

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ : KÜLTÜREL ÖĞELER ve OLUŞUM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN SORUNLAR

Dr.Binali DOĞAN

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

Örgüt kültürü konusu 1980 sonrası dönemde yönetim ve örgüt yazınında yaygın olarak işlenen bir konu olmuştur. Konunun popüler olmasında Business Week dergisinde yayınlanan makalenin rol oynadığı ileri sürülmektedir (Thompson, Strickland ve Fulmer,1984). Örgüt kültürü kavramının yazında ilk kez kullanımının Pettigrew tarafından ASQ'da 1979 yılında yayınlanan makalesi ile olduğu, ancak benzer içerikle konunun ilk kez örgüt iklimi kavramı ile Blake ve Mouton tarafından ele alındığı, kavramın daha sonraları ise "corporate culture" (Calori ve Sarnin, 1991; Rowlinson ve Hassard, 1993;) olarak sıkça kullanıldığı görülmektedir (Hofstede, Neuijen, Ohavy, Sanders, 1990). Ancak kültür konusunun yönetim yazınında dikkatleri çekmesinin temel nedenin Japonya'nın dünya pazarlarında batı dünyasını zorlaması olduğu yaygın olarak kabul edilen bir düşüncedir. Japonların dünya pazarlarındaki rekabette göstermiş oldukları başarı, dikkatleri önce Japon yönetim sistemindeki uygulamalara; sonra da kültür konusuna çekmiştir (Dicle, 1987). Gerçi Japon kültürü ile ilgili çalışmalar ikinci dünya savaşı dönemine kadar uzanmaktadır (Benedict,1946). Ancak bu türdeki çalışmalar 80'li yıllara kadar ilgi görmemiştir.

ABD firmalarının dünya pazarlarında diğer kültürlerle rekabet sırasında karşılaşmış oldukları güçlükler ve edinmiş oldukları deneyimler ile örgütleri çeşitli yönleri anlama konusundaki çabaların üst üste gelmesi konuyu çekici kılmıştır (Trice ve Beyer, 1993). Batı toplumlarındaki yapısal eşitsizlikler de konunun güncelleşmesinde diğer bir neden olarak sayılmaktadır (Meek, 1988). Bu ortam koşullarında Ouchi'in "Teori Z", (Ouchi, 1989), Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" (Peters ve Waterman, 1987) eserlerinin yayınlanması konuyu yönetim ve örgüt yazınına taşımakta önemli rol oynamıştır.

1980 sonrasında örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar iki yönde olmuştur. Birinci yöndeki çalışmalar daha çok, Japon yönetim sisteminin bazı model ve uygulamalarının batılı yönetim ve örgüt sistemine uyarlanması biçiminde olmuştur.

Diğer yöndeki çalışmalar ise genellikle kuramsal alandaki çalışmalar ile bu kuramsal çalışmalarda ileri

sürülen hipotezlerin alan araştırmaları ile test edilmesine ilişkin olmuştur (Leviatan, 1984; Barney, Trice ve M. Beyer, 1984, ve 1991; Barney,1986; Young, 1989; Westley, 1990; Check-Teck, 1992; Coombs, Knights ve Willmott, 1992; Golden, 1992; Gordon ve DiTomsa,

1992; Keenoy ve Noon, 1992; Marcoullides ve Heck, 1993). Birinci grupta yer alan çalışmalar konumuz dışıdır. İkinci grupta yer alan çalışmalar ise hem metodolojik hem de kuramsal bir takım sorunlar barındırmaktadır (Allaire ve Firsirotu, 1984; Bozkurt, 1996). Bu çalışmada kuramsal düzeyde var olan birtakım sorunları tartışmak, dolayısıyla bunların alan araştırmalarında önemini vurgulamaktır. Bu amaçla önce kavramsal tanımlar ile bunların dayanakları, sonra da örgüt kültürünün öğeleri ve oluşum süreçleriyle ilgili bazı kuramsal sorunlar ele alınacaktır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAM VE YAKLAŞIM ÇERÇEVELERİ

Kültür kavramının tarihsel süreç içinde bir dizi anlam değişikliği geçirerek kullanıldığı bilinmektedir (Güvenç,1991; Erdoğan,1991). Ancak sorun, kavramın tarihsel süreç içinde geçirmiş olduğu anlam değişikliklerinde değil; günümüzde konunun sınırlarının ve içeriğinin belirlenmesindeki güçlük nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu güçlük, bir yandan kültürün çok sayıdaki sosyal bilimin konusu olması diğer yandan ise farklı disiplinlere mensup akademisyenler tarafından ele alınması ile ortaya çıkmaktadır. Kültür kavramıyla ilgili yapılan tanımların çokluğu (Kroeber ve Kluckhohn'un 1952 yılında yayınlanan çalışmalarında 164 tane kültür tanımı derlenmiştir) bu alandaki karmaşıklığı arttıran bir başka neden olmuştur (Allaire ve Firsirotu, 1984). Başka bir deyişle konuyla ilgilenen kimseler kendi mensup oldukları disiplinlere ve ilgi alanlarına göre konunun sınır ve içeriklerini farklı şekillerde belirlemişlerdir. Diğer yandan her hangi bir kültürün incelenmesinde konunun tarihselliği nedeni ile sorunlar ortaya çıkmaktadır. Özetle kültürel olgunun anlaşılmasındaki iki temel güçlüğü tarihsellik ve farklı paradigmlar olduğu ileri sürülmektedir. Tarihsellik nedeniyle ortaya çıkan güçlük, kültürün oluşumunun anlaşılmasının geçmişe yönelik olmasıyla, paradigma nedeniyle ortaya

