

# KÜLTÜRÜN ÖRGÜTLERDEKİ ROLÜ: BENİMSENEN TEORİK PERSPEKTİF VE YÖNTEM TARTIŞMALARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Tülay İLHAN<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Özellikle 1970' li yıllardan bu yana, hem akademisyenler hem de uygulamacılar arasında yönetim ve örgüt açısından kültürün ne anlama geldiği, üzerinde çokça tartışılan konulardan biri durumuna gelmiştir. Bu çalışmada örgüt, kültürel bakış açısıyla ele alınarak, antropolojideki kültür kuramının kökenleri ile örgüt kuramı arasındaki etkileşim ve ortaya çıkan araştırma alanları özetlenmeye çalışılmaktadır. Kültür kuramının sınırlarını ve gücünü ortaya koyan bu tematik çerçeve, örgüt ve kültür kuramlarının kesişim noktalarını ve beraberinde farklı kuramlara dayalı farklı araştırma stratejilerini sunmaktadır. Çalışmada, örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması üzerinde durularak, farklı yönetim ve örgüt kuramlarının benimsedikleri farklı araştırma stratejileri ele alınmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, öğeleri, örgüt/yönetim kuramları, kültür kuramları, araştırma stratejileri.

**Abstract:** The meaning of culture for management and organization is one of the highly disputable subject matters among academicians and practioners, since especially 1970s. In this study, organization has been examined in terms of cultural perspective, and the interaction between the origins of cultural theory in the antropology and organization theory, and emerging inquiry areas have been summarized. The thematic framework which displays limits and power of cultural theory presents intersections of organization and cultural theories, and provide different research methods resulting from this intersection. It has been discussed both methodology and different research methods which are accepted by various management and organization theories in the study.

**Keywords:** Corporate culture, components of corporate culture, organization/management theory, cultural theory, research methodologies.

## I. Giriş

Tarihi çok eski olmakla birlikte, işletme yönetimi yazınında özellikle 1980' li yıllardan sonra örgüt kültürü kavramı ve bu kavramın önemi, örgütsel davranış ve performans üzerindeki potansiyel etkisi popüler hale gelmiştir (Pettigrew, 1979; Alvesson, 1990; Hofstede, 1991). Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt kuramları ile ilişkilendirilerek örgüt/yönetim yazınına yerleşmesinde, Pettigrew (1979), Deal ve Kennedy (1982), Schein (1992), Denison (1990) ve Peters ve Waterman (1982)' in yayınları önemli rol oynamıştır. Örgüt kültürü olgusuna son zamanlardaki bu ilgi çeşitli sebeplere dayandırılmaktadır. Birçok yazar (örneğin, Frost vd., 1985' den aktaran Alvesson, 1993: 3) bu ilginin teorik kaygıdan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel yaşamın öznel yanını yansıtan örgüt kültürü (Meyerson,

---

<sup>(\*)</sup> Arş.Gör. Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

1991: 256' dan aktaran Davey ve Symon, 2001: 123), Amerikan örgüt teorilerindeki pozitivist yaklaşımların egemenliğine verilen bir yanıt olarak görülmektedir. (Alvesson, 1993; Aktouf, 1992). Bu kavram baskın “bilim” paradigmasına ya da işlevsel paradigmaya karşı ontolojik bir isyan sunmaktadır (Meyerson, 1991: 256' dan aktaran Davey ve Symon, 2001: 123). Objektivist ve daha yüzeysel araştırma geleneklerinin, çalışma objelerinin daha realistik, daha derin ve daha zengin resimlerini elde etmede yetersiz kaldığı ve niceliksel ve hipotezleri test etme şeklinde gerçekleştirilen çalışmaların egemenliğinin de alternatif yaklaşımların gözünü korkuttuğu düşünülmektedir. Diğer fonksiyonist yaklaşımlar kadar, sistem ve durumsallık teorileri de, etnografya gibi niteliksel metodları kullanan ve örgütler için kültürel çalışmayı destekleyen bilimkışilerinin hedefi olmaktadır. Örgüt kültürüne artan ilginin bir diğer nedeni ise, belirli Batı toplumlarında tüketime ve hedonizme artan vurgunun geleneksel otoriteryan liderliğin, itaatin, protestan iş ahlakının ve motivasyonun etkisini azaltması ve “daha yumuşak” insan kontrol araçlarının gelişmesine aracı olmasıdır. Bu bağlamda, özellikle zengin toplumlarda, çalışanlar için önemli görülen geleneksel istihdam ve ödeme araçları yerine, kültür kavramı, motive edici araçlar geliştirmede daha başarılı bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca Batı toplumlarının, özellikle ABD' nin yaşadığı verimlilik problemleri, araştırmacıları yeni fikirler aramaya yöneltmiştir. Amerikan şirketlerinin, son 20 yılda, başta Japon şirketlerinden kaynaklanan daha çetin bir uluslararası rekabet ortamıyla karşılaşmaları, bazı alanlarda, başta Japonya olmak üzere, başka ülkelerin gerisinde kalmaya başlamaları ve Japon firmalarının başarılarının Japon *örgüt kültürleri* ile bağdaştırılması, dikkatlerin örgüt kültürü kavramına çekilmesinin diğer nedenleridir. Örneğin, sunduğu bilginin bilimsel anlamda geçerliliği, incelenen firmaların mükemmelliği hakkında önemli şüpheler duyulması ve insandan ziyade verimlilik üzerine odaklandığı yönündeki tüm eleştirilere (Carroll, 1983; Van de Ven, 1983; Mitchell, 1985; Conrad, 1985; Hitt ve Ireland, 1987; Mitroff ve Mohrman, 1987; Üsdiken, 1989) rağmen Peters ve Waterman (1987)' in *Mükemmeli Arayış* adlı eseri, 1983 yılı boyunca Amerika' daki en çok satan edebiyat dışı kitaplar listesinde bir numara olmuş yönetimle ilgili ilk kitaptır ve bir milyonun üzerinde satış başarısına ulaşmıştır (Freeman, 1985: 346).

Bu çalışmada da kültür kavramı, sosyal bir fenomen olarak örgütler açısından ele alınarak çözülmeye çalışılmaktadır. Örgüt kültürü çalışmalarında benimsenen araştırma stratejileri, hem araştırmacının örgüt kültürüne bakış açısını sunmakta hem de yapılan çalışmayı büyük ölçüde yönetmektedir. Farklı araştırma gelenekleri, beraberinde farklı araştırma metodolojilerini de getirmektedir. Dolayısıyla, çalışmalarda benimsenen farklı araştırma stratejileri araştırmacıların, sosyal gerçekliğin ontolojik statüsü ve insan doğası hakkındaki temel sayılılardaki farklılıklara dayanmaktadır. Bu bağlamda öncelikle *örgüt kültürü* kavramsal olarak ele alınarak, örgüt kültürü çalışmalarında benimsenen farklı araştırma stratejileri ve bu stratejilerin dayandığı ve örgüt kültürü ile

kültür kuramının etkileşimi sonucu ortaya çıkan “tematik” çerçeve incelenecektir.

## II. Örgüt Kültürü: Anlamı ve Teorik Temelleri

Kültür kavramının antropolojide bile genel olarak hemfikir olunan bir tanımının yapılamadığı düşünüldüğünde, yönetim uygulamalarında popülerliğinin ve öneminin gün geçtikçe artmasına rağmen örgütsel araştırmalarda örgüt kültürünü açıklayan bir çok farklı görüş ve tanımlamaların var olmasına şaşırılmamalıdır. Bu tanım farklılıkları, örgüt kültürünün farklı bakış açılarından ele alınmasından ve araştırma amaçlarındaki önemli çeşitlilikten kaynaklanmaktadır. Danışman (2005: 5), yönetim/örgüt yazınında örgüt kültürü kavramının, Reichers ve Schneider (1990: 6 7) ın, Kuhn (1970) un çalışmasına dayanarak geliştirdiği *bilimsel çalışmalarda kavramsal gelişim süreci* kapsamında genel olarak incelendiğinde; kavramın 1970’ lerin sonunda kullanılmaya başlandığını, 1980’ li yılların önemli bir kısmı ile 1990’ lı yıllarda işleniş aşamasını geçirdiğini, yine 1980’ li yılların önemli bir kısmı ile 1990’ lı yıllarda değerlendirme ve çoğalış aşamasını yaşadığını, birleştirme ve uyarlama aşamasına ise, henüz tam olarak gelemediğini ifade etmektedir. Çünkü, kavram üzerinde anlaşmazlıklar azalma eğiliminde olmakla birlikte devam etmekte; kavramın benzer ya da aynı yaklaşım içindeki araştırmacılar içinde belirli tanımlamalara atıf yapılmaktadır. Ancak, henüz genel kabul görmüş bir ya da birkaç tanımından bahsetmek mümkün gözükmemekte ve kavramın belirleyicilerinin ve sonuçlarının belirlenmesine ilişkin bazı çabalar olmakla birlikte, bu çabalar farklı yaklaşımdaki araştırmacılarca dikkate alınmayabilmektedir (Danışman, 2005: 5).

