız | | | |
| 6 | Çalışma biçimi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |

Ek 2. Betimleyici istatistikler

| | N | Min. | Max. | Ortalama | Std. Sapma | Çarpıklık (Skewness) | | Basıklık (Kurtosis) | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------|-----------|---------------------|------------|
| | Istatistik | Istatistik | Istatistik | Istatistik | Istatistik | Istatistik | Std. Hata | Istatistik | Std. Sapma |
| Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes iş hedefini çok iyi bilir | 152 | 1 | 5 | 3,17 | 1,097 | -0,224 | 0,197 | -0,925 | 0,391 |
| Çalışanlar birbirini sever | 152 | 1 | 5 | 3,33 | 0,982 | -0,192 | 0,197 | -0,529 | 0,391 |
| Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | 152 | 1 | 5 | 3,26 | 1,02 | -0,041 | 0,197 | -0,9 | 0,391 |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | 152 | 1 | 5 | 3,39 | 1,004 | -0,365 | 0,197 | -0,619 | 0,391 |
| Yetersiz performans anında ve kati bir şekilde müdahale ediliyor | 152 | 1 | 5 | 2,72 | 1,142 | 0,169 | 0,197 | -0,822 | 0,391 |
| Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelir | 152 | 1 | 5 | 3,07 | 1,132 | 0,147 | 0,197 | -0,99 | 0,391 |
| Çalışanlar basarmayı gönülden arzuluyor | 152 | 1 | 5 | 3,32 | 1,033 | -0,316 | 0,197 | -0,461 | 0,391 |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | 152 | 1 | 5 | 3,36 | 1,02 | -0,321 | 0,197 | -0,588 | 0,391 |
| Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | 152 | 2 | 5 | 3,53 | 0,845 | -0,471 | 0,197 | -0,502 | 0,391 |
| Çalışanlar birbiri ile sadece arkadaş olmak için arkadaşlık eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | 152 | 1 | 5 | 3,46 | 0,948 | -0,239 | 0,197 | -0,534 | 0,391 |
| Kurumunda, stratejik hedefler paylaşılır | 152 | 1 | 5 | 3,01 | 1,07 | -0,046 | 0,197 | -0,828 | 0,391 |
| Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | 152 | 1 | 5 | 3,1 | 1,108 | -0,138 | 0,197 | -0,891 | 0,391 |
| Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | 152 | 1 | 5 | 3,25 | 1,031 | -0,225 | 0,197 | -0,706 | 0,391 |
| Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | 152 | 1 | 4 | 2,46 | 1,003 | 0,09 | 0,197 | -1,047 | 0,391 |
| Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | 152 | 1 | 5 | 2,85 | 1,102 | -0,026 | 0,197 | -0,809 | 0,391 |
| Kurumum, karşıdaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | 152 | 1 | 5 | 2,93 | 1,071 | -0,064 | 0,197 | -0,433 | 0,391 |
| Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | 152 | 1 | 5 | 3,12 | 1,073 | -0,304 | 0,197 | -0,587 | 0,391 |

| | | | | | | | | | |
|--|-----|---|---|------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | 152 | 1 | 5 | 3,55 | 1,002 | -0,407 | 0,197 | -0,812 | 0,391 |
| Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | 152 | 1 | 5 | 3,01 | 1,077 | -0,271 | 0,197 | -0,678 | 0,391 |
| Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | 152 | 1 | 5 | 3,05 | 1,17 | -0,191 | 0,197 | -1,042 | 0,391 |
| Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | 152 | 1 | 5 | 3 | 1,122 | -0,171 | 0,197 | -0,771 | 0,391 |
| Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | 152 | 1 | 5 | 2,7 | 1,185 | 0,124 | 0,197 | -1,127 | 0,391 |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | 152 | 1 | 5 | 3,3 | 1,173 | -0,297 | 0,197 | -0,776 | 0,391 |
| Kurumumda çok fazla dedikodu var | 152 | 1 | 5 | 3,36 | 1,263 | -0,358 | 0,197 | -0,98 | 0,391 |
| Yakın ilişkiler çalışanların birbirleriyle çabucak iletişim kurmalarına yardımcı olur | 152 | 1 | 5 | 3,63 | 0,897 | -0,99 | 0,197 | 0,564 | 0,391 |
| Yapılan sunumlar hep gösterişten ibaret, somut bir şey yok | 152 | 1 | 5 | 2,92 | 1,237 | 0,024 | 0,197 | -1,055 | 0,391 |
| Çalışanlar, kuralların kendilerini engellemesine izin vermez, bürokrasiyi delerler | 152 | 1 | 5 | 2,86 | 1,057 | 0,055 | 0,197 | -0,677 | 0,391 |
| Arkadaşlık çoğu zaman çalışanları zor kararlar almaktan alıkoyar | 152 | 1 | 5 | 2,87 | 0,985 | 0,128 | 0,197 | -0,515 | 0,391 |
| Arkadaşlıklar, kurumun zor zamanlar geçirmesi halinde bile çalışanları buraya bağlıyor | 152 | 1 | 5 | 3,25 | 1,025 | -0,332 | 0,197 | -0,626 | 0,391 |
| Performans değerlendirme sistemi, çalışanları birbirlerinin ayaklarını kaydırmaya itiyor | 152 | 1 | 5 | 2,99 | 1,218 | 0,181 | 0,197 | -1,036 | 0,391 |
| Çalışanlar öncelikli olarak kendi bireysel hedeflerini ve amaçlarını düşünüyorlar, kurumun bütününün performansı onlar için ikincil derecede öneme sahip | 152 | 1 | 5 | 3,37 | 1,046 | -0,154 | 0,197 | -1,042 | 0,391 |
| Çalışanlar, rakip kurumların kendilerine verebileceği ücretin miktarını öğrenmek için çok fazla zaman harcıyorlar | 152 | 1 | 5 | 2,91 | 1,153 | 0,077 | 0,197 | -0,977 | 0,391 |
| Başarı ve başarısızlık ölçütü belli, herkesçe biliniyor ve kabul ediliyor | 152 | 1 | 5 | 3,03 | 1,148 | -0,251 | 0,197 | -0,958 | 0,391 |

