

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: TANIMLAR VE YAKLAŞIMLAR

Aslı YAĞMURLU*

Bildiğimiz kadarıyla örgüt kültürü kavramı 1980'lerde önem kazandı. Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi bu kavramın başlangıcı olarak kabul edilebilir. Daha sonra konunun Business Week'in Ekim 1980 sayısı ve Fortune dergisinin Mart 1982 sayısında tartışılmasıyla konu akademik yazın dışında kamuoyunda da popülerlik kazandı. Kültür fikri yeni olmamakla birlikte, örgüt bağlamında kültürün tartışılması yeniydi. Konu antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ilgiyle karşılandı.

1960'larla beraber çalışmalar sonuç vermeye başlamıştı. ABD'de Harrison Trice liderliğindeki bir grup araştırmacı (Trice, Belasco ve Alutto, 1969) personel davranışlarındaki kültürel ritler ve törenlerle ilgili gözlemlerini yayınlamışlardı. İngiltere'de Barry Turner "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" (Exposing the Industrial Subculture) kitabını yazmış ve örgüt kültürünün yapısı ve varlığına odaklanarak, incelemeler yapmıştı.

Birkaç yıl sonra İngiliz sosyolog Pettigrew önceden de belirttiğimiz, "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı adından çok söz ettiren makalesini Administrative Science Quarterly'de yayınlamıştı. Bu makale ile Pettigrew örgüt kültürü kavramına yönetsel araştırmalar açısından yaklaşmıştı;

"Günlük amaç ve konuların peşindeyken daha az araçsal olanlar kolay unutulur, etrafımızdaki bu konulara daha kuvvetli toplumsal doku anlam kazandırır. Yine de bireylerin verili bir ortamda işlev görebilmeleri için devamlı olarak üzerinde hareket edebilecekleri gerçeklik duygusuna sahip olmaları gerekir. Kültür belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünüdür ve bence kültürün tezahürü sembol, dil ideoloji, inanç, ritüel ve mitlerdir." (1979:574)

Bu dönemde konuyla ilgili iki tane 'best seller' kitap basılmıştır; Peters ve Waterman'ın (1982) "Mükemmellik Arayışı" (In Search of Excellence) ve Ouchi'nin

* TODAİE Asistanı

(1981) "Z Teorisi" (Theory Z). Konu önemli üç akademik dergide (The Journal of Management Studies (1982), Administrative Science Quarterly (1983) ve Journal of Management (1985)) makalelerin yanı sıra özel sayı olarak da işlenmiştir.

Kültür konusu farklı sebeplerden ilgi odağı olmuştur. Bu ilginin nedeni açık olmamakla birlikte bazı yazarlar (Meek, 1988; Lincoln ve arkadaşları, 1986; Morgan, 1986; Smircich ve Calas, 1987) iki temel neden üzerinde durmuşlardır. Bunların birincisi batı toplumlarındaki sosyoekonomik düzey, ikincisi ise entellektüel söylem düzeyidir.

1980'lerde batı toplumları ekonomilerinde büyük bir düşüş yaşamışlardır. Diğer taraftan bir doğu ülkesi olan Japonya uluslararası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlamıştı. Tamamiyle başka bir kültüre sahip Japonların dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletlerinin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur.

Hiç bir doğal kaynağı, enerjisi olmayan, dağlık 4 adada yaşayan, 110 milyon insandan oluşan bu ülkenin ekonomik alandaki başarısı tüm batı dünyasının çok büyük ilgisini çekmiştir. Batılı girişimciler kendilerini sorgulamaya başlamışlar, çeşitli akademisyenler de bu başarının altındaki nedeni tartışırken, çoğunluğu bunun ülkenin kültür ve gündelik yaşam pratiklerinden kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmıştı. Bu döneme kadar rekabet edilemez olduğu düşünülen Amerikan yönetim anlayışı, 1980'lerdeki gelişmelere arzu edilen cevapları verememiştir. Çözüm önerilerinin başarısızlığı, uygulayıcıları ve akademisyenleri yeni çözüm önerileri aramaya itmiş ve bazı akademisyenler örgütlerde verimliliğin artırılması için cevabın örgüt kültürü çalışmalarında olduğuna inanmışlardır. Konu ile ilgili kaynaklara baktığımızda Japonların 'mistik' gündelik yaşam pratikleri ve iş anlayışlarının literatüre olan büyük etkisi görülmektedir. Örneğin Gregory'ye göre; "kültür nosyonu genellikle egzotik, uzak insan ve ülkelerin, mit, rit, dil ve pratikleri ile ilişkilendirilir" (1983:359). Bu tür düşüncün arkasında yatan neden, Japon yönetim tarzının mistik olduğu kanısındır. Semboller, mitler ve adetlerin anlaşılmasıyla Japon mistik yönetim anlayışının anlaşılacağı bununla da batılı yöneticilerin aynı verimlilik düzeyine erişeceği düşünülmüştür. Amerikalı yöneticiler kültürü, yöneticiler ve çalışanların isteklerini kaynaştıracak ve böylece örgütte uzlaşma ve işbirliği oluşturacak bir yol olarak görmüşlerdir.

