



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri
Received/Accepted Dates:
01.06.2018/15.09.2018

Cilt 6, Sayı 11, Yıl 2019

Farklı Perspektiflerle Kurum Kültürünü Anlamak¹

Doç. Dr. Yusuf YÜKSEL
yusufyukse1976@gmail.com
ORCID:0000-0002-4301-0810

Özet

Kurum kültürüne ilişkin çalışmaların tarihi kurumsal çalışmalar alanında 1940'lı yıllarda ortaya çıkan insani çalışmalara dayanmakla birlikte, bu kavramın kurumsal çalışmalar içinde popüler hale gelmesi 1980'lerde olmuştur. Bu kavramın popüler hale gelmesinin birçok nedeni olmakla birlikte, güçlü kültürün kurumsal etkililik, verimlilik, karlılık ve bağlılık için merkezi bir role sahip olduğu bilgisinin savunulması öne çıkmaktadır. Danışman şirketleri, popüler kitaplar ve bazı akademisyenlerce savunulan bu görüşlere ilişkin zaman içinde eleştiriler artmış ve farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu kapsamda, bu makalede kurum kültürüne ilişkin ana akım, işlevsel yaklaşım dışında, kurum kültürünü kurumları anlamak için temel bir metafor olarak gören yorumlayıcı yaklaşım ve kültürün yeni bir kontrol ve manipülasyon aracına dönüştüğünü savunan eleştirel yaklaşım da derinlemesine incelenecektir. Kurum kültürüne ilişkin farklı yaklaşımların ortaya konulması, bu kavramın ve kurumsal yaşamda oynadığı farklı rollerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, bu makalede farklı kültürel yaklaşımların öne çıkarttığı kültürel göstergeler (değerler, ritüeller, iletişim biçimleri, mimari, kıyafet tercihleri vb.) ve farklı kültürel seviyeler (ulusal, mesleki, etnik, hiyerarşik, cinsiyet vb.), kültürel değişime yönelik farklı yaklaşımlar, kültürel değişimin hedefleri ve yöntemleri üzerinde de durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, İşlevsel/Yorumlayıcı/Eleştirel Yaklaşım, Kültürel Göstergeler, Kültürel Seviyeler, Kültürel Değişim.

Understanding Organizational Culture within Different Perspectives

Abstract

The roots of organizational culture as a theoretical perspective date back to the early human relations movement that originated in the 1940s; however, it was not until the early 1980s that the concept became a popular field of study in other areas. Several factors have increased the recognition and popularity of cultural metaphor in both academic and practitioners circle. The most prominent reason is the claim that culture is manageable as a way to increase commitment, loyalty, productivity, performance, and sometimes even profitability. This concept is promoted through consulting firms, some academicians and popular publications as the core of organizational effectiveness and productivity. However, this mainstream, functional approach has been criticized in the following years which led to the different approaches. While the supporters of interpretive approach view culture as a metaphor for understanding organizational life rather than a managerial tool that can be used to increase effectiveness, the supporters of critical approach focus on the use of culture as a tool to control and manipulate the workers. Within this context, this article analyses deeply these different approaches. The analyze of these different approaches enable us to understand deeply both concept and its important role in the organizations. In addition, this article focuses on the different forms of culture (values, rituals, communication, physical artifacts, dress codes etc.), different layers (national, ethnic, hierarchical, occupational) of culture, and different perspectives for cultural change, target and methods of cultural change.

Key Words: Organizational culture, Functional/Interpretive/Critical Approach, Forms of Culture, Layers of Culture, Cultural Change.

¹ 'Graduate School, New Brunswick - Rutgers, The State University of New Jersey' tarafından 2013 yılında kabul edilen 'Understanding the Role of Culture and Communication in Implementing Planned Organizational Change: The Case of Compstat in Police Organizations' isimli doktora tezinden yararlanılmıştır.

GİRİŞ

Antropoloji biliminin en temel ilgi alanlarından biri olan kültür üzerine çalışmaların tarihi 19. yüzyılın başlarına dayanmaktadır (Raymond, 1976). Bu kavram ilk dönemlerde antropologlar tarafından etnografya türü ya da kültürlerarası araştırmalar yoluyla etnik ve ulusal gruplara ilişkin çalışmalar için kullanıldı (Louis, 1985). Kurumsal kültüre ilişkin çalışmaların tarihi ise kurumsal yaşamda değişimi amaçlayan erken dönem insan ilişkileri hareketinin başladığı 1940'lı yıllara kadar gitmektedir. Ancak, bu kavramın kurumsal çalışmalar içinde popüler hale gelmesi 1980'lerde olmuştur. Bu dönemde kurumsal kültüre artan akademisyen ve uygulayıcı ilgisinin bir dizi nedeni vardır. Bunlar sırasıyla:

- Küreselleşme ile birlikte uluslararası kurumların sayısının ve sınırları aşarak kurumlar arası etkileşimin artması (Tayep, 1994);
- Erken dönem kurumsal çalışmalarda '*insansız kurumlar*' kavramıyla özdeşleştirilecek biçimde kurumsal yapı, bürokrasi ve kontrol üzerine yoğunlaşılması ve insan unsurunun gözardı edilmesi (Scott, 1998);
- Sistem meteforu, pozitivist metodoloji ve işlevsel yaklaşıma yönelik artan eleştiriler (Smircich & Calas, 1987);
- Luckman'ın gerçeğin inşa edilmesi, sembolik etkileşim okulu ve Heidegger'in fenomenolojik yaklaşımına artan ilgi (Taylor, Flanagin, Cheney ve Seibold, 2001);
- Kültürel farklılıkları ilişkin artan farkındalık ve Japon şirketlerin başarısının arkasında yatan nedenin kültürle ilgili olduğuna yönelik inanç (Tayep, 1994);
- Son olarak, danışman şirketler ve popüler kitaplara tarafından kültürel değişimin teşvik edilmesinin kurumsal etkililik ve verimlilik için merkezi bir role sahip olduğu bilgisinin savunulması (Peters & Waterman, 1982).

Bunlara ilave olarak 1980 yılında Business Week dergisinin Kurumsal Kültür üzerine özel bir sayı yayınlaması konuya ilişkin medya ve akademik ilgiyi artırmış ve bu kavramın iş yaşamında kullanılan dilin bir parçası haline gelmesini sağlamıştır (Smircich, 1983). Kültür kurumsal yaşamı araştırmanın, kurumsal pratikleri tahmin etmenin ve kalite, etkinlik ve verimliliği artırmanın yeni bir yolu olarak görülmeye başlamıştır.

Yukarıda bahsedilen ekonomik ve entelektüel eğilimler kapsamında ortaya çıkan kültür metaforu ile uyumlu olarak, 1980 yılından itibaren kurum kültürünün analizi, kurumsal iletişim çalışan akademisyenler arasında da popüler bir çalışma konusu haline gelmiştir (Eisenberg & Riley, 2001; Smircich & Calas, 1987). Genel beklenti kültürel bir analizin kurumları daha iyi anlamamızı ve sistem metaforu, rasyonalizm ve mekanik bir kurum teorisinin sınırlılıklarını aşmaya yardımcı olacaktır. Kültür üzerine yapılan ilk dönem çalışmaların temel varsayımı kültürün etkili şekilde yönetimi (güçlü kültürler) kurumsal etkililik, performansın ve kalitenin artması ve dolayısıyla rekabet ortamında diğer kurumlara göre avantajlı hale gelmeyi sağlayacağıdır (bkz. Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982). Benzer biçimde, bu dönemde uluslararası ticaretin başarıya ulaşması amacıyla farklı ulusal kültürlerin çalışılması bir diğer baskın eğilimdir.