| | | | | | | | | | |
|--|-----|---|----|------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Departmanlar kendi içlerinde kendi hedeflerine öylesine yoğunlaşmışlar ki, birlikte çalışmayı gereken iş fırsatlarını kaçınıyorlar | 152 | 1 | 5 | 3,14 | 1,198 | -0,19 | 0,197 | -1,039 | 0,391 |
| Öncelikler hızlı biçimde belirleniyor ve kararlı biçimde izlenir | 152 | 1 | 5 | 2,95 | 0,937 | 0,092 | 0,197 | -1,013 | 0,391 |
| Bireyler ellerinden gelenin en iyisini üretmeleri için yalnız bırakılıyorlar | 152 | 1 | 5 | 2,95 | 1,091 | 0,23 | 0,197 | -0,866 | 0,391 |
| Çalışanlar birbirlerini takım arkadaşları olarak görmüyorlar | 152 | 1 | 5 | 2,79 | 1,211 | 0,209 | 0,197 | -1,099 | 0,391 |
| Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta | 152 | 1 | 5 | 3,64 | 1,088 | -0,691 | 0,197 | -0,271 | 0,391 |
| Çalışanlar kurumun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçınır | 152 | 1 | 5 | 2,69 | 1,117 | 0,348 | 0,197 | -0,765 | 0,391 |
| Çalışmayı engelleyecek kural ya da toplantı nadiren çıkar | 152 | 1 | 5 | 3,19 | 1,132 | -0,3 | 0,197 | -0,836 | 0,391 |
| Çalışanlar birbirlerinden kaçır | 152 | 1 | 5 | 2,5 | 1,061 | 0,573 | 0,197 | -0,301 | 0,391 |
| Kurumum başarılı olmak için gereken tüm bilgi ve kaynaklara sahip | 152 | 1 | 5 | 3,2 | 1,176 | -0,033 | 0,197 | -0,935 | 0,391 |
| Çalışanlar ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları konusunda birbirine meydan okur | 152 | 1 | 5 | 2,74 | 1,101 | 0,435 | 0,197 | -0,561 | 0,391 |
| Kurum yöneticilerimiz yerine birinin koyulamayacağı kişilerdir | 152 | 1 | 5 | 2,36 | 1,142 | 0,566 | 0,197 | -0,601 | 0,391 |
| Çalışanlar değerlerle yaşar ve tanımlanır | 152 | 1 | 5 | 3,23 | 1,019 | -0,097 | 0,197 | -0,555 | 0,391 |
| Çalışanlar gelecek hakkında net ve güvenli hisseder | 152 | 1 | 5 | 2,48 | 1,173 | 0,434 | 0,197 | -0,756 | 0,391 |
| Kurumundaki tüm çalışanlar, düşüncelerini paylaşır ve konuşurlar | 152 | 1 | 5 | 3,11 | 1,186 | -0,206 | 0,197 | -0,95 | 0,391 |
| yaş | 152 | 1 | 4 | 2,5 | 0,772 | 0,175 | 0,197 | -0,355 | 0,391 |
| eğitim | 152 | 1 | 5 | 3,27 | 0,976 | -0,393 | 0,197 | -0,284 | 0,391 |
| cinsiyet | 152 | 1 | 2 | 1,74 | 0,438 | -1,126 | 0,197 | -0,742 | 0,391 |
| departman | 152 | 1 | 11 | 3,08 | 2,953 | 1,274 | 0,197 | 0,207 | 0,391 |
| çalışmayılı | 152 | 1 | 5 | 2,36 | 1,187 | 0,555 | 0,197 | -0,55 | 0,391 |
| çalışmabiçimi | 152 | 1 | 2 | 1,72 | 0,452 | -0,974 | 0,197 | -1,066 | 0,391 |
| Geçerli N (listwise) | 152 | | | | | | | | |

