

## KÜLTÜREL DEĞİŞİM KÜLTÜRE NE KADAR DUYARLI? KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ ve DEĞİŞİM SÜRECİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

*Yücel SAYILAR\**

### Özet

*Kültürel değişim, geniş bir yelpazeye sahip örgüt kültürü literatürü içinde dikkat çeken araştırma alanlarından biridir. Örgüt kültürünün işletmelerin dış ve iç çevresel koşullarına uyum sağlamasının ve güçlü bir niteliğe sahip olmasının örgütsel performansı olumlu yönde etkileyeceği varsayımı, kültürel değişimin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Ancak hem kültürel değişim kavramının kendisi hem de örgüt kültürü ile performans arasında kurulan ilişkiler bir takım sorunlar içermektedir. Genel bir eğilim olarak, bu alandaki yaklaşımların, kültürel yapının özelliklerine ve değişim çabalarına gösterdiği direnç duyarlı olmadığı gözlenmektedir. Oysa kültür gibi karmaşık bir insani eser, daha çok boyutlu analizleri gerektirmektedir.*

*Anahtar Kelimeler:* Örgütsel kültür, kültür-performans ilişkisi, kültürel değişim.

### Abstract

## How Culture Change Sensitive to Culture? An Overview on Reasons and Process of Culture Change

*The notion of organizational culture and culture change have attracted a broad base of scholarly interest. Especially, the reason for studying culture change*

---

\* Dr.; Uludağ Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon ABD, Araştırma Görevlisi

*is the presumed relationship between organizational culture and performance. Some recent research suggest that culture-performance link exist. But these relationships and arguments about culture which congruent with organizational environment and which is defined in terms of values and norms strongly shared among organizational members have some questions. Such views ignore cultural differences among organizations in their orientation and their ability or persistence to change. Because of the complexity of these issues, researchers must take into account content of culture.*

**Keywords:** *Organizational culture, culture-performance relationship, culture change.*

## 1. GİRİŞ

Örgüt kültürü kavramı, yönetim literatüründeki bir çok farklı çözümlemeye temel oluşturmaktadır. Organizasyonları anlamak, özellikle de örgütsel performansı ve örgütsel davranışı açıklamak konusunda kültür, popüler ve akademik açımları, çatışan paradigmaları, sunduğu fırsatlar ve sınırlılıkları ile dikkat çekmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin külliyat içinde kültürel değişim konusu, üzerinde sıkça durulan bir diğer alt başlıktır. Bu çalışmada, kültürel değişimin neden gerçekleştiği, amacının ne olduğu ve değişim sürecinin nasıl tasarlanması gerektiğine ilişkin temel yaklaşımlar bazında, kültürel değişim kavramının hangi içerikte ele alındığını tartışmak amaçlanmaktadır.

Örgüt kültürü konusunda, sosyologların (Swindler,1986), psikologların (Schneider, 1990), örgütsel davranış araştırmacılarının (Schein, 1992) antropologların (Barley, 1983), yönetim danışmanları ve popüler araştırmacıların (Pascale; Athos 1981, Deal; Kennedy, 1982-Peters; Waterman, 1987) organizasyon teorisyenlerinin (Harrison; Carroll, 1991), stratejik yönetim araştırmacılarının (Barney, 1986) katılımıyla oluşan geniş bir araştırma yelpazesi ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'deki yönetim organizasyon literatüründe ise konu, yönetsel etkinliğe katkısı (Berberoğlu, 1990; 1999), kültürler arası farklılaşma ve etkileşimler (Bodur ve Kabasakal, 2002; Sargut, 1994), örgütsel araştırmalara etkisi (Özen, 1998) ve ölçek geliştirme çalışmaları bağlamında incelenmiştir.

Özellik ABD kökenli araştırmaların bir çoğunda değinilen kültürel değişim problemi, öncelikle söz konusu değişimin neden olduğu sorusuna cevap aramayı gerektirmektedir. Hem kültür kavramı üzerine gelişen literatürün en rasyonel varlık sebebi (O'Reilly; Chatman, 1996:158) hem de kültürel değişim gerekliliğinin çıkış noktası olarak kültür ile örgütsel performans arasında varsayılan ilişki gösterilmektedir. Diğer bir deyimle kültürün örgütsel performans üzerinde etkili olduğu, bu nedenle performansı geliştirecek bir kültürel forma ulaşılması gerektiği kabul edilmekte ve kültürel

değişime ilişkin tartışmalar bu ekseninde gerçekleşmektedir. Örgütsel performansını geliştirecek kültürel form arayışı, kültürel değişim sürecinin hedefine “uyumlu” ve “güçlü” kültüre ulaşma çabasını yerleştirmektedir. Bu nedenle öncelikle uyumlu ve güçlü kültür kavramlarının nasıl konumlandırıldığına ve örgütsel performansla hangi noktalarda ilişkilendirildiklerine bakmak gerekmektedir. Çünkü söz konusu ilişkiler, kültürel değişim sürecinin temel belirleyicilerini oluşturmaktadır.

## 2. KÜLTÜREL ALANDA UYUMLULUK

Literatürde genel kabul görmüş bir çok çalışmada kültür ile örgütsel performans arasındaki ilişki, organizasyonda yerleşik kültürel formun uyumluluğu temelinde açıklanmaktadır. Söz konusu çalışmalarda kültür bir içsel organizasyonel değişken biçiminde ele alınmakta ve sistem yaklaşımı çerçevesinde analizler yapılmaktadır (Smircich, 1983:345). Kültürü stratejik yönetim perspektifinden inceleyen çalışmalarda organizasyonların uyumlayıcı mekanizmalarına, diğer bir deyimle içsel ve dışsal nitelikli iki uyum kavramına vurgu yapılmaktadır. Dışsal uyum, örgüt kültürünün işletmenin izlediği stratejiler ile birlikte çevresel koşullar tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedir. Örneğin pazar odaklı stratejiler dinamik çevresel ortamlar için uygun olmakta ve bireysel girişim, risk alma, entegrasyon, çatışmaları tolere etme ve yatay iletişim gibi davranış ve çalışma biçimlerine önem vermektedir. Bunun tersine, ürün odaklı stratejiler etkinliğe odaklanmakta, durgun çevresel koşullarda geçerli olmakta, kurum kültürü de denetimi, risk almayı ve çatışmaları minimize etmeyi ön görmektedir (Robbins, 1987: 443). Yine bu alandaki bazı araştırmalar, farklı endüstriyel karakteristiklerin farklı kültürel profillerin geliştirilmesine neden olduğunu ortaya koymaktadır (Chatman, 1994:548). Yani organizasyonlar endüstriyel koşullara uyumlu kültürel yapılar üretebilmektedirler. Örneğin uzun dönemde durgun seyir izleyen sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlarda uzun dönemli istihdamı, ağır işleyen karar alma sürecini benimseyen, çalışanların yetenek ve becerilerinde çeşitlilik arayışını öngörmeyen kültürler hakim olurken, sektörel dinamiklere bağlı olarak müşteri beklentileri, pazar koşulları ve rakipler açısından hızlı değişimlerle yüz yüze gelen organizasyonlarda ise yarışmaya, yenilikçiliğe önem veren, bireylerin yüksek performanslarına vurgu yapan değerler oluşmaktadır (Gordon, 1988:115.).