Smircich ve Calas (1987) bu eğilimlerin popüler olmakla birlikte, önemli sınırlılıkları olduğunu belirtmektedir. Kültür üzerine çalışmaların diğer yönetici merkezli çalışmalar gibi etkinlik, verimlilik, performans gelişimi gibi kavramlar etrafında örgütlenmeye ve, kültürün yönetimin faydası için kullanılacak bir araç olarak görülmeye başladığını belirtmektedir. Bu yazarlar, bu çalışmaların kurumsal hegemonyaya meydan okuma ve tahminde bulunma ve kontrol illüzyonuna kapılmadan kurumsal yaşamı derinlemesine anlama noktasında önemli bir imkân sunduğunu belirtmektedir. Bugün literatürde bu tarz kültür çalışmaları halen baskın olmakla birlikte, 1990'lardan itibaren eleştirel ve yorumlayıcı yaklaşım içinde yapılan çalışmaların sayısında artış görülmektedir. Bu

çalışmalar, çalışanların manipülasyonu ve kontrolüne hedefleyen yönetim çıkarlarına endekli çalışmaları ve kültür ve performans arasında direk bir bağlantı kuran çalışmaları eleştirmek ve bu anlayıştan uzak bir çizgi ortaya koymaktadırlar (Smircich & Calas, 1987; Martin, 2002). Bu farklı yaklaşımlar kültür üzerine yapılan çalışmalara zenginlik katmıştır. Bir sonraki bölümde bu durum detaylı anlatılacaktır.

FARKLI YAKLAŞIMLARDA KÜLTÜR KAVRAMI

Farklı disiplinler ve farklı yaklaşımların kavramlara getirdikleri tanımlar ve araştırma öncelikleri değişim göstermektedir. Kültür gibi geniş ve çok farklı disiplinlerin çalışma alanına giren bir kavramın benzer şekilde çok farklı tanımları vardır. Bu makalede, antropoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlerin tanımlarına girmeden, kurumsal kültüre yoğunlaşan farklı yaklaşımların kültürü nasıl kavramsallaştırdığına ve çalışma yöntemleri ve konularına bakılacaktır.

İŞLEVSEL YAKLAŞIMDA KÜLTÜR KAVRAMI

İşlevsel yaklaşımda kültür önemli bir örgütsel değişken olarak kabul edilir. Bu yaklaşımda, genel olarak kültürün bir kurumda yaygın biçimde paylaşılan ortak değerler ve uygulamalar olarak tanımlandığı görülür (Schein, 1985). Daha geniş bir düzlemde, zaman içinde oluşan ve bir kurum çalışanlarını bir arada tutan sosyal ve normatif bir araç işlevi gören ortak inançlar, normlar, ritüeller, semboller ve hikâyeler olarak tanımlanmaktadır. Schein (1985: 9) ise en geniş ve kabul gören tanımlamalardan birini yapmıştır: "Kurumun dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modelidir". Bu değişkenin yönetilmesi ile kurumsal etkililik, bağlılık ve iş memnuniyeti gibi sonuçlar üretilebileceği savunulmakta ve zor zamanlarda kurumsal başarı ve çalışanları motive etmek için çok önemli bir araç olarak görülmektedir (Smircich, 1983). Bu yaklaşım, kurumların kültürel olarak farklılıklarını vurgular. Özellikle, bu yaklaşım içinde karşılaştırmalı kültürel çalışmalar ve güçlü bir kurumsal kültüre vurgu yapan çalışmalar göze çarpmaktadır.

Karşılaştırmalı kültürel çalışmalar konusu dendiğinde akla ilk gelen isim ise Hofstede'dir. Ulusal kültür üzerine yaptığı tanım ve ülkelerin kültürel farklılıkları üzerine ortaya koyduğu teori üzerinden uzun zaman geçmesine rağmen halen araştırmalarda kullanılmaktadır. Hofstede'in (1980: 43) yaptığı tanım şu şekildedir: "Kültür bir grup insanı başka bir grup insandan ayıran toplu zihinsel programdır. Bir grup, kabile, coğrafi bölge, azınlık veya bir ulusun kültüründen bahsettiğimizde, bu insan grupları arasında yaygın olan zihinsel kodların, başka bir ifade ile bu grupları birbirinden ayıran özelliklerin anlaşılması gerekir". Ulusal kültüre ilişkin pratikler doğumdan başlayarak devam eden resmi ve resmi olmayan sosyalleşme araçları ile aktarılır. Bu görüşte, tarih, ekonomi, din, coğrafi konum, eğitim, yönetim sistemi ve dil gibi unsurlar belli bir kültürün gelişimi etkiler ve kurumlarda çalışan insanların farklı şekilde algılama ve reaksiyon göstermelerinde önemli bir rol oynar (Kedia & Bhagat, 1988; Schneider, 1989).

Smircich'e göre (1983) bu akım içinde çalışan akademisyenler ulusal kültür kavramını göreceli olarak tutarlı ve kalıcı, bağımsız bir dış değişken ve bir arka plan faktörü olarak görür ve bir kurumda bir kültürün güçlenmesi ve gelişimini o ülkenin yapısının etkilediğini savunurlar. Bir diğer değişle, ulusal, bölgesel ve bireysel arka planlar üzerinden kültür bir kurumun içine taşınır ve kendini çalışanların tutum ve uygulamaları ile gösterir (Hofstede & Hofstede, 2005). Bu alandaki çalışmalar makro bir bakış açısı ile kültür ve kurumsal yapı arasındaki ilişkiye bakar ya da mikro bir bakış açısı ile farklı ülkelerde kurum çalışanlarının davranışları ve tutumları arasındaki benzerlik ve farklılıklara çalışırlar (Smircich, 1983). Bu tarz araştırmalar yaparak ülkelerin kültürel farklılıkları ve benzerliklerini sınıflandırmaktadır. Buradan yola çıkarak uluslararası şirketlere pratik çözüm önerileri getirmek, yönetim modellerinin ülkeler arası transferlerinde olası sorun ve çözüm önerileri geliştirmek ve uluslararası kültürün kurumsal uygulamalara ve iletişim tercihlerine etkilerinden yola çıkarak kurumsal etkinlik adına önerilerde bulunmayı hedefler (Smircich & Calas, 1987). Bu tarz araştırmalar

kültürel farklılıkları anlamamız ve tüm ülkelere uygulanabilecek yönetim modellerinin ve uygulamaların zorluklarını anlamamıza yardımcı olur (Hofstede, 1980).