Schein (1984, 1992) yapılan tanımlamaların bir özetini sunarak, örgüt kültürünün geniş bir tanımlamasını yapmaktadır: “örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir”. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen kuralları ve anahatları düzenleyen, örgüt süreçleri hakkındaki temel varsayımların ve örgütsel olayların yorumlarını biçimlendiren, üyelerin günlük yaşamlarına anlam vermelerinin bir yolunu sunan ve en önemlisi, belirsiz ve tahmin edilemeyen bir çevrenin üstesinden gelmelerini kolaylaştıran normatif bir düzen ve çalışanları motive eden sosyal bir enerjidir.

Çalışmada kullanılacak örgüt kültürü tanımının belirlenmesinin yanı sıra değinilmesi gereken diğer önemli bir nokta ise, örgütte *tek* bir kültürün var olduğu konusundaki yanlış inançtır (Lundberg, 2001: 329). Birçok örgütün az ya da çok iyi geliştirilmiş kültür “şemsiyesi” ne sahip olmasının yanı sıra, örgütsel alt sistemler de kültürlere sahiptirler. Bir örgütteki tüm üyelerin benzer değer eğilimlerini benimsemeleri beklenemez. Aksine örgütteki çeşitli gruplar

(örneğin, işlevsel açıdan farklılaşan bölümlerde çalışanlar, farklı meslek grupları gibi başlıca örgüt kademeleri) birçok farklı, hatta karşıt değer eğilimlerini benimseyen örgütsel alt kültürlerle sahiptir (Gregory, 1983; Harris ve Moran, 1987: 141). Meyerson ve Martin (1987) ve Martin (1992) kültüre ilişkin bu bakış açısını *bütünleştirici (integration)*, *farklılaştırıcı (differentiation)* ve *parçalanmış (fragmentation)* olmak üzere üç başlıkta toplamaktadır. *Bütünleştirici perspektif*, örgütün tamamında paylaşılan baskın birliği, bütünlüğü, uyumu ve uygulamaların ve politikaların açıklığını vurgulamakta (Fedor ve Werther, 1995: 36) ve tüm örgüt üyelerinin homojen temalardan oluşan aynı inanç sistemini paylaştığını ileri sürmektedir. *Farklılaştırıcı perspektif*, benzerliklerin ve uyumun varlığını inkâr etmemekle birlikte, örgütte tek bir ortak kültürün olmayıp, aralarında bir uyumun sözkonusu olabileceği gibi birbiriyle çatışan ya da birbirlerine kayıtsız kalabilen çeşitli alt kültürlerin var olduğunu benimsemektedir (Van Maanen, 1979a; Gregory, 1983; Saffold, 1988; Martin 1992; Hofstede, 1998)<sup>ii</sup>. Martin (1992) bu iki bakış açısını örgüte ilişkin modern yaklaşımlarla, *parçalanmış perspektifi* ise postmodern yaklaşımla ilişkilendirmektedir. *Parçalanmış perspektif*, örgütteki çoklu bakış açılarına, belirsizliğin ve farklı yorumların varlığına dikkati çekmektedir. Bütünleştirici perspektifi benimseyen çalışmalarda, kültür örgütün sahip olduğu bir *değişken* olarak ele alınıp *nomotetik* yaklaşım benimsenirken; farklılaştırıcı ve parçalanmış perspektifte ise kültür, örgüt için bir *kök metafor* olarak görülmekte ve araştırma stratejisi olarak *idiografik* yaklaşım kullanılmaktadır.

### III. Örgüt Kültürü Çalışmalarında Benimsenen Araştırma Stratejileri

Burrell ve Morgan (1979: 14) sosyal bilimlerde sosyal dünyanın doğası ve nasıl araştırılması gerektiği (ontoloji: realizm-nominalizm), bilginin temelleri (epistemoloji: pozitivizm-anti-pozitivizm), insanlar arası ilişkiler (insanların doğası: belirlenimcilik-boyun eğme) ve gerçek dünya hakkındaki bilginin elde edilip, araştırılmasının biçimi (metodoloji: nomotetik-idiografik) ile ilgili varsayımların, sosyal bilimcilerin kendi disiplinlerine olan yaklaşımlarında etkili olduğunu belirtmektedir. Farklı ontolojik, epistemolojik ve insan doğası modelleri sosyal bilimcileri farklı metodolojilere yönlendirmektedir. Realizmi, pozitivizmi, determinizmi ve etik yaklaşımı benimseyip sosyal bilimleri nesnel olarak ele alan ve kültürü örgütün sahip olduğu bir *değişken* olarak kabul eden araştırmacılar *nomotetik* bilimsel araştırma stratejisini benimsemektedirler. Nominalizmi, anti-pozitivizmi, boyun eğmeciliği ve emik yaklaşımı benimseyen ve kültürü bir örgütlenme süreci olarak görüp *metafor* olarak kabul eden bilim kişileri ise *idiografik* stratejiyi desteklemektedirler. On dokuzuncu yüzyıl sonrası Almanya’da Windelband tarafından geliştirilen (Hofstede, 1980: 40) idiografik ve nomotetik yaklaşım, sosyolojideki nitel ve nicel araştırma gelenekleri, antropolojideki yorum bilimsel ve pozitivist yaklaşım

farkları, kültürler arası psikolojideki emik (içeriden bakış) ve etik (dışsal bakış) tartışması, kültürler arası yönetim alanındaki yakınsama (convergence) ve ayrışma (divergence) yaklaşımları ile paralellik taşımaktadır. İdiografik metodoloji, örgütler ve bağlamları arasındaki ilişkinin belirli bir zamana ve alana özgü yapılandırmalar (configurations) yarattığını varsaymaktadır. Nomotetik metodoloji ise, örgütler ve bağlamları arasında belirli bir alan ve zamanın ötesinde, genel ve evrensel bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Kültürel yaklaşım, farklı kültürlerdeki örgütler arasında yapılan herhangi bir karşılaştırmanın geçerliliğini inkâr etmesinin paralelinde idiografik yaklaşımı benimsemektedir. Benzer şekilde, kültürel, durumsal ve politik-ekonomik değişkenlerin her toplumda farklı yapılandırmalar yaratacağı görüşü doğal olarak idiografik bir yaklaşıma yol açmaktadır. Diğer taraftan, teknolojik zorunluluk tartışması gibi tamamıyla evrensellik ve tüm örgütlerin aynı özelliklere sahip olduğu görüşünü benimsemekse nomotetizm görüşünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

İlk elden edinilen bilgi aracılığıyla araştırılan nesnenin sosyal dünyasının anlaşılabilirliği görüşüne dayanan (Burrell ve Morgan, 1979: 6) sosyal bilimlerdeki *idiografik yaklaşım*, durumların karşılaştırılmasının ve değerlerin kontrolünün imkânsız olduğunu vurgulamaktadır. Bu strateji, kültürleri yansıtmaya yollarına ve tarihi kökenlerine yüksek derecede duyarlı olarak ulusal örgüt karakteristiklerini belirleyen kapsamlı örnek-uygulamalı analizler (case-study) üretmeyi amaçlamaktadır (Child ve Tayeb, 82/83: 58). İdiografik, emik, görecelilik ve kültürel yaklaşımların ortak yönü, örgütün kendi kültürel, çevresel ve sosyo-ekonomik bağlamında kendine özgü özelliklere sahip olacağını varsaymaları ve toplumlar arasında hatta toplum içinde bile karşılaştırma yapmaktan kaçınılması gerektiğini ileri sürmeleridir<sup>iii</sup>. Bu yaklaşım teorik temelleri açısından, örgüt analizlerinde kullanılan Burrell ve Morgan (1979)' ın paradigmatik şemasıyla paralellik taşımaktadır. Burrell ve Morgan (1979) her bir paradigmanın diğerlerinin bazı temel varsayımlarını inkar etmesi nedeniyle paradigmlar arasında değerlendirme ya da karşılaştırma yapmanın anlamsız olduğunu savunmaktadırlar. Kuhn (1970: 47) da değişik paradigmaları karşılaştırıp bir paradigmanın diğer paradigmalara nazaran incelenen konuları daha iyi açıkladığını ifade eden ortak kıstaslar olmadığından paradigmlar arasında karşılaştırılmazlığın veya eş ölçülemezliğin söz konusu olduğunu belirtmiştir. Yani, Kuhn (1970) farklı paradigmlar farklı ontolojik ve epistemolojik varsayımlara dayandığı için ortaya çıkan sonuçların birbiriyle karşılaştırılmayacağını ileri sürmüştür. Ancak Kuhn (1970) daha sonra karşılaştırılmazlık veya eş ölçülemezlik iddiasından kısmen vazgeçerek, paradigmlar arası iletişimin imkânsız olmadığını kabul etmiştir (Yıldırım, 2002: 160). Ona göre kısmen iletişim mümkündür, aksi takdirde, araştırmacılar çalışmalarını sadece kendileri gibi düşünen araştırmacıları referans alarak gerçekleştirirler ve bu duruma *paradigma kapanması* adı verilmektedir. İdiografik ve nomotetik yaklaşımlar birbirine karşıt yönelimler olarak ele