İçsel uyum çerçevesinde ise stratejik hedeflere ulaşmak için yapı, sistem, teknoloji, çalışanlar ve kültür arasında oluşması gereken uyum ön plana çıkarılmaktadır. Bu doğrultuda söz konusu dört boyutta izlediği stratejinin gerektirdiği iç uyumu sağlayamayan hiçbir organizasyonun rekabetçi ortamda varlığını sürdüremeyeceği iddiası gündeme gelmektedir (Schwartz, 1981:32). Yine bu bağlamda organizasyonun kültürü ile organizasyonda

kullanılan teknoloji arasındaki ilişki tartışılmaktadır. Rutin teknolojilerin durağan bir ortam yarattığı, karar almada merkeziyetçilik, sınırlı bireysel girişimi kabul etme gibi değerlerle karakterize olan bir kültür ortaya koyduğu; buna karşılık değişken teknolojik koşulların varlığı altında sürekli adaptasyon gerekliliği ile birlikte bireysel inisiyatifi destekleyen, denetimi azaltan bir kültürel ortamın geliştiği belirtilmektedir (Robbins, 1987:443).

Örgüt çevre ilişkileri üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Lorsch'a göre de kültür, sadece yöneticilerin organizasyonun iç dünyasına ilişkin olarak neye inandıklarını değil, organizasyonun dışındaki çevreyle ilişkisine dair verdikleri kararları diğer bir deyimle stratejiyi etkilemektedir. Bu çerçevede kültürün örgütsel stratejiyi belirleyen temel etkenlerden biri olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle stratejik amaçlarda ve doğrultuda bir değişim, organizasyonun kendisine, yapılan işe ve işin yapılış biçimine ilişkin inançların sorgulanmasını gerektirmektedir. Lorsch'a göre bu inançlar organizasyonel sistemin bir parçasıdır (Lorsch, 1988:84). İnanç sistemi yani kültür, firmanın finansal hedeflerinin ne olacağı, hangi alanlarda faaliyet gösterileceği, hangi pazarlama biçimlerinin tercih edileceği, hangi risklerin alınıp hangilerinin alınmayacağı gibi konularda belirleyici olmaktadır. Nihai olarak kültürel sistem, hem yöneticilerin dış dünyadaki değişimleri görüp anlamlandırmalarını hem de bu değişimlere verecekleri tepkileri belirleyerek stratejik yönetim süreci üzerinde etkili olmaktadır (Lorsch, 1988:88). Bu nedenle kültürün stratejik gerekliliklerle uyumlu bir içeriğe sahip olması gerekmektedir.

Yine stratejik yönetim perspektifinden yaptığı analizde Barney, kültürün organizasyonun performansı üzerinde etkili olabilmesi, dolayısıyla da bir rekabetçi avantaj kaynağı olarak kabul edilebilmesi için üç temel şartın yerine gelmesi gerektiğini belirtmektedir. İlk olarak kültür, değer yaratılabilir özelliğe sahip olmalıdır. Çünkü kültürün satışları artıracak, maliyetleri düşürecek bir çalışma biçimini sağlaması beklenmektedir. Diğer bir deyimle kültür, ekonomik olarak ifade edilebilen iş sonuçlarına dönüşmelidir. İkincisi, organizasyonel kültürün, aynı endüstride yer alan diğer organizasyonlara göre farklı ve eşsiz özellikleri bulunmalıdır. Son olarak da söz konusu kültürel profilin tam olarak taklit edilemez olması gerekmektedir. Bu koşullar yerine gelmedikçe, kültürün bir rekabetçi avantaj sağlaması mümkün olmamaktadır (Barney 1986: 658).

Wilkins ve Ouchi'nin çalışmalarında ise her organizasyonun kendine özgü bir kültüre sahip olduğu, ancak sadece belli koşullar altında bu kültürel oluşumun firma performansı ve etkinliği ile ilişkilendirilebileceği belirtilmektedir. Araştırmacılara göre organizasyonlar belirli kalıplara sahip mübadele ilişkilerinden (patterned exchange) oluşmaktadır. Farklı takas koşullarında hangi organizasyon biçiminin etkin olduğu da işlem maliyetleri kuramı

çerçevesinde açıklanmaktadır. İşlem maliyetleri perspektifinden sayılan üç işlem ya da takas biçimi, pazar, bürokrasi ve klan olarak adlandırılmaktadır. İşlemler bir fiyat mekanizması ve rekabetçi piyasa tarafından ya da yasal araçları kullanan bürokratik ilişkiler tarafından düzenlenmektedir ve temel koşul, aktörler arasında bir eşitliğin sağlanmasıdır (Wilkins; Ouchi, 1983: 470). Bu düzenleme mekanizmaları sayesinde organizasyonlar işlem maliyetlerini ekonomize etmekte ve varlıklarını sürdürmektedirler. Ancak yüksek belirsizlik altında aktörlerin sınırlı rasyonellikten kaynaklanan sorunları işlem maliyetlerini yükseltmekte ve piyasa bu koşullarda etkin çalışmamaktadır. Bürokrasiler, iş sözleşmeleri ile, belirsiz koşullarda gerçekleşen işlem sorunlarına çözüm getirmeyi amaçlamaktadırlar. Üçüncü bir mekanizma olan klanlarda ise, aktörlerin sosyalizasyonu yolu ile farklı bir yaklaşım sergilenmektedir. Bireyler kendi çıkarlarının ötesinde, kurulan ilişki için “en iyi olanın” ne olduğunu bilmelerini sağlayacak bir paradigmaya sahiptirler. Bu koşullar altında doğrudan gözetim sağlamak ve net performans hedefleri belirlemek gerekmemektedir. Ancak klan yapısının işlem maliyetlerini ekonomize edebilmesinin ön koşulu, faaliyet ortamının görece olarak yüksek belirsizlik ve karmaşıklık içermesidir (Wilkins ; Ouchi, 1983: 470).

Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman gibi araştırmacılara göre de üstün finansal performansa ulaşan organizasyonlar, karakteristik biçimde işlerin nasıl yapıldığı ve yürütüldüğüne dair bilgileri içeren güçlü yönetsel değerlere sahiptirler. Müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere nasıl davranılacağı, sorunların nasıl çözüleceğine dair ortak bir düşünce biçimi sunan bu temel değerler yenilikçiliği ve esnekliği geliştirmekte, yönetsel kontrol ile kolayca ilişkilendirilebilmektedir. Diğer bir deyimle üstün performansa ulaşmış, sektörlerinde lider konumuna gelmiş organizasyonlar belirgin kültürel karakteristiklere sahiptirler ve bu karakteristikler söz konusu üstün performansın açıklayıcısı konumundadırlar (Deal; Kennedy, 1982-Peters; Waterman, 1987).

Kültür kavramının yukarıda sayılan yaklaşımlar çerçevesinde ortaya çıkan genel görüntüsü, işletmenin stratejik bağlamıyla uyumlu olduğunda rekabetçi avantaj sağlayan, stratejik analizleri ve tepkileri belirleyen bir alt sistem biçimindedir. Bu alt sistemin, etkin çalıştığında örgütsel performans üzerinde olumlu etki yaratacağı kabul edilmektedir.

### 3. KÜLTÜREL ALANDA GÜÇLÜLÜK

Örgütsel kültüre ilişkin “uyumluluk” kavramı, sistem yaklaşımı çerçevesinde ve örgütsel düzeyde yapılan analizlerde ortaya çıkmaktadır. Ancak kültürün bireysel düzeydeki etkileri üzerinden kurulan bir kültür - örgütsel performans ilişkisi “güçlü” kültür kavramını ortaya çıkarmaktadır. Güçlü kültür, organizasyonun net biçimde ifade edilen ve geniş ölçüde paylaşılan

temel değerleri tarafından karakterize edilmektedir. Bu temel değerler ne kadar çok sayıda çalışan tarafından kabul edilir, önem dereceleri üzerinde uzlaşılır ve içselleştirilirse, organizasyonun kültürü o kadar güçlü olmaktadır (Robbins, 1987:442).

