

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Edgar H. Schein*
Çev: Atilla AKBABA**

ÖZ

Örgütsel kültür kavramı son yıllarda akademisyenlerden ve uygulayıcılardan sürekli artan bir ilgi görmektedir. Bu makale, örgütsel psikoloji alanında yarar sağlaması için kültürün nasıl tanımlanması ve incelenmesi gerektiği konusunda yazarın görüşünü açıklamaktadır. Diğer kavramlar gözden geçirilmiş, kısa bir tarihçe verilmiş, kültürün nasıl inceleneceği ve kültür değişikliği konusunda nasıl düşünüleceği konularını açıklamak için örnek olaylar sunulmuştur.

Örgütsel kültür kavramının ne anlam ifade ettiği ve etmesi gerektiği, nasıl gözlemleneceği ve ölçüleceği, daha geleneksel endüstriyel ve örgütsel psikoloji kuramlarıyla nasıl ilişkili olduğu ve örgütlere yardım etmedeki çabalarımızda nasıl kullanılması gerektiği konularında neredeyse çok zayıf bir fikir birliği olduğu için örgüt kültürü konusunda bir inceleme makalesi yazmak bir ikilem oluşturmaktadır. Kavramın yaygın kullanımı, genel davranışsal motiflerden üst yönetimin aşılması istediği benimsenmiş yeni işletme değerlerine kadar her şeye “kültür” adını vererek suları daha fazla bulandırmıştır (e.g., Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982).

Örgütsel kültür alanında çalışan ciddi araştırmacılar, her kültür araştırmacısının yalnızca anahtar kavramların tanımlarında değil aynı zamanda olayın incelenmesine yönelik yaklaşımın tamamında önyargı oluşturan açık veya üstü kapalı paradigmlar geliştirdiklerine işaret etmektedirler (Barley, Meyer, & Gash, 1988; Martin & Meyerson, 1988; Ott, 1989; Smircich & Calas, 1987; Van Maanen, 1988). Yaklaşımlardaki bu çeşitliliğin olası bir sebebi, kültürün (rolde olduğu gibi) bir çok sosyal bilimin kesişme noktasında

* Organizational Culture (Ed) Edgar H. Schein, *American Psychologist* Published, 1990, Vol. 45, No. 2, s.109-119.

** Araştırma Görevlisi, D.E.Ü. İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü.

bulunması ve özellikle insan bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranışın olmak üzere her birinin bazı önyargılarını yansıtmadır.

Değişik paradigmalardan ve bunların etkilerinin eksiksiz bir incelemesi bu makalenin alanı dışında kalmaktadır. Bunun yerine, son zamanlarda kullanımda olan temel yaklaşımlara kadar ulaşan kısa bir tarihsel inceleme sunacağım ve sonra sosyal psikoloji ve insan bilimiyle sıkı sıkıya bağımlı olan bir paradigmayı geniş detaylı bir şekilde anlatacağım. Bu paradigma kişinin diğer paradigmaları yaygın bir kavramsal alana yerleştirmesine izin verdiği için bir şekilde birleştirici bir paradigmadır.

Bu düşünce silsilesi bizi kavramsal olarak “iklim”, “norm” ve “tavır” gibi kavramlar tarafından yetersiz bir şekilde keşfedilmiş alanlara itecektir. Kültür kavramına uygulandıklarında, endüstriyel/örgütsel psikolojinin bir çok araştırma yönteminin zayıf noktaları vardır. Eğer kültürü ciddi olarak ele almak durumundaysak, ilk olarak yararlı bir şekilde daha kesin deneysel ölçüm ve hipotez testlerine elverişli olabilecek boyut ve değişken çeşitlerini belirgin bir şekilde ayırt edecek daha klinik ve etnografik bir yaklaşım benimsemeliyiz. Kültürel olaylar konusunda deneysel olarak kusursuz olmak için bir çok çabalar olsa da, hala gözlemlenmiş veriler ile yetersiz kuram bağlantısı vardır. Biz hala keşif şartları içerisinde çalışmaktayız ve belirli kuramsal formülleri test etmektense hipotezler araştırıyoruz.

TARİHSEL BİR NOT

Örgütsel kültür bir kavram olarak oldukça yeni bir kökene sahiptir. “Grup normları” ve “iklim” kavramları uzun bir süredir psikologlar tarafından kullanılmakta ise de (e.g., Lewin, Lippit, & White, 1939), “kültür” kavramı belirgin olarak yalnızca son birkaç on yıldır kullanılmaktadır. Katz ve Kahn (1978) *Örgütlerin Sosyal Psikolojisi*’nin ikinci baskısında roller, normlar ve değerlere değinmiş fakat iklim veya kültürün hiç birisini belirgin bir kavram olarak sunmamıştır.

Örgütsel “iklim” daha göze çarpan bir kültürel olay olmasından dolayı, doğrudan gözlem ve ölçüme elverişlidir ve bu yüzden daha uzun bir araştırma geleneğine sahip olmuştur (Hellriegel & Slocum, 1974; A. P. Jones & James, 1970; Litwin & Stringer, 1968; Schneider, 1975; Schneider & Reichers, 1983; Tagiuri & Litwin, 1968). Fakat iklim, kültürün yalnızca bir yüzey belirtisidir ve bu nedenle iklim üzerindeki araştırmalar, örgütlerin nasıl çalıştığının daha derin nedensel yönlerine ulaşmak için bizi yetkin kılmamıştır. İklimdeki değişimler

ve normlar için açıklamalara gereksinmemiz var ve nihayetinde bizi kültür gibi “daha derin” kavramlara yönelten bu gereksinimdir.

1940’lı yılların sonlarında sosyal psikologlar Lewinci “eylem araştırma” ile ilgilendiler ve liderlik eğitimi, eğitim ortamının bazı temel yönler itibarı ile eğitimi alan kişinin “iş yerindeki” ortamından değişik olduğunu göstermek için “kültür adası” kavramını özgürce kullandılar. 1940’larda ve 1950’lerde yapılan liderlik eğitimi araştırmalarından dolayı şunu biliyoruz ki, eğitim süresince çok büyük değişim gösteren formler, farklı bir düzen içerisinde olan işlerine geri döndüklerinde daha önceki tavırlarına gerilemektedirler (Bradford, Gibb, & Benne, 1964; Fleishman, 1953, 1973; Lewin, 1952; Schein & Bennis, 1965). Fakat ağırlıklı olarak 1920’lerin Hawthorne çalışmalarında belgelenen “grup normları” kavramı bu olayı açıklamak için yeterli görünmüştür (Homans, 1950; Roethlisberger & Dickson, 1939).

1950’lerde ve 1960’larda örgütsel psikoloji, bireylerden daha büyük olan üniteler üzerinde yoğunlaşarak kendisini endüstriyel psikolojiden farklılaştırmaya başlamıştır (Bass, 1965; Schein, 1965). İş grupları ve örgütlerin bir bütün olarak tamamı üzerinde artmakta olan bir önemle birlikte, bütün bir sosyal üniteyi bölümlere ayıran normların ve tavırların *motifleri* şeklinde düşünülebilecek şeyi tanımlayabilecek “sistem” gibi kavramlar için daha büyük bir gereksinim ortaya çıkmıştır. Örgütsel normların ve tavırların bütünleşmiş serilerini tanımlamak için Tavistock Enstitüsü’ndeki araştırmacılar ve klinik doktorları “sosyo-tekniksel sistemler” kavramını geliştirdiler (Jaques, 1951; Rice, 1963; Trist, Higgin, Murray, & Pollock, 1963) ve Likert (1961, 1967) kendisinin “1’den 4’e Sistemler”ini geliştirdi. Katz ve Kahn (1966) yaptıkları örgüt analizlerinin tamamını sistem kuramı ve sistem dinamikleri çerçevesinde inşa ettiler ve böylece daha sonraki kültür araştırmaları için en önemli kuramsal temeli hazırladılar.

Örgütsel psikoloji alanı, işletme ve idarecilik okullarının artmasıyla birlikte büyümüştür. Örgütleri ve örgüt içi ilişkileri anlamaya yönelik ilgi arttıkça, sosyoloji ve insan biliminden kavramlar bu alanı etkilemeye başladı. Elbette ki çapraz-kültürel psikoloji uzun bir süredir mevcuttur (Werner, 1940), fakat kültür kavramının belirli bir topluluktaki örgütlere tatbik edilmesi, son zamanlarda örgütsel olaylarla ilgilenen daha fazla araştırmacının bu kavramın aşağıdakileri açıklaması gerektiği gereksinimini hissetmeleri ile ortaya çıkmıştır; (a) örgütsel davranış motiflerindeki değişimler, (b) daha önce üzerinde durulmamış olan gurup ve örgütsel davranıştaki istikrarın düzeyleri (e.g., Ouchi, 1981).