alındığında, bu yaklaşımlardan birinin benimsenmesi diğerinin tamamıyla reddedilmesi tehlikesinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu görüşe paralel olarak, Child (1997: 44) ve Weaver ve Gioia (1994: 565) ise paradigmalardan felsefi olarak karşılaştırılmaz olduklarını kabul etmekle birlikte, örgütsel olguları araştırmada bunun söz konusu olmadığını ve paradigmlar arasında geçişin mümkün olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre karşılaştırılmazlık, hem kuramsal hem de pratik anlamda örgüt analizini fakirleştirme riskini içermektedir (Yıldırım, 2002: 165; Reed, 1985' den aktaran Child, 1997: 62). Schultz ve Hatch (1996: 529) ve Child (1997: 62) de herhangi bir araştırmanın değişik boyutlarını incelemede farklı paradigmların kullanılmasının araştırmayı zenginleştireceğini ileri sürmektedir. Ne tamamıyla öznel paradigma ne de tamamıyla nesnel paradigma bu süreç için tek başına yeterli teorik yapı sağlayamamaktadır (Child, 1997: 62). Russell' a göre, doğruyu tümüyle akıldan türetmek nasıl yanlış bir yolsa (salt ampirizme uyarak) bütün doğruları duyu organlarının verdiklerine indirgemek de yanlış bir tutumdur (Uygur, 1984: 145).

İdiografik yaklaşımın tam aksine, *nomotetik metodolojiyi* takip eden uluslar arası araştırma tasarımcıları için karşılaştırma ve kontrol merkezi öneme sahiptir. Bu strateji öznel alan ve zaman sınırlaması yapmadan genel ifadelerin araştırılması ile ilgilenmektedir. Nomotetik yaklaşım sistematik tutanak ve tekniklere dayalı araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım bilimin katı kurallarına uygun olarak hipotezleri test etme sürecine odaklanarak, doğa bilimlerinde kullanılan yaklaşım ve metotları benimsemektedir. Bilimsel test yapıları ve veri analizleri için niceliksel tekniklerin kullanımı üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Nomotetik metodolojiyi oluşturan araçlar arasında ölçme/inceleme, anketler, kişilik testleri ve tüm standartlaştırılmış araştırma araçları önemli yer tutmaktadır (Child-Tayeb, 82/83: 59). Nomotetik, pozitivist, etik, evrensel, deterministik yaklaşımlar karşılaştırma yapabilmelerine imkân veren ortak standartları ortaya koymayı amaçlamaktadır.

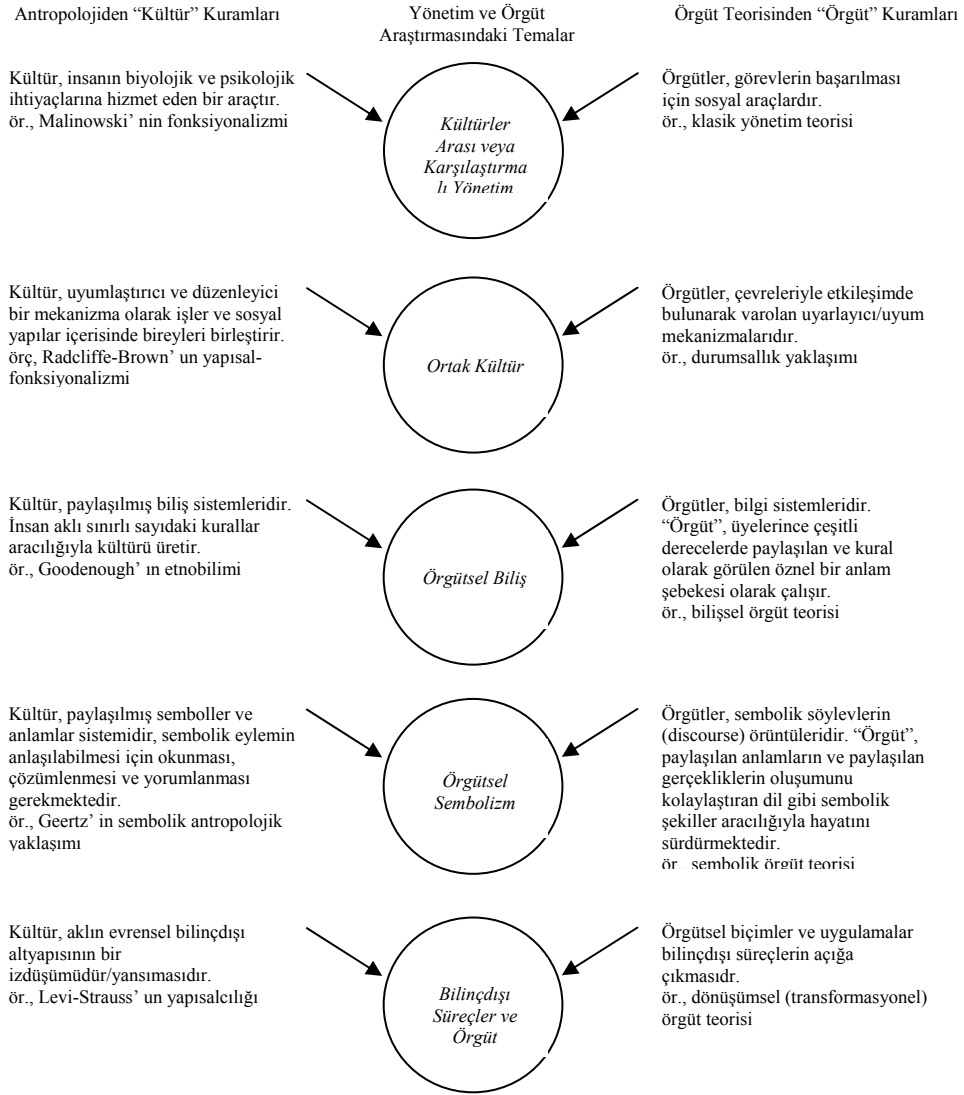
Bazı araştırmacılar örgüt kültürü çalışmaları için nicel yöntemlerin uygulanabileceğini (Gordon ve DiTomaso, 1992; Schein, 1992; Hofstede vd., 1990), bazı araştırmacılar örgüt kültürünün en iyi antropoloji ve psikoloji kökenli nitel yöntemlerle<sup>iv</sup> ele alınabileceğini (Davey ve Symon, 2001; Schein, 1990, 1996; Trice ve Beyer, 1993), bazıları ise nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılması<sup>v</sup> gerektiğini (Denison, 1990; Hofstede vd., 1990; Cartwright ve Cooper, 1993: 59) ileri sürmektedir. Artan genelleme azalan doğruluğa (accuracy) ve basitliğe (simplicity), artan doğruluk ve basitlik ise azalan genellemeye neden olmaktadır. Denison (1990: 193) bu ikilemin, metodolojileri birlikte ele alan çoklu çalışmalarla aşılabileceğini belirtmektedir<sup>vi</sup>. Schneider ve Barsoux (1997) da kültürel analizlerin çok yönlü değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Çoklu-yöntem kullanımının gerisindeki mantık, farklı veri toplama/analiz yöntemlerinin avantaj ve dezavantajlarını dengeleyerek ve sinerji yaratarak verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmaktır.

Burada değindiğimiz örgüt kültürü çalışmalarında kullanılan araştırma metodları, temelde çalışmada benimsenen kültür yaklaşımını yansıtmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, nomotetik yaklaşımın benimsendiği çalışmalarda kültür, örgütün sahip olduğu bir *değişken*, idiografik yaklaşımın benimsendiği çalışmalarda ise bir *kök metafor* olarak ele alınmaktadır. Şimdi, örgüt kültürü çalışmalarını büyük ölçüde yöneten ve örgüt kültürü ile kültür kuramının etkileşimi sonucu ortaya çıkan kuramların sunulduğu “tematik” çerçeve incelenmeye çalışılacaktır.

#### IV. Örgüt Kuramları ile Kültür Kuramlarının Etkileşimi

Örgüt-kültür ilişkilerine yaklaşımdaki farklılıklar, araştırmacıların hem “kültür” hem de “örgüt” hakkında temel sayıtlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örgüt ve kültür kuramlarındaki çalışmaların temelinde, sosyal gerçekliğin ontolojik statüsü (objektif-subjektif ikilemi) ve insan doğası (determinist-voluntarist ikilemi) hakkındaki çeşitli sayıtlar yer almaktadır.

