

1. Çevre : Avrupa Gençlik Örgütlerinin bağlam ve kültürü



1.1 Giriş

Gençlik örgütlerini adlandırmak ya da tanımlamak için kullanılan birçok terim vardır ancak bunların çoğu bu örgütlerin çeşitliliğini içine alacak kadar geniş anlamlar içermez. Gerçekte tanımlamalar çeşitliliği kısıtlandırır ki bu gençlik örgütlerinin en belirgin özelliğidir. Yine de, gençlik örgütlerinin toplum içindeki yerini ve üstlendikleri rolleri belirlemede bize yardımcı olacak temel konuları vurguladıklarından, bu tanımlardan bazılarının içeriğini gözden geçirmek ilginç olacaktır.

a) Çoğunlukla gönüllü örgütlerdir: bazı ücretli çalışanları olsa da üst karar organları (yöneticiler) gönüllülerden oluşur.

b) Kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır: bu ekonomik gelir elde edemeyecekleri anlamına gelmez, elde edilen her gelirin misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan etkinliklere yatırılması anlamına gelir.

c) Hükümet dışı örgütlerdir, bu kamu yönetimlerinin bir parçası olmadıkları anlamına gelir, ancak onlar tarafından desteklenemeyecekleri (örn. maddi olarak) anlamına gelmez.¹

d) Gençlik örgütleridir: ortak değerleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, aynı yapı ve örgüt altında toplanmış olan bir grup insandır. Gençler aşağıdaki bölümlerin en az birinde önemli rol oynarlar:

- Örgütün işleyişinden gençler sorumludur. Bu onların illa da örgüt faaliyetlerinin faydalanması anlamına gelmez. Konu kültürel miras, çevre ve yaşlılar olabilir.
- Örgüt faaliyetlerinin faydalananları gençlerdir. Yine de örgüt eylemleri yetişkinler tarafından düzenleniyor olabilir.

Eğitim için öneriler

Bir gençlik örgütü çalışmalarına katılan herkesin aynı bilgi ve fikirlere sahip olduğu düşünülebilir ancak birçok durumda bu doğru olmayacaktır. İlk egzersiz, gruba örgüt hakkındaki farklı fikirleri tartışabilme fırsatı verecek ortamı sağlamak olmalıdır. Bunun bir sonucu olarak grup, örgüt hakkında, herkes tarafından paylaşılan ortak bir anlayış ve dil geliştirebilecektir.

- Gruptan yukarıdaki tanımları gözden geçirmelerini isteyin ve kendi örgütlerinin uyduğu özellikleri ve bunları hangi yollarla gerçekleştirdiğini tartışın. Daha sonra kendi örgütlerine özgün farklı özelliklerin tanımlarını yapmaları için olanak sağlayın.
- Grubun tüm önemli yönleri göz önünde bulundurabilmesini sağlamak amacıyla aşağıdaki liste tartışma sırasında dağıtılabilir ve katılımcıların tüm bu başlıkları kendi örgütleriyle ilişkilendirmeleri sağlanabilir.

- Hedefler
- Kuruluşunun üzerinden ne kadar zaman geçti
- Resmîyet düzeyi
- İç yapı
- Etkinlik alanı
- Hedef kitle
- Coğrafi önem
- Faaliyetlerin devamlılığı
- Faaliyet tipleri
- Diğer örgütlerle ilişkiler



1 Domenech, Alfred Vernis vd.'den (1998) a, b ve c.



Avrupa'daki gençlik örgütlerinin çeşitli tanım ve rollerini karşılaştırma olanağımız olsaydı, bir ülkeden diğerine önemli fikir farklılıkları gösterdiklerini görmemiz zor olmazdı. Bu yalnız toplum içinde oynadıkları rolü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda Avrupa'da gençlik örgütlerinin hangi değişik senaryolarla çalıştığını bilmek önemli

lar". Dolayısıyla değişimlerin onları hazırlıksız yakalamasını ya da gözden kaçmasını engellemek üzere gençlik örgütlerinin çevrelerindeki gelişmeler konusunda sürekli güncel tutulmaları gerekmektedir. Örneğin belli bir hizmette bir yasal düzenleme, bir örgütün çözmeye çalıştığı sorunu ortadan kaldırabilir.