İşlevsel yaklaşım içinde bir diğer akım ise kurumsal kültürün önemli bir kurum içi değişken olduğunu savunan görüştür. Bu görüş yönetim kitapları, popüler iş dergileri ve kitaplarında çok yaygındır. Kurumsal kültür, bir kurum içinde geniş biçimde paylaşılan, yazılı olmayan değer sistemleri ve uygulamalar olarak tanımlanır. Bu yaklaşıma göre, kurumların birbirinden farklı kültürel özellikleri vardır. Bu özellikler kurumsal ritüeller, hikâyeler, kurallar, değerler ile görünür olur. Tüm bu kültürel unsurlar kurum dışından empoze edilmemekte, kurum içinde zaman içinde gelişmektedir. Kurumsal bir değişken olan kültür kuramsal etkililik, bağlılık ve memnuniyet gibi sonuçlar üretebilecek şekilde yönetilebilir ve manipüle edilebilir (Riley, 1983; Martin, 1992). Kurumsal kültürünü oluşturan ortak değerler ve inançlar zor zamanlarda çalışanları bir arada tutan sosyal bir tutkal olarak görülür. Kurum kültürü güçlü olan kurumların çalışanlara bir kimlik sağlayabileceği, kurumsal sadakat ve bağlılığı artıracacağı, sosyal yapısında tutarlılık üreteceği, algılarımızı şekillendirerek davranışlarımızı etkileyeceği savunulur (Smircich, 1983). Bu tarz güçlü bir kültür bilinçli olarak yaratılabilir ve liderler bu konuda öncelikli bir role sahiptir (Eisenberg & Riley, 2001). Özellikle, kurumların kurucuları ve liderleri bir kurumsal kültür yaratma ve değiştirme noktasında temel aktörler olarak görülür. Bazı değerler ve normları vurgulayarak, bazı politika, ritüeller ve uygulamaları kuruma adapte ederek ve bir vizyonu kurum çalışanları ile paylaşarak güçlü bir kültür yaratabilirler (McDonald, 1991; Bryman, 1999). Bu yaklaşımda, bir kültürün gücü çalışanlar arasındaki ortak değerlerin sayısı ve oranı ile değerlendirilmektedir. Güçlü kurum kültürü fenomenine dayanan çalışmalar, başarısı ile bilinen kurumların kültürüne dikkate çeker ve destekleyici bir veri olmamasına rağmen kültür ile kurumsal etkililik arasında açık veya gizli bir bağlantı olduğunu ifade ederler.

Gerek kurumlara etkisi bağlamında ulusal kültüre yoğunlaşan akım, gerekse güçlü bir kurum kültürü üzerine yoğunlaşan diğer akım, işlevsel yaklaşımın temel varsayımları içinde kalmaktadır. Bu bakımdan yorumlayıcı veya eleştirel yaklaşımı savunan akademisyenler tarafından, yönetim odaklı olmakla, durağan ve durumsal olmayan bir kültür yorumu yapmakla eleştirilmektedir (Gregory, 1983).

YORUMLAYICI YAKLAŞIMDA KÜLTÜR KAVRAMI

Yorumlayıcı yaklaşımda, kültür kavramını sembolleri, bilişsel mekanizmaları, iletişimi, anlamı veya durumsal özellikleri merkeze alarak tanımlayan farklı akımlar bulunmaktadır. Bu farklılıklara rağmen, tüm bu tanımlamaların ortak özelliği kültürü kurumları anlamak için temel bir metafor olarak görmeleridir (Martin, 2002). Bu yaklaşımda, kültür bir kurumun sahip olduğu bir şey olarak görülmez, kültür kurumun kendisi olarak görülür ve kurumların kültür ile anlaşılabilmesi düşünülür (Smircich, 1983). Araştırmacının rolü ise kültür yorumlayıcısı, yani kurum içi davranış ve uygulamaların çalışanları için sahip olduğu anlamı tanımlamak ve yorumlamaktır (Geertz, 1973). Araştırmacı çalışmasının güvenilirliğini pozitivist paradigmanın standart prosedürlerinden ziyade kurumda geçirdiği zamandan almaktadır.

Kültür tanımını bilişsel bir çerçevede yapan akademisyenlere göre, kültür ortak anlamlar, referans çerçevesi ve bilgi, kural ve inanç sistemi olarak görülür. Kültür kişilerin dünya tanımını ve dolayısıyla eylemlerine yön verir (Smircich, 1983). Bu akım içinde yer alan bazı akademisyenler ise iş yerinde kültürel araçların sembolik doğasına yoğunlaşır. Kültür sembolik bir söylem ortaklığı, ortak semboller ve anlamlar bütünü olarak görülür (Carbaugh, 1988). Bu akımda, kültürün maddi göstergesi olarak herhangi bir sembol kültürel süreçlere işaret eder. Bu kültürel semboller üzerinden insanlar çevrelerinde olan olayları anlamlandırır, bu çevre içindeki kabul edilebilir algıları, düşünceleri, hisleri ve davranışları öğrenir (Geertz, 1973). Bu sembolik anlamların anlaşılması için deşifre edilmesi ve yorumlanması gereklidir. Carbaugh'un 1988 tarihli çalışmasında, her bir kültürel terimin birbiri ile ilişkili anlam sisteminin bir parçası olduğu gösterilmiştir. Daha açık bir ifade ile bir kurumun kültürünün anlaşılması için çalışanların belirli bir ortamda kendi kurumsal tecrübelerine nasıl anlam

verdikleri, anladıkları ve yorumladıkları ortaya konmalı ve bu yorumlamalar ve anlam yüklemelerin kendi eylemleri ile olan ilişkisine bakılmalıdır.

İletişimi merkeze alan kurucu akıma göre, kültür anlam merkezli bir şekilde tanımlanır. Anlam ise evrensel ve sabit olmayıp, müzakere edilen ve durumsal bir konumdur (Deetz, 2001). Bu akımda, kültür en basit ifade ile iletişimden geçerek zaman içinde inşa edilen bir sistemdir (Eisenberg & Goodall, 1993). İletişim kurumsal tecrübe ve eylemlerin inşa edilmesi ve şekillenmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu akım, anlam konusuna, yorumlamaya, anlamlandırmaya ve etkileşime yoğunlaşır (Gibbs, 2002). Bu önceliklere uygun olarak, bu akım günlük uygulamalara ve etkileşime, ritüellere, eserlere ve sembollere kültürün maddi bir göstergesi olarak önem verir (Pacanowsky & Trujillo, 1983). Kurumsal kültür çalışmalarının tüm bu kültürel göstergelere çalışanların verdiği anlamın yorumlaması ile başarılı olabileceğini savunur. Bu şekilde, çalışanların günlük uygulamalarına ve bu uygulamaların genel sosyal, politik ve ideolojik anlamlardan kurumsal düzlemde nasıl etkilendiğine bakma zemini ortaya çıkar (Eisenberg & Riley, 2001).

ELEŞTİREL YAKLAŞIMDA KÜLTÜR KAVRAMI

Eleştirel yaklaşımlarda kültür, kurum ile çalışanları arasındaki ilişkilere yön veren bir dizi açık ve kapalı kurallar ve geleneksel kalıplardır. Bu şekilde, kültür kurum çalışanlarının kurumun üyelik standartlarını karşılamak için bilmesi, düşünmesi ve hissetmesi gereken konuları yönetir (Kunda, 2006). Benzer bir yaklaşımla, Geertz (1973) kültürü sosyal olarak inşa edilen anlamlar sistemi olarak görür ve bu sistem üzerinden yaşamlarımıza yön veririz. Kültür planlar, reçeteler ve talimatlar içerir ve bu şekli ile insanların davranışlarını yönlendiren bir kontrol mekanizması hüviyetine bürünür (Geertz, 1973).