Ek 3. Yaş değişkenine göre sosyallik boyutunun farklılık analizi

| ANOVA | | | | | | |
|---|---------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|------|
| | | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
| Çalışanlar birbirini sever | Gruplar arası | 1,510 | 3 | ,503 | ,517 | ,671 |
| | Gruplar içi | 144,042 | 148 | ,973 | | |
| | Total | 145,553 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | Gruplar arası | 5,387 | 3 | 1,796 | 1,811 | ,148 |
| | Gruplar içi | 146,712 | 148 | ,991 | | |
| | Total | 152,099 | 151 | | | |
| Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelir | Gruplar arası | ,953 | 3 | ,318 | ,244 | ,865 |
| | Gruplar içi | 192,389 | 148 | 1,300 | | |
| | Total | 193,342 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Gruplar arası | 4,092 | 3 | 1,364 | 1,230 | ,301 |
| | Gruplar içi | 164,119 | 148 | 1,109 | | |
| | Total | 168,211 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbiri ile sadece arkadaş olmak için arkadaşlık eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | Gruplar arası | 1,014 | 3 | ,338 | ,329 | ,805 |
| | Gruplar içi | 152,190 | 148 | 1,028 | | |
| | Total | 153,204 | 151 | | | |
| Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | Gruplar arası | 3,280 | 3 | 1,093 | ,888 | ,449 |
| | Gruplar içi | 182,240 | 148 | 1,231 | | |
| | Total | 185,520 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | Gruplar arası | 7,739 | 3 | 2,580 | 2,499 | ,062 |
| | Gruplar içi | 152,761 | 148 | 1,032 | | |
| | Total | 160,500 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | Gruplar arası | 2,736 | 3 | ,912 | ,747 | ,526 |
| | Gruplar içi | 180,783 | 148 | 1,222 | | |
| | Total | 183,520 | 151 | | | |
| Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | Gruplar arası | ,834 | 3 | ,278 | ,238 | ,870 |
| | Gruplar içi | 173,034 | 148 | 1,169 | | |
| | Total | 173,868 | 151 | | | |
| Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | Gruplar arası | 3,005 | 3 | 1,002 | ,862 | ,462 |
| | Gruplar içi | 171,989 | 148 | 1,162 | | |
| | Total | 174,993 | 151 | | | |
| Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | Gruplar arası | ,084 | 3 | ,028 | ,022 | ,996 |
| | Gruplar içi | 189,916 | 148 | 1,283 | | |
| | Total | 190,000 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Gruplar arası | ,368 | 3 | ,123 | ,088 | ,967 |
| | Gruplar içi | 207,309 | 148 | 1,401 | | |
| | Total | 207,678 | 151 | | | |

Ek 4. Yaş gruplarına göre dayanışma boyutunun farklılık analizi

| ANOVA | | | | | | |
|---|---------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
| | | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
| Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes iş hedefini çok iyi bilir | Gruplar arası | 1,912 | 3 | ,637 | ,525 | ,666 |
| | Gruplar içi | 179,641 | 148 | 1,214 | | |
| | Total | 181,553 | 151 | | | |
| Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | Gruplar arası | ,527 | 3 | ,176 | ,166 | ,919 |
| | Gruplar içi | 156,467 | 148 | 1,057 | | |
| | Total | 156,993 | 151 | | | |
| Yetersiz performans anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor | Gruplar arası | 11,492 | 3 | 3,831 | 3,059 | ,030 |
| | Gruplar içi | 185,344 | 148 | 1,252 | | |
| | Total | 196,836 | 151 | | | |
| Çalışanlar başarmayı gönülden arzuluyor | Gruplar arası | ,571 | 3 | ,190 | ,175 | ,913 |
| | Gruplar içi | 160,633 | 148 | 1,085 | | |
| | Total | 161,204 | 151 | | | |
| Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | Gruplar arası | 3,620 | 3 | 1,207 | 1,436 | ,235 |
| | Gruplar içi | 124,321 | 148 | ,840 | | |
| | Total | 127,941 | 151 | | | |
| Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılır | Gruplar arası | 4,135 | 3 | 1,378 | 1,208 | ,309 |
| | Gruplar içi | 168,858 | 148 | 1,141 | | |
| | Total | 172,993 | 151 | | | |
| Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | Gruplar arası | 2,291 | 3 | ,764 | ,726 | ,538 |
| | Gruplar içi | 155,650 | 148 | 1,052 | | |
| | Total | 157,941 | 151 | | | |
| Kurumum, karşısındaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | Gruplar arası | ,336 | 3 | ,112 | ,096 | ,962 |
| | Gruplar içi | 173,006 | 148 | 1,169 | | |
| | Total | 173,342 | 151 | | | |
| Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | Gruplar arası | 4,625 | 3 | 1,542 | 1,380 | ,251 |
| | Gruplar içi | 165,316 | 148 | 1,117 | | |
| | Total | 169,941 | 151 | | | |
| Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | Gruplar arası | 2,454 | 3 | ,818 | ,593 | ,621 |
| | Gruplar içi | 204,224 | 148 | 1,380 | | |
| | Total | 206,678 | 151 | | | |
| Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | Gruplar arası | 1,541 | 3 | ,514 | ,361 | ,781 |
| | Gruplar içi | 210,538 | 148 | 1,423 | | |
| | Total | 212,079 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Gruplar arası | ,368 | 3 | ,123 | ,088 | ,967 |
| | Gruplar içi | 207,309 | 148 | 1,401 | | |
| | Total | 207,678 | 151 | | | |