Günümüzde konu üzerindeki tartışmalar son bulmuş ve söz konusu alanda örgüt kültürü yazını kuramsal izlerini kesin olarak bırakmıştır. Örgüt kültürü kavramını açıklamak için başlangıç olarak 'örgüt' ve 'kültür' kavramlarını irdelemenin yerinde olacağı kanısındayım. 'Kültür' sözcüğünün pek çok anlamı vardır. Diğer bir çok anlamlı sözcük olan 'örgüt' sözcüğü ile bir arada kullanıldığında hem konu hem de anlam yönünden akıl karıştırıcı olabilir. Her iki kavram üzerinde sıkça konuşulmasına rağmen tanımlanmaları zordur.

Tanımı zorlaştıran ilk neden örgüt kültürünün yeni bir çalışma alanı olmasıdır. Bu, örgütlerin araştırılması için değişik bir düşünüş ve bakış açısıdır. Hofstede ve arkadaşlarının belirttiği gibi;

"Tanım üzerinde bir görüş birliği olmamasına rağmen çoğu yazar örgüt kültürünün aşağıdaki nitelikleri konusunda görüşbirliği içindedir; 1. bütüncül

olması, 2. tarihsel niteliği, 3. antropolojik konularla ilgisi, 4. toplumsal yapısı, 5. esnekliği ve 6. değişiminin zorluğu". (1990:296)

Örgütün yukarıda sıralanan niteliklerinin, örgüt çalışmalarında daha önceden de ortaya konduğunu biliyoruz. Ancak bu niteliklerin bir yapı içinde ilk kez bir araya getiren örgüt kültürü çalışmalarıdır. Söz konusu özelliklerden bazılarının birbiriyle çelişkili görünmesinin sebebi kültür kavramının niteliğinden kaynaklanmaktadır. Göz ardı edilmemesi gereken bir gerçek de örgüt kültürü yazınında sistematik bir zemin bulunmamasının getirdiği sınırlılıklardır.

Tanım zorluğunun ikinci nedeni ise, konunun kültürel yanından kaynaklanmaktadır. Örgütün kültürel gerçekliği; değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları belirsiz kavramlardan oluşur. Tüm bunların gözlenmesinin zor olduğu bir gerçektir. Örgütün kültürel yanının anlaşılabilmesi için kültürün gözlemlenebilen yanlarından yararlanmak gerekmektedir. Ritler, ritüeller, törenler, öyküler, semboller ve dil bunların en yaygın olanlarıdır. Kültürün yorumlanması için gözlemlenebilen yanların üzerinde durulması gereklidir ancak yine de bir problem ortaya çıkmaktadır; bir şirketin ödül töreni ile başka bir şirketinki aynı anlama gelmeyebilmektedir. Örgütte neler olduğunu anlayabilmek için olaylara içeriden bakma zorunluluğu da vardır.