Eleştirel akademisyenlere göre, kurumsal kültürün yönetimi direk olarak performansı artırmaktan ziyade kontrolü artırmak amaçlı olduğu ve güçlü kültür ve kimlik kavramının basit, teknik ve bürokratik kontrol biçimlerinin yerini alan bir değer odaklı görülmeyen kontrol biçimi olduğu savunulur (Tompkins & Cheney, 1985; Papa, Auwal & Singhal, 1997). Bu yeni kontrol türü genellikle modern kurumlarda uygulanır ve kurum çıkarları doğrultusunda çalışanların karar alternatiflerini sınırlandırır ve bu şekilde disiplin mekanizmasını maskeler² (Kunda, 2006; Zorn, Page & Cheney, 2000). Ayrıca, eleştirel akım tek ve herkesçe paylaşılan bir kültür tanımının eksikliğine, kurumları anlatmaktan uzak olduğuna, kurumlarda alt kültürler, farklı kültürler ve kültürler arasında gerilim ve paradokslar bulunduğu dikkat çekerler (Alvesson, 1993; Chan, 1996).

Anlaşılabacağı üzere, kültürün tanımı üzerinde yaklaşımlara göre değişiklikler görülmektedir. Ancak, tüm bu tanımlarda kültür başlığı altında değerlere, tutumlara, iş yapma biçimlerine, inançlara, kurallara, anlamlara, sembollere vurgu yapılmaktadır. Harris ve Ogbonna (2002: 32) farklı yaklaşımların ortak noktalarına vurgu yaparak kültürü: “Değerleri inançlar ve varsayımlar üzerinden aktarılan ve eserler, yapılar ve davranışlarla kendini görünür kılan yaygın, eklektik, katmanlı ve sosyal olarak inşa edilen bir olgu” olarak tanımlamaktadır.

KÜLTÜRÜN KURUMLARDAKİ ROLÜ

Kültür tanımlarında yaklaşımlar arasında farklılıklar olsa da, kültürün kurumlarda önemli bir rol oynadığı genel anlamda kabul edilmektedir. İşlevsel akım içinde bazı akademisyenler kültür ile motivasyon, güçlü bir kurum kimliği, kontrol arasında açık ya da kapalı bir ilişki olduğunu ve bunun sonucu olarak kurumsal verimlilik ve etkinliğini arttırdığını savunurlar (Pettigrew, 1979; Martin, 2002). Bir başka grup akademisyen ise kültürün etkinliği artırmak için kullanılan bir araçtan ziyade kurumları ve kurumsal yaşamı anlamak için bir metafor olarak görürler. Kültür farklı durumlar için uygun olan ve olmayan davranış normlarını tanımlayarak çalışanların yorumları ve eylemlerine yön verir (Louis, 1985; Witherspoon, 1997; Martin, 2002). Weick (1979) ise kültürün çalışanların kurumunu nasıl

² Circle isimli film bu duruma uyan bir şirketi anlatmaktadır.

algıladıklarını, belli durumları, uygun davranışları ve ifadeleri (kıyafet tercihleri, çalışma saatleri, liderlik pratikleri ve duygusal tepkiler vb.) değerlendirmelerinde önemli bir rol oynadığını belirtir. Eisenberg ve Goodall (1993) kültürün çalışanların doğru söz ve eylem tercihinde bulunabilmek için kullandıkları bir araç olduğunu söylemektedir.

Ayrıca, bazı akademisyenler kurumsal pratikler, kurum içi mimari ve düzen, hikâyeler, ritüeller ve diğer kültürel eserlerin ortak bir tarihin ürünü olarak ortaya çıktığını ve çalışanlar tarafından kurumsal farklılığın bir kanıtı olarak yorumlandığını ifade etmektedirler (Ravasi & Schultz, 2006). Her ne kadar kurumsal farklılık iddiası tartışmaya açık olsa da, kurum kültürünün ortak bir kimlik inşa etmeye ve kurumsal birliktelik ve kimlik duygusunu geliştirmeye yardımcı olabileceği açıktır (Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin, 1983).

Bugünkü araştırmalar kurum kültürünün kurumları anlamak ve günlük uygulamaları, iletişimi ve karar verme süreçlerini yönetmek için hayati bir rolü olduğu fikrini desteklemektedir. Bu kapsamda, kurum liderleri ve yöneticilerinin kurum kültürünün farkında olması kurum içi uygulamaları ve davranışları yönlendirebilmesi ve kurumsal iletişimi yönetirken tercih edeceği dil ve söylemleri belirlemesinde bir zorunluluktur. Bir yönü itibarı ile kurum kültürünün kurumu anlamak, kurumla duygusal bir bağ kurmak ve bir kurum içi rehber olması gibi pozitif rolleri bulunmaktadır. Bir başka yönden bakıldığında ise, zihinsel kapama ve körlüğe, yakın takip ve kontrole neden olabileceği ve kurum çalışanların özgürlüğünü sınırlandıran bir engele dönüşmesi söz konusudur (Alvesson, 1993; Cheney, 1995). Yukarıdaki tartışmadan anlaşılacağı üzere, kurum kültürünün kurum içi rolüne ilişkin farklı önermeler olmakla birlikte, kültürün kurumu ve çalışanların tercihlerini anlamak noktasında önemli olduğu ortak bir kabul olarak görülmektedir.

KURUM KÜLTÜRÜNÜN GÖSTERGELERİ

Mevcut kurum kültürü üzerine yapılan çalışmalarda çok sayıda kurumsal kültür göstergelerine yani kurum kültürünün ortaya çıktığı biçimler üzerinde durulur. Bu göstergeler görsel, sözlü ve maddi biçimlerde olabilir. Akademisyenler araştırma konularına göre bu kültürel göstergelerin birine ya da birkaçına yoğunlaşabilirler. Bu kapsamda, en fazla üzerinde durulan kültürel göstergeler değerler, resmi (yazılı kurallar) ve resmi olmayan pratikler (yazılı olmayan normlar), hikâyeler, ritüeller, kuruma özgün dil ve jargon, espriler, mimari özellikler ve teşrifat ve kıyafet kodlarıdır.

Schein (1985) bu göstergeleri birbirine bağlayan bir model önermiştir. Buna göre, varsayımlar, değerler ve görünen eserler kültürün üç seviyesini oluşturur. Varsayımlar kurum kültürünün merkezi hükmündedir. Varsayımlar olağan görülen ve bilinç dışı unsurları içerir ve direk olarak gözlenemez ve çalışanlar tarafından dahi direk olarak bilinmez. Orta seviyede ise varsayımların göstergesi olarak görülen değerler ve normlar bulunmaktadır. Normlar uygun olan ve olmayana ilişkin yaygın inançları kapsarken, değerler bazı çıktı ve durumlara verilen öncelikleri kapsamaktadır. Üçüncü seviye ise kültürün gözlenebilir maddi unsurlarını içermektedir. Buna örnek olarak semboller, dil kullanımı, alışkanlık ve ritüeller, karar verme mekanizmaları ve iletişim tercihleri verilebilir. Tüm bunlar kültürel eserler olarak adlandırılır.

Herhangi bir sınıflandırma yapmadan, Hofstede (2005) kültürel göstergeler olarak sembolleri (kelime, mimik, resim, dil, jargon, saç ve kıyafet tercihleri), kahramanları, ritüelleri (ortak aktiviteler, selamlama biçimleri, toplantı formatları) ve değerleri (saygı, yenilik, hesap verebilirlik, hiyerarşi) öne çıkarmaktadır. Bu göstergelerin kurumlar ve ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları gösteren temel kültürel göstergeler olduğunu ifade etmektedir.