çıkan güçlük ise, araştırmacıların konuya eğilirken kendi disiplinlerinin donatımı ile konuya eğilmeleri olmaktadır (Özlem, 1993). Bu sorunlara farklı araştırma yöntemlerinin kullanılmasının yarattığı karmaşıklık bir başka etken olarak sayılmaktadır (Schein, 1990).

KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI

Kültür Kavramı

Kültür kavramı bu günkü anlama yakın olarak ilk kez Herder tarafından bir ulusun, bir halkın ya da bir topluluğun yaşam biçimi olarak kullanılmıştır. Kültürün işlevini dikkate alan ilk tanımının ise Tylor tarafından yapıldığı kabul edilmektedir (Güvenç, 1991). Ancak Tylor'un kültür kavramına ilişkin tanımı, bireyin kültürden yalnızca etkilenen edilgen bir unsur olarak ele alınması, doğal çevresel koşulların dikkate alınmaması, kültüre duyulan ihtiyacın göz ardı edilmesi nedeniyle eleştirilmektedir (Erdoğan, 1991). Gene de yönetim ve örgüt ile ilgili yazında var olan kültür tanımlarının çoğunun işlevselci okul kaynaklı olduğu söylenebilir. Kültür kavramının dayanmış olduğu kuramsal okullar temel alınarak irdelenmesi Allaire ve Firsirotu tarafından yapılmıştır (Allaire ve Firsirotu, 1984). Bu okullar dikkatle incelendiğinde; dört okulun da aslında ortak bir öze yöneldiği ama konunun başka bir boyutunu ele aldığı görülmektedir. Bu kuramsal okullar ve her bir okulun kültür kavramı tanımları ana hatları ile şöyle özetlenmektedir (Allaire ve Firsirotu 1984):

Temsilciğini Malinowski'nin yaptığı işlevselci okul, kültürü, ihtiyaçların tatmini sırasında ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik bir araç olarak ele almaktadır. Yapısal işlevselci okul ise sosyal yapıyı kültür kavramına dahil ederek kültürü, sosyal yapıyı da içeren ve toplumun çevresiyle uyumunu oluşturan bir adaptasyon mekanizması olarak ele almıştır. Darwinci kökenden gelen ekolojik uyum okulu kültürü, toplumların çevreleri ile karşılıklı dialektik etkileşimi içinde davranış kalıplarının değişim süreci olarak ele almaktadır. Çevrenin, kültürün evrimleşmesinde aktif ve selektif bir rolü vardır. Buna karşılık tarihsel yayılcılık okulu, kültürü, tarihsel koşullar ve süreçler tarafından oluşturulmuş otonom, süperorganik, geçici oluşumlar olarak tanımlamaktadır.

Bu dört okulun ortak özelliği; kültürü, işlev ve oluşumunu temel alan bir çerçeve olarak sunmasıdır. Bu çerçevede kültürün işlevi, sorun çözme ve çevreye uyum olarak kendini göstermektedir. İşlevselci okul sorun çözüme doğrudan, yapısal işlevselci okul ise sosyal sistem aracılığıyla çevreye uyumu ön plana almaktadır. Kültürün oluşumu ele alındığında ise ağırlıklı olarak koşullar üzerinde durulmaktadır. Ekolojik okulda çevreye uyum için davranış kalıplarının öğrenilmesi ve değişimi, tarihsel yayılcılık okulunda ise tarihsel koşullar ve

diğer kültürlerle karşılıklı etkileşim üzerinde durulmaktadır.

Bir başka grup okul ise birinci gruptaki okullardan farklı olarak kültürü algısal temel üzerine oturtur. Bu grupta algılayıcı okul, yapısal okul, karşılıklı dengeleyici sistem okulu ve sembolik okul yer almaktadır. Bu okulların ortak özelliği kültürü bir düşünce sistemi olarak düşünmeleridir. Buna göre kültür, kültür taşıyıcılarının düşüncelerinde vardır. Bunlardan algısal okul, kültürü, algılama, inanç ve davranışlara yönelik öğrenilmiş standartları kapsayan bir bilgi sistemi olarak tanımlar. Yapısal okul, kültürü, paylaşılan sembolik sistem olarak ele alır. Buna göre kültür, düşüncenin bilinç dışı yansımasıdır. Karşılıklı dengeleyici sistem okulu, kültürü, bireyler arasında karşılıklı bağları oluşturan bir dizi standartlaştırılmış algısal süreçler olarak ele alır. Bu niteliği ile kültür bireyler arasında zımnî bir sözleşmedir. Sembolik okul ise kültürü, paylaşılan semboller ve anlamların paylaşımından oluşan düzenlenmiş bir süreç olarak tanımlar (Allaire ve Firsirotu, 1984). Görüleceği üzere bu algısal kökenli okullar tarafından kültür, belli koşullara bağlı bir muhtevadan ziyade, düşüncenin bir ürünü olarak ele alınmaktadır. Önce düşünce ve bilgi gelir. Bu nedenle kültürü yaratan düşüncedir. Kültürün bu çerçevede gene bir işlevi vardır. Ancak burada kültürün işlevi koşullardan kaynaklanan sorunların çözümü değil; grubun veya toplumun üyelerinin kendi dışındaki dünyayı algılamaları ile ilgilidir.