Ek 5. Eğitim değişkenine göre sosyallik boyutunun farklılık analizi

| ANOVA | | | | | | |
|---|---------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|------|
| | | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
| Çalışanlar birbirini sever | Gruplar arası | 1,801 | 4 | ,450 | ,460 | ,765 |
| | Gruplar içi | 143,752 | 147 | ,978 | | |
| | Total | 145,553 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | Gruplar arası | 4,453 | 4 | 1,113 | 1,108 | ,355 |
| | Gruplar içi | 147,645 | 147 | 1,004 | | |
| | Total | 152,099 | 151 | | | |
| Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelir | Gruplar arası | 22,085 | 4 | 5,521 | 4,739 | ,001 |
| | Gruplar içi | 171,257 | 147 | 1,165 | | |
| | Total | 193,342 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Gruplar arası | 12,777 | 4 | 3,194 | 3,021 | ,020 |
| | Gruplar içi | 155,433 | 147 | 1,057 | | |
| | Total | 168,211 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbiri ile sadece arkadaş olmak için arkadaşlık eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | Gruplar arası | ,848 | 4 | ,212 | ,205 | ,936 |
| | Gruplar içi | 152,356 | 147 | 1,036 | | |
| | Total | 153,204 | 151 | | | |
| Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | Gruplar arası | 6,263 | 4 | 1,566 | 1,284 | ,279 |
| | Gruplar içi | 179,257 | 147 | 1,219 | | |
| | Total | 185,520 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | Gruplar arası | 4,205 | 4 | 1,051 | ,989 | ,416 |
| | Gruplar içi | 156,295 | 147 | 1,063 | | |
| | Total | 160,500 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | Gruplar arası | 1,175 | 4 | ,294 | ,237 | ,917 |
| | Gruplar içi | 182,344 | 147 | 1,240 | | |
| | Total | 183,520 | 151 | | | |
| Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | Gruplar arası | 2,134 | 4 | ,534 | ,457 | ,767 |
| | Gruplar içi | 171,734 | 147 | 1,168 | | |
| | Total | 173,868 | 151 | | | |
| Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | Gruplar arası | 1,839 | 4 | ,460 | ,390 | ,815 |
| | Gruplar içi | 173,154 | 147 | 1,178 | | |
| | Total | 174,993 | 151 | | | |
| Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | Gruplar arası | 1,504 | 4 | ,376 | ,293 | ,882 |
| | Gruplar içi | 188,496 | 147 | 1,282 | | |
| | Total | 190,000 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Gruplar arası | 4,149 | 4 | 1,037 | ,749 | ,560 |
| | Gruplar içi | 203,528 | 147 | 1,385 | | |
| | Total | 207,678 | 151 | | | |

Ek 6. Eğitim değişkenine göre dayanışma boyutunun farklılık analizi

| ANOVA | | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
|---|---------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|
| Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes iş hedefini çok iyi bilir | Gruplar arası | 4,849 | 4 | 1,212 | 1,008 | 0,405 |
| | Gruplar içi | 176,704 | 147 | 1,202 | | |
| | Total | 181,553 | 151 | | | |
| Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | Gruplar arası | 11,619 | 4 | 2,905 | 2,937 | 0,023 |
| | Gruplar içi | 145,374 | 147 | 0,989 | | |
| | Total | 156,993 | 151 | | | |
| Yetersiz performans anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor | Gruplar arası | 15,034 | 4 | 3,759 | 3,039 | 0,019 |
| | Gruplar içi | 181,801 | 147 | 1,237 | | |
| | Total | 196,836 | 151 | | | |
| Çalışanlar basarmayı gönülden arzuluyor | Gruplar arası | 4,815 | 4 | 1,204 | 1,132 | 0,344 |
| | Gruplar içi | 156,389 | 147 | 1,064 | | |
| | Total | 161,204 | 151 | | | |
| Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | Gruplar arası | 7,795 | 4 | 1,949 | 2,863 | 0,025 |
| | Gruplar içi | 100,041 | 147 | 0,681 | | |
| | Total | 107,836 | 151 | | | |
| Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılır | Gruplar arası | 5,302 | 4 | 1,326 | 1,162 | 0,33 |
| | Gruplar içi | 167,691 | 147 | 1,141 | | |
| | Total | 172,993 | 151 | | | |
| Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | Gruplar arası | 6,311 | 4 | 1,578 | 1,595 | 0,179 |
| | Gruplar içi | 145,452 | 147 | 0,989 | | |
| | Total | 151,763 | 151 | | | |
| Kurumum, karşısındaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | Gruplar arası | 11,03 | 4 | 2,757 | 2,497 | 0,045 |
| | Gruplar içi | 162,312 | 147 | 1,104 | | |
| | Total | 173,342 | 151 | | | |
| Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | Gruplar arası | 2,257 | 4 | 0,564 | 0,556 | 0,695 |
| | Gruplar içi | 149,322 | 147 | 1,016 | | |
| | Total | 151,579 | 151 | | | |
| Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | Gruplar arası | 2,299 | 4 | 0,575 | 0,413 | 0,799 |
| | Gruplar içi | 204,378 | 147 | 1,39 | | |
| | Total | 206,678 | 151 | | | |
| Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | Gruplar arası | 4,226 | 4 | 1,057 | 0,747 | 0,561 |
| | Gruplar içi | 207,853 | 147 | 1,414 | | |
| | Total | 212,079 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Gruplar arası | 4,149 | 4 | 1,037 | 0,749 | 0,56 |
| | Gruplar içi | 203,528 | 147 | 1,385 | | |
| | Total | 207,678 | 151 | | | |