Kültürel bakış açısıyla örgüt incelendiğinde, kökeni antropolojiye dayanan kültür kuramı ile örgüt kuramı arasındaki etkileşim ve ortaya çıkan araştırma alanları, Çizelge 1’ de görüldüğü gibi, yönetim ve örgüt okullarının ilgisini çeken birkaç “tematik” ya da içerik alanında özetlenebilmektedir. Bu temalar, kültür kavramının sınırlarını, olasılıklarını ve gücünü ortaya çıkaran bir iskeleti oluşturmaktadır. Bu kesişim noktaları farklı kuramlara dayalı farklı araştırma yaklaşımlarını da beraberinde getirmektedir. Araştırmacılar kültür açısından örgütleri iletişimin sembolik araçları olarak ya da örgüt içindeki anlam yapılarını yaratmayı, korumayı ve değiştirmeyi vurgulayarak ya da sosyal işlemler ve bilinçdışı zihnin göstergeleri olarak ele alabilmektedirler. Örgüt konusundaki çalışmalarda bazı araştırmacılar kültürü performans, değişime verdiği yanıtlar ve örgütsel sonuçlar açısından ele alırken, bazı araştırmacılar (Broms ve Ghamberg, 1983) da kültürü “iyi” ya da “kötü”, “verimli” ya da “verimsiz” bir fonksiyon olarak görmekten ziyade sosyal, örgütsel ya da bireysel görüş açılarından ele alıp bir metafor olarak incelemektedir. Ancak örgüt çalışmalarında yorumsamacı paradigmaya<sup>vii</sup> yönelik bir eğilim görülmektedir. Pettigrew (1979) kültürü, “örgüt” ten ziyade örgütlenmeye ışık tutan “sembol, dil, sosyal olay ve rituel” gibi kavramlar ailesi olarak ele almaktadır. Hangi açıdan ele alınırsa alınsın, Aktouf (1992)’ un belirttiği gibi, kültür insan doğasında ya da insanın işteki tutumlarında ve davranışlarında merkezi bir öneme sahiptir.

Çizelge 1:Kültür ve Örgüt Kuramlarının Etkileşimi<sup>(\*)</sup>

Kaynak: Smircich, 1983: 342’ den uyarlanmıştır.

<sup>(\*)</sup>Bu temalar örgüt ve yönetim literatüründeki son araştırma trendlerini (eğilimleri) sunmaktadır ve düzen probleminde örgüt teoristlerinin süren ilgisini örnekle göstermektedir. Marksist ya da radikal yapısalıktan kaynaklanan temalara burada değinilmemektedir. Smircich (1983: 342), onların örgüt ve yönetim teorisi içerisinde daha az iyi geliştirildiklerini, çünkü temel problemlerinin radikal değişim ve baskınlık sorunları ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Bu konu hakkında daha detaylı bilgi için bkz. Riley, 1983: 414-437.



Burrell ve Morgan (1979)' ın, sosyal bilim kuramındaki özne-nesne tartışmalarıyla, toplum kuramlarındaki çatışma-uzlaşma tartışmalarını birleştirerek örgütsel araştırmalarda işlevsel, yorumsamacı, radikal hümanist ve radikal yapısalcı yaklaşımlarını içeren, paradigmatik şemasını takiben Smircich (1983) iki araştırma geleneği olduğunu ileri sürmektedir (Çizelge 1). Fonksiyonalist araştırma geleneği, kültürü örgütün *sahip olduğu* örgütsel bir değişken olarak ele alırken yorumsamacı geleneksel kültürü, sosyal sistemlerle ilgili bir değişken ya da alt sistem olarak görmenin ötesinde örgüt ve yönetimin doğasını açıklamada bir *kök metafor*, örgütün sembolik söylev örüntüleri<sup>viii</sup> olarak ele almaktadır. Smircich (1983: 353) sembolik etkileşim (antropoloji) perspektifinden ele alındığında kültür çalışmalarının, örgütün ne yaptığı ve nasıl daha verimli olabileceği ile ilgilenmek yerine, örgütün nasıl başarılı olduğu ve organize etme ile neyin kastedildiğiyle ilgilendiğini ileri sürmektedir. Bu perspektifte kültür, örgütün bir özelliği olarak değil, örgütlenme süreci olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda örgüt olgusu, örgüt üyelerinin farklı düzeylerde paylaştıkları bilgi, sembol ve ifade biçimlerinin oluşturduğu anlamlar ağı olarak ele alınmaktadır. Kültür çalışmaları, genel olarak, içinde çalışanlar tarafından bizzat yaşanıldığı için, aktörü dışarıdan anlamak yerine (Riley, 1983: 418) örgüt bağlamını tanımlamayı amaçlamaktadır (Davey ve Symon, 2001: 124). Daha geleneksel, nesnel ve fonksiyonalist araştırma geleneğine dayanarak kültürü bir değişken olarak ele alan araştırmacılar ise bu bağlamın yönlerini ölçmeye, sınıflandırmaya, örgütsel verimlilikle ilişkilendirmeye ve değiştirmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda yapısal-işlevsel bir yaklaşımla kültürün diğer örgütsel değişkenlerle ve çıktılarla (bütünleşme, performans, etkinlik, verimlilik, iş memnuniyeti vb.) ilişkileri üzerinde durulmaktadır (Peters ve Waterman, 1987; Deal ve Kennedy, 1982; Wiener, 1988; Ouchi ve Jaeger, 1978; Wilkins ve Ouchi, 1983; Damanpour ve Evan, 1984; Siehl ve Martin, 1990; Denison, 1990; Rousseau, 1990; Gordon ve DiTomaso, 1992; Bartlett ve Ghoshal, 1998; Pothukuchi vd., 2002; Sorenson, 2002; Davey ve Symon, 2001; Kotter ve Heskett, 1992). Örneğin, birçok araştırmacı, homojenlikle karakterize ettikleri (Sathe, 1985: 236' dan aktaran Alvesson, 1993: 32; O'Reilly, 1989; Kotter ve Heskett, 1992; Gordon ve DiTomaso, 1992) "güçlü" örgüt kültürünü, içsel davranış tutarlılığını sağladığı (Sorenson, 2002: 70) için direkt olarak firmanın kârlılık düzeyiyle ve firmanın performansı ile ilişkilendirmektedir (Gordon ve DiTomaso, 1992; Siehl ve Martin, 1990; Burt vd., 1994). Fonksiyonalistlerin örgüt kültürüyle kastettikleri, örgüt üyelerini bir arada tutan, paylaştıkları değerler, sosyal idealler, inançlar ve bunların öykü, efsane, rituel, jargon gibi dışa yansıyan unsurlarıdır. Aksine sembolik etkileşimciler, yasalaştırılan ve anlaşılabilir süreçler ve insanlar aracılığıyla örgütün çeşitli bölümlerini keşfetmeyi amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla kültür yaklaşımına ilişkin metodolojik yaklaşımlar, araştırmacılar tarafından benimsenen perspektiflere bağlıdır. Sembolik etkileşimciler daha çok tanımlayıcı, idiografik *niteliksel* metodları benimserken, fonksiyonalistler *niceliksel* (anket (survey)

gibi) methodlar aracılığıyla ölçülen ve değerlendirilebilen belirli ve geliştirilebilir kültürel boyutları belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Örgütler, araştırma metodları ve dünyanın doğasıyla ilgili çok farklı teorik inançlara dayanmalarına rağmen, Riley (1983: 414) bu paradigmalarda kültür kavramlarının “birleştirilmesi” ne yönelik eğilimler olduğunu ileri sürmektedir. Fonksiyonalist gelenekte yazılanlar “örgüt ideolojisi” hakkındaki beyanlar için güven verirken, yorumsamacı paradigmadaki araştırmacılar ise “belirli gerçekliğin çalıştığı yolu ortaya çıkarma” ya değinmektedir. Bazı araştırmacılar bu kültür görüşlerinin somut gerçekliğin sistem teorisi ile ilişkili olup olmadığını ya da örgütlerin söylev sistemlerinin sembolik örneği olup olmadığını bir uyum bütünü içinde birlikte ele alma eğilimi taşımaktadırlar.