Gerçekte kavramı ön plana iten şey Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya'daki, eş değer şirketler kadar iyi performans göstermediklerini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgudur. Farklılıklar gözlemlendiğinde, ulusal kültürün yeterli bir açıklama olmadığı anlaşılmaktadır (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981). Özellikle etkinliğin farklı düzeylerine dair olmak üzere, bir toplum içerisindeki örgütler arasında ayırım yapmaya izin verecek kavramlara gereksinim duyulmaktadır ve örgütsel kültür kavramı bu amaca çok iyi hizmet etmiştir (e.g., O'Toole, 1979; Pettigrew, 1979; Wilkins & Ouchi, 1983).

Daha fazla araştırmacı ve teorisyen örgütsel kültürü incelemeye başladıkça, normsal hamle daha tanımlayıcı ve daha klinik araştırmalarla dengelenmiştir (Barley, 1983; Frost, Moore, Louis, Lundberg, & Martin, 1985; Louis, 1981, 1983; Martin, 1982; Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin, 1983; Martin & Powers, 1983; Martin & Siehl, 1983; Schein, 1985a; Van Maanen & Barley, 1984). Yöneticilere kültürleri ile ilgili olarak ne yapmaları gerektiğini söylemek için acele etmeden önce, gerçekte örgütlerin içerisinde neyin olup bittiğini öğrenmemiz gerekiyor.

Bugün örgütsel kültür kavramını nasıl algıladığımızı etkileyen birkaç farklı araştırma akımını teşhis ederek bu hızlı tarihsel incelemeyi özetleyeceğim.

Anket Araştırması

Bu açıdan bakıldığında kültür, Likert türü kesitlere ulaştıran anketlerle ölçülebilen gurupların bir özelliği olarak düşünülmektedir (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988; Kilmann, 1984; Likert, 1967). Bu yaklaşımdaki sorun, incelenecek ilgili boyutların bilgilerinin var olduğunu kabul etmesidir. Bunlar araştırmaya konu olan unsurların geniş örneklerinden istatistiksel olarak elde edilmiş olsa bile, ilk baştaki maddeler dizisinin, belirli herhangi bir örgütün önemli kültürel konuları olabilecek şeyleri kapsayacak kadar yeterince kapsamlı veya yeterince ilgili olup olmadığı açık değildir. Dahası, kültür gibi soyut bir şeyin anket araçlarıyla ölçülüp ölçülemeyeceği belirgin değildir.

Analitik Tanımlayıcı

Bu tür araştırmada, analiz edilebilir ve ölçülebilir olması için kültürü daha küçük birimlere ayırmak anlamına gelse bile, kültür kendisi için deneysel

ölçütlerin geliştirilmesi gerekli olan bir kavram olarak görülmektedir (e.g., Harris & Sutton, 1986; Martin & Siehl, 1983; Schall, 1983; Trice & Beyer, 1984; Wilkins, 1983). Bu nedenle örgütsel hikayeler, törenler ve ayinler, sembolik işaretler ve diğer kültürel elementler kültürel bütün için geçerli temsilciler olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımdaki sorun, birincil kuramsal yararı, grubun ve örgütsel olayın bir bütün olarak daha güçlü olma durumuna ilgiyi çekmekte olan bir kavramı parçalara ayırıyor olmasıdır.

Etnografik

Bu yaklaşımda, sosyolojide ve antropolojide geliştirilmiş olan kavramlar ve yöntemler daha önce bütünüyle yeterli olarak belgelenmemiş belli örgütsel olayları tanımsal olarak aydınlatmak ve böylece daha zengin bir açıklama sağlamak için örgütlerin incelenmesine uygulanmıştır. Bu yaklaşım daha iyi bir kuram oluşturmaya yardım etmektedir, fakat pahalı ve zaman alan bir yaklaşımdır. Çeşitli örgüt türleri için genellemeler oluşturulabilmesi öncesinde çok sayıda olaya gereksinim vardır.

Tarihsel

Tarihçiler kültür kavramını çalışmalarında nadiren uygulamışlarsa da kültür, diğer faktörlerle birlikte incelenecek örgütün uygun bir yüzü olarak görülmektedir. Tarihsel yöntemin zayıf yönleri etnografik yaklaşım için belirtilenlerle benzerdir, fakat bu zayıf yönler çoğu zaman tarihsel ve zamana yayılmış analizlerin sağlayabileceği bilgilerle dengelenmektedir.

Klinik Tanımlayıcı

Örgütsel danışmanlığın gelişmesiyle politikaların oluşturulduğu, ödüllendirme ve kontrol sistemlerinin formüle edildiği yönetimin daha yüksek düzeyleri gibi araştırmacıların geleneksel olarak erişimlerinin engellendiği alanlarda gözlem yapma fırsatı ortaya çıkmıştır. Danışmanlar müşterileri için verdikleri hizmetin bir yan ürünü olarak örgütsel olayları gözlemlediklerinde, gözlemin alanını tanımlayan müşteri olsa bile, bunu biz “klinik” araştırma olarak düşünebiliriz (Schein, 1987a). Böyle çalışmalar artan bir şekilde danışmanlar tarafından gruplarla ve örgütlerle yapılmaktadır ve bu çalışmalar danışmanlara zaman içerisindeki müdahalelerin sistemsel etkilerini gözleme olanağı vermektedir. Bu yaklaşım “örgüt geliştirme” olarak isimlendirilmiştir (Beckhard, 1969; Beckhard & Harris, 1977, 1987; Bennis, 1966, 1969; French

& Bell, 1984; Schein, 1969) ve örgütlerin bir çok türünde yaygın olarak yararlanılmaya başlanılmıştır.

Bu yöntemin temel özelliği şudur. Danışman, müşteri sisteme müşteri tarafından tanımlanan problemler üzerinde müşterinin inisiyatifinde çalışmasında aktif olarak yardımcı olduğu sırada veriler toplanmaktadır. Araştırmacının erişim kazanması gerekliliğinden dolayı danışmana/uygulayıcıya erişim olanağı sağlanır, çünkü normalde araştırmacıdan gizlenecek bilgi kategorilerini araştırmaya açmak müşterinin yararına olacaktır (Schein, 1985a, 1987a).

Böyle gözlemlerden kazanılan deneysel bilgi diğer yöntemlerle edinilmiş verilere önemle gereksinimi duyulan bir denge sağlar, çünkü kültürel kökenler ve dinamikler bazen yalnızca kültür unsurunun kurucular, liderler ve güçlü yöneticiler tarafından yaratıldığı ve değiştirildiği güç merkezlerinde gözlemlenebilir (Hirschhorn, 1987; Jacques, 1951; Kets de Vries & Miller, 1984, 1986; Schein, 1983). Bu yöntemdeki sorun, bu yöntemin ne etnografinin tanımlayıcı genişliğini ne de sayısal hipotez testinin metodolojik katılığını sunmasıdır. Fakat, alanın değerlendirilmesindeki bu aşamada, kültür kavramını anlamaya çalışmak için etnografik ve klinik araştırmanın bir kombinasyonu en uygun temel olarak görünmektedir.

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN TANIMI

Örgütsel kültürü tanımlama sorunu örgüt kavramının kendisinin belirsiz olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bazı “kültürel olaylarla” başlayıp, sonra bunların mevcudiyetini bir grubun varlığı için kanıt olarak kullanamayız. Öncelikle şunu belirtmeliyiz ki, bir kültürün şekillenmesini olanaklı kılmak için belirli bir insan grubu yeterli sürekliliğe ve ortak geçmişe sahip olmuştur. Bu, bazı örgütlerin ortak bir geçmişi olmadığı ve üyelerinde çok sık değişim olduğu için, bunların birleştirici bir kültürleri olmadığı anlamına gelmektedir. Diğer örgütlerin paylaşılmış uzun bir geçmişleri olduğu için veya önemli yoğun deneyimleri (bir askeri birlikte olduğu gibi) paylaştıkları için, “kuvvetli” kültürleri olduğu farzedilebilir. Fakat bir kültürün içeriği ve kuvveti deneysel olarak belirlenmelidir. Bunlar yüzeysel kültürel olayların gözlemlenmesiyle tahmin edilmezler.

Kültür, grup bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir. Böyle bir öğrenme, kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve

duygusal süreçtir. İşlevsel insan bilimi bakış açısından daha fazla çıkarımda bulunulduğunda, kültürün en derin seviyesi, bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin ve düşünüş süreçlerinin; duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve aleni davranışların esas nedensel belirleyicisi olacağı anlayışsal seviye olacaktır.

Sistemler kuramı, Lewinci alan kuramı ve anlayışsal kuramdan bir başka kuramsal saha ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, sistemler bir çeşit dengeye doğru eğilimli oldukları için, uyumsuzluğu azaltmaya çalışırlar ve böylece temel kategorileri veya varsayımları birbirleriyle uyumlu hale getirirler (Durkin, 1981; Festinger, 1957; Hebb, 1954; Heider, 1958; Hirschhorn, 1987; Lewin, 1952). Fakat, kavramsal bir problem söz konusudur. Çünkü sistemler içerilerinde alt sistemler, örgütler içerilerinde gruplar ve üniteler içerirler ve belirli herhangi bir karmaşık toplam sistemde dengeye yönelik eğilimin hangi aşamada var olacağı belirgin değildir.