Burada hem işlevselci okulların hem de algısal kaynaklı okulların aynı bütünü farklı yönlerine ağırlık verdiklerini, kültür olarak kavramlaştırılan muhtevanın anlaşılmasında her iki grup okulun da aynı derecede önemli olduğunu vurgulamak gerekir.

Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü konusundaki çalışmaların çoğu birinci grupta yer alan işlevselci okul kaynaklıdır. Örgüt kültürü kavramıyla ilgili yapılmış tanımlarda bu özellik açıkça görülmektedir. Genelde örgüt kültürü, bir grup tarafından dışsal adaptasyon veya içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında öğrenilmiş, icat edilmiş veya keşfedilmiş, işlerliği ve işlevselliği nedeni ile dikkate alınan bu yüzden de grup üyelerine öğretilmek istenen doğru algılama, düşünce, duygu, ilişki ve temel varsayım kalıplarının tümü olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1990; Schneider, 1989). Tanımın genel çerçevesi, örgüt içi ve örgüt dışı sorunlarının çözümü sırasında öğrenme, öğrenilen muhtevanın grubun üyelerine sosyalizasyon süreci ile aktarılması olarak kabul edilebilir. Bu çerçevede yapılmış diğer tanımlar ise konunun tarihsellik boyutunu ve koşulları vurgulama (Tayeb, 1988), örgütsel bilgi türleri ile bunların algılanması (Sackman, 1992), gibi konunun ayrıntılarını vermektedir.

Örgüt kültürü konusundaki tanımlarda anahtar kavram olarak karşımıza öğrenme olgusu çıkmaktadır. Öğrenilen muhtevanın saklanması ihtiyacı, insanlığın ve dolayısıyla örgütlerin belirsizlik ortamında yaşamaları ile açıklanmaktadır. Trice ve Beyer, kültürü, insanların belirsizliklerle mücadelesi ve sosyal hayatı oluşturma süreci olarak tanımlamaktadırlar (Trice ve Beyer, 1990). Belirsizlik insanlar için temel endişe kaynağıdır ve kültür ile ilgili kuramsal çalışmalar bu temel üzerine oturtulmaktadır. Hofstede, belirsizliğin neden olduğu üç farklı alandaki endişe kaynağına işaret etmektedir (Hofstede, 1984). Bunlar sırasıyla doğada varolan belirsizliklerin neden olduğu endişeler, insanların bir arada yaşamaları nedeniyle var olan belirsizliklerin neden olduğu endişeler ve fizikötesi bilinmeyenlerin neden olduğu endişelerdir. Hofstede'ye göre, birinci grupta yer alan belirsizliklerin neden olduğu endişeler insan oğlunun doğa ile mücadelesinde yarattığı teknoloji ile, ikinci grupta yer alan belirsizliklerin neden olduğu endişeler yasal bir düzen kurulmasıyla ve üçüncü grupta yer alan belirsizliklerin neden olduğu endişeler ise din yoluyla giderilmeye çalışılmaktadır. Bu kaynaklardan doğan endişelerin giderilmesi ve bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri ihtiyacı, sosyalizasyon süreci ile tamamlanmaktadır. Bu süreç içinde bir yandan dış dünyanın algılanması diğer yandan ise anlamlandırılması yer almaktadır. Bu süreç Hofstede tarafından "zihinsel programlama" olarak kavramlaştırılmıştır.

Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kuramsal açıdan üzerinde durulması gereken nokta, bir grup tarafından öğrenilmiş olan ve sosyalizasyon yoluyla grubun diğer üyelerine veya gelecek nesillere aktarılan muhtevanın irdelenmesidir. Başka bir deyişle kültür veya örgüt kültür olarak tanımlanan muhtevanın nelerden oluştuğudur. Örgüt kültürü konusunda çoğu işlevselci olan kuramsal çalışmaların konuyu çözümleyici yöntemle ele aldıkları ve çoğunlukla birbirlerine benzer sonuçlara vardıkları görülmektedir.