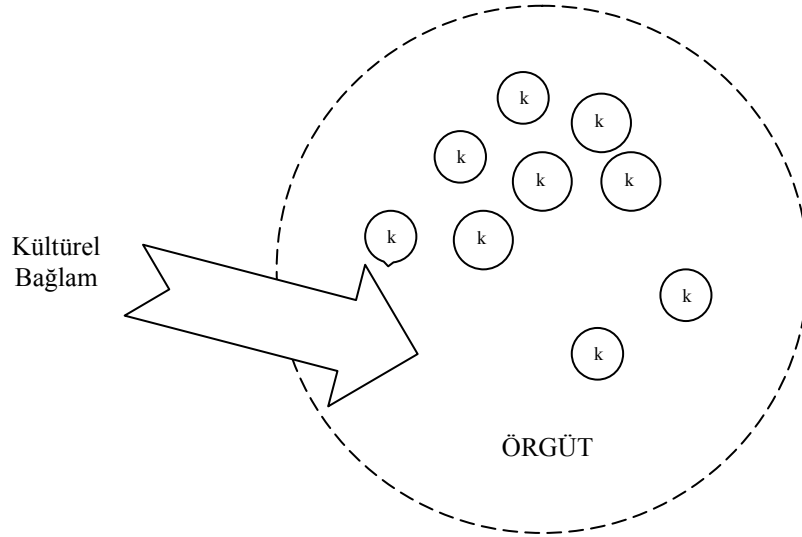
Örgüt ve kültür kuramları ile ilgili tematiksel akışı ve temel sayıltılarını gösteren Çizelge 1’deki ilk iki temada kültür bağımlı ya da bağımsız, içsel ya da dışsal örgütsel bir değişken olarak ele alınmaktadır. Son üç temada ise kültür örgüt kavramsallaştırması için bir *kök metafor*dur.

#### A. Bir Değişken Olarak Kültür

Kültüre ilişkin bu bakış açısı, belirlenimci işlevsel paradigmayı<sup>ix</sup>, sistem yaklaşımı görüşünü (Van de Ven and Astley, 1981’den aktaran Smircich, 1983: 347) ve sosyal gerçeklik paradigmasını (Ritzer, 1975’den aktaran Smircich, 1983: 347) benimsemektedir. Kültürü bir değişken olarak ele alan araştırmacılar daha geleneksel, nesnel ve işlevsel sosyal gerçeklik görüşüne dikkat çekmekte ve geleneksel kabul görmüş değişkenlerin yanı sıra sosyo-kültürel alt sistemleri ele alan örgüt modelleri geliştirmeye çalışmaktadırlar (Alvesson, 1993: 13). Her iki yaklaşım da sosyal dünyayı “değişkenler” olarak ele alıp, daha kesin ve sabit elemanlar/unsurlar arasındaki genel ve çevresel ilişkiler açısından ifade etmekte, örgütleri, belirli davranış kalıpları sunan çevre içinde faaliyet gösteren *organizmalar* olarak görmektedirler (Morgan ve Smircich, 1980; Child ve Tayeb, 82/83). Kültürü bir değişken ya da alt sistem olarak gören araştırmacılar, aynı zamanda kültüre genel olarak pragmatik açıdan yaklaşmakta, kültürün çeşitli biçimlerde etkilenebilecek ve kontrol edilebilecek bir değişken olduğunu ileri sürmektedirler. Bu bağlamda kültür, diğer örgütsel değişkenlerle ilişkili, ölçülebilir, değişebilir ve yönlendirilebilir bir fenomen olarak görülmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalarda kültüre genellikle bu açıdan yaklaşılmakta, kültürün nicel araştırma yöntemleri ile araştırılabileceği ve ölçülebileceği kabul edilmektedir (Schein, 1992; Denison, 1990).

Kültür Ve Karşılaştırmalı Yönetim: Bağımsız Bir Değişken Olarak Kültür: Karşılaştırmalı yönetim alanı farklı ülkelerdeki yönetimin ve çalışanların tutum ve uygulamalarındaki değişimi ele almaktadır. Bu alandaki çalışmalarda kültürün, örgüt dışında oluştuğu ve üyeleri aracılığıyla örgüte taşınan açıklayıcı bir değişken olduğu varsayılmaktadır (Şekil 1). Örgüt üyelerinin bireysel tutum ve davranış örüntülerini örgüt içerisinde sergilediklerine inanılmaktadır. Bu çerçevede kültür bir arka plan (background)

faktör, bağımsız bir değişken, inançların desteklenmesinde etkili bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Smircich (1983: 343) bu görüşten türetilen araştırma gündeminin, kültürler arası farklılıklar-benzerlikler kümesinin yerleştirilmesi ve örgütsel verimlilik için saklı anlamların resmedilmesi olduğunu ileri sürmektedir.

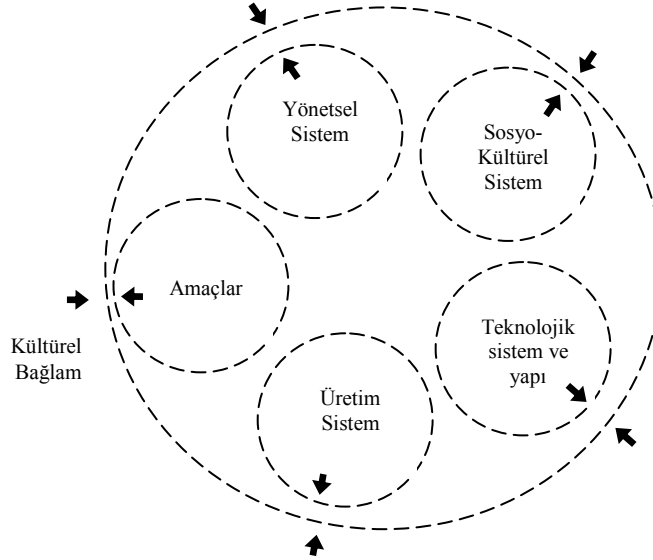


Şekil 1: *Kültür ve Karşılaştırmalı Yönetim*  
Kaynak: Smircich, 1983: 343' den uyarlanmıştır.

#### Ortak Kültür: İçsel Bir Değişken Olarak Kültür

Ortak kültür araştırmalarında kültür kavramı genellikle sistem teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Sistem, örgüt kavramına uygun kültür tanımı, yapısal-işlevci kuramdan kaynaklanmaktadır. Bu tür araştırmalarda kültür, örgütleri bir arada tutan sosyal ya da normatif bir zımk olarak görev yapmakta (Martin vd., 1983; Martin ve Siehl, 1983; Alvesson, 1993; Cartwright ve Cooper, 1993), uyum yapan-düzenleyici bir mekanizma (O'Reilly, 1989) olarak görülmektedir. Taylorizm ve Fordizm' den miras kalan örgütsel başarıyı (Aktouf, 1992: 409) arttırmak, bu yaklaşımın temel hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu kurama göre kültür örgütsel verimliliğe ve sistematik dengeye katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle bir örgütü geliştirmek için de örgütle ilgili sosyo-kültürel alt sistemin etkilenmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın inşa edilmesinde, yönetim felsefelerinin iletilmesinde, rasyonellik ve uygunluk eyleminde, personelin motive edilmesinde, sosyalleşmeyi kolaylaştırmada ve sosyal stabiliteyi arttırmada kültürün önemi üzerinde durulmaktadır. Kültüre genel olarak pragmatik açıdan yaklaşan araştırmacılar, kültürün yönetimi, değiştirilmesi

(Lundberg, 2001) ve gücü gibi konulara dikkat çekmektedirler. Bu araştırmalarda örgütler daha geniş bir kültürel bağlam içine yerleştirilmelerine rağmen, sosyo-kültürel niteliklerin örgüt içerisinde geliştiği vurgulanmaktadır. Bu tür araştırma geleneğinin tipik değişkenleri yapı, hacim, teknoloji ve liderlik örüntüleri iken daha sonra kültür gibi öznel (subjektif) değişkenler, örgüt içinde oluşan sembolik süreçleri tanımlayarak sistem modeline ilave edilmiştir. Sistem teorisi çerçevesinde bu araştırma yaklaşımı örgütlerin çevreleri ile geniş olarak belirleyici bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymakta, kültürel çevrenin bütünleştirici rolü üzerinde durmaktadır (Şekil 2). Çevre, yöneticilerin örgütlerini sembolik araçlar aracılığıyla yasalastırabilecekleri davranışlar için zorunluluklar sunmaktadır.



Şekil 2: *Kültür ve Sistem Teorisi (Açık Sistem Yaklaşımında Kültürel Çevrenin Bütünleştiricilik Rolü)*

Kaynak: Smircich, 1983: 345' den uyarlanmıştır.

#### *B. Örgütü Kavramsallaştırmada Bir Kök Metaforu Olarak Kültür*

Bir kök metaforu olarak kültür fikrinin temelinde yatan düşünce biçimi, nesnellikten ziyade fenomenolojik ya da hermeneutiktir. Bu bakış açısından sosyal dünya, objektif bir gerçek olarak görülmemekte ve ölçülememekte; elle tutulur, gözle görülür, somut bir biçimde belirlenmemektedir. Dolayısıyla gerçek, insanların paylaştıkları anlam ve semboller sistemi yoluyla paylaşılmakta ve yeniden üretilmektedir. Bu bakış açısından kültür bir bakıma herşeyi sembolik

söylem örüntülerine indirgemek demektir (Smith ve Simmons, 1983; Alvesson, 1993: 14).