Bizim amaçlarımız için, ortak bir geçmişi olan tanımlanabilir herhangi bir grubun bir kültürü olabileceğini ve bu sebeple bir örgüt içerisinde bir çok alt kültürlerin olabileceğini belirtmek yeterlidir. Eğer örgütün bir bütün olarak ortak deneyimleri varsa, ayrıca toplam örgütsel bir kültür de mevcut olacaktır. Belirli herhangi bir ünite içerisinde bütünleşme ve süreklilik için eğilimin var olduğu varsayılacaktır, fakat daha büyük bir sistemin bir arada var olan ünitelerinin bağımsız ve hatta birbirleriyle çatışma içerisinde bulunan kültürlerinin olması da fevkalade olasıdır.

Kültür şimdi, belirli bir grup (a) dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, (b) doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, (c) o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak (d) yeni üyelere öğretilmesi gereken, (e) bu grup tarafından icad edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş (f) temel varsayımların bir motifidir şeklinde tanımlanabilir.

Bu sebeple, bir kültürün içsel uyumluluğunun derecesi ve kuvveti grubun istikrarının, grubun var olduğu sürenin uzunluğunun, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğunun, öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın (sözelimi pozitif destekleme veya sakınma şartlandırması) ve grubun kurucuları ve liderlerinin sahip olduğu varsayımların kuvveti ve açıklığının bir fonksiyonudur.

Bir grup ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde, sonuç olarak ortaya çıkan algılamanın, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik motifleri anlam, istikrar ve rahatlık sağlar, grubun etrafında meydana gelen

olayları anlamadaki veya öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltılır. Kültürün kuvveti ve sağlamlığı kısmen bu endişe-azaltıcı fonksiyondan türemektedir. Savunma mekanizmaları birey için ne anlama geliyorsa, kültürün bazı yönlerinin de grup için aynı anlama geldiği düşünülebilir (Hirschhorn, 1987; Menzies, 1960; Schein, 1985b).

KÜLTÜRÜN DÜZEYLERİ

Belirli bir grubun veya örgütün kültürünü analiz ederken, kültürün kendisini belli ettiği üç temel düzeyin; a) gözlemlenebilir nesnelere, b) değerler ve c) temel altta yatan varsayımların ayırt edilmesi yararlı olacaktır.

Yeni bir üye örgüte girdiğinde örgütün suni yapılarını gözlemler ve hisseder. Bu kategori; fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin kokusu ve verdiği his, o yerin duygusal yoğunluğu ve diğer olaylar, şirket kayıtları, ürünler, felsefe bildirgeleri ve yıllık raporlar gibi daha sürekli arşivsel kanıtlara kadar herşeyi içerir.

Suni yapılarla ilgili problem, bunların dokunulabilir olmaları fakat doğru olarak deşifre edilmelerinin zor olmasıdır. Onlara karşı nasıl reaksiyon göstereceğimizi biliyoruz, fakat bu, örgüt üyelerinin nasıl reaksiyon gösterdiklerinin güvenilebilir bir göstergesi değildir. Bir şirketin diğerinden daha resmi ve daha bürokratik olduğunu görebilir ve hissedebiliriz, fakat bu bize bunun niçin öyle olduğu veya onun üyeler için ne anlama sahip olduğu konusunda hiçbir şey söylemez.

Söz gelimi, örgütsel sembolleri, hikayeleri, efsaneleri ve benzeri diğer suni yapıları incelemenin kusurlarından bir tanesi, eğer bunların altta yatan varsayımlarla nasıl bağlantılı olduklarını bilmiyorsak bunlardan yanlış sonuçlar çıkarabileceğimizdir (Pondy, Boland, & Thomas, 1988; Pondy, Frost, Morgan, & Dandridge, 1983; Wilkins, 1983). Bu bakımdan örgütsel hikayeler özellikle şüphelidir, çünkü eğer bir kişi bunun gerisindeki altta yatan varsayımları anlamazsa hikayenin vermek istediği “ders” açık değildir.

Görüşmeler, anketler veya araştırma araçları kullanarak bir kültürün benimsenmiş ve belgelenmiş değerleri, normları, ideolojileri, imtiyazları ve felsefeleri incelenebilir. Bu, etnoğrafların belirli gözlemlenmiş olayların niçin o şekilde meydana geldiklerini özel "bilgi veren kimselere" sormalarıyla karşılaştırılabilir. Açık-uçlu görüşmeler, insanların bu düzeyde nasıl hissettiklerini ve düşündüklerini belirlemek için çok yararlı olabilir, fakat anketler ve araştırma araçları incelenecek boyutlara ilişkin önceden hüküm

verdikleri için genellikle daha az yararlıdır. Araştırılmakta olan boyutların o kültürle ilgili olup olmadığını veya o kültürde belirgin olup olmadığını bilmenin, kültürün daha derin düzeylerini inceleyene kadar bir yolu yoktur.

Daha yoğun gözlemlerle, daha odaklanmış sorularla ve grubun motive olmuş üyelerinin katıldığı yoğun kendi kendini analizlerle, algılamaları, düşünme süreçlerini, duyguları ve davranışı belirleyen, olduğu gibi kabul edilen, altta yatan ve çoğunlukla bilinç dışı olan *varsayımlar* araştırılabilir ve şifreleri çözülebilir. Bu varsayımların bazıları anlaşıldığında, gözlemlenen çeşitli davranışsal ve insan yapımı olaylardaki üstü örtülü anlamları deşifre etmek çok daha kolay bir hale gelir. İlaveten, altta yatan, oldukları gibi kabul edilmiş varsayımlar anlaşıldığında, kültürlerin nasıl belirsiz ve hatta kendine zıt görünebildiği daha iyi anlaşılabilir (Martin & Meyerson, 1988).

Daha sonra sunacağım iki örnek olayın göstereceği gibi, bir grup için altta yatan varsayımlarda tamamen fikir birliğine sahip iken, tutarsız davranışlarda kendilerini gösteren çatışan değerlere sahip olmak çok olasıdır. Bir grup için değerlerin düzeyinde ve davranışlarda fikir birliğine varmak, ancak önemli altta yatan varsayımlarda hiçbir fikir birliği olmadığı için daha sonra ciddi çatışma geliştirmek te eşit derecede olasıdır.

Bu ikinci olay, başlangıçtaki sinerjinin yavaş yavaş, sonunda yokluğa götüren çatışmayla yer değiştirdiği şirket birleşmelerinde veya şirket satın almalarında sıklıkla gözlemlenmektedir. Bu örnekler tarihsel olarak incelendiğinde, belli temel varsayımlarda yetersiz fikir birliği olduğu veya bizim terimlerimizle, temel olarak kültürlerin bir birleriyle çatışma içinde olduğu anlaşılabilir.

Ciddi olarak kabul edilen varsayımlar genellikle tarihsel olarak değerler şeklinde başlar, fakat zamanın testine dayandıkça yavaş yavaş oldukları gibi kabul edilmeye başlarlar ve sonra varsayımların özelliklerini üstlenirler. Bu varsayımlar bundan sonra sorgulanmazlar ve bunların tartışılmaya açık olmaları da her geçen gün giderek azalır. Böyle bir sakinleşme davranışı özellikle eğer öğrenme örgütünün geçmişindeki şoksal deneyimler üzerine dayanıyorsa meydana gelir ki bu şoksal deneyimler grubu bireydeki ket vurmada olanın emsaline götürür. Eğer kültür bu şekilde anlaşılırsa, kültürün değiştirilmesinin niçin çok zor olduğu açık bir hale gelir.

KÜLTÜRÜN “İÇERİĞİNİN” DEŞİFRE EDİLMESİ

Kültür aynı anda her yerdedir. Grup yaşamının tüm alanlarını kapsar. Doğru değişkenlere sahip olunmayabileceğinden dolayı basitleştirici bir sınıflandırma daima tehlikelidir. Fakat küçük grup kuramından grup çalışmalarında tekrarlayan boyutlar damıtılabilirse, tüm grupların karşılaştığı ve bunlarla başa çıkmayı öğrenmek zorunda oldukları bir dizi önemli dışsal ve içsel görevler teşhis edilebilir (Ancona, 1988; Bales, 1950; Bales & Cohen, 1979; Benne & Sheats, 1948; Bennis & Shepard, 1956; Bion, 1959; Schein, 1988). Bu şekilde grubun kültürü bu görevlerin her biri için öğrenilmiş yanıtlar olarak görülebilir (Bakınız Tablo 1).

Kültürün içeriğini anlamaya yönelik bir diğer yaklaşım tüm toplulukların karşılaştığı evrensel konuların antropolojik tipolojilerinde taslak oluşturmaktır. Tekrar etmek gerekir ki, bu boyutların çok fazla genelleştirilmesinde tehlike vardır (Bakınız Tablo 2), fakat Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) kıyaslamalı çalışmaları bu yönde kabul edilebilir bir başlangıçtır.