Örgüt kültürünün ne olduğunun daha iyi kavranabilmesi için öncelikle kültürü ve kültür-örgüt arasındaki ilişkiyi açıklamamız gerekir. Konunun anlaşılması için kültür ve örgütün kısa tanımlarıyla işe başlayabiliriz. Collins Sosyoloji sözlüğünde (1991:138), kültür, "insan yaratıları, sembol ve eşyanın kullanımı" olarak tanımlanmaktadır, "kültür, tüm bir toplumun yaşam tarzını oluşturur ve davranış kodlarını, giyimi, dili, ritüelleri, davranış normlarını ve inanç sistemlerini içerir". Aynı sözlük örgütü (1991:444), "belirli bir amaç için bir araya gelmiş resmi kurallar yapısına, otorite ilişkilerine sahip, işbölümü ve sınırlı üyeliği olan topluluk" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım modern toplumun gündelik yaşamında görebileceğimiz karmaşık örgütleri yani, hastaneleri, okulları, üniversiteleri, partileri veya şirketleri kastetmektedir. Aynı sözlükteki ikinci bir tanımda örgüt, "herhangi bir amacı olan sosyal aktivite veya aktiviteler topluluğu" olarak tarif edilmektedir. Bu kısa tanımlardan sonra kültürün örgütsel çözümlemede ne anlama geldiği üzerinde durmakta yarar var.

Örgüt kültürü konusundaki değişik bakış açıları nedeniyle örgüt kültürünün tanımı farklılık göstermektedir. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde iki ana görüş ile karşılaşırız (Meek, 1988; Smircich, 1983).

Birinci grup kuramcılar kültürü örgütün 'sahip olduğu' bir değişken olarak ele alırlar. Bu grup daha tutucu olarak tanımlanabilir. Radikal olarak adlandırılacak diğer grup ise kültürü örgütün 'kendisi' olarak ele almayı savunur. Farklılıklar kültür ve örgüt hakkındaki varsayımlardan kaynaklanır. Tutucu kanadın savunduğu kültürün yönetimce yönlendirilebileceği görüşü yazının bir yanını oluşturur. Bu kuramcılar uygun ve sağlam bir kültürün yaratılmasının örgütsel performansı artırabileceğini savunmuşlardır. Diğer yandan Morgan, Smircich gibi bazı akademisyenler insanların anlamları pasif olarak özümlediklerini onları değiştirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu yüzden de yönetimin örgüt kültürünü bütün olarak yönlendiremeyeceğini savunur, bu da örgüt kültürü yazının diğer kanadının görüşüdür.

Örgüt kültürünün ne olduğu sorulduğunda, bunun toplumsal kültüre benzer şekilde örgütlerde yer alan kültür olduğunu söyleyebiliriz.

Kilmann et al. a göre;

"Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır". (1988:ix)

Toplumsal kültür gibi örgüt kültürü de pek çok soyut şeyden oluşur. Örgüt kültürünün, örgütlerin arkasındaki görünmeyen ve gözlenemeyen bir güç olduğu ve örgütü birarada tutan bir tutkal görevi sürdüğü öne sürülebilir. Hepimizin bildiği gibi örgüt ve yönetim çalışmaları örgütler için en uygun yapıyı bulmaya odaklanmıştır. Etkinlik ve verimliliğe ulaşması için çeşitli örgüt yapıları denenmiştir. Ancak bunlar örgüt için maddesel bir temel oluşturabilmiştir. Bu da örgütsel başarı için yeterli değildir. Sosyal mekanizmaların örgütsel başarı için oynadıkları rol göz ardı edilmemelidir. Örgüt kültürü bu sosyal mekanizmaların toplamıdır.

Tutucu olarak değerlendirdiğimiz birinci grup akademisyenler, örgüt kültürünün yönlendirilebileceğine inanmaktadır. Bu akademisyenler örgüt kültürü yazınının ilk dönemini oluşturmaktadırlar ancak etkilerinin hala sürdüğünü de belirtmemiz gerekmektedir. Bu grubun bir üyesi olan Edgar Schein, ünlü kitabı, Örgüt Kültürü ve Liderlik'de (Organizational Culture and Leadership) kültürü aşağıdaki şekilde tanımlamıştır;

"Kültürden kastım: bir grup tarafından, dışsal uyum ve içsel entegrasyon sırasında karşılaşılan problemlerle baş etmek için keşfedilen, icad edilen ya da geliştirilen ve doğru olarak kabul edilen ve bundan dolayı yeni üyelerin sorunlarla ilgili algılarını, düşüncelerini ve duygularını bunlara göre düzeltmeleri gereken temel önermelerdir". (aktaran J.M. Shafritz ve J.S. Ou (der.) Classics of Organizational Theory:385)

Bu tanımdan kültürün örgütlerde yönetsel bir özellik olarak bulunduğu ve örgütsel konularda örgüt üyelerinin bütünleşmesini ve kolay hareket etmesini sağladığı anlaşılabilir. Aynı kitapta Schein (1985:1) kültür ve liderlik arasında paralellikler kurmaktadır. Görüşünü, "örgüt kültürleri liderler tarafından oluşturulur.....liderlerin yaptıkları arasında önemli olan kültürün yaratımı ve yönetimi ve asıl yeteneği kültürle birlikte çalışabilme yetisidir" şeklinde ifade etmektedir.