Ek 7. Cinsiyet değişkenine göre sosyallik boyutu farklılık analizi

| Independent Samples Test | | Levene Testi | | t-test | | Sig. (2-tailed) |
|---|----------------------------|--------------|-------|--------|--------|-----------------|
| | | F | Sig. | t | df | |
| | | | | | | |
| Çalışanlar birbirini sever | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,462 | 0,228 | -0,723 | 150 | 0,471 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -0,665 | 57,715 | 0,509 |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartisiyorlar | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,896 | 0,171 | -0,765 | 150 | 0,446 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -0,699 | 57,18 | 0,487 |
| Çalışanlar genellikle is disinda da bir araya gelir | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,34 | 0,561 | -0,584 | 150 | 0,56 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -0,6 | 69,416 | 0,551 |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,12 | 0,729 | -2,426 | 150 | 0,016 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -2,334 | 61,884 | 0,023 |
| Çalışanlar birbiri ile sadece arkadas olmak için arkadaslik eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,002 | 0,963 | -1,567 | 150 | 0,119 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,515 | 62,378 | 0,135 |
| Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | Sapmalar eşit varsayıldı | 5,275 | 0,023 | -0,309 | 150 | 0,758 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -0,325 | 72,877 | 0,746 |
| Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,45 | 0,503 | -1,954 | 150 | 0,053 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,903 | 63,101 | 0,062 |
| Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | Sapmalar eşit varsayıldı | 4,378 | 0,038 | 0,994 | 150 | 0,322 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | 1,058 | 74,327 | 0,294 |
| Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,005 | 0,941 | 0,584 | 150 | 0,56 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | 0,582 | 65,727 | 0,562 |
| Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,685 | 0,196 | 0,817 | 150 | 0,415 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | 0,855 | 71,862 | 0,395 |
| Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,16 | 0,283 | -0,33 | 150 | 0,742 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -0,35 | 73,952 | 0,727 |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Sapmalar eşit varsayıldı | 8,502 | 0,004 | -1,037 | 150 | 0,301 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,159 | 82,56 | 0,25 |

Ek 8. Cinsiyet değişkenine göre dayanışma boyutu farklılık analizi

| Independent Samples Test | | Levene Testi | | t-test | | Sig. (2-tailed) |
|---|----------------------------|--------------|-------|--------|--------|-----------------|
| | | F | Sig. | t | df | |
| Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes iş hedefini çok iyi bilir | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,563 | 0,213 | -2,529 | 150 | 0,012 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -2,735 | 76,904 | 0,008 |
| Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,592 | 0,443 | -1,279 | 150 | 0,203 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,307 | 68,778 | 0,195 |
| Yetersiz performansa anında ve kati bir şekilde müdahale ediliyor | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,095 | 0,297 | -1,299 | 150 | 0,196 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,232 | 60,448 | 0,223 |
| Çalışanlar basarmayı göndülden arzuluyor | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,139 | 0,71 | -1,365 | 150 | 0,174 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,343 | 64,245 | 0,184 |
| Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | Sapmalar eşit varsayıldı | 2,496 | 0,116 | -1,721 | 150 | 0,087 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,609 | 59,14 | 0,113 |
| Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılır | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,055 | 0,815 | 1,347 | 150 | 0,18 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | 1,317 | 63,541 | 0,193 |
| Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,935 | 0,335 | -1,48 | 150 | 0,141 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,513 | 68,753 | 0,135 |
| Kurumum, karşılarındaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | Sapmalar eşit varsayıldı | 3,17 | 0,077 | -0,594 | 150 | 0,553 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -0,673 | 85,094 | 0,503 |
| Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | Sapmalar eşit varsayıldı | 0,199 | 0,657 | -0,472 | 150 | 0,638 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -0,459 | 62,942 | 0,648 |
| Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | Sapmalar eşit varsayıldı | 2,662 | 0,105 | -0,76 | 150 | 0,448 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -0,798 | 72,413 | 0,427 |
| Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | Sapmalar eşit varsayıldı | 3,038 | 0,083 | -1,287 | 150 | 0,2 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,369 | 74,302 | 0,175 |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Sapmalar eşit varsayıldı | 8,502 | 0,004 | -1,037 | 150 | 0,301 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | | -1,159 | 82,56 | 0,25 |

Ek 9. Çalışma yılına göre sosyalleşme farklılık analizi

| ANOVA | | | | | | |
|---|---------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|------|
| | | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
| Çalışanlar birbirini sever | Gruplar arası | 1,572 | 4 | ,393 | ,401 | ,808 |
| | Gruplar içi | 143,981 | 147 | ,979 | | |
| | Total | 145,553 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirleriyle iyi geçiniyor ve çok az tartışıyorlar | Gruplar arası | 3,751 | 4 | ,938 | ,929 | ,449 |
| | Gruplar içi | 148,348 | 147 | 1,009 | | |
| | Total | 152,099 | 151 | | | |
| Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelir | Gruplar arası | 12,986 | 4 | 3,247 | 2,646 | ,036 |
| | Gruplar içi | 180,356 | 147 | 1,227 | | |
| | Total | 193,342 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Gruplar arası | 7,469 | 4 | 1,867 | 1,835 | ,125 |
| | Gruplar içi | 149,629 | 147 | 1,018 | | |
| | Total | 157,099 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbiri ile sadece arkadaş olmak için arkadaşlık eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | Gruplar arası | 1,069 | 4 | ,267 | ,292 | ,883 |
| | Gruplar içi | 134,694 | 147 | ,916 | | |
| | Total | 135,763 | 151 | | | |
| Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | Gruplar arası | 9,628 | 4 | 2,407 | 2,012 | ,096 |
| | Gruplar içi | 175,892 | 147 | 1,197 | | |
| | Total | 185,520 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | Gruplar arası | 7,061 | 4 | 1,765 | 1,691 | ,155 |
| | Gruplar içi | 153,439 | 147 | 1,044 | | |
| | Total | 160,500 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | Gruplar arası | 9,695 | 4 | 2,424 | 2,050 | ,090 |
| | Gruplar içi | 173,825 | 147 | 1,182 | | |
| | Total | 183,520 | 151 | | | |
| Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | Gruplar arası | 1,421 | 4 | ,355 | ,303 | ,876 |
| | Gruplar içi | 172,447 | 147 | 1,173 | | |
| | Total | 173,868 | 151 | | | |
| Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | Gruplar arası | 7,923 | 4 | 1,981 | 1,743 | ,144 |
| | Gruplar içi | 167,071 | 147 | 1,137 | | |
| | Total | 174,993 | 151 | | | |
| Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | Gruplar arası | 3,252 | 4 | ,813 | ,640 | ,635 |
| | Gruplar içi | 186,748 | 147 | 1,270 | | |
| | Total | 190,000 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Gruplar arası | 5,366 | 4 | 1,341 | ,975 | ,423 |
| | Gruplar içi | 202,312 | 147 | 1,376 | | |
| | Total | 207,678 | 151 | | | |