Günlük yaşantımızda değer yargılarının ve sembol sistemlerinin önemi (örneğin, insanlar efsaneler ile yaşarlar ve efsaneleri ile ölürler) açıkça görülmesine rağmen, değerler ve sembol sistemleri pozitivizmin altınçağı boyunca ihmal edilmekte, değer ve gerçek arasında kesin bir ayırım yapılmaktadır. Modern sosyolojinin kurucusu Vilfredo Pareto (1968' den aktaran Broms ve Gahmberg, 1983: 482), yaklaşık 60 yıl önce “eylemlerin mantıktan değil, duygulardan/düşüncelerden kaynaklandığını, mantığa bir posteriori olarak başvurulduğunu” ileri sürmektedir. İnsan düzenlemelerinin değer yönü, sınırlı pozitivist duygu tarafından “doğru” olarak görülebilse de görülemezse de, örgütlerdeki günlük yaşantımıza nüfuz ettiği ve yaşantımızı yönettiği için, değerler dolayısıyla ifade edilmiş tarzlarının (sembollerin) incelenmesi gerekmektedir. Kültür bir metafor olarak ele alındığında örgütler, insan bilincinin göstergeleri, ifade edilen formları olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyenler, kültürün onu oluşturan anlamsal, düşünsel ve sembolik yönleri üzerine yoğunlaşmaktadır; kültürün çıktılarıyla ya da ekonomik boyutlarıyla pek ilgilenmemektedirler. Bu bakış açısında araştırmacının dikkati örgütlerin *neyi* başaracağından ve nasıl daha *verimli* bir biçimde çalışacağından, örgütlerin *nasıl* başardığına ve *organize etmekle* neyin kastedildiğine yönelmektedir.

Antropolojide kültür farklı yollarla ifade edilmektedir. Örgüt araştırmacıları kültürel bir benzeşim geliştirdikleri zaman bilişsel antropoloji, sembolik antropoloji ya da daha az boyutlarda yapısal antropoloji ve psikodinamik teorilerden ortaya çıkan kültür görüşünün ayrıntılarına girme eğilimindedirler. Bilişsel antropolojide kültür, paylaşılan bilgidir (Goodenough, 1971' den aktaran Smircich, 1983: 348). Sembolik antropolojide kültür, paylaşılan anlam sistemidir (Hallowell, 1955' den aktaran Smircich, 1983: 348). Yapısal antropolojide ve psikodinamiklerde kültür, aklın bilinçdışı çalışmasının bir ifadesidir (Rossi ve O' Higgins, 1980' den aktaran Smircich, 1983: 348). Modern antropolojide kültürün bu farklı ifadeleri, çok farklı örgüt analizleri modellerinin temelini oluşturmaktadır. Bu temellerden ortaya çıkan araştırmalar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

#### *Bilişsel Perspektif*

Örgütsel biliş yaklaşımına göre kültür, kültür taşıyıcılarının zihinsel yapıları içinde ele alınmakta ve bilinçdışı bir mantık aracılığıyla ya da sınırlı sayıdaki kurallar aracılığıyla insan aklı tarafından geliştirilmektedir. Bu yaklaşım, bilinçaltı ihtiyaçların önemine dikkati çekmekte, örgütteki bir insanı anlamının ancak bu anahtar süreçlerin ele alınması ile mümkün olabileceğini ileri sürmektedir (Martin vd., 1983). Bu yaklaşım bilişsel yapı, bilişsel haritalar ve yapılar aracılığıyla bireysel anlamları incelemektedir (Davey ve Symon, 2001: 125; Erez, 1990: 568). Bilişsel antropoloji alanında kültürmerkezcilik (Gregory, 1983) veya anlamsal çözümleme olarak nitelendirilen yaklaşımda

kültür, herhangi bir insan grubu tarafından paylaşılan bir anlam, düşünce, bilgi, inanç ve davranış sistemi olarak görülmekte, belirli bağlamda bireysel yanıtları etkileyen zihinsel programlar dizisi tarafından aktarılmaktadır (Erez, 1990: 568). Bu açıdan kültür, fenomenleri, davranışları ve duyguları algılama, anlamlandırma, açıklama ve değerlendirmede kullanılan bir referans çevresi olarak görülmektedir. Bu yönüyle kültür onu paylaşan insan grubu tarafından algılama, değerlendirme ve eylemde bulunma gibi konularda *öğrenilmiş standartlar, kurallar sistemi veya öğrenilmiş bilgi sistemi* olarak tanımlanmaktadır. Kültüre ilişkin bu yaklaşım, kültürü maddi kavramlaştırılmaların ötesinde *insan grubunun zihinsel planda bilme ve inanma ihtiyacı duyduklarının toplamı* olarak görmektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984' den aktaran Şişman, 2002: 9). Bu yaklaşıma göre kültürün insan tarafından üretildiği kabul edilmekte, bir araştırmacının yapması gerekeni de herhangi bir kültürün (grubun) üyesi olan insanların kendi dünyalarını nasıl tanımladıklarını saptamak ve bunun kurallarını belirlemek olarak görmektedir. Erez (1990: 566)' e göre bilişsel yaklaşım, bireysel algılara ve kısmi olarak bireysel farklılık karakteristikleri tarafından paylaşılan dışsal çevrenin içsel sunumuna odaklanmaktadır. Bilişsel açıdan kültür, eylemin kendisi olmayıp eylemin dayandığı kurallar sistemi olmaktadır.

#### *Sembolik Perspektif*

Hallowell (1955' den aktaran Smircich, 1983: 350) ve Geertz (1973' den aktaran Smircich, 1983: 350) gibi antropologlar kültürleri ya da toplumları bireylerin davranışları üzerinde büyük etkisi olan ve paylaşılan (Broms ve Gahmberg, 1983), belirli bir zamanda, belirli bir grubu yöneten kolektif ve genel kabul görmüş (Pettigrew, 1979: 574) ortak anlam ve sembol sistemleri (Trompenaars, 1993: 14) olarak ele almaktadır. Sembolik açıdan kültür, birtakım semboller içerisinde örgütlenmiş anlamlar bütünü (Barley, 1983: 394) olarak tanımlanmaktadır. Kültüre bu açıdan yaklaşan antropologlar, insanı da anlam üreten ve dünyasını anlamlı semboller üzerine kuran bir varlık olarak tanımlamaktadırlar. Denison (1990: 175) da örgüt kültürünü, hayatta kalabilme ve geleceğe adaptasyon için kolektif bir rehber olarak hizmet eden yapılandırılmış davranış ve anlam sistemi olarak görmektedirler. Sembolik örgüt teorisyenleri, örgütün anlamını koruyan ve yaratan sembolik eylem örüntülerini deşifre etme ya da yorumlama ile ilgilenmektedirler. Sembolik açıdan yaklaşıldığında insanın kendi dışındaki fiziksel ve sosyal çevreyle olan ilişkilerinin, sembolik süreçler yoluyla geliştiği kabul edilmekte, insanların gerçeği yorumlamasında sembollerin gücü ele alınmaktadır. Dolayısıyla Barley (1983)' in ifade ettiği gibi, herhangi bir sosyal grubun üyeleri, paylaştıkları ortak anlam ve sembollerin derecesine bağlı olarak dünyalarını anlamlandırmada da benzer davranışlar göstermektedirler. Bu nedenle bir kültürün açıklanabilmesi için o kültürü üreten ve paylaşan sosyal aktörlerin bakış açılarının belirlenmesi gerekmektedir.

*Yapısalcı ve Psikodinamik Perspektif*

Bu yaklaşım kültürü, insan zihninin birikimli ürünleri ve bilinçaltı süreçlerin yansıması olan paylaşılan semboller sistemi olarak tanımlamaktadır. Kültürü bilinçdışı psikolojik süreçlerin ifadesi olarak görmek, Levi-Strauss' un yapısal antropolojisinin temelini oluşturmaktadır. Levi-Strauss (1997), bütün kültür öğelerinde olmamakla birlikte, bilinçaltı yapı düzeyinde bütün kültürlerde ortak evrenselliklerin bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım kültürü, insanın evrensel bilinçaltı yapısının yansıması olarak tanımlamakta ve kültür üzerine yapılan araştırmaların amacının da insan bilincinin gizli ve evrensel boyutlarını açıklamak olduğunu ileri sürmektedir.

Birçok araştırmacı, örgüt kuramları ile kültür kuramları arasındaki etkileşimi değişik boyutlardan ele almakta ve bu tür araştırmalarda karşılaşılan birçok zorluğa rağmen örgüt kültürü elementlerini belirlemeye çalışmaktadır.