Bu alanda yapılan araştırmalarda, kültürel etkinin üç boyutta gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bunlar yönelim, yaygınlık ve güçlülüktür. Yönelim, kültürün bireyleri hangi biçimde davranmaya yönlendirdiği ile ilgilidir. Örneğin kültür organizasyonel amaçları gerçekleştirmeye mi yoksa tam tersi biçimde davranmaya mı yönelmektedir? Kültür bireylere “doğru” yönü göstermekte midir? Etkinin yaygınlığı ise, kültürel kodların bireyler ve gruplar arasında ne derecede yaygın olarak benimsendiğini ifade etmektedir. Kültürün, sergilediği yönelimden bağımsız olarak bireyler üzerinde yarattığı etkinin derecesi de güçlülük boyutunu oluşturmaktadır. Burada sözü edilen, kültürel kodların paylaşımı ve kullanımı yoluyla oluşan sosyal enerjidir. Davranışların ne derecede bu informel mekanizmalarca yönlendirildiği önem taşımaktadır (Kilmann, 1988:3). Kültürel yapının adı geçen etki boyutlarında, pozitif veya negatif yönde organizasyonel davranışı ve dolayısıyla performansı etkilediği varsayılmaktadır.

Güçlü kültür konusunda genel kabul gören bir başka tanım O'Reilly tarafından yapılmaktadır. O'na göre güçlü kültür, belirli norm ve değerlerin geniş ölçüde paylaşılması ve yine bu norm ve değerlerin güçlü biçimde sahiplenilmesi ile ortaya çıkmaktadır (O'Reilly; Chatman, 1996: 166). Güçlü kültürün örgütsel performans üzerinde olumlu etki yaratacağı varsayımı da, genel amaçlara kendini adanmış, yüksek motivasyonlu bireylerle çalışmanın getirilerinden yola çıkmaktadır. Bu çerçevede yapılan bazı görgül araştırmalar, öne sürülen argümanı destekler yönde bulgular ortaya koymuştur. (Kotter; Haskett, 1992-Gordon; DiTomaso,1992-Burt vd., 1994-Danison, 1984). Söz konusu çalışmalarda, güçlü kültürün yarattığı ana sonuç, organizasyondaki bireyler arasında bir davranışsal uyumluluğun sağlanmasıdır. Güçlü kültür ile performans arasındaki nedensel ilişkiye odaklanan araştırmalarda farklı kültürel formların anlamlarını yorumlamak yerine, kültürün örgütsel davranış ve süreçler açısından ürettiği sonuçlara odaklanılmaktadır.

Güçlü kültürün ürettiği bu sonuçlar üç başlık altında toplanmaktadır. İlk olarak örgütsel değerler ve normlar üzerinde oluşan mutabakat, sosyal kontrolün sağlanmasını kolaylaştırmaktadır (O'Reilly; Chatman, 1996: 157). Böylelikle belirli davranışların diğerlerinden daha uygun olduğuna dair oluşan ortak kabuller davranışsal ihlallerin daha kolay tespitini ve daha hızlı biçimde düzeltilmesini sağlamaktadır. Bu düzeltici eylemler, formel hiyerarşideki yerlerine bakılmaksızın bütün çalışanlar tarafından sergilenebilmektedir. Bu yolla oluşan sosyal kontrol, formel kontrol mekanizmalarından daha etkin çalışabilmektedir. Örneğin klan tipi yapılanmada aktörlerin

sosyalizasyonu yolu ile bireylerin, kendi çıkarlarının ötesinde, kurulan ilişki için en iyi olanın ne olduğunu bilmelerini sağlayacak bir paradigma geliştirilmektedir (Wilkins; Ouchi, 1983: 470). Böylelikle kültür, etkin performansla ulaşmayı sağlayan bir organize olma biçimi, bireyleri örgütsel amaçlar etrafında sosyalize eden bir görünmez el olarak işlevselleşmektedir.

Güçlü kültürel yapının ikinci sonucu amaçlara odaklanmadır. Amaçlar ve uygulamalar hakkında düşünsel ve değersel bir netliğin oluşması, beklenmeyen durumlarda nasıl davranılacağı konusunda bir zihin haritası sunmaktadır. Amaçlara odaklanma farklı birimler arasında koordinasyonu da kolaylaştıran bir etki yaratmaktadır. Son olarak, güçlü kültürel ortamlar, bireylerin eylemlerinde bir özgür seçim algısı yaratarak motivasyonu ve bireysel performansın gelişimini desteklemektedir (Sorenson, 2002: 73). Diğer bir deyimle güçlü kültürel formlar yoluyla örgütsel amaçlar ve bireysel davranışlar arasında sağlanan içsel uyumun örgütsel performans üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır.

Ancak kültür-performans ilişkisi, birkaç nedenden dolayı belirsizdir ve yeterli düzeyde açıklanamamaktadır. İlk olarak örgütsel kültür kavramının tanımı üzerinde uzlaşma sağlanabilmiş değildir. Hem kültür kavramına hem de kültür performans ilişkisine dair araştırmalarda düzey ve metodoloji sorunları yaşanmaktadır. Örneğin kültür, grup, organizasyon ve sektör düzeyinde farklı biçimlerde kurgulanmaktadır. Bunlardan hangisinin uygun analiz düzeyi olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yine kültür, bir grup teorisyen tarafından organizasyonun “sahip olduğu” yaratımlardan biri olarak kabul edilirken diğerlerine göre organizasyonun “kendisini” ifade etmektedir. Bu temel kabule bağlı olarak kültür konusundaki ölçümlenin nasıl yapılacağı da birbirinden farklılaşmaktadır. İlk gruptaki kuramcılara göre kültür, bir grup ya da örgütü karakterize eden gözlemlenebilir norm ve değerlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla niceliksel olarak ölçümlenebilir. Ancak diğer araştırmacılar için durum farklıdır. Kültür doğası gereği subjektiftir, ampirik olarak tanımlanıp ölçümlenemez. Kültürün ancak etnometodolojik yaklaşımlarla “anlaşılması” mümkündür. Aynı biçimde kültür ve performans ilişkisini açıklayan ölçümler de araştırmacının sahip olduğu perspektife göre farklılaşmakta ve varsayılan ilişki muğlaklığını korumaktadır. Bu farklı yaklaşım ve çalışma biçimleri sadece bir tanım sorunu doğurmamaktadır. Temel olarak örgüt kültürü nedir?, neden önemlidir? ve nasıl araştırılmalıdır? biçimindeki sorular da cevapsız kalmaktadır. Pettigrew tarafından belirtildiği gibi kültür, tek bir kavramdan değil bir kavramlar topluluğundan oluşmaktadır ve sadece bir değişkenden çok organizasyonu anlamaya yönelik bir referans çerçevesi sunmaktadır (O'Reilly; Chatman, 1996:158).

Öte yandan, yukarıda da adı geçen temel yaklaşımların perspektifinden bakıldığında kültür, örgütün iç ve dış çevresel koşullara bağlı olarak üretilen davranış, düşünce ve ilişki biçimlerinin bir taşıyıcısı konumunda kabul edilmektedir. Adı geçen üretimin kimler tarafından yapıldığı veya yönlendirildiği, kültürel yapının kendi içindeki çeşitliliği ya da bu yapının görelî bir bağımsızlığının olup olmadığına dair sorular çoğu kez analize dahil edilmemektedir. Özellikle değerlerin ve normların sorgulanması yoluyla doğrudan kültürel alt sisteme yapılabilecek müdahaleler tartışılırken kültür, değişimi kabul eden, daha uygun ve geçerli bir konfigürasyon içinde organizasyonel sistemde gerçekleşecek yeniden düzenlemeleri kolaylaştıracak bir unsur olarak konumlandırılmaktadır. Bu alandaki araştırmaların bir bölümü açıkça organizasyonun normatif ve sembolik boyutlarına ilişkin planlı değişim projelerini hedef almamakla birlikte, adı geçen unsurlar ile işgören devir hızı, devamsızlık, örgütsel bağlılık gibi diğer örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri tanımlamaya ve tahmin etmeye yönelmiştir. Buradaki amaç yine organizasyonun adaptasyon yeteneğini artıracı düzenlemeleri ortaya koyabilmektedir (Smircich, 1983:345).