Bilgi kuramından hareketle yola çıkan Sackman, örgütlerde dört değişik kültürel bilginin öğrenildiğini savunur ve örgüt kültürünü bu bilgiler aracılığıyla çözümlemeye çalışır (Sackman, 1992). Buna göre örgütlerde var olan dört değişik kültürel bilgi sırasıyla sözlük bilgisi, yönlendirici bilgi, düzgüsel (normatif) bilgi ve aksiyomatik bilgidir. Sackman'a göre bu dört kültürel bilgi algısal kültürel haritayı biçimlendirir. Bu bilgi türleri ile diğer çalışmalarda kabul edilen kültürel düzeyler arasında bir paralellik olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ilgili çalışmaların çoğunda kültürel muhteva iki boyutlu olarak ele alınıp incelenmektedir. Birinci boyut, yüzeyselden derine doğru bir derecelendirme içerir. Dikey boyut olarak adlandırılacak olan bu boyut, en üst düzeyde görünür

düzenlemeler olmak üzere, değerler sistemi ve temel varsayım kalıpları (kültürel değişkenler) olarak derecelendirilmiştir. İkinci boyut ise, her bir düzeyde var olan unsurları içeren yatay boyuttur. Görünür düzenlemeler olarak kavramlaştırılan en üst düzey, herhangi bir örgüte girildiğinde ilk göze çarpan fiziksel yerleşim, duygusal yoğunluk, kayıt sistemleri, ürünler, örgüt şeması raporlama biçimleri gibi unsurları içerir. İkinci düzeyde yer alan değerler sistemi düzeyi ise değerler, normlar, semboller, mitler, törenler, tabular, inançlar, ideolojiler gibi unsurlardan oluşur. En alt düzeyde yer alan temel varsayım kalıpları düzeyi ise hem diğer iki düzeye temel oluşturur hem de birey veya grupların dış dünyayı kavrama ve anlamlandırma, birey veya grupların davranış, düşünce ve duygü süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturur. Bu düzeyde başlıca temel varsayım kalıpları olarak, belirsizlik algısı, cinsiyet özellikleri, güç algısı, insan doğası algısı, zaman algısı, birey toplum ilişkisine yönelimler, gerçeklik algısı gibi dış dünyayı kavramaya ve sosyal hayatı anlamlandırmaya yönelik bilinç dışı düzeyine itilmiş ilkelere dayanır. Bu düzey Sackman'ın aksiyomatik bilgi olarak tanımladığı düzey ile aynı niteliği taşımaktadır. (Schein, 1990; Hofstede, 1984; Heilpern ve Neadler 1992; Moran ve Volkwein, 1992; Bozkurt, 1996).

Hofstede ve diğerleri ise kültürel düzeyleri semboller, kahramanlıklar, tören ve ayinler ve değerleri dikey boyut olarak derecelendirmiş ve "uygulamalar" olarak kavramlaştırdığı teamül, alışkanlık, usul ve yöntem, gelenek ve görenek, kuralları her bir düzeyin ortak unsurları olarak ele almıştır (Hofstede Neuijen Ohavy ve Sanders, 1990). Değerler sistemi ile her düzeydeki uygulamaların bu biçimde ilişkilendirilmiş olması, sosyalizasyon düzey ve mekanları ile birlikte ele alındığından örgüt kültürünün oluşmasında uygulamaların daha ağırlıklı rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Yazarlara göre, değerlerin sosyalizasyon mekanı ağırlıklı olarak aile ve toplumdur. Buna karşılık uygulamaların sosyalizasyon mekanı ise daha çok işyeridir. Bu nedenle, örgüt kültüründe uygulamalar ön planda gelmektedir (Hofstede Neuijen Ohavy ve Sanders, 1990).

Buraya kadar olan açıklamalardan anlaşılacağı üzere örgüt kültürü konusundaki çalışmaların, işlevselci kökene dayanmaları, örgüt kültürünün işlevine ilişkin yaklaşımları, örgüt kültürünün oluşum süreçleri, başvurulan inceleme yönteminin çözümleyici yöntem olması ve kültürel düzeyler ile her bir düzeyin içerdiği unsurları tanımlamaları bakımından benzerlik gösterdiği görülmektedir. Diğer yandan kültürün, holistik (bütüncü), tarihsel, antropolojik, sembolik, bulanık (fuzy) ve dinamik olduğu, ussal ve ussal dışı yönlerinin bulunduğu, işlevsel ve algısal boyutları birlikte içeren özellikler gösterdiği konusunda ise genel bir görüş birliği mevcuttur. (Allaire ve Firsirotu, 1984; Hofstede Neuijen

Ohavy ve Sanders, 1990, Trice ve Beyer, 1993, Bozkurt, 1996).

Buna karşılık, örgüt kültürü araştırmalarında başvurulan araştırma yöntemlerinin dışında cevaplandırılması gereken bir takım sorular mevcuttur. Aşağıda kuramsal düzeyde sorulması gereken bir takım sorular ve bunların muhtemel cevapları üzerinde durulmuştur.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMELERİNDE SORUNLAR

Kültürel Düzeyler ve Kültürel Boyutlara İlişkin Sorunlar

Örgüt kültürünün oluşmasında belirleyici veya temel olan düzey hangi kültürel düzeydir? Örgüt kültürü tanımı yapılırken her üç düzey ve bunların oluşturduğu bütünü örgüt kültürünü oluşturduğu vurgulanmaktadır. Buna karşılık, en üstte yer alan görünür düzenlemeler düzeyinin, diğer iki düzeyin bir yansıması olduğu, örgüt kültürünün temelinde var olanın temel varsayım kalıpları veya diğer adı ile aksiyomatik bilgiler olduğu vurgulanmaktadır. Hofstede ve diğerleri, örgütleri kültürel yönden birbirlerinden farklı kılanın temel varsayım kalıpları değil, aksine uygulamalar hakkında paylaşılan algılamalar olduğu tezini savunmaktadır (Hofstede Neuijen Ohavy ve Sanders, 1990:296).