Bu tanımlarla ilgili olarak Barley'den bir alıntı yapılabilir;

"Metinlerin toplamı olarak hem çalışmaların büyüklüğü hem de kültür teriminin artan popülaritesi, bu konudaki araştırmacıların ve toplumdaki üyelerin, anlık ve anlık olmayan çevrelerini anlamlandırabilmelerine olanak sağlayan, toplumsal olarak inşaa edilmiş anlam sistemlerini paylaşan konuşma toplulukları olarak düşünülmesine hazır olduğunu göstermektedir". (1983:393)

Birinci grupta sayılabilecek araştırmacılar 'kültür' kavramını yönetsel bir özellik olarak kullanmaktadırlar. Örnek olarak Turner (1986), kültürü yönetimin sahip olduğu ve yönlendirmeye açık olan, örgütün ortak bilinci olarak tanımlamaktadır. Bu tür yazarlar kültürün örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için liderler tarafından kullanıldığı

görüştünü savunmaktadırlar. Bu yaklaşım çerçevesinde kültür örgütsel başarı için bir araç rolündedir. Ne zaman yöneticiler 'doğru' veya 'uygun' kültürü örgüt içinde yaratabilirlerse, işte o zaman örgütsel başarı ortaya çıkacaktır demektedirler.

Bazı örgüt kültürü çalışmalarında ise yazarlar vurguyu örgüt üyelerine yapmakta ve kültürün örgüt içinden doğan bir güç olduğunu söylemektedirler. Kilmann kültürü, "üyelerinin ortak istekleri" olarak tanımlamakta, bu da "örgütün başa geçmesi, ilerlemesi için gerçekten ne yaptığı ve ne istediği" ile ilgilidir (1982). Schwartz ve Davis'e göre "kültür örgütteki bireylerin ve grupların davranışlarını biçimlendiren kuralları yaratan örgüt üyeleri tarafından benimsenen inanç ve beklentilerdir" (1981).

Örgüt üyeleri veya örgütün liderleri tarafından yaratılmış olsa da son kertede bu yaklaşım çerçevesinde kültür, başarı ve verimlilik için bir araç olarak görülmektedir. Bu yaklaşımla beraber, Kilmann ve arkadaşlarına göre kültür, "kontrol edilebilen bir değişken"dir ve "örgüt kültürlerinin yönetimi artık mümkündür" (1988).

Örgüt kültürü çalışmalarının ikinci gurubunu, kültür kavramına farklı olarak yaklaşan, kültürün bir bütün olarak yönlendirilemeyeceğini savunanlar oluşturmaktadırlar. Kültürün etkileşimsel bir işlem olduğu, bu yüzden de yönlendirilemeyeceğini söylemektedirler. Kültür kavramı bu yaklaşımda özellikle kültürel antropolojiden alınmıştır ve nasıl antropologlar, çalışma şekilleri, törenler, hikayeler gibi kültürel öğelerle ilgileniyorlarsa, örgüt kültürü kuramcıları da örgütün çalışma şekilleri, törenleri ve hikayeleri gibi kültürel öğelerle örgütü incelemektedirler. Bunu yaparken de bu öğeleri listelemenin ötesinde anlamlandırmaya çalışmaktadırlar. Örgüt kültürü yazınında da bu yaklaşım geniş yer bulmuştur (Smircich, 1983; Allaire ve Firsirotu, 1984).

Smircich'e göre;

"Kültür çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar olarak algılanabilir. İlk olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar. Üçüncü olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Ve dördüncü olarak, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işler" (1983:345).