Organizasyonun stratejik bağlamı ile uyumlu kültürel forma ulaşma yolunda bir diğer sorun, bu uyumlu formun içereceği kültürel değerlerin ve normların nasıl ve kim tarafından tasarlanacağıdır. Bu soruya verilen yanıt genellikle üst düzey yönetim tarafından, stratejik bağlamın gerektirdiği değerlerin tanımlanması (O'reilly; Chatman, 1996:171) biçimindedir. Stratejik bağlamın yöneticilerce ne kadar rasyonel algılandığı, bunun ne kadar net biçimde değer ve normlara dönüşebileceği tartışmalıdır. Öte yandan içinde bulunulan koşulların kültüre tercümesinde ilk sorun yöneticiler ve kültür arasındaki asimetrik değiştiren-değişen ilişkisinin tekdüzeliği iken; ikinci bir sorunu da kültürün kendi içindeki tekillikten uzak yapısını gözden kaçırmak oluşturmaktadır. Bu doğrultuda bazı çalışmalar, kültürün bütüncül ve homojen bir değişken olarak ele alınmasını eleştirmektedir. Örneğin Davis kültürel yapıyı, organizasyonel basamaklardaki farklı bireylerin ve grupların algılayışlarına göre çözümlemektedir. Davis'e göre literatürdeki hakim görüş kültür kavramını yönetsel bir perspektiften ele almaktadır. Oysa, özellikle en alt hiyerarşik basamaklarda ve operasyonel kademelerde görev yapan çalışanlar çoğunlukla farklı bir kültürel evrene sahiptirler. Dolayısıyla örgüt kültürünü operasyonel kademelerde çalışanları etkileyen hakim kültürü dikkate almaksızın değerlendirmek, önemli bir eksikliğe yol açmaktadır. Organizasyonel davranışın bir tek hakim paradigma ile analiz edilmesi, kullanılan kavramların tam olarak anlaşılabilmesini engellemekte, uygulamadaki yöneticileri de içinde buldukları ortama sadece yönetsel terimlerle bakmaya zorlamaktadır. Aynı bakış açısından değerlendirildiğinde, kültürel yapıda varsayılan homojeniteyi bulmak güçleşmektedir (Davis, 1988:163). Bu nedenle kültürün yönetimi ya da değişimi



söz konusu olduğunda bu karşıtlık ve farklılıkların göz önünde tutulması gerekmektedir. Bu parçalı yapı, örgütün her kademe ve alanında sahiplenilen güçlü kültürü tanımlamayı güçleştirmektedir.

Kavramların taşıdığı sorunlara rağmen, örgütsel performansı geliştirmeye dair öneriler, bunların anlatılabilir, uygulanabilir özellikleri, kültür ile performans arasındaki ilişki üzerine odaklanan pratik ve akademik ilginin temel sebebi olarak gösterilmektedir (Saffold, 1988:546). Ancak kavramların yanı sıra söz konusu ilişkinin kendisi monoton ve doğrusal biçimde ifade edilmektedir. Yukarıda anılan ölçüm sorunlarının dışında örgütsel performansın gelişmesinde etken olan diğer sektörel, konjonktürel ya da içsel nitelikli faktörler ihmal edilebilir görünmektedir. Özellikle dış çevresel koşullara adaptasyon konusundaki doğrusallık kabulü ve taklit edilemez, özgün bir kültürel evrene sahip olma savı çeşitli eleştirilere uğramaktadır. Örneğin aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında ayırıcı, farklı bir kültüre sahip olmanın kültür temelli bir rekabetçi avantaj yaratma açısından bazı sınırlılıklar da getirebileceği vurgulanmaktadır. Eşsiz bir kültürel yapı oluşturmaya çalışmak yerine, işletmelerin, kendi sektörlerindeki başarılı işletmelerin kültürel özelliklerini taklit etmenin getirileri üzerinde durmaları da mümkün görülmektedir (Chatman, 1994:548). Bu düşünce, kendi sektörlerindeki başarılı firmaların kültürel karakteristiklerini tanımlayabilen organizasyonların bu kültürel unsurları daha başarılı biçimde kullanabildiklerini ifade eden kurumsal perspektifle uyum göstermektedir (Zucker, 1977). Bu, özellikle meşruluğunu geliştirmeye ve etkin bir performans sergilemeye çalışan yeni ve küçük işletmeler için geçerli bir durumdur. Buna karşılık, söz konusu adaptasyonun hangi koşullarda uygun olduğu halen tartışmalı bir konudur. Özellikle başarılı firmaların kültürlerinin taklit edilmesi, kendi özü itibarıyla eksiksiz işleyemeyen bir süreç biçiminde nitelendirilmektedir. Hedef alınan organizasyonun tüm pratiklerinin ve kabullerinin tam olarak gözlemlenmesinin mümkün olmadığı ve gözlemlenebilir pratikleri taklit eden organizasyonun da bunları kendi rutinleri içinde yeniden yorumlayarak kurguladığı belirtilmektedir (Nelson ; Winters, 1982:123). Dolayısıyla taklit edilemez, özgün bir kültüre sahip olma ya da tüm başarılı organizasyonların sahip oldukları genel karakteristikleri geliştirerek yüksek performansa ulaşma savları pür haliyle oldukça tartışmalı görünmektedir.

Öte yandan yine bu ilişki bağlamında izlenen diğer bir genel eğilim, ortalama örgütsel performansa katkının analiz edilmesidir. Oysa güçlü kültürel formların performans değişkenliği ya da sürekliliği açısından da değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Zımni olarak kabul edilen görüş, güçlü kültürel formun daha az performans değişkenliğini ve ortalama performanstaki artışı da beraberinde getirmesidir ancak, bu ilişkililik görüldüğünden daha karmaşık bir içeriğe sahiptir. Çünkü örgütsel performanstaki değişkenliğin sadece içsel süreçlerdeki uyumun devamlılığına değil dışsal

değişimlere uyum yeteneğine de bağlı olduğu belirtilmektedir. Ancak tam bu noktada, özellikle yüksek değişkenlikli çevresel koşullara uyum gösterebilen kültürel form arayışı ile örgütsel performansın gelişimine katkıda bulunan güçlü kültürel form arayışı arasındaki gerilim su yüzüne çıkmaktadır. Dolayısıyla performans değişkenliği ile güçlü kültürel form arasındaki ilişkinin çözümlenmesi, bu forma sahip organizasyonların değişimlere uyum yeteneğinin açıklanması bağlamında önem taşımaktadır (Sorensen, 2002: 90).