Eğitim için öneriler

- Gençlik örgütünün ana karakteristikleri konusunda genel bir anlaşma sağlandığında artık bir aşama sonrasına geçilebilir ve örgütün toplumdaki rolünün değerlendirilmesine başlanabilir. Aşağıdaki sorular katılımcıların görüşlerini geliştirmesinde yardımcı olabilir:
 - Gençlik örgütleri bir alan mı yaratıyor yoksa bir boşluk mu dolduruyor?
 - Hükümetler tarafından yapılması gereken bir çalışmayı mı yürütüyor? Yoksa toplumumuza ve özellikle gençleri etkileyen bazı özel sorunlara cevap ve alternatifler mi sunuyor?
 - Örgütün bilinçlendirme ve hakların korunması konusunda yaptığı gerçek katkılar nelerdir?
 - Toplumda, örgütün yaptığı işler konusunda halihazırda gelişme kaydetmiş olan başka aktörler var mı? Eğer var ise aynı şekilde mi yapıyor? Ya da farklılıklar ne yönde?
 - Gençlik örgütleri gençlere, toplumda aktif olmak üzere fırsatlar sunuyor mu?
 - Neden bazı insanlar gönüllü çalışmaya istekli de diğerleri değil?
 - Gönüllü çalışma çok yakında kaybolacak olan bir moda mı yoksa gençler için gerçek bir katılım yolu mu?
 - Gençlik örgütleri toplum için çok önemli olan bazı değerleri ve davranışları teşvik edip hayata geçiriyor mu?
 - Gençlik örgütleri Avrupa'daki gençliği temsil ediyor mu, yoksa sadece onlara katılım olanağı bulan az sayıdaki insanı mı temsil ediyor? Bu doğrultuda gençlik örgütlerini gençlerin gerçek sözcüleri olarak görebilir miyiz? Yoksa bu yönde bir rol oynamaya yetkin değiller mi?



çünkü bütün bu farklılıklar, örgütlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda bize ışık tutar.

Tüm bu soruların sadece tek bir doğru cevabı yok, burada grubun kendine görev olarak görmesi gereken, içinde bulunulan durumun iyi bir tahlilini yapmak.

Gençlik örgütleri bir boşlukta yer almıyor, ki bu da çalışmalarını etkileyen bir başka gerçek. Bu örgütler kendini etkileyen belli bir çevrede "yaşar-

Bunu öngörememek ya da buna uygun hareket edememek örgütün amacını ortadan kaldırabilir, örgütün ya dağılması ya da kendini yeni baştan tümüyle tanımlaması gerekir. Kimi zaman bir çalışma alanı, örgütün büyük bir yoğunlukla temel alanı haline gelir ve onun için yeni olanaklar yaratabilir.

Burada örgütlerin yönetici kadrolarında çalışanlar için vurgulamak istediğimiz ana konu, örgütü çevreleyen değişkenliğin tahlilini iyi yap-



mak ve böylelikle bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlar doğrultusunda örgütü geliştirebilmek olduğudur.

1.2 Tarihsel bağlam

Nerede olduğumuzu bir kere saptadıktan sonra buraya nasıl geldiğimizi belirlememiz önem taşır. Örgütlerin güncel olarak ele aldığı konular ve faaliyetlerinin temelinde kendi geçmişleri vardır. Bu nedenle, en azından yönetici konumundaki insanlar tarafından anlaşılmalı ve bilinmelidir. Bazen işlerin yapılma şekilleri geçmiş çalışmalar bilin-

meden kolaylıkla anlaşılabilir ve bu yeni katılan gönüllülerin örgütteki iş düzenini nasıl algıladıklarını etkiler. Bazı işlerin hep aynı şekilde yapılması kaliteyi garantilemez, bu nedenle eğer örgütümüzü geliştirmek istiyorsak durum analizlerinin iyi yapıyor olması gerekir.