Farklı yaklaşımların bu göstergelere ilişkin çalışmalarında yöntemsel ve epistemolojik farklılıklar bulunmakla birlikte, çalışılan kültürel göstergeler genellikle yukarıda sıralanan bir dizi kültürel göstergeden biri ya da birkaçı olmaktadır. Araştırmacı bir kültürel göstergelyi derinlemesine çalışmayı tercih edebileceği gibi, daha fazla sayıda kültürel göstergelye daha yüzeysel biçimde yoğunlaşmayı da

tercih edebilmektedir (Martin, 1992; Smircich, 1983). Bu tercih çalışmanın amacı, yöntemi ve önceliklerine göre değişebilmektedir.

FARKLI KÜLTÜREL SEVİYELER

Kültüre yönelik çalışmalarda farklı kültürel seviyelere vurgu yapılabilmektedir. Bir grup veya kurum içindeki bireyler grup dışından (ülke, bölge, etnik köken, cinsiyet, meslek vb.) gelen ve kurumdan gelen (endüstri, mesleki pozisyon vb.) bir dizi kültürel değerler taşır. Bu kültürel değerler ve kodlar kişilerin kurum içinde, grup içinde ve takım içinde yaptığı işleri etkiler. Goodman, Philips ve Sackman (1999) tarafından ifade edildiği gibi, bir kurumun çalışanları birden fazla kültürün taşıyıcılarıdır ve bu kültürler birbiri ile etkileşim halindedir. Bu farklı kültürel kodlar arasında içinde bulunulan duruma göre bir tanesi baskın hale gelebilir. Sonuç olarak, kurumlar ve gruplar birden fazla kültürün potansiyel taşıyıcısı olarak düşünülebilir.

Bu bağlamda, Goodman vd. (1999) bir kültürel grubu diğerinden ayıran dört farklı kültürel seviye tanımlar: Coğrafi temelli (ulusal, bölgesel), sosyal alt grup temelli (etnik, cinsiyet), kurumlar arası (endüstri, meslek, disiplin), kurum içi (işlevsel, hiyerarşik, proje temelli). Her bir kurum çalışanı bu kültürel seviyelerini taşıyıcısıdır. Örneğin, Giresun İl Emniyet Müdürlüğü, Asayiş Şube Müdürlüğünde devriye olarak çalışan Karadenizli bir polis memuru çalıştığı ülkenin kültürünü, kendi doğup büyüdüğü bölgenin kültürünü aynı zamanda sokak polisi kültürü ve cinsiyetinin kültürel özelliklerini taşımaktadır. Tüm bu farklı kültürel özellikler kurum içinde dönüşüm göstererek o kurumun farklı kültürünün bir parçası haline gelir. Bu kültürel özellikler kurum çalışanlarının algılarını ve kurumsal pratiklerini etkilemekte ve bu durum kullanılan dil, semboller, inançlar ve değerlerle kendini gösterir. Bu nedenle, akademisyenlerin birbiri ile etkileşim halinde olan bu farklı kültürel seviyelerin farkında olması, kurum için ne sonuçlar üreteceğini düşünmesi ve herhangi bir yönetim modelinin uygulamaya konulmasında bunun yaratacağı imkânları, sınırlılıkları ve dirençleri dikkate alması gereklidir.

KÜLTÜR VE DEĞİŞİM

Temel amacı ne olursa olsun, herhangi bir planlı değişim çabası o kurumun kültürü ile karşılıklı bir etkileşim içindedir. Artan biçimde, uygulamacılar ve akademisyenler değişim modellerinin temel hedefinin herhangi bir değişimden ziyade kültürel değişim üzerine kurulu olması gerektiği üzerinde durmaktadır (Michela & Burke, 2000). Cameron ve Quinn(1999), çoğu değişim programlarının kurum kültürü değişmediği için istenilen performans düzeyine ulaşmadığını savunmaktadır. Bu yazarlar, değişim programları kültürel özellikleri hedeflemeden sadece prosedürleri, pratikleri ve stratejileri değiştirmeyi hedeflemeleri durumunda değişimin yüzeysel kaldığını ve çok hızlı biçimde statükoya döndüğünü söylemektedirler. Bu temel varsayım üzerinden kurumun kültürünün değiştirilmesinin değişim programlarının başarılı olmasında temel bir faktör olduğu söylenebilir. Ancak, farklı yaklaşımların kültürel değişim, kültürün nasıl değiştirileceği ve bu değişimin nasıl yönetileceği, olası sonuçları ve metodolojik olarak kültürel değişimin nasıl anlaşılacağı ve ölçüleceği üzerine farklı önermelerde bulunduğu görülmektedir. Bir sonraki başlıkta bu farklı yaklaşımlar üzerinde durulacaktır.

KÜLTÜREL DEĞİŞİM ÜZERİNE FARKLI YAKLAŞIMLAR

Kurum kültürü üzerine yapılan çalışmaların 1980'li yıllarda artmasının altında yatan temel nedenlerden biri, kültürün değiştirilebilir ve yönetilebilir bir değişken olduğu ve sonuçları itibari ile kurumsal bağlılığı, verimliliği, performansı ve bazen karlılığın artmasına etkisi olacağı varsayımdır. Alanda ağırlığı bulunan işlevsel yaklaşım, kültürün bilinçli bir şekilde oluşturulabilecek, yüksek değerler yaratılmak ve kurumsal etkililiği artırmak için liderler ve yöneticiler tarafından değiştirilebilecek bir kavram olarak görmektedirler (Bryman, 1999; Martin, 1992; McDonald, 1991). Bu yaklaşım içinde kurum kültürü yönetim tarafından belli şartları yerine getirmek şartıyla tamamen ya da kısmen kontrol edilebilen bir değişken olarak görülür. Ana akım yaklaşımlara eleştirel bir bakış getiren yorumlayıcı yaklaşımlar ise kurum kültürünü kurumları anlamak ve analiz etmek için

kullanılabilecek bir temel metafor olarak görmektedir. Bu akım içinde yer alan akademisyenlerin bir kısmı kültürün yönetilebilir bir olgu olmadığını savunmaktadır. Bu akım içindeki bazı akademisyenler ise kültürün kısmen yönetilebilir ve kontrol edilebilir bir olgu olduğunu, ancak öngörülemeyen sonuçlar ortaya çıkabileceğini savunur. Bu iki yaklaşım kültürün değişimi üzerine yapılan tartışmaların ana eksenini oluşturmaktadır (Ogbonna & Harris, 2002a, 2002b).

Kurum kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar daha çok birinci yaklaşım içinde yapılmıştır. Buna göre yaratılan güçlü ve birleşik bir kültür zayıf performans için bir çözüm olabilmektedir. Kurum liderleri veya kurucu liderler bir kurumun kültürünü oluşturabilecek veya değiştirebilecek ana aktörler olarak görülür. Bu kişiler bir dizi değer ve normları sürekli vurgulayarak, bazı politika, ritüel ve performans kriterlerini hayata geçirerek ve bir vizyon paylaşımında bulunarak güçlü bir kültür inşa edebilirler (Bryman, 1999; McDonald, 1991). Bu düşünce danışman firmalar ve popüler yayınlar ile desteklenmiştir. Tüm kurumlara uygun olan '*sürekli yenilik*' ve '*müşteri odaklı olma*' gibi bir dizi evrensel olarak uygun ve çözüm üretici kültürel değerler listeleri oluşturulmuş ve kurumlar için gerekliliği savunulmuştur (bakınız Peters & Waterman, 1982). Bu akım içinde üretilen yazılarda başarısı ile bilinen kurumların kültürüne dikkat çekilmekte ve bu kurumların başarısı, etkili yönetimi ile kültürü arasında açık ya da kapalı bağlantı kurulmaktadır. Özellikle, bu akım içinde, kurum içinde yaşanan sorunlara karşı önerilen kolay ve hap niteliğinde çözümler, bu tarz yayınların tanınmasını ve popülerliğini artırmış ve uygulayıcılar arasında kültürün bu reçetelere uygun olarak değiştirilebileceği ve kurum performansının kolayca artırılabilirliği algısını yaygınlaştırmıştır (Ogbonna & Harris, 2002b). Her ne kadar bu varsayımın uygulamada başarısı sınırlı kalsa da, Ogbonna ve Wilkinson (2003) İngiltere özelinde birçok kurumun kültürel değişime yönelik çabalar ortaya koyduğunu bildirmektedir. Bu yaklaşımı savunan akademisyenler istenen çıktılara ulaşmak için kurum kültürünün nasıl yönetileceği ve değiştirileceğine yönelik uzun bir liste önermişlerdir.