Belli bir örgütte gerçekte neyin olup bittiği açığa çıkarılmak istenirse, o örgütün tarihi temel alındığında bu boyutlardan hangisinin daha ilgili olduğunu ortaya çıkartmak için daha tümevarımsal olarak işe başlanmalıdır. Eğer örgüte erişim olanaklı ise örgütün suni yapıları kolayca görülebilecek fakat gerçekte bunların ne anlam ifade ettiği anlaşılmayacaktır. Bu süreçte en fazla önem taşıyan şey anormalliklere ve farklı görünen, düzeni bozucu veya anlaşılması güç şeylere dikkat etmektir.

Tablo 1: Tüm grupların karşısındaki dışsal ve içsel görevler.

Dışsal uyum görevleri

Aşağıdakiler üzerinde fikir birliği sağlamak:

1. Çevresine uyumlu olarak örgütün temel misyonu, fonksiyonları ve birincil görevleri.
2. Örgüt tarafından ulaşılabilecek belirli hedefler.
3. Hedeflere ulaşmayı başarmada kullanılacak temel araçlar.
4. Sonuçları ölçmede kullanılacak kriterler.
5. Hedeflere ulaşamadığı durumlarda düzeltici veya iyileştirici stratejiler.

İçsel bütünleşme görevleri

Aşağıdakiler üzerinde fikir birliği sağlamak:

1. Temel zaman ve yer kavramları dahil olmak üzere kullanılacak ortak dil ve kavramsal sistem.
2. Grup sınırları ve gruba katılım için kriterler.
3. Statü, güç ve otoritenin dağıtımındaki kriterler.
4. Farklı iş ve aile ortamlarındaki yakın dostluk, arkadaşlık ve sevgi için kriterler.
5. Ödül ve cezaların dağıtımı için kriterler.
6. İdare edilemez kavramların –ideoloji ve din- yönetilmesi için kavramlar.

Not: Örgütsel Kültür ve Liderlik (s. 52-56), E. H. Schein, 1985, San Francisco: Jossey-Bass'dan uyarlanmıştır. Copyright 1985 Jossey-Bass. İzin alınarak uyarlanmıştır.

Eğer örgütün üyelerine erişme olanağı varsa onlarla Tablo 1'deki konular hakkında görüşmeler yapılabilir ve bu şekilde olup bitenlerin iyi bir yol haritası elde edilebilir. Böyle bir görüşme, benimsenmiş değerleri açığa çıkarmaya başlayacaktır ve bunlar yüzeye çıktıkça araştırmacı iddia edilen şeyle gözlemlenen şey arasındaki tutarsızlıklara dikkat etmeye başlayacaktır. Bu sırada anlaşılabilir veya gözlemlenen tutarsızlıklar ve anormallikler araştırmanın bir sonraki katmanı için temeli oluşturmaktadır.

Benimsenmiş değerleri altta yatan varsayımların içerisinde daha ileriye yürütmek, güven oluşturulduğunda etnograf tarafından veya eğer örgütsel müşteri yardım isterse klinik uygulamacı tarafından yapılabilir. Grup içerisinde bilgi veren motive edilmiş kişilerle çalışmak gereklidir, çünkü kendilerinin altta yatan varsayımlarını sadece onlar yüzeye çıkarabilirler ve

etraflarındaki dünyayı temel olarak nasıl algıladıklarını sadece onlar anlatabilirler.

Özet olarak, eğer içeriden bilgi veren kişilerin bilgileri ile dışarıdaki kişilerin sorularını birleştirirsek varsayımlar yüzeye çıkartılabilir, fakat araştırma süreci interaktif olmalıdır. Varsayımlar gerçekten ortaya çıkartılıp, dıştakiler ve içeriden bilgi veren kişilerin her ikisi için de daha iyi bir bilgi edinmeye yol açana kadar dıştakiler sondaj yapmaya devam etmelidir.

İKİ ÖRNEK OLAY

Kısa bir makalede kültürle ilgili tanımlamaları eksiksiz bir şekilde sunmak olası değildir, fakat olaylardan çıkarılan bazı özetler özellikle suni yapılar, değerler ve varsayımlar arasındaki farkları ortaya koymak için özetlenebilir. “Action Şirketi” kuruluşundan yaklaşık otuz yıl sonra hala kurucusu tarafından yönetilmekte olan, hızla büyüyen bir ileri teknoloji üretim şirkettir. Düşük işgören değişim hızı ve yoğun geçmişinden dolayı, genel bir örgütsel kültür kadar fonksiyonel ve coğrafi alt kültürlerin bulunması da beklenmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Kültürün Bazı Altta Yatan Boyutları

| Boyut | Cevaplanacak Sorular |
|------------------------------------|--|
| 1. Örgütün çevreyle olan ilintisi. | Örgüt kendisini baskın mı, teslimiyetçi mi, uyumlaştırıcı mı, kendisine uygun bir yer aramakta olarak mı algılıyor ? |
| 2. İnsan faaliyetlerinin niteliği. | İnsanlar için “doğru” bir şekilde davranmanın yolu baskın/etken, uyumlaştırıcı veya edilgen/kaderci mi olmaktadır. |
| 3. Doğru ve gerçeğin niteliği. | Doğru olanı ve doğru olmayanı nasıl tanımlıyoruz ve sonuçta doğru fiziksel ve sosyal dünyanın her ikisinde nasıl belirleniyor ? Deneysel testlerle mi, akıla güvenerek mi yoksa sosyal fikir birliği ile mi ? |
| 4. Zamanın niteliği. | Geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek anlamında bizim temel yönelimimiz nedir ve günlük ilişkilerin yürütülmesinde ne çeşit zaman birimleri amaca en uygun olanlarıdır ? |
| 5. İnsan doğasının niteliği. | Temel olarak insanlar iyi midir, yansız mıdır yoksa kötü müdür ve insanın doğası olgunlaştırılabilir mi yoksa değişmez midir ? |
| 6. İnsan ilişkilerinin niteliği. | İnsanlar için birbirleriyle ilişki kurmak, güç ve sevgi dağıtmak için “doğru” yol hangisidir ? Hayat rekabete mi, iş birliğine mi dayalıdır ? Toplumu örgütlemenin en iyi yolu bireycilik temelinde mi yoksa gurupçuluk temelinde midir ? En iyi otorite sistemi otokratik/paternalistik mi yoksa /katılımcı mıdır ? |
| 7. Türdeşlik’e karşı çeşitlilik. | Gurup yüksek derecede türdeş olduğunda mı yoksa çeşitlilik içerdiğinde mi en iyi durumdadır ve guruptaki bireyler yenilikçi olmaya mı, benzer şeyler yapmaya mı özendirilmelidir ? |

İşletmeyi ziyaret eden bir kişi açık ofis düzenli mimari yapıya; yüksek düzeyde bir resmiyetsizliğe; her yere yayılmış taşkın davranışlara; toplantılardaki yüksek düzeyde anlaşmazlık, çatışma ve kavgalara; araba park yerleri veya yönetici yemek odaları gibi statü sembollerinin belirgin eksikliğine; yüksek düzeyde bir enerji ve coşkulu çalışma duygusuna, işlerine geç kalan ve işlerinin önemi konusunda heyecan ifade eden insanlara dikkat edecektir.

Bu farklı davranışların nedenleri ile ilgili soru sorulduğunda, şirketin çok çalışma, buluş yapma ve hızlı çözümler üretmenin önem taşıdığı ve herkesin en yüksek kapasitesiyle katkıda bulunmasının gerekli olduğu hızla büyüyen, yüksek teknoloji alanında yer aldığı söylenecektir. Yeni işgörenler dikkatlice seçilmekte ve eğer bir işgören başarısız olursa kovulmayıp veya herhangi bir kişisel yolla cezalandırılmayıp, sadece başka bir göreve atanmaktadır.

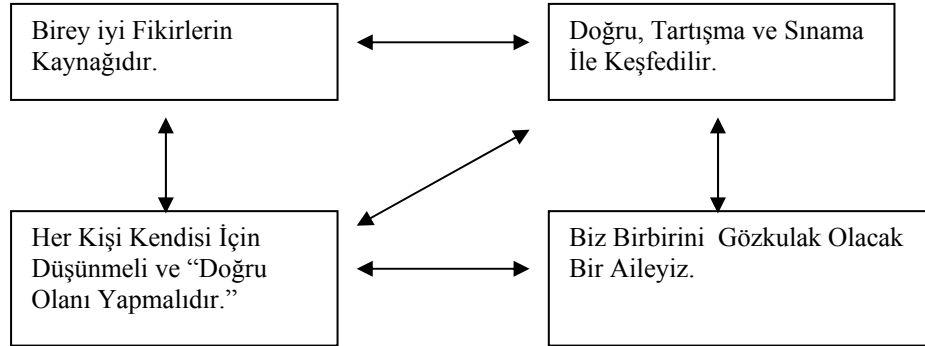
Eğer yukarıda anlatılan durum daha ileri düzeyde incelenir ve varsayımlar düzeyine erişirilirse, Şekil 1’de gösterildiği gibi bir paradigma motifi ortaya çıkar. İşletmenin ürettiği teknolojinin türü sebebiyle ve kuvvetle sahip olunan inançlar ve işletme sahibinin değerleri sebebiyle, işletme bir çok önemli ve eşgüdümlü varsayımlar üzerinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu varsayımlar şunlardır: (a) Bireylerin tüm buluşların ve verimliliğin kaynağı olduğu varsayılmaktadır. (b) Doğrunun, sadece bir fikir hayatta kalana kadar fikirleri tartışmak için ilgili bireyleri birbirleriyle mücadele ettirmekle tespit edileceği varsayılmakta ve fikrin uygulanmasında görevli herkes fikrin geçerliliği ile ilgili tartışmalar yoluyla ikna edilmedikçe o fikirlerin uygulanamayacağı varsayılmaktadır. (c) Mantığa aykırı olarak, her bireyin kendisi için düşünmesi gerektiği ve patrona karşı gelmek veya bir politikayı ihlal etmek anlamına gelse bile “doğru olanı” yapması gerektiği varsayılmaktadır. (d) Bu yüksek çatışma ortamında yaşamayı insanlar için olanaklı yapan şey, bazı üyeler hata yapsalar veya kötü fikirlere sahip olsalar bile şirket üyelerinin birbirlerine göz kulak olacak ve birbirlerini koruyacak bir büyük aile olduğu varsayımdır.