Konuyu açıklığa kavuşturmak için önce temel varsayım kalıplarının daha ayrıntılı olarak ele alınması gerekmektedir. Temel varsayım kalıpları olarak ele alınan başlıca kültürel boyutlar, dış gerçekliği algılama yöntemi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve toplumsuluk, insan faaliyetlerinin doğası, zaman algısı, eşitsiz güç dağılımının benimsenme düzeyi, cinsiyet özellikleri, statü ve bireyler arası farklılıkların algılanması vb. sayılmaktadır (Hampden, ve Trompenaars, 1995; Bozkurt, 1996). Bu kültürel boyutların bazı yönlerden açıklanmasına ihtiyaç vardır:

Birinci olarak yukarıda sayılan kültürel boyutlar, birbirlerinden farklı nitelik göstermektedir. Bunların bir kısmı, dış gerçekliği algılama yöntemi ile ilgili iken diğer bir kısmı sosyal dünyayı hem anlamaya hem de biçimlendirme ile ilgilidir. Örneğin dış gerçekliği algılama yöntemi, kişinin kendi dışındaki dünyayı algılamaya yönelik olarak başvurduğu çözümleyici veya bütünleyici düşünce yöntemlerine işaret eder. Ama kişi bunu yalnızca maddi dünyayı anlamak için değil, sosyal dünyayı anlamak için de kullanır. Örneğin, grup veya toplumdaki "güç aralığı" kültürel boyutu ele alındığında, karşımıza belirleyici özellik olarak grup veya toplum tarafından oluşturulmuş bir biçimlendirme çıkar. Oysa eşitsiz güç dağılımının var olması gerçeği en azından farklı zaman dilimleri itibari ile tartışılması gereken bir olgudur. Yani burada hem algılama, hem de biçimlendirme vardır.

Bu nedenle, yukarıda sayılan kültürel boyutların ortak özelliklerine göre gruplandırılmasına ihtiyaç vardır. Birinci kriter olarak kültürel boyutların işlevleri esas alınabilir. Bu kritere göre yukarıda sayılan kültürel boyutları (temel varsayım kalıpları), dış dünyayı anlamaya yönelik olanlar ve sosyal hayatı biçimlendirmeye yönelik olanlar olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür. Buna göre dış gerçekliği algılama yöntemi, zaman algısı ve insan faaliyetlerinin doğası birinci grupta içinde, diğerleri ise ikinci grupta toplanabilir. Birinci grupta yer alan kültürel boyutlar diğerlerine göre daha yeknesaklık göstermektedir. İkinci grupta yer alanlar ise sosyal olmaları nedeniyle daha karmaşıklık ve çeşitlilik göstermemektedir. Bu nedenle araştırmalarda tüm kültürel boyutların aynı nitelikte düşünülmesi yanıltıcı olacaktır.

İkinci olarak, yukarıda sayılan kültürel boyutların her birinin ayrıca incelenmesine ihtiyaç vardır. Her bir kültürel boyut incelendiğinde görülecektir ki, kültürel boyutların algılama, anlamlandırma ve davranış olmak üzere üç farklı düzeyi vardır. Bu üç düzey çeşitli bakımlardan birbirlerinden farklılık gösterir. Önce bilinç, bilinç dışılık bakımından konuya bakıldığında algılama düzeyi en çok bilinç dışılığa konu olan düzeydir. Örneğin insanlar dış dünyayı algılama sürecinde hangi yöntemi kullandıklarını düşünmezler. Aynı şekilde, zamanı bölümsel veya bütünsel zaman diye bilinçli olarak bölümlendirmezler.

Kültürel boyutların ikinci düzeyi ise algılama temeline dayanmakla birlikte çeşitli bilgilerle ilişkilendirilerek varılan sonuçları içerir. Bu düzeyde yorumlama ağırlık kazanır. Algılama sürecinde elde edilen bilgiler bu düzeyde anlamlandırma ile sonuçlanır. Bu düzey ile ilgili en önemli özellik ise yorumlama veya biçimlendirmenin diğer bilgilere dayanmasıdır. Bu diğer bilgiler ise grupta veya toplumun içinde yaşadığı maddi veya sosyal dünyanın koşullarından oluşmaktadır. Buradan varılacak sonuç şudur. Kültürel boyutların ikinci düzeyi, hem algılama düzeyinden hem de daha ağırlıklı olmak üzere içinde yaşanan koşullardan etkilenen bağımsız değişken özelliği gösterir. Kültür veya örgüt kültürünün tarihsellik özelliği kültürel boyutların bu anlamlandırma düzeyi ile ilişkilendirilmelidir. İçinde yaşanan koşulların yaratmış oldukları sorunlar da, bu sorunlara bulunan çözümler de bu düzey ile ilgilidir. Örneğin belli toplumların evrensel kurallara veya istisnalara yönelmeleri, belirsizliğe karşı mücadelede bireysel ve kolektif davranışta bulunmaları, eşitlik veya hiyerarşiye yönelmeleri gibi farklı boyutlar, içinde yaşanan koşullarla ilgilidir denilebilir. Bu nedenle örgüt kültürü incelemelerinde örgütün durumsal koşulları bu düzey ile ilişkilendirilmelidir.