Performans değişkenliği kendi içinde, organizasyon teorisi ve örgütsel davranış kuramları açısından önemli ipuçları taşımaktadır. Örneğin Cyert March'ın davranışsal firma teorisine göre yöneticilerin risk alma davranışları organizasyonun performans düzenliliğinden etkilenmektedir. Performansın yüksek değişkenliğe sahip olması, risk alma davranışının sıklığını artırabilmektedir. Ekoloji kuramına göre de, istikrarlı performansa sahip firmalara yatırım yapan hissedarlar dolayısıyla bu tür organizasyonların yaşama şansı artmaktadır. Örneğin tedarikçiler müşteri seçerken düzenli sipariş veren ve düzenli ödeme yapan firmaları tercih etmektedirler. Benzer biçimde çalışan bireyler de istikrarlı istihdam yaratabilen firmalara yönelmektedirler. Performansta sağlanan istikrar geri dönüşte bir garanti gibi kabul edilmekte ve yatırımcı çekmek açısından da avantaj yaratmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı güçlü kültür ile performans arasındaki ilişkide sadece ortalama performans düzeyindeki artışı değil, performanstaki istikrarı da analiz etmek gerektiği belirtilmektedir (Sorensen, 2002: 70). Ancak bu noktada, performanstaki istikrarın ne kadar kültürel yapının özellikleri ile açıklanabileceği önem taşımaktadır. Çevresel ortamda radikal değişimler meydana gelmedikçe performanstaki istikrarın genel olarak içsel süreçlerin bir fonksiyonu olarak açıklanması mümkündür. Fakat değişimlerin dramatik boyutlara ulaştığı ortamlarda güçlü kültürel formun ikilemi ortaya çıkmaktadır. Bu kez güçlü kültürel yapının uyum sağlama, diğer bir deyimle değişim açısından taşıdığı sorunlar gündeme gelmektedir.

#### 4. KÜLTÜREL DEĞİŞİM SÜRECİ

Yukarıda da belirtildiği üzere, kültürel değişimin hangi metodoloji ile gerçekleştirileceğine ilişkin tartışma ve öneriler, esas olarak örgüt kültürünün nasıl anlaşıldığına ve kültüre yüklenen işlevlere göre değişmektedir. Güçlü ve uyumlu kültürel forma ulaşarak örgütsel performansı artırmak üzere tasarlanan kültürel değişim önerileri, temel aldığı varsayımlardan bağımsız olmayan bir takım sorunlar içermektedir. Kültürel değişim sürecinin sonuç itibarıyla varmaya çalıştığı nokta çok farklılık göstermese de sorumlular, araçlar ve sorunlar, değişim önerilerine yön veren paradigmalardan etkilenmektedir. Ancak nihai olarak işlevsel perspektiften yapılan analizlerin

kültürü ölçülebilir değer ve normlara indirgediğini, değişim sürecinin de kültürün kendisinden veya anlamından çok, bu değer ve normların iş sonuçlarına etkisine duyarlı hale geldiğini söylemek mümkündür.

Literatürde kültürel değişime dair hakim görüş, özellikle üst düzey yönetimin planlı bir kültürel değişim faaliyetini ortaya koyması ve bu değişim sürecini net biçimde sahiplenmesi gerektiği yönündedir (Gordon, 1988-Lorsch, 1988-Barney, 1986). Buradaki liderlik rolü, adaptasyon sürecinde gerekli davranış kodlarını oluşturmak ve bunları organizasyona yayıp süreklileştirecek mekanizmaları kurmak biçiminde bir içeriğe sahiptir (Weiner, 1988: 541). Bu çerçevede bir müdahale, kültürün farklı düzeylerine ya da unsurlarına göre analiz edilmektedir. Davranışsal normlar kültürün gözlemlenebilen açık boyutunu, varsayımlar ve insan doğasına ilişkin inançlara görünmeyen temellerini oluşturmaktadır. Yine bu doğrultuda kültürel unsurların belirli bir bölümü, örneğin değerler, törenler ya da semboller (Shein, 1999-Trece; Beyer 1988 - Pettigrew, 1979) değişimin konusu olabilmektedir. Özetle kültürel değişim süreci daha çok değişimin kimin sorumluluğunda olduğu, sonuçta hangi kültürel forma ya da hangi işlevleri yerine getirebilecek bir yapıya ulaşılması gerektiği veya değişimin kültürel yapının hangi unsurlarına odaklanmasının uygun olacağı üzerine tartışmaları içermektedir. Bu tartışmalar arasında dikkati çeken iki problemli alan bulunmaktadır. Bunlardan ilki teknik olarak değişim programlarının mekanik yapısıdır. Kültür kadar karmaşık bir insani yaratımın bir yönetsel değişim programına cevap vermesi, ya da vurgulanan değiştiren-araç-değişen ilişkisi konunun doğasıyla çelişen bir tekdüzelik içermektedir. İkinci olarak kültürel değişimin dinamiğini oluşturan örgütsel kültür-performans ilişkisine dayalı yapıda güçlü nitelikteki kültürlerin uyumlu olmakta diğer bir deyimle adapte olmakta yaşadığı güçlükler yeterince açıklanamamaktadır. Dolayısıyla belirtilen tekdüzeliği aşmak ve kültürel yapıların değişim çabalarına neden direndiklerini açıklamak, kültürün kendisine daha yakından bakan çözümlenmeleri gerektirmektedir. Diğer bir deyimle kültürün neden değiştiği kadar değişime neden direndiği, değişim olarak ortaya konan olguların gerçekten değişim olup olmadığı, bu oluşumların örgütsel performanstaki değişimlerin ne kadarını açıklayabileceği soruları önem taşımaktadır. Öte yandan bireysel düzeydeki kültürel etkinin, yönetim tarafından kurgulanan (veya ölçümlere konu olan) örgütsel değerlerle ne kadar açıklanabileceği, bu değerlerin bireyler tarafından dönüştürülerek tercüme edilip edilmediği ya da yine bu düzeydeki etkilerin ne kadar ilişkiyel nitelik taşıdığı akla gelen diğer soruları oluşturmaktadır. Ancak kültürel yapıya ilişkin çalışmaların çok boyutluluğu ve karmaşıklığı göz önüne alındığında sayılan soruların cevaplarını bulmak bu çalışmanın sınırlarını aşmaktadır. Burada kültürel yapının, değişim sürecinin çözümlenmesine nasıl dahil

edilebileceği, özellikle kültürel yapının değişime direncini açıklayan faktörlerle birlikte, Alan Wilkins'in modeli çerçevesinde tartışılacaktır.

Wilkins'a göre popüler yazında tanıtılan kültür kavramı ve kültürel değişim, bireylerin deneyimleri yoluyla kavrayıp öğrenecekleri bir bilgidir ve bu yolla değişecek bir varsayımlar ve değerler bütününden çok yüzeysel bir manifestoyu çağrıştırmaktadır. Dolayısıyla hedef gösterilen söz konusu mükemmel kültürlerle yönelen arayışların başarılı olması da mümkün değildir. Kültür doğrudan empoze edilebilecek bir takım ifadelerden çok eşitlik algısı, yetkinlikler ve uyum yeteneğine dair, organizasyonel yaşantıdan devşirilen, paylaşılan ve içselleştirilen varsayımlara dayanmaktadır (Wilkins, 1988: 522). Diğer bir deyimle kültür konusundaki bir çok çalışma, kültürün doğasını hesaba katmaksızın farklı değişim süreçlerini çözümlenmeye çalışmaktadır. Yani kültürel değişimin açıklanması, değişmesi önerilen kültürel yapıdan bağımsız biçimde oluşmaktadır. Bu durum, getirilen model önerilerinin farklı kültürel yapılar için taşıyacağı geçerliliğin sorgulamaya açık bir hal alması anlamına gelmektedir.

Sembolik etkileşimci perspektiften bakıldığında kültür, spesifik ve genel organizasyonel referans çerçevelerinde yerleşik, sosyal olarak kazanılan ve paylaşılan bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın odağını, kültürün bir referans çerçevesi olarak konumlandırılması oluşturmaktadır. Bir organizasyonun üyeleri, çevresel belirsizlikle başa çıkabilmek, eylemlerini koordine edebilmek amacıyla genel ve spesifik referans çerçeveleri ya da kültürel zihin haritaları geliştirmekte, bu sayede de içinde buldukları durumu tanımlayabilmekte ve bu durum ya da koşullara cevap verebilmektedirler. Burada üzerinde durulması gereken bir diğer nokta, spesifik ve genel referans çerçevesi biçiminde ortaya konan ayırımdır (Wilkins, 1988:523).