Bu işlevler için kültürün örgütün başarısına yardımcı olduğunu söyleyebiliriz. Kimlik duygusu ve örgütün bir üyesi olma hissi gerçekliği algılamakla ilişkilendirilebilir. Bazı yazarlar da bu konu üzerinde durmuş, örneğin Pettigrew örgüt kültürünün bireyin uyumunu sağladığını ve bütüncül bir kavram olarak ele alınması gerektiğini dile getirmiştir. Kültürü şu şekilde tanımlamıştır;

"İnsanların belli bir düzen içinde çalışabilmeleri için devamlı bir gerçeklik duygusuna sahip olmaları gerekir. Kültür belli bir grubun belli bir zamanda işlev görmesi için toplumsal ve kollektif olarak kabul ettiği bir sistemdir" (1979:574).

Hofstede (1980:13), kültürü aynı şekilde tanımlamakta, "bir grup veya kategorideki üye bireylerin bütüncül bir zihni programlanma ile diğerlerinden ayrılması". Bu düşünceye benzer olarak, Beyler (1981:166), ideolojileri, "bazı insanları birbirine

bağlayan ve bunlara kendi dünyalarını neden ve etkileşim ilişkileri olarak açıklayan, göreceli olarak tutarlı inanış topluluğu" olarak tanımladı. Trice ve Beyer(1984:654) Beyer ve Pettingew'in tanımlarını birleştirerek, şu hale getirmişlerdir, "herhangi bir sosyal sistemin kültürü paylaşılan ideolojilerin birbirleriyle ilişkilerinden doğar".

Morgan'a göre;

"Kültür hakkında konuşurken aslında insanların belli olay, hareket, nesne, ifade veya durumu çeşitli şekillerde görme ve anlamasını sağlayan bir gerçeklik inşaasından konuşuruz. Bu anlayış şekilleri kişinin davranışlarının mantıklı ve makul olabilmesi için temel sağlar" (1986:128).

'Images of Organization' (Örgütlerin İmajları) kitabında kültürü, "gerçekliğin yaratılmasında sürekli aktif bir işlem" olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda gerçekliğin yaratılması sadece yönetimin bir işlevi değil, tüm üyelerin katkıda buldukları bir süreçtir.

Bu konuda en çok başvurulan yazarlardan biri olan Clifford Geertz, kültürü şöyle tanımlamıştır;

"Max Weber gibi, insanın, kendi ördüğü belirlilik ağlarında asılı bir hayvan olduğuna inanıyor ve kültürü bu ağlar olarak ele alıyorum, bundan dolayı da bunun analizinin kuralların araştırıldığı deneysel bir bilim olarak değil, anlamın araştırıldığı yorumlayıcı bir alan olarak düşünüyorum" (1973:5).

Meek (1988:465), bunu şu şekilde yorumlamıştır, "Kültür insan tarafından yapılmış belirliliğin ağlarını oluşturuyorsa, yapı da sosyal iletişimin kanalları ve ürünüdür". Pacanowsky ve O'Donnell-Trujillo'nun makalesinde (1990:147), aynı makale alıntı olarak kullanılmış ve bu benzetmenin üç özelliği incelenmiştir. İlk olarak ağ metaforu tartışılmıştır. Onlara göre Geertz ağ metaforunu örümceklerin üzerinde hareket edebileceği tek şey olduğunu göstermek için kullanmıştır ve aynı şekilde kültür de bizim üzerinde hareket ettiğimiz özel gerçekliği sağlar. Birey bütün kültürel grupların üyesi olamaz. İkinci olarak, ağ metaforu iletişim sürecini tanımlamak için kullanılmıştır. Örümcek ağı esneyen bir şey olarak tanımlanmıştır. Kişiler kendi özgün kültürlerini en disiplinli iş yerinde bile yaratırlar. Onunla dalga geçerler, hastaymış gibi yaparlar, iletişim kurarlar ve kültürlerini tekrar tekrar yaratırlar. Üçüncü tartışma, kültür ve örümcek ağının içerikleri hakkındadır. Bunun için Geertz'in sözlerinin üzerinde durarak, "Kültür bir güç değildir, sosyal olaylar, davranışlar, kuruluşlar veya işlemler birbiriyle ilişkili olarak gelişebilir" (1973:5) demişlerdir. Sonuç olarak, örümcek ağı örümceğin hareketinin sebebi olmadığı gibi, kültür de insan davranışların sebebi değildir.