Ek 10. Çalışma yılına göre dayanışma boyutu farklılık

| ANOVA | | | | | | |
|---|---------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
| | | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
| Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes iş hedefini çok iyi bilir | Gruplar arası | 17,589 | 10 | 1,759 | 1,513 | ,141 |
| | Gruplar içi | 163,964 | 141 | 1,163 | | |
| | Total | 181,553 | 151 | | | |
| Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | Gruplar arası | 23,268 | 10 | 2,327 | 2,453 | ,010 |
| | Gruplar içi | 133,725 | 141 | ,948 | | |
| | Total | 156,993 | 151 | | | |
| Yetersiz performansa anında ve kati bir şekilde müdahale ediliyor | Gruplar arası | 30,175 | 10 | 3,018 | 2,553 | ,007 |
| | Gruplar içi | 166,660 | 141 | 1,182 | | |
| | Total | 196,836 | 151 | | | |
| Çalışanlar basarmayı gönülden arzuluyor | Gruplar arası | 19,951 | 10 | 1,995 | 1,992 | ,038 |
| | Gruplar içi | 141,253 | 141 | 1,002 | | |
| | Total | 161,204 | 151 | | | |
| Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | Gruplar arası | 16,698 | 10 | 1,670 | 2,583 | ,007 |
| | Gruplar içi | 91,138 | 141 | ,646 | | |
| | Total | 107,836 | 151 | | | |
| Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılır | Gruplar arası | 15,438 | 10 | 1,544 | 1,382 | ,195 |
| | Gruplar içi | 157,556 | 141 | 1,117 | | |
| | Total | 172,993 | 151 | | | |
| Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | Gruplar arası | 15,367 | 10 | 1,537 | 1,589 | ,116 |
| | Gruplar içi | 136,396 | 141 | ,967 | | |
| | Total | 151,763 | 151 | | | |
| Kurumum, karşıdaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | Gruplar arası | 24,814 | 10 | 2,481 | 2,356 | ,013 |
| | Gruplar içi | 148,528 | 141 | 1,053 | | |
| | Total | 173,342 | 151 | | | |
| Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | Gruplar arası | 13,518 | 10 | 1,352 | 1,381 | ,195 |
| | Gruplar içi | 138,061 | 141 | ,979 | | |
| | Total | 151,579 | 151 | | | |
| Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | Gruplar arası | 13,853 | 10 | 1,385 | 1,013 | ,436 |
| | Gruplar içi | 192,825 | 141 | 1,368 | | |
| | Total | 206,678 | 151 | | | |
| Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | Gruplar arası | 15,236 | 10 | 1,524 | 1,091 | ,373 |
| | Gruplar içi | 196,843 | 141 | 1,396 | | |
| | Total | 212,079 | 151 | | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Gruplar arası | 19,036 | 10 | 1,904 | 1,423 | ,176 |
| | Gruplar içi | 188,641 | 141 | 1,338 | | |
| | Total | 207,678 | 151 | | | |

Ek 11.Çalışma biçimine göre sosyalleşme farklılık analizi

| Independent Samples Test | | Levene Testi | |
|---|----------------------------|--------------|------|
| | | F | Sig. |
| Çalışanlar birbirini sever | Sapmalar eşit varsayıldı | ,015 | ,901 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartisiyorlar | Sapmalar eşit varsayıldı | 5,524 | ,020 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar genellikle is disinda da bir araya gelir | Sapmalar eşit varsayıldı | ,223 | ,637 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Sapmalar eşit varsayıldı | ,164 | ,686 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar birbiri ile sadece arkadas olmak için arkadaslik eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | Sapmalar eşit varsayıldı | 13,647 | ,000 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | Sapmalar eşit varsayıldı | 2,980 | ,086 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | Sapmalar eşit varsayıldı | ,014 | ,907 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | Sapmalar eşit varsayıldı | ,004 | ,952 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | Sapmalar eşit varsayıldı | ,387 | ,535 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | Sapmalar eşit varsayıldı | 3,260 | ,073 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,142 | ,287 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Sapmalar eşit varsayıldı | ,102 | ,749 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |

Ek 12. Çalışma biçimine göre dayanışma boyutu farklılık analizi

| Independent Samples Test | | Levene Testi | |
|---|----------------------------|--------------|------|
| | | F | Sig. |
| Bu ankette değerlendirdiğim kurumda herkes is hedefini çok iyi bilir | Sapmalar eşit varsayıldı | 4,904 | ,028 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | Sapmalar eşit varsayıldı | ,373 | ,542 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Yetersiz performansa anında ve kati bir şekilde müdahale ediliyor | Sapmalar eşit varsayıldı | ,093 | ,761 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar basarmayı gönülden arzuluyor | Sapmalar eşit varsayıldı | ,777 | ,380 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | Sapmalar eşit varsayıldı | ,604 | ,438 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılır | Sapmalar eşit varsayıldı | ,066 | ,797 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | Sapmalar eşit varsayıldı | ,000 | ,988 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Kurumum, karşıdaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | Sapmalar eşit varsayıldı | ,029 | ,866 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,371 | ,244 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | Sapmalar eşit varsayıldı | ,014 | ,906 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | Sapmalar eşit varsayıldı | 1,082 | ,300 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Sapmalar eşit varsayıldı | ,102 | ,749 |
| | Sapmalar eşit varsayılmadı | | |

Ek 13. Finans departmanı sosyallik boyutu skorları

| | | N | Ortalama |
|---|--------|----|----------|
| Çalışanlar birbirini sever | Finans | 16 | 2,56 |
| Çalışanlar birbiriyle iyi geçiniyor ve çok az tartisiyorlar | Finans | 16 | 2,44 |
| Çalışanlar genellikle is disinda da bir araya gelir | Finans | 16 | 2,63 |
| Çalışanlar birbirlerine iyilikler yapar çünkü birbirlerini severler | Finans | 16 | 2,44 |
| Çalışanlar birbiri ile sadece arkadas olmak için arkadaslik eder, herhangi bir art niyet gözetmezler | Finans | 16 | 3 |
| Çalışanlar sık sık kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık eder | Finans | 16 | 2,63 |
| Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kurar | Finans | 16 | 2,56 |
| Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar | Finans | 16 | 2,5 |
| Çalışanlar, uyumlu ve yumuşak bir biçimde işleri yoluna koyma konusunda cesaretlendirilir | Finans | 16 | 2,94 |
| Bir işi halletmek için var olan sistem egale edilebilirsiniz | Finans | 16 | 3,13 |
| Bir çalışan işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onun nasıl olduğunu görmek için bağlantıda kalırlar | Finans | 16 | 2,88 |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Finans | 16 | 2,56 |

Ek 14. Finans departmanı dayanışma boyutu skorları

| | | N | Ortalama |
|---|--------|----|----------|
| Bu ankette degerlendirdiğim kurumda herkes is hedefini çok iyi bilir | Finans | 16 | 3,19 |
| Çalışanlar işle ilgili açık talimatlar ve yönergeleri izler | Finans | 16 | 2,69 |
| Yetersiz performansa anında ve kati bir şekilde müdahale ediliyor | Finans | 16 | 2 |
| Çalışanlar basarmayı gönülden arzuluyor | Finans | 16 | 3,06 |
| Rekabette avantaj sağlayacak fırsatlar ortaya çıktığında, çalışanlar onlardan yararlanmakta kararlı davranırlar | Finans | 16 | 3 |
| Kurumumda, stratejik hedefler paylasilir | Finans | 16 | 3,19 |
| Ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir | Finans | 16 | 2,19 |
| Kurumum, karşısındaki açıkça belirlenmiş düşmanları yenmeye çok azimli | Finans | 16 | 2,75 |
| Kurumumda, hedefleri tutturmak en önemli şeydir | Finans | 16 | 3,44 |
| Başlanılan projeler sonuna kadar götürülür | Finans | 16 | 3,31 |
| Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği çok belirgindir | Finans | 16 | 2,44 |
| Çalışanlar birbirlerini kollarlar | Finans | 16 | 2,56 |

Kaynakça

- Akıncı Vural, Z. B. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim.
- Allarie, Y. ve Firsirotu M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organizational Studies*. 5(3), 193-226.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE
- Boisnier, A., ve Chatman, J. A. (2003). The Role of Subcultures in Agile Organizations. *Leading and managing people in the dynamic organizations*. (Ed: R.S. Peterson ve E. A. Mannix). New York: Psychology Press. 87-113.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dal, V. ve Öz Ceviz, N. (2010). *Hazır giyim işletmelerinde kurum kültürünün kurum verimliliğine etkisi*. İstanbul: İTO Yayınları
- Deal, T. E. ve Kennedy A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. USA: Basic Books.
- Deal, T. E. ve Kennedy A. A. (1999). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. USA: Basic Books.
- Dozier, D. M. ve Grunig, J. E. (2005). Halkla ilişkiler işlevinin örgütlenişi. *Halkla ilişkilerde ve iletişim yönetiminde mükemmellik*. (Ed: J. E. Grunig). (Çev: E. Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları. 417-440.
- Erben, S. (2003). *Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinde kurum kültürünün yeri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ertürk, Y. D. (2007). Etkin örgütsel iletişim için örgütsel davranışın analizi. *Halkla ilişkiler alanına örgütsel davranış yansımaları*. (Ed: Y. D. Ertürk). Ankara: Nobel. 29-59.
- Foster, M. J. (1998). *The communitarian organization: Preserving cultural integrity in the transnational economy*. New York, London: Garland Publishing.
- Gallagher, R. S. (2003). *The soul of an organization: Understanding the values that drive successful corporate cultures*. USA: Dearborn Trade Publishing.
- Gallo, P. ve Gonos, P. (2014). Corporate culture typology model with regard to organizational structure. *Actual Problems of Economics*, 12(164), 304-311.