Spesifik organizasyonel referans çerçevesi, bir organizasyonda belirli bir alanda, örneğin bir departmanda, belirli zaman dilimlerinde, örneğin yıl sonunda bütçe hazırlıklarının yapıldığı dönemlerde geçerli olabilen, daha dar kapsamlı ve belirli bir grup tarafından paylaşılan ortak kabulleri ifade etmektedir. Bu değişken referans çerçevelerinden oluşan ortamın bütünü, kültürel alan (cultural scenes) olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan farklı zaman, mekan ve koşullarda geçerli değişken spesifik çerçevelerin yanı sıra genel organizasyonel referans çerçeveleri tanımlanmaktadır. Bu genel çerçeve, kültürün rol tanımları, gruplar, grupların kendi aralarındaki ve bütünlü kurdukları ilişki, organizasyonun kendi dışındaki gruplarla ilişkileri, insan ve işin doğasına ilişkin ideolojik kabuller gibi temel boyutlarını ortaya koymaktadır. Bu genel çerçeve, bireylerin organizasyonun bütününe ilişkin olarak geliştirdikleri zımni varsayımları içermektedir. (Wilkins, 1988:523). Diğer bir deyimle genel referans çerçevesi, bireyin

neden söz konusu grup ya da organizasyonun bir üyesi olduğu ve bu sosyal gruba neden ve nasıl katkıda bulunacağı sorularına verdiği cevapları ortaya koymaktadır. Wilkins'ın modeli içinde sadece genel organizasyonel referans çerçevesindeki değişimler bir kültürel değişim olarak kabul edilmekte, spesifik çerçevelerdeki değişimler izlenmeye değer görülmekle birlikte kültürel değişim süreci açısından temel alınmamaktadır (Wilkins, 1988:524).

Kültürü bir referans çerçevesi olarak tanımlayan model, grubun üyesi olan bireylerin sahip olduğu kültürün karmaşık yapısını aydınlatmayı ve farklı koşullar altındaki bireylerin dış dünyadaki olaylara ilişkin algıları ile kendi kültürel referans çerçevelerini değiştirmede başvurdukları yolların nasıl farklılaştığını anlamayı sağlayacak bir yaklaşım getirmeyi amaçlamaktadır. Çünkü popüler söylemin aksine, kültürel değişim konusunda organizasyonların farklı davranış sergiledikleri, farklı kültürel yapıların değişim sürecine farklı tepkiler verdikleri öne sürülmektedir. Bu nedenle temel olarak bazı kültürel yapıların, değişime neden diğerlerinden daha fazla direnç gösterdikleri sorusunun cevaplanması gerekmektedir.

Wilkins, üç temel faktörün etkisi ile yerleşik genel referans çerçevelerinin değişime karşı daha az ya da daha çok direnç gösterdiğini varsaymaktadır. Bu faktörler, alternatif bir kültürel çerçeveyi oluşturmanın mümkün olup olmaması, grubu oluşturan üyelerin mevcut kültürel çerçeveye bağlılık düzeyleri ve mevcut kültürel çerçevenin değişkenliğe açık olma düzeyi biçiminde sayılmaktadır. Bu faktörlerin her birinin ve faktörler arasındaki etkileşimin açıklanması da kültürel değişim sürecinin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır. (Wilkins, 1988:524).

Bir organizasyonda grup üyelerinin alternatif bir referans çerçevesi üretebilmeleri için öncelikle bir alternatifin bilincinde olmaları, daha sonra da bu alternatifi destekleyecek organizasyonel rutinleri üretme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Organizasyon içinde bireyler alternatif bir referans çerçevesi ile karşı karşıya kaldıklarında ya da farklı bir kavrayışın varlığını hissettiklerinde, çalışma biçimlerine, ilişki biçimlerine dair farklı yolları görmeye başlamakta ve hali hazırda doğru kabul edilen sosyal gerçekliğe ilişkin algıları farklılaşabilmektedir. Aksi durumda, yani alternatif bir düşünme tarzının bulunmadığı ortamda bireylerin mevcut referans çerçevesinin değişmesine dirençleri daha yüksek olmaktadır (Wilkins, 1988: 523). Ancak alternatif bir referans çerçevesinin yaratılması kolay ve hızlı işleyen bir süreç değildir. Çünkü organizasyonlar bir çok farklı biçimde mevcut sosyal gerçeklik kabullerini koruma yoluna gitmektedirler. Özellikle güçlü kültürel forma sahip organizasyonlarda bu yapının bir kez oluştuktan sonra süredurum gösterme eğiliminde olduğu, organizasyonel ve sektörel bir çok değişkenin etkisine karşın mevcut kültürel özelliklerin korunduğu tespit edilmiştir (Harrison-Carroll, 1991: 578).

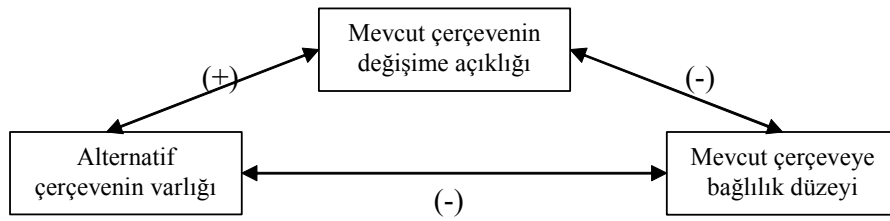
İkinci olarak sosyal gurubu oluşturan bireylerin mevcut genel referans çerçevesine bağlılık düzeyleri kültürel değişime karşı direnci belirleyen bir diğer faktör olarak göze çarpmaktadır. Yeni bir alternatif çerçevenin yokluğu ve mevcut referans çerçevesinin geniş ölçüde içselleştirilmesi, olası bir değişimi iyiden iyiye güç hale getirmektedir. Kültürel yapının güçlü olarak tanımlandığı koşullar, adı geçen sorunun yaşandığı ortamların tipik örneğini oluşturmaktadır. Schein'a göre organizasyonun geçmişinde yer alan başarılar, geçmişin ne kadar az değişkenlikle, belirli bir başarı çizgisini koruyarak geldiği, bireylerin mevcut kabullere bağlılığını artırmaktadır. Örgütsel öykülerde, sembollerde kodlanan bu geçmiş, bireyler tarafından yeni üyelere aktarılmakta ve mevcut çerçevenin korunmasını sağlamaktadır. Öte yandan organizasyonun değerlerinin ve çalışma biçimlerinin sosyal olarak meşru kabul ediliyor olması, yani organizasyonun doğru şeyleri doğru biçimlerde yapıyor olduğunun kabul edilmesi yine mevcut kültürel yapının güçlü biçimde benimsenmesine yol açan bir diğer faktör olarak gösterilmektedir. (Schein, 1992)