Bu paradigma birkez anlaşıldığında, örgütün aşırı derecede yüksek seviyedeki çatışmaları yıkıcı veya işgörenlerin motivasyonunu bozucu olarak görmeden, bunlara tolere etme yeteneği gibi farklı olarak gözlemlenmiş suni yapıların tümü anlaşılabilir. Kültürel analizin gelecekteki faaliyetler için bilgi, kavrayış ve bir yol haritası sağlaması onu önemli kılmaktadır. Sözgelimi, bu şirket büyüdükçe karar alma sürecinin çok yavaş işlediği görülebilir, üyelerin sahip olmayı umdukları bireysel bağımsızlık yıkıcı hale gelebilir ve daha disiplin altındaki davranışlarla değiştirilmesi gerekebilir ve artık çok fazla insan

birbirini kişisel olarak tanımadığı için aile düşüncesi çökebilir. Kültürel analiz, örgüt büyümeğe devam ettikçe örgütün stres ve gerginlik yaşayacağı alanlarda ve kültürel evrim ile değişimin meydana geleceği alanlarda yoğunlaşılmasına olanak verir.

Yüz yıllık bir tarihe sahip, çok birimli, çok uluslu bir işletme olan “Multi Şirketinde”, karşılaştırma yolu ile suni yapılar düzeyinde yüksek derecede bir resmiyete bağlılık olduğu anlaşılır; bir mimarın mahremiyet konusuna büyük ağırlık vermesi; statü sembollerinin ve insanları ünvanları ile çağırma gibi saygı kurallarının çok olması; grup toplantılarında yüksek derecede nezaket; herşeyin önce dikkatlice incelenip daha sonra hiyerarşi yoluyla katı bir şekilde uygulanması; resmi bir giyim standardı olması; ve çalışma saatlerine, dakikliğe ve benzeri şeylere önem verilmesi gibi. Aynı zamanda bölümler arası veya fonksiyonlar arası toplantıların hiç yapılmadığı ve yanlamasına iletişimin hemen hemen hiç olmadığı da anlaşılır. Örgüt dışından bir danışman tarafından diğer departmanlara verilmesi talimatıyla birlikte bir departmana bırakılan memolar hemen hemen hiç dağıtılmaz.

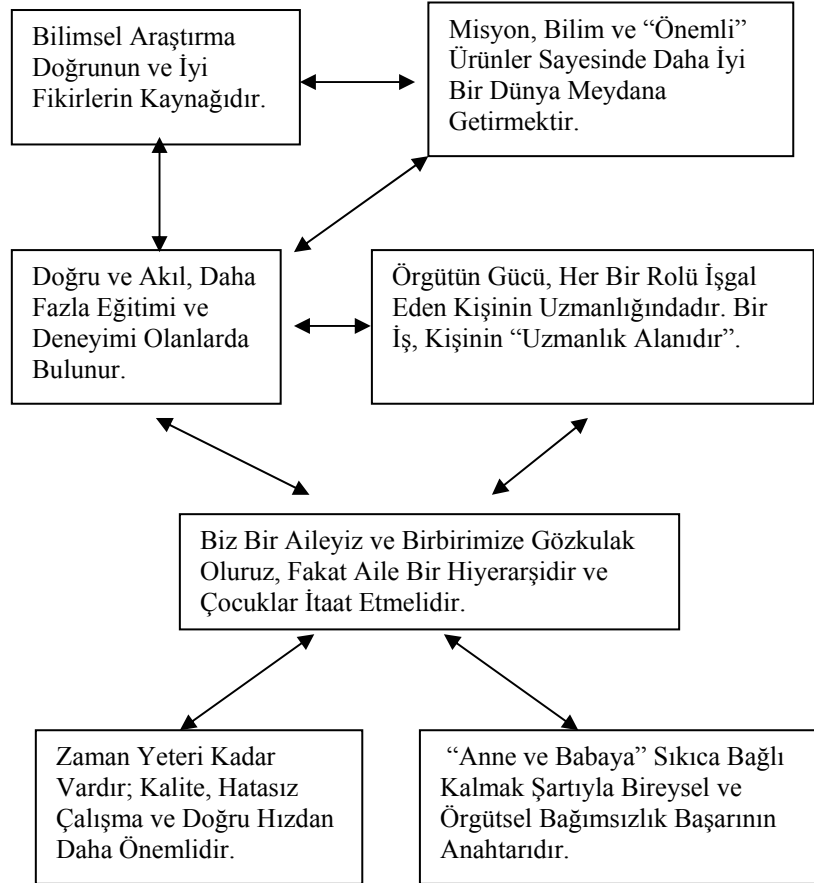
Şekil 1: Action Şirketi Paradigması



Olup biteni anlamak için örgüt içerisindeki bilgi kaynaklarından bilgi edinilmeğe çalışıldığında ortaya çıkan paradigma Şekil 2’de gösterilen varsayımlarla en iyi biçimde betimlenebilir. İşletme, bilime dayalı bir işletmedir ve başarısını sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden almaktadır. Oysa Action Şirketinde “doğru”, tartışma ve çatışmalar yoluyla elde edilmekte ve alt basamaklardaki işgörenlerin kendileri için karar vermeleri umulmaktadır. Multi şirkette doğru; kıdem sahibi, daha akıllı yöneticilerden elde edilir ve birkez bir karar alındığında işgörenlerin iyi askerler gibi buna uymaları beklenir.

Multi Şirketi de kendisini bir aile olarak görmektedir, fakat onun aile kavramı tamamen farklıdır. Oysa Action Şirketinde aile, bir çeşit güvenlik ağıdır ve üyelik güvencesidir. Multi Şirketinde aile, ekonomik güvence karşılığında bağımlılığı ve itaati ortaya çıkaran otoriter/paternalistik bir sistemdir. Yana doğru iletişimin mantığa ters düşen eksikliği kuvvetle var olan şu varsayımla açıklanmaktadır; bir iş kişinin özel alanıdır ve bu kişiye istenmeyen bilgilerin sağlanması mahremiyetin ihlalidir ve o kişinin kendine olan güvenine karşı bir potansiyel tehdittir. Multi şirketinin yöneticileri görevlerinin başındadırlar ve bu gerçek konusunda kendileriyle gurur duymaktadırlar. Eğer bilgi isterlerse, elde ederler, fakat arkadaşları buna nadiren gönüllü olurlar.

Şekil 2: Multi Şirketi Paradigması



Bu kültürel analiz Multi şirketi için neyin bir potansiyel sorun olduğunun altını çizmektedir. Onun gelecekteki başarısı pazarlama ve üretimde etkin olma yeteneğine daha fazla bağlı iken, o hala araştırma ve geliştirmeye bir kutsal inek muamelesi yapmakta ve yeni ürünlerin işletmenin gelecekteki başarısı için bir anahtar olacağını varsaymaktadır. İşletme artan bir şekilde kendisini hızlı karar almayı gerektiren bir dünyada bulmaktadır, fakat sistemleri ve işlemleri yavaş ve hantaldir. Pazarlamada daha yenilikçi olmak için fikirleri daha çok paylaşmak gereksinimi varken, işletme yana doğru olan iletişimi zayıflatmaktadır.

Her iki işletme de içerisinde buldukları daha geniş kültürleri yansıtmaktadır. Action şirketi bir Amerikan firmasıdır, oysa Multi şirketi bir Avrupa firmasıdır, fakat aynı zamanda her biri aynı ülke içerisindeki rakiplerinden de farklıdır, bu sebeple örgütsel kültürü anlamının önemine dikkati çekerler.

KÜLTÜREL DİNAMİKLER: KÜLTÜR NASIL YARATILIR ?