1980'li yılların son döneminde, yorumlayıcı ve eleştirel yaklaşım içinde bulunan akademisyenler kültür ile performans arasında kurulan bağlantı, kültürün yönetilebilirliği ve çalışanlar arasında paylaşılan ortak değerler olarak yapılan kültürü tanımının bilimsel temellerini sorgulamaya başladılar. Bu akımlar, değişen kurumsal yapıda herkes tarafından paylaşılan kültürel değerlerden ziyade kültürel çeşitlilik, çatışma ve belirsizliklerin kurumları daha iyi anlattığını savundular (Smircich, 1983; Martin, 1992, 2002). Yine bu grup içinde bulunan bazı akademisyenler, kültürel değerler ve varsayımların bireylerin bilinçaltında yer edindiğini ve bu nedenle yöneticiler tarafından kolayca kontrol edilemeyeceğini düşünmektedirler. Aynı zamanda, kurumların modern yapılardan post modern bir yapıya dönüşmesinin yanında artan rekabet, küreselleşme ve teknolojik yeniliklerin kültürel çeşitlilik ve karmaşayı artırdığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda, işlevsel yaklaşımı savunan akademisyenlerin, kurum içinde bulunan çatışma ve zıtlıkları görmezden gelme eğiliminde olduklarını ve kurum çalışanları tarafından yaygın biçimde paylaşılan, tekil ve bütünü kapsayan bir kültür görüşünü devam ettirmeye çalıştıklarını ve bu durumun günümüz hem modern hem de post modern kurumlarının gerçeğiyle uyuşmadığını belirtirler (Martin, 1992). Sonuç olarak, bu yaklaşımlara göre kültürel müdahalelere karşı çalışanların yorumları ve tepkilerini kontrol etmek çok olası değildir. Bu tarz müdahaleler etik sorunlara ve ya kurum veya çalışanlar için öngörülemeyen sonuçlara neden olabilecektir (Ogbonna & Wilkinson, 2003).

Yukarıda ifade edilen iki farklı yaklaşımın dışında kültürel değişime yönelik daha gerçekçi bir bakış getiren çalışmalarda bulunmaktadır. Buna göre, kültürün yönetimi ve kontrol zor ve yavaştır ancak imkânsız değildir (Hofstede, 1980). Bir toplumun kültürüne benzer şekilde, bir kurumun kültürüne de etki edilebilir ancak tamamen kontrol edilemeyebilir (Ogbonna & Wilkinson, 2003). Sosyal, ulusal ve kurumsal şartlarla birlikte yöneticilerin çabaları bazı kültürel özelliklerin değişiminde etkili olabilir. Örneğin, Schein (1985) ve Hofstede (1980), yöneticilerin kültürel yapıtlar, kurallar (terfi sistemi, ödüllendirme, işe alma) veya uygulamaları kontrol etme imkânları bulunduğunu ve bu alanlarda yapacakları değişim ile daha derin düzeyde yerleşmiş olan kültürel değerler, varsayımlar ve inançları etkileyebileceklerini söylemektedir. Sonuç olarak, yöneticiler kurumların karmaşık doğasını ve

bilinçaltına yerleşmiş kültürel özellikleri dikkate alarak kültürel değişimin doğası ve değişim miktarı noktasında gerçekçi olmalıdırlar (Collins, 1998).

Ogbonna ve Harris (2002a) tarafından kültürel değişime olan yaklaşımlar üç ayrı başlıkta sınıflandırılmıştır: Olumlu, olumsuz ve gerçekçi. Olumlu bakış açısı kültürün kolayca değişebileceğini varsayarak gerçekçi olmayan bir beklenti oluştururken, olumsuz bakış açısı kültürel değişimin olamayacağı ve yönetilemeyeceği görüşü ile kültürel değişimin dinamiklerini tam olarak ortaya koymaktan uzaktır. Anlaşılacağı üzere, gerçekçi bakış açısı daha kapsayıcı ve pratik bir varsayıma sahiptir. Bu bakış açısına göre, kurum kültürü değişen kurumsal ve çevresel koşullara cevap olarak dönüşebilir veya yöneticilerin yapacağı bazı müdahalelerle etkilenebilir. Ancak, bu etki tam olarak kontrol edilebileceği ve istenen yönde değişim olabileceği anlamında düşünülmemelidir (Ogbonna & Harris, 2002a, 2002b; Ogbonna & Wilkinson, 2003). Ogbonna ve Harris yazdıkları bazı makalelerde yöneticiler tarafından yapılan müdahalelerle kültürel değişimin olabileceğini İngiltere’de bazı hastaneler ve yemek endüstrisi ile ilgili çalışmalarında delilleri ile birlikte ortaya koymuşlardır.

Literatüre bakıldığında, kültürel değişime ilişkin iki temel model bulunmaktadır: *doğal evrim* ve *zorlama yoluyla devrim*. Evrimci modellere göre, kurumun yeni çalışanlarının sosyalleşme sürecinde kurum kültürü ile tanışır ve etkilenirler, bu süreç dinamik bir etkileşim ile güçlenir (Ogbonna & Harris, 2002a,). Barley (1985) değişen çevresel koşulların kurum kültürünün değişimindeki rolüne yoğunlaşırken, Harrison ve Carroll (1991) kültürel evrimin sosyalleşme sürecinde kültürel değerlerin doğru olmayan veya eksik aktarımın sonucu olduğunu ifade etmektedirler. Doğal evrimin kültürel değişimi etkilediği üzerine genel bir kabul olmakla birlikte, kültürel değişim doğası gereği devrimsel bir süreçtir ve değişimin olması için sistematik bir müdahale gereklidir.

KÜLTÜREL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Kültürel değişimin bazı müdahaleler ile mümkün olduğu temel varsayımına bağlı olarak yapılan çok sayıda çalışmada ne çeşit bir kültürel müdahalenin yapılması, bu müdahalelerin hangi kültürel özelliklerin değişimini hedeflemesi gerektiği ve bu süreçte olası zorluklar üzerinde durulmuştur. Aslında, kültürel değişime yönelik en önemli öneriler yapısal reorganizasyon başlığı altında toplanmaktadır. Bu kapsamda, terfi ve ödüllendirme sistemini değiştirmek, hiyerarşiyi ve bürokrasiyi azaltarak belirli bir yönde değişime imkân sağlamak ve teşvik etmek, kültürel değişimi etkileyen önemli yapısal müdahaleler olarak görülmektedir (Jermier & Berkes, 1979; Collins, 1999). Bunun dışında, yeni işe alım kriterleri uygulanması (genç, eğitilmiş, farklı cinsiyet ve ırk), yeni kişilerin işe alımı, performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması, istenen doğrultuda personelin eğitilmesi, kurumun günlük işlerini değiştirecek yeni teknolojiler adapte etmek gibi unsurlar kültürel değişim için kullanılabilecek temel müdahaleler olarak değerlendirilmektedir (Chan, 1996; Whiteley, 1995).