Yöneticiler, herhangi bir planlamaya başlamadan önce; örgütte işlerin neden yürüyüp neden yürümediğini sorgulamadan önce; herhangi bir kararı oluşturmadan önce, kendi örgütlerini anlamak için zaman ayırmalıdır. Geçmişten alınacak dersler ortak bilginin bir parçası haline getirilebilir ve gelecek planlaması için kullanılabilir.

Bu bölümün başında bir gençlik örgütünün şu andaki durumunun temellerinin geçmişinde olduğunu belirtmiştik.

Eğitim için öneriler

- Örgüt için bir "Kimlik kartı" oluşturarak örgütün geçmişi hakkında bilgi toplayın. Bu egzersiz, yönetimde yer alan herkesin örgüt hakkında aynı temel bilgilere sahip olmasını garantiler. Kimlik kartı asgari olarak aşağıdaki bilgileri içermelidir:

Örgütün adı

Çalışma alanı

Kuruluş tarihi

Üye sayısı

Yapı

Örgüt hayatındaki olayların tarih sırasına göre listesi

Örgüt dışında gelişen ancak etkileri olmuş önemli olayların tarih sırasına göre listesi

Geçmişten dersler: İstikrar ve gelişme için anahtarlar (iç ve dış)

Geçmişten dersler: İstikrarsızlığa yol açan, sürekli tekrarlanan konuların belirlenmesi

Örgütün dışarıdan algılanışı

Katılımcılara başlangıçta, özellikle de son üç soru konusunda mümkün olduğu kadar nesnel olmaları söylenmelidir. Özellikle bu üçüne verilecek cevapların öznel olma olasılığı dikkate alınmalıdır.





Bu konuya bir önceki egzersizde değindik, şimdi bugüne dönmenin ve örgütün bugününü ayrıntılı bir şekilde değerlendirmenin zamandır. Şimdi örgütün halihazırdaki programlarına ve bunlarla bağlantılı altyapısına bakmayı öneriyoruz. Bunu yapmanın yolu bir örgüt profili hazırlamak olabilir. Aşağıdaki üç aşama bunu nasıl yapacağımızı gösteriyor.

Aşama 1: Tüm özel program faaliyet ve hizmetlerini listeleyin: ör. danışmanlık ve destek, konaklama, bilgi, kurumlarla yapılmış görüşme bağlantıları, kamu politikaları güncellemesi vb. Halihazırdaki faaliyet seviyelerini ve uygulanan programların ölçeğini not edin, örneğin hizmet verilen kişi sayısı verilerini, birim hizmet maliyetini, hizmet götürülen yerlerin coğrafi konumunu vb. not edin.

Aşama 2: Bu program etkinlik ve servislerini, benzer sonuçlar, kategoriler, benzer hizmetler ve bunun gibi referanslara göre gruplandırın. Bu gruplandırmaları hedefler olarak düşünün.

Aşama 3: Bir altyapı profili hazırlayın. Bu, personel yönetimi, fon yaratma, pazarlama ve yönetim kurulu gibi örgüt programlarını destekleyen temel yönetim ve yürütme işlevleri hakkında bilgi içermelidir.

Bu bilgi, bütün programlar ve örgütün geneli için çalışan ücretli ve gönüllü eleman seviyeleri olduğu kadar yönetim kurulunun büyüklüğünü de içermelidir.

Fonların kaynakları ve kullanımı, mali durum analizi ve diğer örgüt yönetimi verileri de özetlenmelidir. Verilerin sunulmasını kolaylaştırmak açısından tablo ve çizelgeler faydalı görsel malzemelerdir.²

Buraya kadar örgütlenme bağlamında çalıştık: önce bir gençlik örgütü nedir anlamaya çalışıp daha sonra çağdaş Avrupa toplumundaki rolünü değerlendirmeye aldık ve üçüncü olarak kendi örgütümüzün temel konularını ve durumunu keşfetmeye odaklandık.

Böylelikle, takip eden bölümün başlığındaki ilk sözcük artık çok net, peki ya ikinci?