Kültürel boyutların üçüncü düzeyi ise, davranış düzeyidir. Belli bir kültürel boyutla ilgili davranış düzeyi, algısal ve anlamlandırma düzeyleri temeli üzerinde yükselir. Davranış düzeyinin önemi, onun aynı algısal ve anlamlandırma düzeyi üzerinde çok seçenekli davranışlar sunmasıdır. Örneğin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu ele alındığında, belirsizliğin endişe kaynağı olduğunun kavranması algısal düzeye, belirsizlikle mücadeleye yönelik ve içinde yaşanılan koşullara bağlı olarak teknolojik süreçler ve norm geliştirme düşüncelerinin oluşması anlamlandırma düzeyine, alternatif teknolojik süreçlerin veya alternatif normların ortaya çıkması ise davranışsal düzeye denk gelmektedir. Bu açıdan bakılınca, belli bir temel varsayım kalıbı (kültürel boyut) algısal düzeyde genellikle iki yönlü tek doğru üzerinde görünür. Belirsizlikten kaçınma temel

varsayım kalıbı ele alındığında; belirsizlikten kaçınma düzeyinin yükseklik ve düşüklüğü aynı doğru üzerindeki karşıtlıkları gösterir. Buna karşılık belirsizlikle mücadele için hem teknolojik süreçlere yönelme, hem de teamülden hukuka uzanan sosyal biçimlendirmelere yönelme birinci düzeydeki iki uç arasında birden fazla seçenek, yani yeni bir boyut getirmektedir. Bir başka ifadeyle, birinci düzeyi bir boyut olarak kabul edersek ikinci düzeyde yeni bir boyut ortaya çıkmaktadır. İkinci boyutun en önemli niteliği ise içinde yaşanılan koşullar tarafından daha güçlü bir biçimde etkilenmesidir. Davranış düzeyi ise her bir boyutla ilgili çok seçeneği içerir. Bu düzey hem tarihsellik özelliği gösterir, hem de kişilik etkilerini taşır. Başlıca kültürel boyutlar ve bunların algılama, anlamlandırma ve davranış düzeyleri tablo:1 de gösterildiği biçimde ele alınabilir:

TABLO 1: Temel varsayım kalıplarına ilişkin düzeyler.

TEMEL VARSAYIM KALIPLARI	ALGILAMA DÜZEYİ	ANLAMLANDIRMA (BİÇİMLENDİRME) DÜZEYİ	DAVRANIŞ DÜZEYİ
1-Dış gerçekliği algılama yöntemi: Tümdengelim-tümevarım	Çözümleyici-Bütünleyici (Tümdengelim Tümevarım)	Genelden özele veya özelden genele	Sorun çözme davranışı çözümleyici- bütünleyici
2-Belirsizlikten kaçınma düzeyi (güven ihtiyacı)	Belirsizlik endişe kaynağıdır.	Belirsizlikle mücadele için - Teknoloji ve süreçler, -Kurallar geliştirme	-Evrensel kuralara yönelme, -İstisnalara yönelme
3-Bireycilik/ toplumculuk	Bireyin sosyal bir varlığın üyesi olarak algılanma düzeyi: birey ancak bir oluşumun üyesi olarak vardır/Birey önce gelir, sosyal varlıklar birey aracılığıyla oluşur.	Aile, grup, toplum	-Bireyin refahı, grubun refahının artması ile sağlanabilir/grubun refahı bireyin refahının artması ile sağlanabilir. -Belirsizliğe karşı mücadele bireysel/ kolektif olmalıdır.
4-İnsan faaliyetlerinin doğası	Dominant ve aktif/Pasif boyun eğici (içe yönelik/dışa yönelik)	yönlendirme/otonomi	-dış etkenlere uyum sağlama/ iradi davranış
5-Zaman algısı	Bölümsel zaman/ Bütünsel zaman	Ardışık zamanlama/ senkronizasyon	-Zamana karşı yarış/ davranışlar arasında uyum, -Geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanı birlikte değerlendirme/ belli bir ana göre değerlendirme
6-Eşitsiz güç dağılımının benimsenme düzeyi	Grup veya toplumun bireylerinin sahip olduğu güçler eşitsizlik esasına dayanır.	Eşitlikçi/ otokratik	Otonomi/ merkezi yönetim
7-Cinsiyet özellikleri	Kadın/ Erkeksi (saldırgan/ Yumuşak)	Başarı için Saldırganlık/ yumuşak ve iyi huyluluk	saldırganlık/ savunmacılık
8-Statü	Grup veya toplumun üyeleri arasında statü farklılığı vardır	Verilen statü/ kazanılan statü	-Statüye kavuşmak için oluşmuş normlara özen gösterme, -Performansa yönelme.
9-Bireyler arası farklılıkların algılanması	Bireyler birbirinden çeşitli farklılıklar gösterirler	Bireyler arası farklılıklar önemlidir/ önemsizdir.	Farklılıklara yönelik davranışlar, farklılıkları göz ardı eden davranışlar

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında konuya baktığımızda, temel varsayım kalıplarının kültür dediğimiz muhtevanın temelini oluşturduğu ancak belli bir toplumda alt kültürlerin veya örgütleri bir birlerinden ayıran kültürel farklılıkların ortaya çıkmasında temel varsayım kalıpları değil, temel varsayım kalıplarının tanımlama, anlamlandırma ve davranış düzeyleri olduğu söylenebilir.