Kültürel yapıyı koruyan ve sürdüren mekanizmalar da güçlü bir kültürel form yaratılmasını sağlamakla birlikte, mevcut genel referans çerçevesine bağlılığı artırarak değişim çabalarının engellemektedir. Örneğin organizasyonel değerler sistemine bireyin adaptasyon ya da uyum eğilimi, organizasyonun işgören seçme sisteminin etkileri, yaşanan sosyalizasyon süreçlerinin etkinliği ve kültürde yerleşik ritüeller bu koruyucu mekanizmalardan başlıcaları olarak sayılmaktadır (Weiner, 1988:541). Öte yandan sayılan mekanizmalara karşın örgütsel düzeyde bir kültürel yapının direnç noktalarındaki zayıflıklara da dikkat çekilmektedir. İlk olarak organizasyonların, antropologların anladığı biçimde derin ve zengin kültürel yapılara sahip olmadıkları belirtilmektedir. Çünkü organizasyonel ortamdaki kültürlenme, çağdaş ve alternatif olan yapılar içinde, yetişkinler tarafından yaşanmaktadır ve organizasyon içinde sosyal kavrayışlar organizasyon varlığını sürdürdüğü sürece gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu kültürel evren ne düşünüldüğü kadar derin ne de değişmez niteliklidir (Wilkins ; Ouchi, 1983:479). İkinci olarak amaç birliğini sağlayan ortak paradigmaların adaptasyon sağlamaya yönelik, büyük bir sinerji ve gücü de ürettiği belirtilmektedir. Değişime ilişkin bir kriz ya da sorun da ancak bu temel paradigma veya varsayımlarda ciddi ve köklü bir değişim gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisindeki sorun, gereken değişimin büyüklüğünü ve türünü anlamlı şekilde tanımlama sorunudur. Üçüncü olarak yine aynı perspektiften ortaya konan iddiaya göre, kültürel değişim sürecindeki temel problematik, "neyin" değişeceği sorusunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin Ouchi ve Wilkins'a göre klan yapısı içinde genel paradigma ve inançların ötesinde ortak amaçlar ve eşitlik algısı ile ilgili temel varsayımların sorgulandığı durumlarda kültürel değişim süreci yıkıcı

sonuçlar doğurabilmektedir. Organizasyonda, bireylere adaletli ve dürüst davranıldığına ilişkin inançlar hakim olduğu sürece zaman içinde bireylerin yeni paradigmaları öğrendikleri ve yeni fikirleri denemeyi kabul ettikleri gözlenmektedir. Dolayısıyla değişimin nerelerde olduğunun, bunun bireylere ne anlam ifade ettiğinin bilinmesi gerekmektedir ve her değişimin aynı ölçüde direnişle karşılaşacağını beklemek doğru olmayacaktır. Diğer bir nokta organizasyon içinde bir kontrol formundan bir diğer kontrol formuna geçmeyi gerektiren değişimlerde asıl zorlukların yaşanacağıdır. Burada yine neyin ne kadar değiştiği sorularına cevap vermek gerekmektedir. Bürokratik bir yapıdan klan yapısına dönüşmek yerine bir klan yapısı içinde organizasyona özgü sosyal sözleşmeleri geliştirmek birbirinden farklı bilgi ve yoğunlukta çabaları gerektirmektedir (Wilkins; Ouchi, 1983: 480).

Son olarak mevcut kültürel yapının kendisinin değişime ne kadar açık olduğu diğer bir etken faktörü oluşturmaktadır. Lundberg tarafından yapılan bir ayırmda organizasyonların kültürel yapılarının değişime ya da durağanlığa odaklı nitelik gösterebildiği belirtilmiştir. Bazı organizasyonlarda organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için değişimin kaçınılmaz ve sürekli olduğuna inanılmakta, kurumda yenilik ve değişime desteklenmektedir. Bazı organizasyonlarda ise mevcut yapı ve geleneklerini korumak temel kabullerden biri olarak ortaya çıkabilmektedir. Dış dünyada varlığını sürdürme biçimine ilişkin olarak gerçekleşen bu iki kabul farklılığı, yerleşik genel referans çerçevelerinin değiştirilebilmesi için yaratılacak fırsatlar açısından bakıldığında farklı süreç ve sonuçları beraberinde getirmektedir (Wilkins, 1988: 526).

Yukarıda sayılan faktörler, (yeni bir referans çerçevesi yaratma fırsatının oluşup oluşmadığı, mevcut çerçeveye bağlılık ve mevcut çerçevenin değişime açıklık düzeyi) örgütsel kültürlerin değişim süreçlerini ya da kültürel yapıyı değiştirmek yönünde kullanılacak yöntem ve araçları birbirinden farklılaştırmaktadır. Bu üç direniş faktörü arasındaki ilişki, aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.



**Şekil 1.** Kültürel Direniş Faktörleri Arasındaki İlişki  
Kaynak: (Wilkins, 1988: 527)

Mevcut çerçevenin değişime açıklık düzeyi yüksek olduğunda, alternatif davranış ve düşünce modellerini üretecek bilişsel ortamın gelişimi daha kolay olmakta ve bireylerin mevcut yapıya bağlılıkları azalmaktadır. Tam tersi biçimde değişim düşüncesinin kendisini içermeyen bir referans çerçevesi daha yüksek bağlılık ve alternatif geliştirme yoksunluğu ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Wilkins, değişime açıklık düzeyi yüksek kültürel yapıları morfojenetik, düşük yapıları ise homeostatik kültürel yapılar olarak adlandırmaktadır. Organizasyonların kültürel açıdan bu boyutlarda gösterdiği farklılıklar, onların dışsal ya da içsel nitelikli değişim ihtiyaçlarına verecekleri tepkinin içeriğini ve ölçüsünü de değiştirmektedir (Wilkins, 1988:527).

Bu model çerçevesinde düşünüldüğünde, örneğin mevcut kültürün değişime açıklık boyutu neden bazı kültürel yapıların diğerlerine göre daha kolay ya da zor değiştiğini ortaya koymaktadır. Değişim kavramının içselleştirildiği bir ortamın, en azından değişim fikrinin kendisine karşı durmayacağı varsayılmaktadır. Ancak bu varsayımın kabul edilmesi için öncelikle bir değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tam olarak anlaşılması gerekmektedir. Bu noktada değişim kavramı tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü bireylerin yeni olay ya da durumları eski düşünme ve davranma yolları ile kavramaları durumunda çoğu kez ortaya çıkan değişim değil başkalaşma olmaktadır. Örneğin toplumsal düzeyde demokrasi ya da yönetime katılma pratiklerinin farklı yorumlarla ortaya çıkması gibi organizasyonlarda da müşteri odaklı düşünme, ekip çalışması veya katılımcılık gibi pratiklerin gerçekte ne kadar değiştiği, yeni yöntemler üzerinden eski paradigmalardan ne kadar etkili olduğu tartışmalı bir konudur. Dolayısıyla değişimin niceliksel yöntemler kadar niteliksel analizlere de konu edilmesi ve bu açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir.

Modelde bireylerin mevcut sisteme bağlılığı değişimin önündeki engellerden biri olarak sayılmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi güçlü kültürel formlar örgütsel performans açısından önemli görülmekte ve bu bağlam içinde gelişen sosyal kontrol mekanizmalarının etkinliği vurgulanmaktadır. Mevcut yapının değişime açıklığı ve ortak bir paradigma geliştirmenin değişim düşüncesini kolaylaştırabileceği yolundaki varsayımlar söz konusu ikilemi aşmaya çalışmaktadır. Ancak güçlü kültürel formların ya da genel olarak süredurum gösterme eğilimine sahip kültürel ortamın nasıl değişeceği sorusu cevapsız kalmaktadır. Öte yandan kültürel yapı ile örgütsel performans arasındaki ilişkide, güçlü kültürel forma sahip organizasyonlar arasında değişimlere uyum sağlama açısından anlamlı bir farkın olup olmadığı; organizasyonlar arasındaki bu farkın diğer değişkenlerle, örneğin organizasyon yapısı, yetki yapısı veya ödüllendirme sistemi ile ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceği; istikrarlı bir performans çizgisinin mevcut kültürel yapıyı güçlendirip güçlendirmediği yani örgütsel başarının kültür



üzerinde hangi etkilere sahip olduğu araştırılmayı bekleyen sorular olarak ortada durmaktadır. Güçlü kültürün bireysel düzeydeki sonuçlarına bakıldığında, örneğin Türkiye’de etkinlik ve yüksek performansı öncellemediği kolaylıkla gözlenebilen kamu kurumlarındaki bireysel farklılıklar hangi değişkenlerle açıklanabilir?