1.3 Örgüt kültürü

1.3.1 Kültür nedir?

Bu sözcüğün birçok tanımı vardır. *Longman çağdaş İngilizce sözlüğü* bu sözcüğü “bir grup insan tarafından belli bir zaman aralığında üretilmiş olan gelenekler, inançlar, sanat, müzik ve diğer insan düşüncesi ürünleri” olarak tanımlıyor.

Kültürün sadece folklorik öğeler ve sanatla bağlantılı olması sıklıkla görülen bir durumdur. Yine de bu kavrama daha geniş bir açıdan bakarsak, mizah duygusu, gastronomi ve hatta aile ilişkileri gibi birtakım öğeler de görülebilir. Eğer bu kavramı çok basit sözcüklerle anlatmak istersek, kültürü belli bir grup insanın bir şeyleri yapış şekilleri olarak tanımlayabiliriz.

Bir benzerlik kurmak zor değil: gençlik örgütleri belli bazı görevleri özgül yöntemler uygulamayı sürdürerek yerine getiren bir grup insandır.

Buradaki problem kültürün parçası olarak görülebilecek bazı öğelerin diğer bazıları kadar açık olmamasıdır. Aşağıdaki diyagram kültürü oluşturan öğelerden sadece onda birinin açıkça ortada olduğunu gösteriyor, kültürün geriye kalan %90'lık kısmı ise bilinçaltındadır. Bu yönüyle kültürü bir buzdağı olarak görmek yanlış olmaz, sadece küçük bir bölümü suyun üstündedir ancak tabii ki tümüyle göz önüne alınması gerekir.

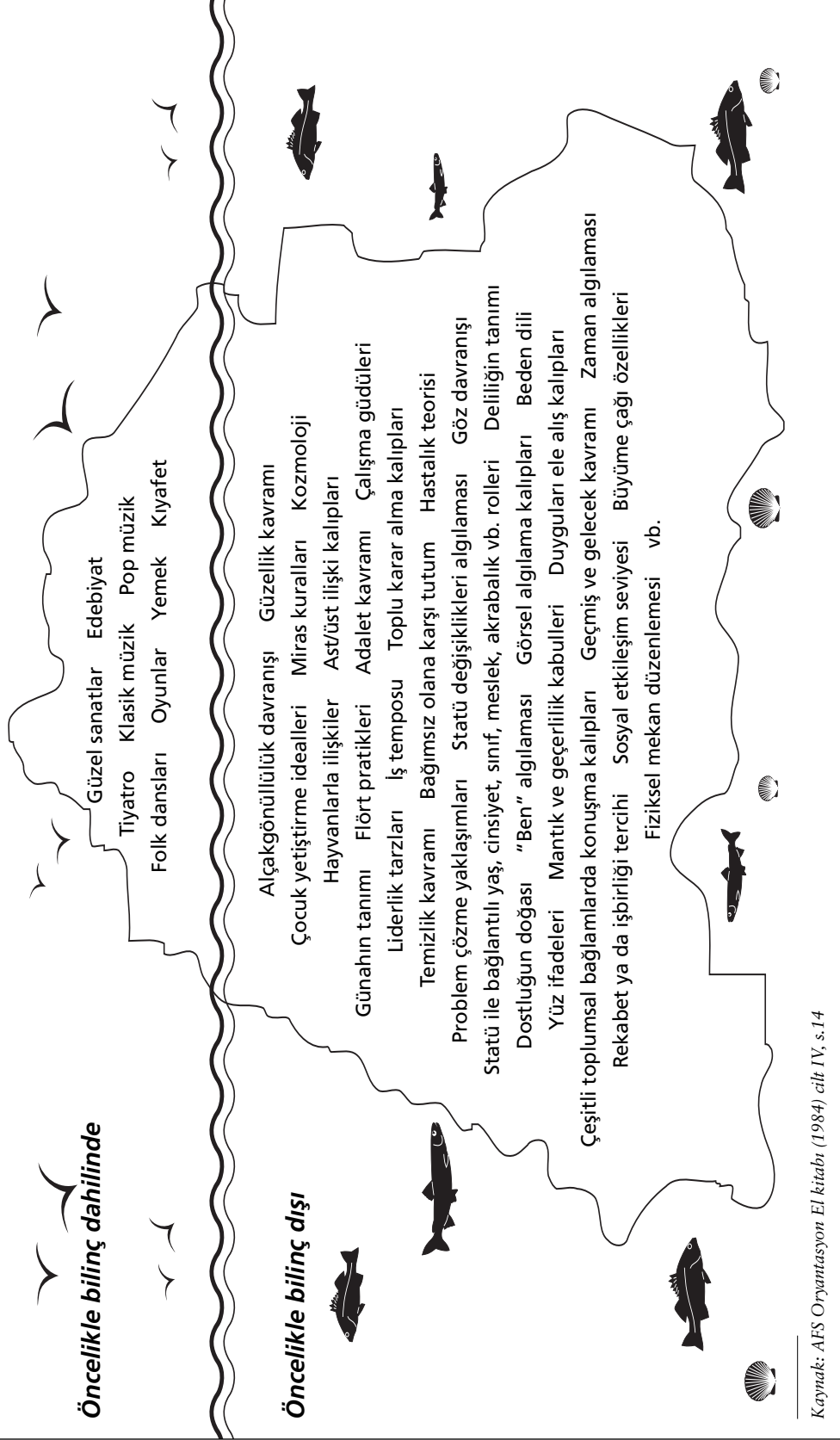
Şimdi artık, örgütümüzün kültürü üzerinde çalışmaya giriştiğimizden dikkatli olmamız gerekiyor. Bu aşamada bariz olanın çok ötesine bakmanın önemini gözden kaçırmamalıyız, yoksa kültürümüzü oluşturan unsurların 9/10'unu kaçırmış oluruz.