Kültür öğrenilir; bu yüzden öğrenme modelleri kültürün yaratılmasını anlamakta bize yardım edebilir. Maalesef, grupların nasıl öğrendiği – normların, inançların ve varsayımların ilk olarak nasıl yaratıldıkları ile ilgili çok fazla iyi model yoktur. Bunlar bir kez var olduğunda, liderlerin ve güçlü grup üyelerinin bunları grup aktivitelerine nasıl yerleştirdiklerini açıkça görebiliriz, fakat ortak hale gelmiş bir şeyi öğrenme süreci hala yalnızca kısmen anlaşılmıştır.

Kritik Olaylar Çevresinde Norm Oluşturma

Analizlerin bir türü, eğitim gruplarının incelenmesinden oluşmaktadır (Bennis & Shepard, 1956; Bion, 1959; Schein, 1985a). Bu gibi gruplarda normların ve inançların, üyelerin kritik olaylara cevap verme şekilleri etrafında doğduğu görülebilir. Bir üyenin lidere saldırması gibi heyecan dolu veya endişe yaratıcı bazı şeyler meydana gelebilir. Herkes buna şahit olduğu için ve saldırı gerçekleştiğinde tansiyon yüksek olduğu için, bunun hemen sonrasında oluşan davranışlar dizisi bir norm yaratma eğilimindedir.

Söz gelimi, liderin karşı saldırıda bulunduğunu, grup üyelerinin sessizlikle veya tasdikle “mutabık olduklarını”, ve saldırgan grup üyesinin bir özür ile “hatasını” kabul ettiğini varsayalım. Bu birkaç saniyede kültürün bir parçası yaratılmaya başlanmıştır- “bu grupta lidere saldırmıyoruz; otorite kutsaldır” normu. Eğer aynı motif tekrar tekrar oluyorsa, norm sonuçta bir inanç ve sonra bir varsayım haline alabilir. Eğer lider ve grup tutarlı olarak saldırılara değişik cevaplar verirse, farklı bir norm doğacaktır. Gruptaki kritik olayların

tarihini ve üyelerin onlarla nasıl ilgilendiğini yeniden kurarak, o gruptaki önemli kültürel unsurların iyi bir kanıtı elde edilebilir.

Liderlerle Özdeşleşme

İkinci bir kültür oluşum mekanizması, grup üyelerinin lider figürleriyle özdeşleşmelerine ve onların değerlerini ve varsayımlarını almalarına olanak veren, lider figürleriyle modelleme mekanizmasıdır. Gruplar veya örgütler ilk oluştuğlarında genellikle, grubun nasıl yapılanması gerektiği ve nasıl işlemesi gerektiği konusunda inançları, değerleri ve varsayımları gözle görülür ve kolayca anlaşılır bir model sağlayan baskın kişiler veya “kurucular” vardır (Schein, 1983). Bu inançlar uygulamaya koyulduğunda, bazıları işler, bazıları işlemez. Böylece grup kendi deneyimlerinden “kurucuların” inanç sisteminin hangi bölümünün bir bütün olarak grup için işe yaradığını öğrenir. Bundan sonra, ortak öğrenme yavaş yavaş paylaşılmış varsayımları yaratır.

Kurucular ve onlardan sonra gelen liderler kendi varsayımlarını yerleştirmek için girişimlerine devam ederler, fakat örgütün diğer kısımlarının, sonuçlar çıkarttıkları kendilerine ait deneyimleri olduğunu ve bu yüzden bunların değiştirilemeyeceğini gittikçe artan bir şekilde anlarlar. Öğrenme süreci giderek daha fazla ortak hale gelir ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin en baştaki varsayımlarını değil, grubun tamamının deneyimini yansıtır. Fakat liderler herşeyin nasıl olması gerektiği konusundaki kendi görüşlerini yerleştirmeyi denemeye devam ederler ve eğer yeterince güçlü iseler doğmakta olan kültür üzerinde baskın bir etki sahibi olmaya devam edeceklerdir.

Birincil yerleştirme mekanizmaları şunlardır, (a) liderlerin dikkat ettiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği şeyler, (b) liderlerin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterme şekli, (c) istemli rol modelleme veya yönlendirme, (d) ödülleri ve onurların dağıtımı için operasyonel kriterler ve (e) işe alma, seçme, atama, emeklilik ve işten uzaklaştırmada operasyonel kriterler. İkincil yerleştirme ve destekleme mekanizmaları; (a) örgütün tasarımı ve yapısı, (b) örgütsel sistemler ve süreçler, (c) fiziksel alanın, cephelerin ve binanın tasarımı, (d) hikayeler, efsaneler, mitler ve semboller, (e) örgütsel felsefenin, inançların ve ayrıcalıkların resmi ifadeleri.

Kültür doğarken ve gelişirken iki sürecin eş zamanlı olarak meydana geleceği varsayılabilir: çeşitliliği yaratacak bir değişik alt kültür türlerine farklılaşma süreci ve birleştirme süreci veya insanın istikrar gereksinimi dolayısıyla kültürün değişik önemli unsurlarının birbirleriyle uyumlu olma eğilimi.

KÜLTÜREL DİNAMİKLER: SOSYALLEŞTİRME YOLUYLA KORUMA

Kültür devamlıdır ve gruba giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini yeniden üretir. Sosyalleştirme süreci gerçekte işe alma ve seçme ile başlar. İşe alma ve seçmede örgüt büyük bir olasılıkla hali hazırda “doğru” varsayım, inanç ve değerler dizisine sahip yeni üyeler arayacaktır. Eğer örgüt böyle önceden sosyalleşmiş üyeler bulabilirse, daha az resmi sosyalleştirme yapma gereksinimi olacaktır. Fakat daha tipik olarak, yeni üyeler örgütsel rollerini yerine getirmek için “işlerin nasıl yürüdüğünü yeterince iyi bilmemektedirler”, bu sebeple eğitilmelidirler ve “kültür yüklenmelidirler” (Feldman, 1988; Ritti & Funkhouser, 1987; Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1977).

Yukarıda çeşitli bakış açılarından incelenmiş olan sosyalleşme süreci, farklı örgütlerin sürece yaklaşım şekillerindeki değişimleri aydınlatan bir boyutlar dizisi olarak kavramsallaştırılabilir (Van Maanen, 1978; Van Maanen & Schein, 1979). Van Maanen sosyalleştirme sürecinin değişim gösterebileceği 7 boyut belirlemiştir:

1. *Grup'a karşı birey*: örgütün, askeri kamplarda olduğu gibi yığınlar halinde veya çalışma ofislerinde olduğu gibi bireysel olarak yeni üyeleri süreçten geçirme derecesi.
2. *Biçimsel'e karşı biçimsel olmayan*: değişmez eğitim programlarında olduğu gibi sürecin biçimselleştirilmesi veya çiraklık, bir üst yönetici tarafından bireysel yönlendirme ve benzer yollarla biçimsel olmayan şekilde ele alınma derecesi.
3. *Kendi kendisini yıkan ve yeniden inşa eden'e karşı kendi kendini geliştiren*: askeri kamplarda olduğu gibi sürecin kendi özelliklerini yok etme ve onları değiştirme veya mesleki gelişim programlarında olduğu gibi kendisinin özelliklerini geliştirme derecesi.
4. *Seri'ye karşı rastlantısal olan*: çiraklık veya danışmanlık programlarında olduğu gibi örnek oluşturacak kişilerin sağlanması veya yeni üyenin kendi çözümünü kendisinin üretmesinin umulduğu, yüz veya boğul türü üyeliğe kabullerde olduğu gibi kasıtlı olarak örnek oluşturacak kişilerin verilmemesi derecesi.
5. *Ardışık'a karşı ayrık olan*: sürecin, bir dizi farklı adımlar ve roller aracılığıyla yeni üyeyi yönlendirmesine karşı açık uçlu olması ve yeni üyenin bir sonraki seferde hangi örgütsel rolün geleceğini önceden bilmesine asla izin vermeme derecesi.

6. *Sabite karşı değişken*: askeri akademiler, askeri kamplarda olduğu gibi eğitim süreci aşamalarının her aşama için değişmez zaman çizelgeleri olması veya bir kişinin "hazır" olmadan önce terfi ettirilmediği tipik terfi sistemlerinde olduğu gibi döngüsel eğitim programları veya açık uçlu eğitim programları olmaları derecesi.
7. *Turnuvaya karşı müsabaka*: her aşamanın, kişi hata yaptığıında örgütten çıkarıldığı bir "eleme turnuvası" olması veya bir kişinin iyi bir çalışma kaydı oluşturması ve vasat olanı örgütten uzaklaştırması derecesi.

Sosyalleştirme Sonuçları

Sosyalleştirmenin hedefi kültürü devam ettirmekse de, sürecin etkilerinin değişmez olmadığı açıktır. Bireyler aynı davranışa karşı farklı yanıtlar vermekte, ve hatta daha önemlisi, örgüt için biraz farklı çıktılar üretmek için sosyalleştirme taktiklerinin farklı kombinasyonları varsayımlandırılabilir (Van Maanen & Schein, 1979).