**V. Sonuç**

Bu çalışma kapsamında, örgüt kuramları ile kültür kuramlarının etkileşimi ele alınarak, örgüt kültürü kavramının anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde benimsenen araştırma stratejileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle Reichers ve Schneider (1990) tarafından tanımlanan *bilimsel çalışmalarda kavramsal gelişim süreci* çerçevesinde, yönetim/örgüt alanında *değerlendirme ve çoğalış* aşamasında olan örgüt kültürünün gelişim sürecine ve teorik temellerine değinilmektedir. Daha sonra, örgüt kültürü çalışmalarında benimsenen araştırma stratejileri ve bu stratejilerin temelini oluşturan *tematik çerçeve* ele alınmaktadır. Son otuz yıldır üzerinde tartışılan ve antropolojiden “kültür” kuramları ile örgüt teorisinden “örgüt” kuramları arasındaki etkileşimin sonucunda ortaya çıkan *tematik çerçeve*, örgütlerin kültürü bir *değişken* ya da *kök metafor* olarak görmesi şeklinde iki ana başlık altında toplanabilmektedir. Burrell ve Morgan (1979)' in paradigmatik şemasını takiben Smircich (1983)' in geliştirdiği bu kuramsal çerçevede, fonksiyonalist araştırma geleneği, kültürü örgütün *sahip olduğu* örgütsel bir *değişken* (kültürler arası veya karşılaştırmalı yönetim ve ortak kültür temaları) olarak ele alırken, yorumsamacı gelenek ise, kültürü, sosyal sistemlerle ilgili bir değişken ya da alt sistem olarak görmenin ötesinde yönetimin/örgütün doğasını açıklamada bir *kök metafor*, örgütün sembolik söylev örüntüleri (örgütsel biliş, örgütsel sembolizm ve bilinçdışı süreçler ve örgüt) olarak ele almaktadır. İlgili literatürde yapılan araştırmalar ışığında, realizmi, pozitivizmi, determinizmi ve etik yaklaşımı benimseyip sosyal bilimlere nesnel olarak ele alan ve kültürü örgütün sahip olduğu bir değişken olarak kabul eden araştırmacıların *nomotetik* bilimsel araştırma stratejisini benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Nominalizmi, anti-pozitivizmi, boyun eğmeciliği ve emik yaklaşımı benimseyen ve kültürü bir örgütlenme süreci olarak görüp metafor olarak kabul eden bilim kişileri ise *idiografik* stratejiyi desteklemektedirler.

### Kaynaklar

- Adler, N. J. (1983) "A Typology of Management Studies Involving Culture", *Journal of International Business Studies*, 14(2), ss. 29 47.
- Aktouf, O. (1992) "Management and Theories of Organizations in The 1990s: Toward A Critical Radical Humanism?", *Academy of Management Review*, 17(3), ss. 407 431.
- Alvesson, M. (1990) "On Popularity of Organizational Culture", *Acta Sociologica*, 33(1), ss. 31 49.
- Alvesson, M. (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, USA.
- Astley, G. W. (1985) "Administrative Science as Socially Constructed Truth", *Administrative Science Quarterly*, 30, ss. 497 513.
- Astley, G. W. ve Van de Ven, A. H. (1983) "Central Perspectives and Debates in Organizational Theory", *Administrative Science Quarterly*, 28, ss. 245 273.
- Barley, S. R. (1983) "Semiotics and The Study of Occupational and Organizational Cultures" *Administrative Science Quarterly*, 28(2), ss. 393 413.
- Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. (1998), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Benedict, R. (2000), *Kültür Örüntüleri*, M. Topal (çev.), Üçüncü Baskı, Öteki Yayınevi, Ankara.
- Broms, H. ve Ghamberg, H. (1983) "Communication to Self in Organizations and Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), ss. 482 495.
- Burrell, G. ve Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
- Burt, R. S., Gabbay, S. M., Holt, G. ve Moran, P. (1994) "Contingent Organization As A Network Theory: The Culture Performance Contingency Function", *Acta Sociologica*, 37(4), ss. 345 370.
- Carroll, D. T. (1983) "A Disappointing Search for Excellence", *Harvard Business Review*, 61(6), ss. 78 88.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1993) "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage", *Academy of Management Executive*, 7(2), ss. 57 70.
- Child, J. (1997) "Strategic Choice in The Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, 18(1), ss. 43 76.
- Child, J. ve Tayeb, M. (82/83) "Theoretical Perspectives in Cross-National Organizational Research", *International Studies of Management & Organization*, 12(4), ss. 23 70.
- Conrad, C. (1985) "Review of Peters and Austin' s (1985) Book – A Passion for Excellence: The Leadership Difference", *Administrative Science Quarterly*, 30(3), ss. 426 428.



- Damanpour, F. ve Evan, W. M. (1984) "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'", *Administrative Science Quarterly*, 29, ss. 392 409.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2005) "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Basımda, 3(1), 55s.
- Davey, K. M. ve Symon, G. (2001), "Recent Approaches to The Qualitative Analysis of Organizational Culture", *The Organizational Handbook of Organizational Culture and Climate*, C. L. Cooper, S. Cartwright ve P. C. Earley (der.), John Wiley & Sons, England, ss. 123 142.
- Deal, T. ve Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, Canada.
- Denison, D. R. (1996) "What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native' s Point of View on A Decade of Paradigm Wars", *Academy of Management Review*, 21(3), ss. 619 654.
- Erez, M. (1990), "Toward a Model of Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, H. C. Triandis, M. D. Dunnette ve L. M. Hough (der.), Palo Alto, Consulting Psychologists Press, Inc., California, ss. 559 607.
- Fedor, K. J. ve Werther, W. B. (1995) "Making Sense of Cultural Factors in International Alliances", *Organization Studies*, 23(4), ss. 33 48.
- Freeman, F. H. (1985) "Books that Mean Business: The Management Bestsellers", *Academy of Management Review*, 10(2), ss. 345 350.
- Gordon, G. G. ve DiTomaso, N. (1992) "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, 29(6), ss. 783 798.
- Gregory, K. L. (1983) "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 28, ss. 359 376.
- Haris, P. R. ve Moran, R. H. (1987), *Managing Cultural Differences*, İkinci Baskı, Gulf Publishing, Houston.
- Harrison, R. J. ve Carroll, G. R. (1991) "Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 36(4), ss. 552 582.
- Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (1987) "Peters and Waterman Revisited: The Unended Quest for Excellence", *Academy of Management Executive*, 1(2), ss. 91 98.
- Hofstede, G. (1980), *Culture' s Consequences*, Newbury Park, London, 1980.

- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, London.
- Hofstede, G. (1998) "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, 35(1), ss. 1 12.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. Ve Sanders, G. (1990) "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, ss. 286 316.
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, Canada.
- Kuhn, T. S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, İkinci Baskı, University of Chicago Press, Chicago.
- Lundberg, C. C. (2001), "Working with Cultures in Organizations: A Social Rule Perspective", C. L. Cooper, S. Cartwright ve P. C. Earley (der.), *The Organizational Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons, England, ss. 325 345.
- Martin, J. (1992), *Culture in Organizations Three Perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Martin, J. ve Siehl, C. (1983) "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis", *Organizational Dynamics*, 12(2), ss. 52 64.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. ve Sitkin, S. B. (1983) "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), ss. 438 453.
- Meyerson, D. ve Martin, J. (1987), "Culture Change: An Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies*, 24(6), ss.623 647.
- Mitchell, T. R. (1985) "In Search of Excellence vs. The 100 Best Companies to Work for in America: A Question of Perspective and Values", *Academy of Management Review*, 10(2), ss. 350 355.
- Mitroff, I. I. ve Mohrman, S. A. (1987) "The Slack is Gone: How The United States Lost its Competetive Edge in The World Economy", *Academy of Management Executive*, 1(1), ss. 65 70.
- Morgan, G. (1980) "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organizational Theory", *Administrative Science Quarterly*, 25, ss. 605 622.
- Morgan, G. ve Smircich, L. (1980) "The Case for Qualitative Research", *Academy of Management Review*, 5(4), ss. 491 500.
- O'Reilly, C. (1989) "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31(4), ss. 9 25.
- Ouchi, W. G. ve Jaeger, A. M. (1978) "Type Z Organization. Stability in The Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, 3(2), ss. 305 314.
- Özen, Ş. (2002) "Türkiye' deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), ss. 187 213.

- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987), Yönetme ve Yükseltme Sanatı "Mükemmeli Arayış", Selami Sargut (çev.), Altın Kitaplar, İstanbul.
- Pettigrew, A. M. (1979) "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24, ss. 570 581.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C. ve Park, S. H. (2002) "National and Organizational Culture Differences and İnternational Joint Ventue Performance", *Journal of International BusinessStudies*, 33(2), ss. 243 265.
- Riley, P. (1983) "A Structurationist Account of Political Culture", *Administrative Science Quarterly*, 28, ss. 414 437.
- Rousseau, D. M. (1990), "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods", *Organizational Climate and Culture*, B. Schneider (der.), CA: Jossey-Bass, Inc, San Francisco, ss. 153 192.
- Saffold, G. S. (1988) "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture", *Academy of Management Review*, 13(4), ss. 546 558.
- Schein, E. H. (1984) "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25(2), ss. 3 16.
- Schein, E. (1990) "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45(2), ss. 109-119.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, İkinci Baskı, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. (1996) "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, 41(2), ss. 22-240.
- Schultz, M. ve Hatch, M. J. (1996) "Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm in Organizational Culture Studies", *Academy of Management Review*, 21(2), ss. 529 557.
- Siehl, C. ve Martin, J. (1990), "Organizational Culture: A Key to Financia Performance?", B. Schneider (der.), *Organizational Climate and Culture*, CA: Jossey-Bass, Inc., San Francisco, ss. 241 281.
- Smircich, L. (1983) "Concepts of Clture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, ss. 339 358.
- Smith, K. K. ve Simmons, V. (1983) "A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors an Metaphors in Field Research", *Administrative Science Quarterly*, 28, ss. 377 392.
- Sorenson, J. B. (2002) "The Strength of Corporate Culture and Reability of Firm Performnce", *Administrative Science Quarterly*, 47, ss. 70 91.
- Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993) *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Trompenaars, F. (1993), *Riding The Waves of Culture Understanding Diversity in Global Business*, Irwin Professional Publishing, London.