Birçok yazar örgüt kültürü üzerine yazmıştır: birçok örgütün kendileriyle özdeşleştirebilecekleri bazı davranış kalıpları belirlenmiştir.

Eğer bir örgüt yönetmek istiyorsak bizi yakından ilgilendirecek kültürel unsurlar vardır. Aynı sorun karşısında her kültürün tavrı birbirinden farklılaşabilir, daha da önemlisi belli bir kültürde insan-

2 Michael Allison ve Jude Kaye (1997)

Şekil ÖY-1 : Kültürün buzdağı kavramı



Kaynak: AFS Oryantasyon El kitabı (1984) cilt IV, s.14



ların uyum sağlayıp sağlayamayacağını da göz önüne almamız gerekir. Bu son gözlemin, ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanlar üzerinde büyük etkileri olur.

Eğitim için öneriler

Bir tartışma yaratmak amacıyla örgüt kültürünün aşağıdaki tanımlarını kullanın. Grup üyeleri hangi tanımları kullanmayı tercih ediyorlar?

- Trompenaars "...kültürün önemli kısmı yüzeyde görülebilir olmayandır. İnsan gruplarının dünyayı algılamak ve yorumlamakta kullandıkları ortak yoldur."
- Morgan değişik tanımlar yapar: "kültürden bahsederken bir toplumun bilgi sistemi, ideolojisi, değerleri, kuralları ve günlük ritüellerine yansıyan gelişim dokusuna atıfta bulunuruz."
- Wilkins şöyle tanımlar "bireylerin toplumsal anlayışlara atfedilen verili ve ortak anlamlar."
- Ouchi ve Jackson oldukça direkt bir tanım verir "buralarda işlerin yapıldığı şekli."

Ayrıca şunu söylerler: "Örgütler kendi farklı kültür ve altkültür dokuları olan mini-toplumlardır. Bu tip inanç dokuları ya da ortak anlayışlar... örgütün karşı karşıya olduğu zorluklarla baş etme becerisini oldukça etkin bir şekilde belirleyebilir."

Bu eğitim kılavuzunun yazarları en son tanımın gençlik örgütlerinin kültür kavramı ile örtüştüğünü düşünüyor. Bu, bir örgütte çalışan insanlara ait oldukları yapının kültürünü anlamalarında çok yardımcı olabilecek ve oldukça açık ve pratik yapılmış bir tanım.