Bu unsurlar kültürel değişimi teşvik etmekle birlikte, bir dizi farklı strateji ile birlikte uygulanmazsa yeterli olmayabilir. Bu bağlamda, akademisyenler değişimi istenen hususların personele stratejik iletişim kampanyaları ile aktarılması ve istenen doğrultuda yeni bir vizyon inşa edilmesini önermektedirler (Deetz, Tracy, & Simpson, 2000). Whiteley (1995) ise yeni kültürel değerleri ve yeni vizyonu iletişim yolu paylaşmanın çalışanları motive etme ve ikna etmek için yeterli olmayacağını, kurum çalışanlarının bu değişim sürecine katılımının sağlanması gerektiğini ve yeni vizyon ve değerlerin ortak ve işbirliğiyle inşa edilmesi gerektiğini söylemektedir. Politika dokümanları, eğitimler, talimatlar ve farklı gruplarla yapılan toplantıların kurum çalışanlarını değişim sürecine dâhil etme ve katılımlarını sağlama için fırsat oluşturduğunu ve bu araçlarla ortak paylaşılan değerler ve anlamlar üretilebileceğini ifade etmektedir. Tüm bu unsurlara ilave olarak, Hofstede (2005) fiziksel yapıtların, sembollerin, kahramanların, ritüellerin ve farklı hikâyeler ve efsanelerin yeni değerler ve uygulamaları hayata geçirmek ve güçlendirmek için kullanılmasını önermektedir.

Değişim sürecinde yapılan tüm çalışmalar, kurucuların ve üst düzey yöneticilerin değişim sürecinde en temel rolü oynadığı noktasında fikir birliğine sahiptirler. Ancak, orta ve alt düzey çalışanların rolü

üzerine farklı fikirler bulunmaktadır. Özellikle son dönemlerde yapılan çalışmalar, orta ve alt düzey çalışanların değişimin pasif alıcısı olmadığı ve katkı sağlayan ve katılımcısı olarak daha etkin konumda olduğunu ifade etmektedirler (Schein, 1992; Collins, 1999).

KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN HEDEFLERİ

Kültürel değişim konusunda tartışılan bir başka önemli konu ise kültürel değişimin hedefidir. Kültürel değişim konusunda üzerinde en fazla durulan kültürel unsur değerler olmuştur. Başarılı kurumları tanımlarken sahip olduğu değerlere vurgu yapılmış ve diğer kurumsal benzer değerlere sahip olması önerilmiştir. Değerler kişiliğin en durağan özelliğini oluşturur ve tutumlar, davranışlar ve kişisel tercihler bu değerlere göre belirlenir. Hayati kararlar bu değerlere dayanılarak alınır. Yani hayatımızda yaptığımız tercihler ve aldığımız kararlar öğrendiğimiz ve sahip olduğumuz temel değerlerden kaynaklanır (Whiteley, 1995). Benzer biçimde, kurumlarda değer sistemlerine sahiptirler ve bu değerler kurum kültürünün en temel parçasıdır. Doğası gereği değerler soyut kavramlarla anlatılsa da, bir kurum içindeki günlük uygulamalarımız ve yönetim kararlarımızda değerler etkilidir. Örneğin, bir kurumun tanımlayıcı özelliği olan yetki devri, kontrol, hesap verebilirlik, yenilik, esneklik, yaratıcılık, takım çalışması, girişimcilik ve bireysellik gibi bazı değerler bir kurumun müşterileri ve rakipleri ile nasıl ilişki kurduğu, iç karar alma süreçleri, günlük rutin ve prosedürler ve kurum çalışanlarının birbiri ile ilişkilerinin belirlenmesinde hayati bir rol oynarlar (Klein & Sorra, 1996). Kurum için hayati rolünden dolayı, çoğu değişim model ve programlarının kültürel değerleri hedeflemesi şaşırtıcı değildir.

Değer değişiminin güçlü bir savunucu olan Schein'e göre (1992), liderler bir değerler dizisini yenileri ile değiştirebilir ve bunları günlük uygulamaların parçası haline getirebilirler. En popüler makaleler rasyonellik, emir komuta zinciri, hiyerarşi ve kontrol gibi değerler üzerine kurulu olan bürokratik modelin değiştirilmesi gerektiğini belirtir. Bunun yerine, yaratıcılık, esneklik, risk alma ve yeniliğe değer veren daha az bürokratik modeller önerirler.

Bu tartışmadan yola çıkarak, kültürel değişimin ana hedefinin değer değişimi olduğunu söylemek doğru olur. Ancak, asıl soru değerlerin değiştirilip değiştirilemeyeceği ve nasıl değiştirilebileceğidir. Çoğu akademisyenler, direk değerleri hedefleyen bir yaklaşım ile değerlerin değiştirilmesinin zor olduğunu savunur (Hofstede & Hofstede, 2005). Whiteley (1995) tarafından ifade edildiği gibi, değerler bireylerin ve kurumların en değişmez ve kalıcı özellikleri arasındadır ve genellikle aile ve okul gibi hayatın ilk dönemlerinde sahip olunur. Tipik olarak, insanlar kurumlara bu öğrenilmiş değerler ile girerler (Hofstede & Hofstede, 2005). Benzer biçimde, kurumlar tarihlerinden gelen güçlü değerlere sahiptirler. Örneğin, geleneksel yönetim prensiplerinin dayandığı Taylorizm anlayışı ve bürokratik model yıllarca sorgulanmadan uygulanmış ve kurumlarda güçlü bir değer haline gelmiştir. Bu şekilde, bu değerler bir kurumun kültürünün değişiminin yorumlanması ve algılanmasını etkileyen kolektif bir zihinsel çerçeve haline gelmiştir. Diğer bir ifade ile bu güçlü kültürel miras, çalışanların günlük olayları belirli biçimde görme ve yapma yönünde avantajlı bir durum sağlar. Ancak, bu durum aynı zamanda bu değerleri yetki devri, esneklik, risk alma ve yenilik gibi sürekli tavsiye edilen değerlerle değiştirme noktasında kurumsal kabiliyeti sınırlandıran kör noktalar haline gelir (Whiteley, 1995). Bu bağlamda, bazı akademisyenler kültürel değerler ve varsayımları değiştirmeye yönelik teşebbüslerin dirençle karşılaşmasını yüksek olasılık olarak görürler. Bu nedenle, direk değerleri hedeflemek yerine kurumsal yapıyı, prosedürleri, günlük uygulama ve ritüelleri ve fiziksel yapıyı ve yapıtları (oda dekoru, sembolleri) ve kurumsal seremonilere odaklanmayı ve değiştirmeyi önerirler. Bu alanlarda yapılacak değişimlerin uzun vadede kişilerin ve kurumun değerlerini etkileyeceğini savunurlar (Hofstede, 1980). Benzer biçimde, Ravasi ve Schultz (2006) kültürel değerler ve varsayımları verili olarak kabul edip, günlük uygulamaları ve iletişim pratiklerini değiştirmeyi hedeflemenin alternatif bir yaklaşım olacağını ve bunun paradoksal biçimde daha az dirençle karşılaşırken zaman içinde değerleri değiştirmesini daha olası olarak görmektedir.