Söz gelimi, örgütün bakış açısından bakıldığında üç tür çıktı belirlenebilir; (a) bir *koruyucu alıştıırma*, veya tüm normlara tam uyum ve tüm varsayımların eksiksiz öğrenilmesi, (b) *yaratıcı bireysellik*; eğitim alan kişinin kültürün tüm merkezi ve önemli varsayımlarını öğreneceğini, fakat gereksiz olanları reddedeceğini, böylece bireyin hem örgütün görevleri konusunda ve hem de örgütün bunları ne şekilde yerine getirdiği konularında yaratıcı olmasına olanak verileceğini ifade eder (rol yenileştirme), (c) *isyankar* veya tüm varsayımların tamamen reddedilmesi. Eğer isyankar bireyin örgütten ayrılması dışsal koşullar tarafından engelleniyorsa, birey bozmaya çalışacak, sabote edecek ve sonuçta ihtilali kışkırtacaktır.

Büyük olasılıkla bir koruyucu alıştıırma meydana getirecek sosyalleştirme teknikleri kombinasyonunun, (1) resmi, (2) kendi kendini yeniden oluşturan, (3) seri, (4) ardışık, (5) değişken ve (6) yarışma benzeri olduğunu varsayımlayabiliriz. Bundan dolayı eğer yeni üyelerin sahip oldukları yetenekleri kullanmada daha fazla yaratıcı olmaları isteniyorsa, resmi olmayan, kendi kendini geliştirici, tesadüfî, ayırıcı, zaman çizelgeleri açısından değişmez olan ve yarışma benzeri sosyalleştirme teknikleri kullanılmalıdır.

Bireye karşılık grup boyutu her iki doğrultuda da gidebilir. Şöyle ki, grup sosyalleştirme teknikleri sadık, koruyucu bir şekilde alıştıırılmış gruplar üretebilir veya eğer sosyalleştirme süreci boyunca karşıt kültür normları oluşmuş ise, sadık olmayan isyancılar üretebilir. Benzer şekilde, bireysel çiraklıkta sosyalleşmenin doğrultusu gözetmenin veya yönlendiricinin alıştıırmasına bağlı olacaktır.

Bu sosyalleştirme boyutlarını ölçmek için denemeler yapılmıştır ve yukarıdaki hipotezler için bazı başlangıç niteliğindeki destekler ortaya çıkarılmak üzere (Feldman, 1976, 1988; G. R. Jones, 1986). Kültürel evrimin, yeni üyeler açısından yenilikçi ve yaratıcı çabaların bir fonksiyonu olması derecesinde bu araştırma dizisi özellikle önemlidir.

KÜLTÜREL DİNAMİKLER: DOĞAL EVRİM

Her grup ve örgüt değişik çevrelerde var olan bir açık sistemdir. Çevredeki değişiklikler yeni öğrenme ve adaptasyona zorlayarak, grup içerisinde stres ve gerginlik doğuracaktır. Aynı zamanda, gruba katılan yeni üyeler şu anda sahip olunan varsayımları etkileyecek yeni inançlar ve varsayımlar getireceklerdir. Şu halde, gelişmek ve büyümek için belirli her kültür üzerinde bir dereceye kadar sürekli bir baskı vardır. Fakat, bireylerin kimliklerinin veya savunma mekanizmalarının unsurlarından kolayca vazgeçemedikleri gibi, gruplar da dışsal olaylar veya sırf yeni üyeler onaylamıyor diye altta yatan varsayımlarının bazılarında kolaylıkla vazgeçmezler.

“Zorlanmış” evrimin bir canlandırması, esnek çalışma saatleri, kendi kendini denetleme ve öz-kontrol sistemleri ve işe giriş çıkış saatlerini basan aygıtların yokluğu şeklinde yansıtılan, işgörenlerine yüksek derecede güven duymalarıyla övünen havacılık şirketi olayında görülebilir. Endüstrideki diğer birkaç işletmenin kamu müşterilerine aşırı yüksek fiyatlarla satış yaptıkları tespit edildiğinde, devlet *tüm* anlaşmalı firmaları için bir kontrol sistemi yasalaştırdı. Bu durum işletmeyi, 30 yıldır oluşturulmuş güven ortamını yok eden, işe giriş çıkış saatlerini basan aygıtları ve diğer kontrol sistemlerini kurmaya zorladı. İşletmenin, insanların güvenilebilir olduğu şeklindeki temel varsayımının yavaş yavaş değişip değişmeyeceği veya işletmenin temel varsayımlarından birisiyle temel bir çatışma içerisinde olan bir suni yapının etkilerini azaltacak bir yol bulup bulamayacağı ileride görülecektir.

Farklılaşma

Örgütler büyüdükçe ve geliştikçe sahip oldukları işgücünü kısımlara bölerler ve her biri kendi özel çevresi içerisinde var olan fonksiyonel, coğrafi ve diğer çeşit birimler oluştururlar. Böylece kültürler kendi alt kültürlerini oluşturmaya başlarlar. Bu sebeple, bir doğal evrim mekanizması yaş ve büyüklükle kaçınılmaz olarak meydana gelen farklılaşmadır. Bir grup bir çok alt kültüre sahip olduğunda onun toplam kültürü artan bir şekilde, alt gruplarının etkileşimleri üzerinde anlaşılabilir bir çıktısı olmaktadır. Böylece örgütler ya genel kültürlerini kabul ettirme amaçlı özel çabalarla ya da daha

etkili olmak için değişen çevresel koşullara daha iyi adapte edilebilecek baskın alt kültürlerle izin verme yoluyla gelişirler.

KÜLTÜREL DİNAMİKLER: GÜDÜMLÜ EVRİM VE YÖNETİLMİŞ DEĞİŞİM

Örgüt gelişimi alanının belli başlı rollerinden bir tanesi, örgütlere evrimlerini yönlendirmelerinde yardımcı olmaktır. Bu, kimliğin devamı için önemli olarak görülen kültürel faktörlerin geliştirilmesi ve artan bir şekilde iş görmez olarak kabul edilen kültürel faktörlerin “öğrenilmemesini” desteklemek şeklinde olmaktadır (Argyris, Putnam, & Smith, 1985; Argyris & Schon, 1978; Beckhard & Harris, 1987; Hanna, 1988; Lippitt, 1982; Walton, 1987). Çok sayıda müşteri söz konusu olduğunda ve müşterilerin bazıları guruplar ve alt sistemler olduğunda güncel taktikler daha çok karmaşık ise de, örgütlerdeki bu süreç bireylerdeki terapi süreciyle benzerdir.

Örgütlerin liderleri bazen kendi kültürel önyargılarının üstesinden gelebilirler ve bir örgüt kültürünün unsurlarının değişen bir çevrede hayatta kalmak ve gelişmek için işe yaramadığını algılayabilirler. Onlar, evrimin doğal yolla kendiliğinden oluşmasına izin vermek için zamanları olmadığını ya da evrimin örgütü yanlış yola sevk ettiğini düşünebilirler. Bu gibi bir durumda, arzu edilen kültürel değişiklikleri üretmek için liderlerin, genellikle kombinasyon halinde olmak üzere bir çok farklı şeyler yaptıkları gözlemlenebilir:

1. Liderler, hiçbir değişim meydana gelmezse, örgüte yönelik tehditlere dikkat çekerek mevcut donmuş sistemi çözebilirler, aynı zamanda, örgütü değişimin olanaklı olduğuna ve iyi bir şey olduğuna inanmaya teşvik edebilirler.
2. Yeni bir yön ve yeni bir varsayımlar dizisi oluşturabilirler ve böylece yeni ve açık bir model sağlayabilirler.
3. Örgütteki anahtar orunlar, melez, mutasyona uğramış veya dışarıdan getirilmiş oldukları için yeni varsayımlara sahip yeni çalışanlarla doldurulmuş olabilir.
4. Liderler sistematik olarak yeni yönleri benimsemeyi ödüllendirebilir ve eski yönlerle bağlı kalmayı cezalandırabilir.
5. Örgüt üyeleri yeni varsayımlarla daha uyumlu olan davranışları benimsemeye teşvik edilebilir veya zorlanabilir.
6. Kutsal ineklerin itibarını yok etmek, fonksiyonel olmayan gelenekleri koruyan mitleri çürütmek ve bunların beraberindeki suni yapıları sembolik olarak yıkmak için gözle görülür skandallar yaratılabilir.

7. Daha önce tarif edilen yerleştirme mekanizmalarını kullanarak liderler coşku içeren yeni töreler yaratabilir ve kabul edilecek yeni varsayımlar etrafında yeni semboller ve suni yapılar geliştirebilirler.

Bu tür kültürel gelişim çabaları genellikle kendini beğenmiş ve hızla değişmekte olan çevresel şartlara kötü uyum sağlamış “orta yaşam” örgütlerinin özellikleridir (Schein, 1985a). Böyle örgütlerin kuvvetli alt kültürleri olduğu gerçeği, değişim süreci içerisinde örgütün gitmesi gereken yönü en çok temsil eden bu alt kültürlerden yeni liderlerin çıkartılabileceği değişim sürecine yardım eder.