1.3.2 Örgütlenme stilleri

Şimdi artık örgüt kültürleri derken neyi kastettiğimiz konusunda bir fikrimiz var ve Charles Handy'nin adlandırdığı şekliyle bazı temel örgütlenme "stilleri"ni analize hazırız. Bu tanımlar örgüt kültürümüzü belirlememize ve böylece aşağıdaki soruları cevaplamamıza yarar:

- örgütümüzde neden bazı işler belirli bir şekilde yapılıyor?
- işlerin bu şekilde yapılmasının faydaları ve sakıncaları nelerdir?
- Örgütümüzdeki bazı insanlar kendi kişilikleri ile bağlantılı olarak neden uyum gösteriyor ya da gösteremiyorlar?

Eğer yöneticiler olarak örgütümüzü geliştirmek için yeni yollar arıyorsak, bu soruların cevapları bizim için önemli bir temel teşkil edecektir.

Aşağıda yer alan tanım, Handy'nin dört ana kategoriden oluşan örgüt kültürleri sınıflandırmasına dayalı olarak yapılmış bir özetir:

Kulüp Kültürü

Örümcek ağı, bir merkeze oturan ve giderek dairesel olarak genişleyen etki alanlarına sahip örgütleri tanımlamakta kullanabileceğimiz en uygun şekildir.

Kulüp kültüründe "örgütlenme fikri" en üstteki yöneticinin ya da hatta kurucunun fikirlerinin yaygınlaştırılması ve uygulanmasıdır. Eğer kendi başlarına tüm görevleri yapabiliyor olsalardı böyle bir örgüt de olmazdı. Bu örgüt var çünkü fikirlerini tek başlarına gerçekleştiremiyorlar. Sonuçta bu örgütler onlar adına çalışan uzantılarıdır, benzer kafa yapılarına sahip insanların kulübüdür.

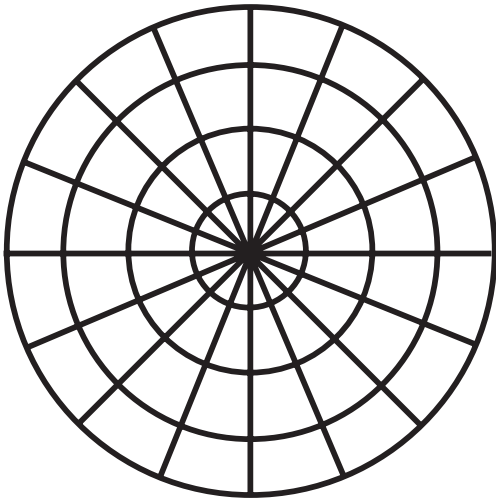
Bu kültürün bazı faydaları şunlardır:

- Örgüt üretkendir
- Örgütün hedeflerine şu ya da bu şekilde ulaşılacaktır
- Çalışmalar etkindir ve gözetim altındadır
- Sistem sürdürülebilir ve örgüt herşeyi gerçekleştirebilir
- En güçlü yanı ise, tek karar mercii ve kısa bir iç iletişim hattı olduğu için çabuk, neredeyse refleksleriyle tepki gösterebilir olmasıdır.

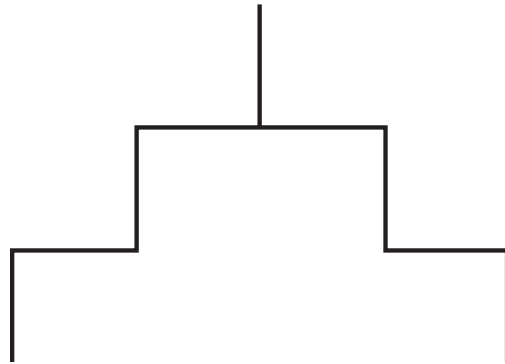


Şekil ÖY-2: Handy'nin örgüt kültürleri sınıflandırması

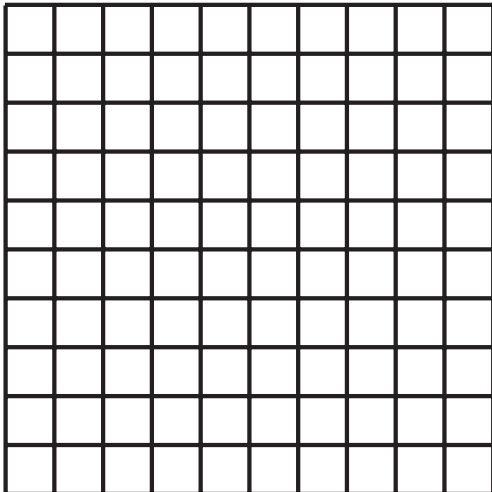
Kulüp Kültürü



Rol Kültürü



Görev Kültürü



Birey Kültürü





Öte yandan bazı sakıncaları da vardır:

- Üretim her zaman ihtiyaçları karşılamaz.
- Kararlar keyfidir.
- Baskı azaltılamaz.
- Gücenme, kızgınlık ve kaybeden tarafta intikam duygusu yaratılır.
- İnsanları savunma konumuna sokar.
- Üyelerin kişisel ihtiyaçları karşılanamaz.

Bu tip örgütler sayısız örgütün de sahip olduğu bir işleyiş şemasına sahiptir. Kutulardan oluşmuş bir piramide benzer. Her kutunun içinde kutunun sembolize ettiği işten kimin sorumlu olduğunu gösteren bir isim yazar; ama tabii ki o işten sorumlu birey ayrılrsa bile kutu varlığını sürdürür.

Rol Kültürü

Bunun altında yatan “örgütlenme fikri” örgütlerin iş-kutularına uyan bir dizi rol olduğudur. Mantıklı ve düzenli bir şekilde birleşmiş olarak örgütün işlerini gerçekleştirirler. Örgüt, rollerin rollere, sorumlulukların sorumluluklara eklendiği bir yapısal mühendislik parçasıdır. Rollerinin gerektirdikleriyle örtüşen görev tanımlarına sahip bireyler “rol sahipleridir.” Zaman zaman örgütler, değişen önceliklere göre rolleri ve birbirleri arasındaki ilişkileri yeniden tanımlar ve bu roller için bireyleri yeniden görevlendirir.

Faydaları:

- Roller, görevler ve işlevler iyi tanımlanmıştır ve bunlara uyulur.
- Kaliteli iş çıkar.
- Mali ve hiyerarşik ilişkiler iyi tanımlanmıştır ve bunlara uyulur.
- Üyeler dikkate alındıklarını hissederler.

Sakıncaları:

- Öngörülme sorunlarla karşılaşıldığında zorluklar yaşanır.
- Zaman kaybı olur, yapıyı az sayıda insan etkileyebilir.
- Önceden planlanmamış/öngörülmeyle ilgili eylemler reddedilir.
- Karar almada gecikmeler olur.

Görev Kültürü

Görev kültürü, örgütlerin değişimlere kulüp kültüründen daha az bireysel ve rol kültüründen daha hızlı cevap verebilme ihtiyacından ortaya çıkmıştır.

Bu kültürdeki “örgütlenme kültürü,” bir grup (ya da takım) yeteneğin ve kaynağın bir proje, sorun ya da göreve uygulanmasıdır. Bu doğrultuda her iş gerektiği şekilde ele alınır, bunun tüm örgüt çapında standartlaştırılması gerekmez. Aynı zamanda gruplar değişebilir, daraltılabilir ya da genişletilebilir.

Profesyoneller görev kültürünü tercih ederler çünkü grup halinde çalışıp beceri ve yetenek ve sorumluluklarını paylaşabilirler.

Faydaları:

- Üyeler bir şeyleri gerçekleştirdiklerini hisseder ve başarmaya teşvik edilirler.
- İnsanlar yetkin, uzmanlaşmış, mantıklı, bağımsız ve analitiktir.
- Bir sorunun neden ve sonuçları, olası çözümleri ile birlikte ayrıntılı bir şekilde analiz edilir.

Sakıncaları:

- Günlük görevlerin yerine getirilmesinde üyelerin enerjilerinin harekete geçirilmesinde, insanların dikkatini çekmekte ve bilgi yaymadaki zorluklar.
- Bireylerin kendilerini anlamakta karşılaştığı zorluklar.
- Bir değişim gerektiğinde insanların onayını almaktaki zorluklar.