Örgüt Kültürünün Oluşum Sürecine Yönelik Sorunlar

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda genel varsayım şudur: kültürel muhteva, evrenselden özele doğru uzanan ve özele doğru gidildikçe de homojenleşen bir muhtevadır. Başka bir ifadeyle kültürün evrensel, ulusal, sektörel, örgütsel ve örgüt içinde alt düzeyleri vardır. Bu çerçevede, kültür ve alt kültür sistemleri olarak ele alınıp sistemleştirilmektedir. Schein, ortak geçmiş olan tanımlanabilir her hangi bir gurubun bir kültürü olduğunu ve bu nedenle bir örgütte çok sayıda alt kültürün bulunduğunu ve eğer örgüt bir bütün olarak ortak bir tarihi geçmişe ve deneyimlere sahip ise o zaman o örgütün bir kültürü var olabileceğini ileri sürmektedir. Kültürün oluşması için ise, gurubun duraganlığını ve varlığını sürdürdüğü zaman dilimini, öğrenme deneyimlerinin yoğunluk düzeyini, öğrenme mekanizmalarını ve gurup liderlerinin ortaya koyduğu varsayımların açıklığı ve gücü gibi değişkenleri kültürün oluşmasında bağımsız değişken olarak ele almaktadır (Schein,1990). Bu bakış açısı bir örgütü diğerinden ayıran kültürel özellikleri temel varsayım kalıpları ile değil, örgütün kendi içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon sorunlarının çözümü sırasında öğrenilen muhteva ile açıklamaktadır.

Benzer bir biçimde Hofstede ve diğerleri de örgüt kültürünü kültürel düzeyler ile iç içe olarak ama teamül, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek gibi uygulama ağırlıklı olarak ele almaktadırlar (Hofstede, Neuijen, Ohavyve Sanders, 1990). Her iki çalışmada da örgüt kültürü açısından ön plana çıkan temel varsayım kalıpları değil, örgütün sorun çözüme eylemleri sırasında öğrenilen muhtevadır. Gene her iki çalışmada da bunlar değerler sistemi veya temel varsayım kalıpları ile ilişkili olarak ele alınmıştır.

Örgüt kültürünün açıklanmasında temel varsayım kalıpları ile uygulamalar arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamak mümkündür. Birinci olarak, temel varsayım kalıpları ağırlıklı olarak ulusal kültür düzeyine denk gelmektedir. Çünkü bunlar, önemli ölçüde bir toplumun içinde yaşadığı koşullar tarafından belirlenir ve tarihsellik niteliği taşır. Örneğin, Japonya'da toplumculuk, istisnalara yönelme, bütünsel zaman, verilen statü, tümevarımcı ve bütünleyici düşünce yönteminin, buna karşılık, ABD'de bireycilik, evrensel kurallar, bölümsel zaman, kazanılan statü, tümdengelimci ve çözümleyici düşünce yönteminin

paylaşılan değerler olarak ortaya çıkması bu gibi tarihsel koşullarla açıklanmaktadır. (Hampden ve Trompenaars, 1995). Bu tür tarihsel koşullar belli bir toplumdaki örgütlerin en azından kısmen ortak kültürel özelliklerini gösterir.

İkinci olarak, bir toplumdaki örgütleri birbirinden farklı kılan kültürel özelliklerin açıklanması gereğidir. Bu kültürel farklılıkları da koşullarla açıklamak mümkündür. Bir örgütü diğerinden ayıran kültürel farklılıkları etkileyen koşullar örgütün içinde faaliyette bulunduğu durumsal koşullardır. Bunlar o örgütün içinde faaliyette bulunduğu sektörün özellikleri, kullandığı teknoloji, büyüklük ve örgütün tarihi gibi bağımsız değişkenleri içerir Örgütün tarihi, sorun çözme süreci içinde öğrenilen muhtevanın değerler sistemi haline dönüşmesi ile bağımsız değişken niteliğine dönüşür. Denilebilir ki, temel varsayım kalıpları ana çerçeveyi ve ulusal düzeyi, örgütün içinde bulunduğu koşullar ise ana çerçeve üzerinde örgüte has çerçeveyi oluşturur.

Üçüncü olarak, bir örgütü diğerinden ayıran kültürel farklılıkların açıklanmasında ele alınması gerek husus örgüt ideolojisidir. Örgüt ideolojisi, mevcut durumsal koşullarda bir örgütünün nasıl başarılı olacağına dair paylaşılan inanç sistemidir. Bu inanç sisteminin bir ayağını örgütün çevresel koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan ve benimsenen stratejiler, diğer ayağını ise, içsel bütünleşme sorunlarının çözümüne yönelik varsayımlar oluşturur.