Bir diğer soru, kültürel değişime direnç gösterme yolunda organizasyonlar arasındaki farklılıkları yaratan faktörlerden biri olarak alternatif referans çerçeveleri yaratabilme becerisinin, karşılaşılan değişimlerin ne derecede dramatik boyutlara vardığı kadar, bireylerin değersel dünyalarına ve genel düşünme alışkanlıklarına bağlı olarak da değişip değişmediğidir. Bu noktada ulusal kültürden damıtılan unsurlar veya faaliyet gösterilen sektöre hakim kabullerin ve pratiklerin etkisi gündeme gelmektedir. Örneğin kalifiye olmayan elemanların yüksek devir hızı ile istihdam edildiği bir sektörün, alternatif referans çerçevesini üretecek zamanı ve kurumsal bilgiyi ne ölçüde sağlayabildiğini sormak mümkündür.

Özellikle Türkiye koşullarına yönelik olarak düşünüldüğünde kültürel yapının işlevselliği, uyum yeteneği, güçlülük niteliği ve bu özelliklerin örgütsel performansı ne kadar açıklayabildiği cevap bekleyen sorular arasındadır. Türkiye’deki kültürel değişimlerin ne kadarının değişim, ne kadarının başkalaşma olduğu, yine bu bağlamda sayılabilecek direnç faktörleri belirsizliğinin korumaktadır. Başarılı kabul edilen firmaların kültürel profilleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Zayıf nitelikli kültürel forma sahip ancak orta vadede istikrarı yakalamış organizasyonlar tespit edilebilir mi? Türk işletmelerinin izlediği kültürel değişim stratejileri içerik yönünden hangi paradigmalara sahiptir ve hangi düzeyde başarıya ulaşmaktadır? biçiminde sorular, örgüt kültürü alanında yapılacak araştırmalar açısından önem taşımaktadır.

Nihai olarak yukarıda ayrıntılandırılan model, kültürel yapıya özgü niteliklerin değişime direnme konusunda hangi faktörleri üretebildiğini göstermesi açısından dikkat çekicidir. Ancak akla gelen sorular da dikkate alındığında, bu alanda özellikle kültürel yapıların örgütsel davranışa etkileri açısından değerlendirilmesi ve niceliksel modellerin yanı sıra niteliksel verilerle desteklenen çok boyutlu açıklamaların getirilmesi gerekiyor görünmektedir.

## 5. SONUÇ

Kültürel değişim, birçok açıdan tartışılan zengin içerikli bir alanı oluşturmaktadır. İlgili literatürde örgütsel performans ile kültürel yapılar arasında varsayılan ilişki, performansı geliştirecek kültürel forma ulaşma çabasını, kültürel değişimin hedefi yapmaktadır. İşletmenin stratejik bağlamı ile uyumlu, çalışanlar tarafından benimsenmiş, bireysel davranış üzerinde

etkili ve güçlü kültürel yapıların örgütsel performansı geliştiren bir etki yarattığı kabul edilmektedir. Ancak kültürel yapıda uyumlu ve güçlü bir forma ulaşmak değişim açısından bir ikilemi ifade etmektedir. Öte yandan hem kültür kavramı hem de kültürel değişim sürecinin çözümlenmesine ilişkin yaklaşımlar bir takım problemleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişim sürecinde mevcut yapının çok yönlü analiz edilmesi, değişme kadar değişmeme durumunun da gözlemlenmesi ve değişim olgusunun kendisinin farklı perspektifler ve araştırmalar ışığında tartışmaya açılması gerekmektedir.

### KAYNAKÇA

- Barley, Stephan R. (1983). "Semiotics and Study of Occupational and Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 393-413.
- Barney, Jay B. (1986). "Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 656-665.
- Berberoğlu, Güneş. (1990). "Örgüt Kültürü ve Yönetimde Etkinliğe Katkısı", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.8, Sayı.2.
- Berberoglu, Güneş ve Baraz, B. (1999). "Tusaş Motor Sanayii A.Ş.de Örgüt Kültürü Araştırması", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.15, Sayı 1-2.
- Bodur, Muzaffer ve Kabasakal Hayat. (2002). "Türkiye Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması", *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı.2.
- Burt, Ronald S.; Gabbay, Shaul M.; Holt, Gerhard; Moran, Peter. (1994). "Contingent Organization as a Network Theory : The Culture-Performance Contingency Function" *Acta Sociologica*, Vol.37, 345-370.
- Chatman, Jennifer A. and Jehn, Karen A. (1994). "Assesing the Relaitonship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.3, 522-553.
- Danışman, Ali. (2002), Culture and Structure : Investigating the Effects of Industry and Contextual Factors on Their Relationship, Across Turkish and Canadian Firms, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Davis, Tim R. V. (1988). "Managing Culture at the Bottom", *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilman (Ed.), Jossey-Bass.
- Deal, Terrence E.; Kennedy, Allen A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
- Denison, Daniel R. (1984). "Bringing Corporate Culture to Bottom Line", *Organizational Dynamics*, Vol.13.2, 05-22.

- Gordon, Georg G. (1988). "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance", *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilman (Ed.), Jossey-Bass.
- Gordon, George G.; DiTomaso, Nancy. (1992). "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, Vol.29.6, November, 783-798.
- Harrison, Richard J.; Carroll, Glenn R. (1991). "Keeping the Faith : A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 552-582.
- Kilmann, Ralph R.; Saxton, Mary J.; Sepra, Roy. (1988). "Five Key Issues in Understanding and Changing Culture", *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilman (Ed.), Jossey-Bass.
- Kotter, J. P.; Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, Free Press, Newyork.
- Lorsch, Jay W. (1988). "Strategic Myopia : Culture as an Invisible Barrier to Change", *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilman (Ed.), Jossey-Bass.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer A. (1996). "*Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment*", *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Vol.18, 157-200.
- Ouchi, William G. (1980). "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 129-141.
- Özen, Şükrü. (1998). "Örgütsel Araştırmalardaki Sosyal Beğenirlik Etkisinin Türk Toplumsal ve Bürokratik Kültürü Bağlamında İncelenmesi" *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri* 107-121, 21-23 Mayıs Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Pascale, Richard Tanner; Athos, Anthony G. (1981). *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, Newyork.
- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1987) *Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış*, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). "On studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, 570-581.
- Robbins, Stephen P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Prentice-Hall.
- Saffold, Guy S. (1988). "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture", *Academy of Managemnt Review*, Vol.13, No.4, 546-558.
- Sapienza, Alice M. (1988). "Believing Is Seeing : How Culture Influences the Decisions Top Managers Make" *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilman (Ed.), Jossey-Bass.

- Sargut, Selami. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- Schneider, Benjamin. (1990). *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass.
- Schwartz, Howard; Davis, Stanley M. (1981). "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, Summer, 30-48.
- Smircich, Linda. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 339-358.
- Sorensen, Jesper B. (2002). "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, 70-91.
- Swidler, Ann. (1986). "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, Vol.51, April, 273-286.
- Trice, Harrison M.; Beyer, Janice M. (1988). "Using Six Organizational Rites to Change Culture", *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilman (Ed.), Jossey-Bass.
- Weiner, Yoash. (1988). "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.4, 534-545.
- Wilkins, Alan L.; Ouchi, William G. (1983). "Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 468-481.
- Wilkins, Alan L.; Dyer, W. Gibb, Jr. (1988). "Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.4, 522-533.
- Zucker, Lynne G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, Vol.42, October, 726-743.