Örgütlerin aşırı derecede uyumsuz oldukları durumlarda, daha şiddetli değişim çabaları görülür. Bunlar, en baştaki kültürün taşıyıcısı olan grubun yok edilmesi ve grubun yeni insanlarla yeniden inşa edilmesi, böylece yeni bir öğrenme sürecinin oluşmasına ve yeni bir kültürün şekillenmesine izin verme biçimini alabilir. Örgütler iflas ettiğinde veya “geriye dönüşüm yöneticilerine” devredildiklerinde, çoğunlukla böyle aşırı tedbirler görülebilir. Örgütün içerisinde büyüyen üyeler temel varsayımlarını değiştirmekte zorlandıkları için, bu tür durumlara ilgili olarak dikkat edilmesi gereken önemli şey her zaman büyük miktarlarda insanın değiştirilmesini gerektirmeleridir,

Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalar

Kültür değişikliğine yönelik en belirgin baskılardan bir tanesi iki veya daha fazla kültürün bir araya getirilmesidir. Ne yazık ki, bir çok kültür birleşmelerinde ve şirket satın almalarında alış verişin tamamlanması sonrasına kadar kültür uyumluluğu konusu gündeme getirilmez. Bu durum bir çok olayda kültürel “hazımsızlığa” ve kültürel olarak bütünleşmeyen birimlerin sonuçta ayrılığına yol açar.

Bu sorunlarla karşılaşmamak için örgütler ya kültürel uyumluluğu belirlemek için birleşme öncesi tanı koymaya çalışmalı ya da birbirleriyle kaynaşma sürecine yardımcı olmak için eğitim ve bütünleşme seminerleri yürütmelidirler. Böyle seminerler, temel oluşturan varsayımlar düzeyinde fikir ayrılığında kalırken suni yapılar ve değerler düzeyinde fikir birliğine ulaşma tuzağından sakınmak için kültürün daha derin varsayım katmanlarını hesaba katmalıdır.

ÖRGÜT PSİKOLOĞUNUN ROLÜ

Kültür, örgütsel psikoloji için çok önemli bir kavram haline gelecektir. Böyle bir kavram olmaksızın değişimi veya değişime karşı direnci anlayamayız. Özellikle insan kaynakları alanında olmak üzere, temel stratejilerini

tasarlamaları için örgütlere yardım etmeyle daha fazla meşgul oldukça, örgütlere kendi kültürlerini ortaya çıkarmalarında yardımcı olabilmek daha önemli hale gelecektir.

Örgüte yeni üyeler alma etrafında dönen tüm etkinlikler, seçme, eğitim, sosyalleştirme, ödül sistemlerinin tasarımı, işlerin tasarımı ve tanımlanmaları ve örgüt tasarımının daha geniş konuları örgütsel kültürün mevcut işleyişi nasıl etkilediğini anlamayı gerektirmektedir. Başarısızlıkla sonuçlanan çok sayıdaki örgütsel değişim programları içerisinde yerleştirilmeleri gereken örgüt içindeki kültürel güçleri ihmal ettikleri için muhtemelen başarısız olmuşlardır.

Kültür örgüt içerisinde dinamik bir süreç olduğu için muhtemelen, “içeriden bilgi sağlayan kişilerin” araştırmada yer aldığı ve “müdahale etme” girişimleri yoluyla çalışan yöntemler olan eylem araştırma yöntemleriyle en iyi biçimde incelenebilir (Argyris ve diğerleri, 1985; French & Bell, 1984; Lewin, 1952; Schein, 1987b). Kültürün nasıl çalıştığı ile ilgili daha iyi bilgi sahibi oluncaya kadar etnografyanın alan araştırması yöntemlerini klinik çalışma ve danışmanlık çalışmanın görüşme ve gözlem yöntemleriyle birleştiren niteliksel araştırma yaklaşımlarıyla çalışmak belki de en iyisi olacaktır (Schein, 1987a).

Geleneksel endüstriyel/örgütsel psikolog için tek bir rol görmüyorum, fakat bir psikolog için daha fazla etnografik yönelimli meslektaşlarla bir takım arkadaşı olarak çalışmada büyük bir potansiyel görüyorum. Psikolog için gereksinim duyulacak özel beceri, örgütler konusunda ve özellikle danışmanlık ilişkisi söz konusu ise, onlarla nasıl çalışılacağı konusunda bilgi sahibi olmak olacaktır. Örgütsel kültür karmaşık bir olaydır ve neyi ölçtüğümüzü daha iyi anlayana kadar ölçüm yapmak için acele etmemeliyiz.

KAYNAKÇA

Ancona, D. G. (1988). Groups in organizations: Extending laboratory models. In C. Hendrick (Ed.), *Annual review of personality and social psychology: Group and intergroup processes*. Beverly Hills, CA: Sage.

Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Bales, R. F., & Cohen, S. P. (1979). *SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups*. New York: Free Press.

Barley, S. R. (1938). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.

Barley, S. R., Meyer, C. W., & Gash, D. C. (1988). Culture of cultures: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-60.

Bass, B. M. (1965). *Organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beckhard, R., & Harris, R. T. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Benne, K., & Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 2, 42-47.

Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations*. New York: McGraw-Hill.

Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins, and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-437.

- Bion, W. R. (1959). *Experiences in groups*. London: Tavistock.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Eds.). (1964). *T-Group theory and laboratory method*. New York: Wiley.
- Chandler, A. P. (1977). *The visible hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Deal, T. W., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Durkin, J. E. (Ed.). (1981). *Living groups: Group psychotherapy and general systems theory*. New York: Brunner/Mazel.
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. New York: Harper & Row.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-39). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1984). *Organization development* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (Eds.). (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hanna, D. P. (1988). *Designing organizations for high performance*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 5-30.

Hebb, D. (1954). The social significance of animal studies. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 532-561). Reading, MA: Addison-Wesley.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W., Jr. (1974). Organizational climate: Measures, research, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.

Hirschhorn, L. (1987). *The workplace within*. Cambridge, MA: MIT Press.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.

Homans, G. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.

Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London: Tavistock.

Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.

Jones, J. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and new-comers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, *11*, 266-279.

Kilmann, R. H. (1984). *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: Harper & Row.

Lewin, K. (1952). Group decision and social change. In G. E. Swanson, T. N. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (rev. Ed., pp. 459-473). New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, *10*, 271-299.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The human organizations*. New York: McGraw-Hill.

Lippitt, G. (1982). *Organizational renewal* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.

Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations. *Human Systems Management*, *2*, 246-258.

Louis, M. R. (1983). Organizations as culture bearing milieux. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism* (pp. 39-54). Greenwich, CT: JAI Press.

Martin, J. (1982). Stories and scripts in organizational settings. In A. Hastorf & A. Isen (Eds.), *Cognitive social psychology*. New York: Elsevier.

Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-454.

Martin, J., & Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity. In L. R. Pondy, R. J. Boland, & H. Thomas (Eds.), *Managing ambiguity and change*. New York: Wiley.

Martin, J., & Powers, M. E. (1983). Truth or corporate propaganda: The value of a good war story. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism* (pp. 93-108). Greenwich, CT: JAI Press.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.

Menzies, I. E. P. (1960). A case study in the functioning of social systems as a defense against anxiety. *Human Relations*, 13, 95-121.

O'Toole, J. J. (1979). Corporate and managerial cultures. In C. L. Cooper (Ed.), *Behavioral problems in organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.

Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Pondy, L. R., Boland, R. J., & Thomas, H. (1988). *Managing ambiguity and change*. New York: Wiley.

Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (Eds.). (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.

Rice, A. K. (1963). *The enterprise and its environment*. London: Tavistock.

Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1987). *The ropes to skip and the ropes to know* (3rd Ed.). New York: Wiley.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.

Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review (MIT)*, 9, 1-15.

Schein, E. H. (1969). *Process consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.

Schein, E. H. (1985a). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1985b). Organizational culture: Skill, degense mechanism or addiction ? In F. R. Brush & J. B. Overmier (Eds.), *Affect, conditioning, and cognition* (pp. 315-323). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Schein, E. H. (1987a). *The clinical perspective in fieldwork*. Beverly Hills, CA: Sage.

Schein, E. H. (1987b). *Process consultation* (Vol. 2). Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1988). *Process consultation* (rev. ed.), Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.

Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

Schneider, B., Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-40.

Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 228-263). Beverly Hills, CA: Sage.

Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (Eds.). (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.

Trice, H., & Beyer, J. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.

Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H., & Pollock, A. B. (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.

Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally.

Van Maanen, J. (1977). Experiencing organizations. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational careers: Some new perspectives* (pp. 15-45). New York: Wiley.

Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7, 18-36.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.

Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 6). Greenwich, CT: JAI Press.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 204-264). Greenwich, CT: JAI Press.

Walton, R. (1987). *Innovating to compete*. San Francisco: Jossey-Bass.

Werner, H. (1940). *Comparative psychology of mental development*. New York: Follett.

Westney, D. E. (1987). *Imitation and innovation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wilkins, A. L. (1983). Organizational stories as symbols which control the organization. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp. 81-91). Greenwich, CT: JAI Press.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.