Son olarak bir örgütü diğerinden ayıran kültürel özelliklerin açıklanmasında örgütün kurucu veya liderlerinin kişilik özelliklerinin bir değişken olduğunu belirtmek gerekir. Ancak buraya kadar olan açıklamalarda konuyu yalnızca bir yönünün ele alındığını unutmamak gerekir. Konunun diğer yönü ise örgüt üyelerinin algılamalarıdır.

Yukarıda iki ana noktada ele alınan sorunların üzerinde durmamızın birinci nedeni örgüt kültürü konusunu analitik bir çerçeve üzerine oturttuk daha şematik ve anlaşılır hale getirme çabasıdır. İkinci neden ise örgüt kültürü ile ilgili olarak temel varsayım kalıpları ile bunların algılanmasındaki koşullara dikkati çekmektir. Bu ikisi birlikte örgüt ideolojisi olarak ortaya çıkar ve bize göre örgütleri birbirlerinden ayıran ve uygulamalara kaynaklık eden değişkenler içinde örgütün stratejilerine ve içsel bütünleşme varsayımlarına dayanan örgüt ideolojisi önemli bir yer tutmaktadır.

KAYNAKLAR

- Allaire, Yvan , Mihaela E. Firsirotu (1984) Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5/3: 193-226.
- Aşkun, İnal Cem. (1995) Yaşamibilim, *Kurgu Dergisi*, Eskişehir.

- Barney, Jay B., (1986) Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 11/3, 656-665. •
- Bozkurt, Tülay, (1996) İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Ed: Suna Tevriç), İstanbul: Türk Psikologlar Derneği.
- Calori, Roland, Philippe Sarnin, (1991) Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, *Organization Studies*, 12/1, 49-74.
- Check-Teck, Foo, (1992) Culture, Productivity and Structure: A Singapore Study, *Organization Studies*, 13/4, 589-609.
- Coombs, Rod, David Knights, Hugh C. Willmott, (1992), Culture, and Competition: Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations, *Organization Studies*, 13/1, 51-72.
- Dicle, İ. Atilla, (1987) Japonya'da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 14/3, 245-269.
- Erdoğan, İlhan, (1991) *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü.
- Golden, Karen, (1992) The Individual and Organizational Culture: Strategies for Action in Highly-Ordered Contexts, *Journal of Management Studies*, 29/1, 1-21.
- Gordon, George G., Nancy DiTomosa, (1992) Predicting Corporate Performance From Organization Culture, *Journal of Management Studies*, 29/6, 783-798.
- Güvenç, Bozkurt, (1991) *İnsan ve Kültür*, (5.B) İstanbul. Remzi Kitabevi.
- Hampden, Charles, Turner-Alfons Trompenaars, (1995), *Kapitalizmin Yedi Kültürü*, (Çev: Füsün Doruker), İstanbul, Gençlik Yayınları.
- Heilpern, Jeffery D., David A. Nadler, (1992) Implementery Total Quality Management: A Processes of Cultural Change, *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations* (Der: David Neadler) New York. The Jossey-Basscy.
- Hofstede, Geert, (1984) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, London, Sage Publications.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Danise Ohavy, Geert Sanders, (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35:286-316.
- Keenoy, Tom, Mike Noon, (1992) Employment Relations in the Enterprise Culture: Themes and Issues, *Journal of Management Studies*, 29/5, 563-570.
- Leviatan, Uri, (1984) Research Note: The Kibbutz as a Situation for Cross-Cultural Research, *Organization Studies*, 5/1, 67-75.
- Macoulides, George A., Ronald H. Heck, (1993) Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organization Science*, 4/2, 209-225.
- Moran, Thomas E., J. Frederiks Volkwein, (1992) The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, *Human Relations*, 45/1, 19-47.
- Özlem, Doğan, (1993) *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Peters, Thomas J., Robert, H. Waterman, (1987) *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, (Çev: Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar.
- Ouchi, William, (1989) *Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*, (Çev: Yakut Güneri), İstanbul, Ajans İlgı.
- Rowlinson, Michael, John Hassard, (1993), The Invention of Corporate Culture: A History of the Histories of Cadbury, *Human Relations*, 46/3, 299-326.
- Sackman, Sonja, A., (1992) Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37:140-161.
- Schein, Edgar, H., (1990) Organizational culture, *American Psychologist*, 45/2: 109-119.
- Trice, Harrison M., Janice M. Beyer, (1984) Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, *Academy of Management Review*, 9/4, 653-669.
- Trice, Harrison M., Janice M. Beyer, (1991) Cultural Leadership in Organizations, *Organization Science*, 2/2, 149-169.
- Trice, Harrison M., Janice M. Beyer, (1993) *The Culture of Work Organizations*, London, Prentice Hall International.
- Turner, Charles Hampden, Alfons Trompenaars, (1995) *Kapitalizmin Yedi Kültürü*, (Çev: Füsün Doruker), İstanbul, Gençlik Yayınları.
- Westley, Frances R., (1990) The Eye of the Needle: Cultural and Personal Transformation in a Traditional Organization, *Human Relations*, 43/3, 273-293.
- Young, Ed, (1989) On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture, *Organization Studies*, 10/2, 187-206.