Burada kültürün yönetim tarafından tümüyle yönlendirilemeyeceğine inanan akademisyenlerin görüşlerine kısaca yer vermeye çalıştık. Yönetim örgüt hayatında tabii ki bazı etki ve kontrollere sahiptir, örneğin şirket logosu, veya karar alma yaklaşımları gibi. Fakat pek çok yönden de yönetimin yanı sıra tüm örgüt üyelerinin örgüt kültürünü yaratma, değiştirme ve geliştirme şansları vardır.

Meek'e göre;

"Eğer kültür tüm örgüt üyelerinin etkileşiminden oluşuyorsa, yönetimin örgütsel sembolleri, mitleri, adetleri, vb, yönlendirmeye çalışması, yönetimin sadece bir parçası olduğu tüm örgüt kültürü ile ilişkilendirilmelidir" (1988:463).

Sonuç

Bu farklı yaklaşımlar arasında hangisinin daha geçerli olduğunu söylemek oldukça güç. Araştırmacılar örgüt kültürü konusunda iki yaklaşımı kullanarak da çalışabilirler. Ancak şunu belirtmek gerekir ki, örgütü belli bir amaç için bir araya gelmiş bireyler topluluğu olarak tanımlarsak, amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin yönlendirilmesi gereklidir. Örgüt kültürü olgusunu da bu çerçevede düşünmek gereklidir. İki yaklaşım arasındaki temel farklılık yönetimin örgüt kültürüyle ilişkisi üzerindedir. Benim konuyla ilişkili yaklaşımın yönetimin örgüt kültürü üzerinde etkili olan en önemli örgütsel öğe olduğu ancak kültürün yapısı gereği bunun etkileşimsel yönünün unutulmaması gerektiğidir.

Kaynaklar

- Administrative Science Quarterly, 24(4) Special Issue (1979) Ed. John Van Maanen.
- Allaire, Y.& Firsirotu, M.E.(1984). Theories of Organizational Culture. Organizational Studies, 5/3:193-226.
- Barley, S.R. (1983) Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 28(3):393-413.
- Beyer, J.M. (1981) Ideologies, values and decision-making in organizations. in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds). Handbook of Organizational Design. NY: Oxford University Press.
- Business Week (1980). Corporate culture: The hard to change values that spell success or failure. October 27:148-160.
- Fortune Magazine, March, 1982.
- Geertz, C. (1973) The Interpretation of Cultures New York: Basic Books.
- Hofstede, G., Neuijeu, B., Daval, D. O. and Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35:286-316.
- Journal of Management (1985) Special Issue: Organizational Symbolism, 11(2). Guest Ed. Frost, P.F.
- Lincoln,J.R., Olson,J. and Hanada, M. (1986) Cultural effects on organizational structure: The case of Japanese firms in the United States. American Sociological Review, 43(6): 829-847

- Meek, V.L. (1988). Organizational culture:Origins and Weakness. *Organizational Studies*, 9/4:453-473.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA:Sage.
- Ouchi, W.G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pacanowsky, M. E. and O'Donnell-Trujillo, N. (1990). 'Communication and Organizational Cultures'. pp:142-153 in Corman et al. (eds). *Foundations of Organizational Communication: A Reader*. NY:Longman press.
- Pass, C., Lowes, B., Pendleton, A. and Chadwick, L. (1991). *Collins Dictionary of Business*. Glasgow:Harper Collins Publishers.
- Pettigrew, A.M.(1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24:570-580.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. NY: Harper & Row.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schwartz, H.& Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture to Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer:30-48.
- Shafritz, J.M. & Ott, J.S. (Eds.)(1987). *Classics of Organization Theory*. Illinois, Chicago: The Dorsey Press.
- Smircich, L. and Calas, M. B. (1987). 'Organizational culture: A critical assesment' pp: 195-227 in Jablin et al. (eds) *Handbook of organizational communication*. NY: Sage Publications.
- Smircich, L. (1983). Organizational Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*,28:339-358.
- Trice, H. M., Belasco, J. Alutto, J. (1969) The role of ceremonials in organizational behavior. *Industrial and Labor Relations Review*, 23(October): 40-51.
- Trujillo, N. (1985). Organizational communication as cultural performance. *Southern Speech Communication Journal*, 50:210-244.
- Turner, B. A. (1986). Sociological aspects of organizational symbolism. *Organizational Studies*, 7(2): 101-115.
- Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28:468-481.