İnsan Kültürü

İnsan kültürü, diğer üçünden insana öncelik vermesi ve örgütü kişisel yeteneklerin kaynağı haline getirmesi ile ayrılır. En açık örnekler kendi yararları için, uygulama bazında gruplar oluşturan meslek sahipleridir (ör. avukatlar, doktorlar, mimarlar).

Bu kültürün arkasındaki “örgütlenme kültürü” bireysel yeteneğin en önemli şey olması ve asgari yapılaşmaya sahip örgütlenme ile hizmet verilebilmesidir.

Bu örgütlerdeki bireysel profesyoneller, yönetimi statü olarak aşağıda görür ve profesyoneller üzerinde resmi bir kontrol aracı geliştirmediklerini düşünür. Profesyoneller uygulama, odalar ya da ortaklık gibi terimleri tercih ederler.

Faydaları:

- Üyelerin ihtiyaçları (güvenlik, özgüven vb.) bir dereceye kadar karşılanır.



- İnsanlar arasındaki ilişkiler yakın ve arkadaşça, açık ve saygılıdır.
- Üyelerin düşünsel ve duygusal katılımları hedeflenir.

Sakıncaları:

- Sonuç elde etmek ya da kararları uygulamak uzun sürer.
- Zaman kayıplarına yol açar ve ortaya çıkan hedef ve problemlerde enerji dağılır.

Belirlenen kültürler doğrultusundaki değişik stilleri kısaca tanımladıktan sonra bazı durumlarda örgütlerin, bu stillerden birinden çok, bazılarının bir karışımı olduğunu belirtmemiz önemlidir. Örgütlerin belli bir tarzının olmasının çeşitli nedenleri vardır, bu genelde sadece bilinçli bir seçim sonucu olmaz, çoğunlukla şansa ve evrilmeye bağlı olarak ortaya çıkar.

Eğitim için öneriler

- Gruptan Handy'nin örgütlenme kültürü sınıflandırmasının geçerliliğini değerlendirmelerini isteyin. Güncel örgütler bu tanımlamaya yeni bir şeyler ekleyebilir mi? Kuvvetli bir değerler altyapısının ya da gönüllü politikalarının bir örgütün kültürü üzerindeki etkileri neler olabilir?

Bizim burada yaptığımız açıklamalarda yer almasa da her stile uyum gösterebilecek "insan tipleri" vardır. Her bir örgütlenme kültürüne en iyi uyacak kişisel karakter özellikleri konusunda

önemli araştırmalar sürdürülmekte. Cooke ve Laferty tarafından hazırlanan "Örgütlenme Kültürü Envateri," bir örgütte ya da bir alt biriminde "uyum sağlayabilecek" ve "beklentileri karşılayabilecek" düşünce ve davranış biçimlerini tanımlayan on iki tip davranış kalıbını ölçen nicel bir araçtır. Bu davranış kalıpları bütün örgüt üyelerinin işe yaklaşımlarını ve birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlar. Ayrıca bireylerin öğrenmek üzere kullandığı farklı yollar üzerinde de bu kalıpların etkisi vardır. Bu konu kişisel farkındalık bölümünde daha kapsamlı olarak ele alınacaktır. Cooke ve Laferty'nin bu çalışması bu yayının kapsamını aşıya da, örgütlerde kültürün önemini vurgulamak istedik.

Eğitim için öneriler

- Gruptan, yukarıda kültür tanımları doğrultusunda kendi örgütlerinin kültürünü tanımlamaya çalışmalarını isteyin. İlk aşama her tipin temel karakteristik özelliklerinin gözden geçirilmesi olabilir. Grup kendi örgütlerinde hangi kültürün/kültürlerin etkili olduğu konusunda bir fikir birliğine varabilmelidir. Daha sonra kültürlerinin fayda ve sakıncalarını incelemeli ve bunları kendi örgütlerinin gerçekliği ile olan uyumunu yorumlamalıdır. Grup, kültürün durağan olmadığının farkında olmalıdır; kültür iç ve dış etkilere göre dönüşümler geçirir.