Kültürel değişim ile bağlantılı değer, varsayım, inanç, normlar ve tutum değişimleri bazı yöntemsel yaklaşımlar ile analiz edilerek anlaşılabilirliği gibi, bazı gözlemlenebilir veya somut kültürel biçimlere bakarak da anlaşılabilir. Örneğin, genel mimari, elbise tercihleri, oda dizaynı, duyguların ifade biçimi, günlük ritüeller ve iletişim pratiklerinde yaşanan değişimlerde kültürel değişimin göstergesi olarak görülüp, analiz edilebilmektedir. Thayer (1988) bir iletişimci olarak, iletişim tercihlerinin kültürün önemli bir göstergesi olarak görmektedir. İnsanların birbiri ile nasıl iletişim kurduklarına bakılarak kültürel değerlerin ne olduğu ve değişip değişmediğinin görülebileceğini savunur. Daha açık bir ifade ile kurum çalışanlarının söylemleri, dil kullanımı, şakaları, kurum hakkında (yöneticiler, diğer çalışanlar, politika ve günlük uygulamalar) yaptıkları değerlendirmeler noktasında yaşanan değişimlerin kurum kültürü ve değerlerinin değişip değişmediğinin en iyi görüleceği noktalar olarak değerlendirmektedir

SONUÇ

Kurum kültürü üzerine yapılan çalışmaların 1980'li yıllarda artmasının altında yatan temel nedenlerden biri kültürün değiştirilebilir ve yönetilebilir bir değişken olduğu ve sonuçları itibari ile kurumsal bağlılığı, verimliliği, performansı ve bazen karlılığın artmasına etkisi olacağıdır. Günümüze bakıldığında, kültürün bilinçli bir şekilde oluşturulabileceği, yüksek değerler yaratılmak ve kurumsal etkililiği artırmak için liderler ve yöneticiler tarafından değiştirilebilecek bir kavram olarak gören yaklaşımların alanda ağırlığının devam ettiği görülecektir. Özellikle, yönetici odaklı popüler kitaplar bu yaklaşımı savunmaya devam etmektedirler.

Ana akım yaklaşımlara eleştirel bir bakış getiren yorumlayıcı yaklaşımlar ise kurum kültürünü kurumları anlamak ve analiz etmek için kullanılacak bir temel metafor olarak görmektedir. Eleştirel bakış açısına sahip akademisyenler ise kültürün kurum çalışanlarını kontrol ve manipüle etmek için kullanılan bir araca dönüştürülmesine dikkat çekmektedirler.

Bu makalenin amacı bu yaklaşımlardan birini öne çıkarmak değildir. Bu noktada eleştirilecek husus diğer yaklaşımların ve bakış açılarının görmezden gelinmesidir. Bu yaklaşımların hiçbiri bu kavramı tam anlamıyla anlatmamaktadır.

Kurum kültürü üzerine yönelik son yıllarda farklı yaklaşımlar içinde yapılan çalışmalar ile alanda önemli bir bilgi birikimi oluşturulmuş ve yeni yöntemsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Yönetici odaklı işlevsel yaklaşımın öncül değişkenlere ve çıktılara yoğunlaşan anlayışını yorumlayıcı ve eleştirel yaklaşımlar daha ileriye taşımış ve kavramın anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Her bir yaklaşım kurum kültürünü anlamak için özgün bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu bağlamda, kurum kültürü kavramını anlamaya yönelik farklı yaklaşımların gelişmesi alanın sadece işlevsel, pozitivist araştırmalarla doldurulduğu dönemlere göre zenginlik katmaktadır. Gerek yöneticilerin gerekse akademisyenlerin diğer yaklaşımların geliştirdiği bilgi birikimi ve yöntemsel katkılardan da yararlanması gereklidir. Bu tarz bir yaklaşım kültür gibi kapsamlı ve karmaşık bir kavramın daha iyi anlaşılmasına, kültürel bir değişimi hedefleyen yöneticilerin daha başarılı olmasına katkı sağlaması daha yüksek olasılıktır.

KAYNAKÇA

Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. New York: Cambridge University Press.

Bryman, A. (1999). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Managing organizations: Current issues* (pp. 26-42). London, England: Sage.

Carbaugh, D. (1988). Cultural terms and tensions in the speech at a television station. *Western Journal of Speech Communication*, 52, 216-237.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. NJ: Upper Saddle River.

- Chan, J. (1996). Changing police culture. *British Journal of Criminology*, 36, 109-134.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23, 167-200.
- Collins, D. (1998). *Organizational change: Sociological perspectives*. London: Routledge.
- Deal, T. E. & Kennedy, A.A.(1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley Publications.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenberg, E., & Riley, P. (2001). Organizational culture. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 291-322). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (1993). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Bedford: St Martin's Press.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Gibbs, J. L. (2002). Loose coupling in global teams: Tracing the contours of cultural complexity. Ph.D. dissertation, University of Southern California, United States, California. Retrieved July 17, 2008, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No. AAT 3073780).
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Goodman, R. A., Phillips, M. E., & Sackmann, S. A. (1999). The complex culture of international project teams. In R. A. Goodman (Ed.), *Modern organizations and emerging conundrums: Exploring the post industrial subculture of the third millennium* (pp. 23-33). Lanham, MD: Lexington Books.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes, *British Journal of Management*, 13, 31-49.
- Hofstede, G., & Hofstede G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 14-42.
- Jermier, J. M., & Berkes, L.J. (1979). Leadership behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *The Academy of Management Review*, 13, 559-571.
- Klein, K. I., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Louis, H. R. (1985). Sourcing workplace cultures: Why, when, and how. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 126-136). San Francisco: Jossey-Bass.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organization*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.

- McDonald, P. (1991). The Los Angeles Olympic organizing committee: Developing organizational culture in the short run. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 26-38). Newbury Park: Sage.
- Michela, J. L. & Burke, W. W. (2000). Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (p. 225-245). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2002a). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12, 33-53.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2002b). Organizational culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management Studies*, 39, 673-706.
- Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40, 1151-1178.
- Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 127-147.
- Papa, M. J., Auwal, M. A., & Singhal, A. (1997). Organizing for social change within concertive control systems: Member identification, empowerment, and the masking of discipline. *Communication Monographs*, 64, 219-249.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 433-458.
- Raymond, W. (1976). *Culture in keywords*. London: Fontana.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, S.C. (1989). Strategy formulation: The impact of national culture. *Organization Studies*, 10, 149-168.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L., & Calas, M. F. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porters (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*, 228-263. Beverley Hills, CA: Sage.
- Tayep, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*, 15, 429-445.
- Thayer, L. (1988). *On communication: Essays in understanding*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G., & Seibold, D. R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concerns, and future challenges. *Communication Yearbook, 24*, 99-137.

Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 179-210). Beverly Hills, CA: Sage.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.

Weick, K. E. (1995). *Sense-making in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership: An organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

Whiteley, A. (1995). *Managing change: A core values approach*. Melbourne: Macmillan Education.

Zorn, T. E., Page, D. J., & Cheney, G. (2000). Nuts about change: Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly, 13*, 515-566.