- Goffee, R ve Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. New York: HarperCollins.
- Goffee, R ve Jones, G. (1996). What holds the company together?, *Harward Business Review*, November/December, 136-143.
- Görpe, S. (2007). Halkla ilişkiler rolleri ve yansımaları. *Halkla ilişkiler alanına örgütsel davranış yansımaları*. (Ed: Y. D. Ertürk). Ankara: Nobel. 107-143.
- Grunig, J. E. (2005). İletişim, halkla ilişkiler ve etkin örgütler: Kitaba genel bir bakış. *Halkla ilişkilerde ve iletişim yönetiminde mükemmellik*. (Ed: J. E. Grunig). (Çev: E. Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. ve Grunig, L. A. (2005). Halkla ilişkiler ve iletişim modelleri. *Halkla ilişkilerde ve iletişim yönetiminde mükemmellik*. (Ed: J. E. Grunig). (Çev: E. Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. ve Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guiso, L. , Sapienza, P. ve Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117, 60-76.
- Handy, C. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. London: Arrow Books Limited.
- Harrison, R. (1992). *The collected papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hatch, M. J. (2010). Chapter 5: culture Stanford's way. *Stanford's Organization Theory Renaissance*, vol. 28, 71-95.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kadıbeşegil, S. (1999). *Halkla ilişkilere nereden başlamalı?* Ankara: MediaCat Yayınları.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karsak, B. (2015). Kurum kültürü ve kurumsal iletişim içerisindeki yeri. *Kurumsallık parantezinde yönetim ve iletişim*. (Ed: B. Karsak). İstanbul: Beta. 29-35.

- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. USA: Sage Publications.
- Klimovski, A. ve Mucunski, T. (2014). Identifying corporate culture: A theoretical perspective. *Iustinianus Primus Law Review*, no.9 vol.5(2), 1-16.
- Kono, T. (1990). Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.
- Kono, T. ve Clegg, S. R. (1998). *Transformations corporate culture: Experiences of Japanese enterprises*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Kotter, P. J. ve Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Korolko, V, Nekrasova, O. (2007). Corporate culture and public relations, *Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine (Ed): Ukrainian Sociological Review 2006-2007*. 105-122.
- Kula, S. (2012). *İşgörenlerin şirket içindeki iletişim ve kurum kültürü algısı*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Lamb, L. F. ve McKee K. B. (2005). *Applied public relations: Cases in stakeholder management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic Communication Management*, 12(3), 15.
- Martin, J. ve Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, Autumn, 52-64.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. London: SAGE.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Morley, M. (2002). *How to manage your global reputation: A guide to the dynamics of international public relations*. New York: New York University Press.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Parker, M. (2008). *Organizational culture and identity*. Great Britain: Sage Publications.
- Sabuncuoğlu, Z. (2010). *İşletmelerde halkla ilişkiler*. Bursa: Alfa Aktüel.

- Sackmann, A. S. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.
- Sadri, G. (2014). High- performance corporate culture, *Industrial Management*, november/december 2014, 16-21.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture: Survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, W. (2000). Why good management ideas fail: The neglected power of organizational culture. *Strategy & Leadership*, 28, 24-29.
- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures*. New York: De Gruyter.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Simoneaux, S.L. ve Stroud, C.L. (2014). A strong corporate culture is key to success, *Journal of pension benefits: issues in administration*, Autumn, 2014 vol.22 issue 1, 51-53.
- Sonnenfeld, J. ve Ward, A. (2007). *Firing back: How great leaders rebound after career disasters*. USA: Harvard Business School Press.
- Sriramesh, K., Grunig, J. E. ve Dozier, D. M. (1996). Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 229-261.
- Sulkowski, L. (2009). The problems of epistemology of corporate culture. *Journal of Intercultural Management*, 1(1), 5-20.
- Takar, D. (2003). *Halkla ilişkiler yaklaşımının kurum kültürünün yaygınlaştırılmasına etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Trice, H. M. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*. New York: ILR Press.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2001). *Çokuluslu işletmelerde kurum kültürü ve halkla ilişkiler uygulamaları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Van Riel, C. B. M. ve Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. New York: Routledge.
- Vercic, A.T., Vercic, D. ve Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*. No.38, 223-230

- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-37.
- Xiaoming, C. ve Junchen, H. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28-37.
- Yıldırım Becerikli, S. (2007). Örgüt kültürü, halkla ilişkiler ve liderlik. *Halkla ilişkiler alanına örgütsel davranış yansımaları*. (Ed:Y. D. Ertürk). Ankara: Nobel. 87-106.
- Yıldırım, A. (2012). Kurum kültürü ve halkla ilişkiler faaliyetleri. *Batman University Journal of Life Science* ,1(1), 1-7.
- Yılmaz, L. (2004). *Kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ilişkisi ve bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.