- Uygur, N. (1984), Kültür Kuramı, Remzi Kitabevi, Büyük Fikir Kitapları Dizisi: 8, İstanbul.
- Üsdiken, B. (1989) “Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce. Beş Yıl Sonra”, *Journal of Economics and Administrative Studies*, 3(1), ss. 72 95.
- Van De Ven, A. H. (1983) “Review of Peters and Waterman’ s (1982) Book-In Search of Excellence”, *Administrative Science Quarterly*, 28(4), ss. 621 624.
- Van Maanen, J (1979a) “Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface”, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), ss. 520 526.
- Van Maanen, J (1979b) “The Fact of Fiction in Organizational Ethnography”, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), ss. 539 550.
- Weaver, G. R. ve Gioia, D. A. (1994) “Paradigms Lost: Incommensurability vs Structurationist Inquiry”, *Organization Studies*, 15(4), ss. 565 589.
- Wiener, Y. (1988) “Forms of View Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, *Academy of Management Review*, 13(4), ss. 534 545.
- Wilkins, A. L. Ve Ouchi, W. G. (1983) “Efficient Cultures: Exploring The Relationship between Culture and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), ss. 468 481.
- Yıldırım, E. (2002) “Cogito Ergo Sum” dan “Vivo Ergo Sum” a Örgütsel Analiz”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), ss. 155 185.

Notlar:

<sup>i</sup> Sayılı (assumption), doğru/gerçek olarak kabul edilen yargılar, inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Türkçe’ de, İngilizce’ deki *assumption* sözcüğünün karşılığı olarak bazen *hipotez, varsayım, faraziye, denence* sözcükleri kullanılmaktadır. Ancak burada *assumption*, daha çok dünya ve onun işleyişine ilişkin *inançlar* anlamına gelmektedir. Bu bağlamda “sayılı (inanç)” sözcüğü kullanmak yanlış olmayacaktır. Burada sayılı ya da inanç, kısaca *insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler* anlamını taşımaktadır (Şişman, 2002: 84 85).

<sup>ii</sup> Riley (1983: 414) ise, örgüt kültürünün tüm örgüt üyelerinin atfettiği birleştirilmiş değerler sistemi olarak değil, bütünleşik alt kültür sistemleri şeklinde görülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Örgütteki farklı alt grupların farklı değer sistemlerine sahip olmalarının paralelinde büyük, ademi merkezileşmiş örgütler çoklu değer sistemlerine ya da alt kültürlerine (Gregory, 1983) sahip olmaktadır. Wiener (1988: 535), güçlü merkezi bir değer sisteminin, çoklu kültürün özünde bulunan potansiyel bölücülüğü azaltabileceğini ileri sürmektedir. Van Maanen ve Barley (1985’ den aktaran Alvesson, 1993: 75) ise, “örgütlerin tek ve benzersiz kültürler yarattıklarını ileri sürdüğü” için örgüt kültürü terimini kullanmayı bile açıkça reddetmektedirler. Örgüt içinde var olan birçok alt kültür (mesleki, bölümsel alt kültürler gibi) ile birlikte, örgüt genelinde baskın bazı örgüt kültürü değerleri bulunmaktadır. Martin ve Siehl (1983)’ in ifade ettiği gibi, kültürel değişkenlerin yoğunluğunun ve gücünün örgütteki kişiden kişiye, gruptan gruba ve örgütler arasında değişebilmesinin yanı sıra baskın örgüt kültürünün yaygın temasını korumaktadır (Harrison ve Carroll, 1991).

<sup>iii</sup> Genellikle “tarihsel” disiplinlerde karşılaşılan idiografik gelenek, bütünleri ya da “*Gestalten*” i, olayların, koşulların ya da gelişimlerin benzersiz yapılandırılmalarını araştırırken; başlıca doğa bilimlerinde kullanılan nomotetik araştırma geleneği ise, genel kuralları ya da “*Gesetze*” i araştırmaktadır (Lammers, 1976: 31’ den aktaran Hofstede, 1980: 41). Son zamanlarda bu alanda yaşanan gelişmeler paralelinde sosyal bilimlerde bu iki gelenek arasında bir hareket söz konusu olmaktadır. 1960’ lar da Goldschmidt, 1920’ lerde antropolojide fonksiyonalizmi ele alan Bronislaw Malinovski’ den sonra, bu iki yaklaşım arasındaki seçimi “*Malinovskian ikilemi*” olarak adlandırmaktadır (Berry, 1969: 120’ den aktaran Adler, 1983: 34). Malinovski, işlevsel kültür incelemesinin zorunluluğunu vurgulamaktadır. Yaşayan bir örgenliğin (organizmanın) otopsi masasına yatırılarak incelenmesi türünden yaygın çalışmaları eleştirmekte, yaşam sürecinde canlı işlevleri göz önüne alarak inceleme yapılması gerektiğini savunmaktadır (Benedict, 2000: 70). Malinovski’ nin fonksiyonalizmi, toplumlardaki kurumların amaçsal doğasını vurgulamaktadır, ancak amaç, eşsiz bir bütün olan bu toplumun özel kültüründen ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kurumlar en iyi kendi kültürleri açısından anlaşılabilirler. Diğer toplumlardaki kurumların fonksiyonel eşitliği kanıtlanamayabilir ve Malinovski’ ye göre “kültürler arası kurumların karşılaştırılması, karşılaştırılmazları karşılaştırdığımız için, aslında yanlış bir girişimdir” (Hofstede, 1980: 41).

<sup>iv</sup> Van Maanen (1979a, 1979b) niteliksel yöntemlerin niceliksel yöntemlerden farklı olarak, araştıran ile araştırılan, kuram ile veri ve bağlamla eylem arasındaki mesafeleri azalttığını, olayların/davranışların meydana gelme sıklığı (frequency) yerine anlamlarla/yorumlarla ilgilendiğini belirtmektedir. Bu anlamda niteliksel araştırmalar, daha zengin, yoğun, derin, geniş, anlaşılabilir, geçerli, bütüncül, dinamik, nedensellikleri tartışmasız kabul gören ancak genelleme gücü zayıf (dolayısıyla güvenilirliği düşük) veriler üretmektedir (Miles, 1979’ dan aktaran Özen, 2002: 207). Ancak, genellenebilir bilgi üretme, öznelci yaklaşımın ilgilendiği bir konu değildir. Öznelci yaklaşım zaten dünyada genellenebilir kuramlara ve yasalara ulaşamayacağını, gerçekliğin tek ve özgül olduğunu ileri sürmektedir. Nesnelci bakış açısıyla bakıldığında ancak, niteliksel yöntemin genellenebilir bilgi üretmediği iddia edilebilir (Özen, 2002: 207).

<sup>v</sup> Ancak, Denison (1996: 620) bir çalışmasında da niteliksel ve niceliksel metodların birlikte kullanıldığı çalışmaların, önceleri yapılan kültür antitezi araştırmalarına hizmet edebileceğini de ileri sürmektedir. Siehl ve Martin (1990: 274) de bu tür araştırmaların, kültürü mevcut örgüt performansı modellerinde sadece bir değişken olarak ele alıp, kültürün etkisini azaltma riski taşıdığını ileri sürmektedir. Symon ve Cassell (1998' den aktaran Davey ve Symon, 2001: 124), iki yaklaşımın farklı epistemolojilere dayandıkları için, nicel ve nitel metodlar arasındaki ayırımın “kırmızı ringa” olduğunu ileri sürmekte, fenomenyanın ölçümünü içermeyen bir metodun, bilginin sosyal etkileşim aracılığıyla yaratıldığını benimseyen sosyal yapısallık anlayışı kadar objektif, bağımsız olarak doğrulanabilir ve genelleştirilebilir warrantable bilgiden oluşan pozitivist anlayışı kendine rehber edinebileceğini belirtmektedirler. Symon ve Cassell (1998' den aktaran Davey ve Symon, 2001: 125), altlarında yatan bu farklı epistemolojilerin, araştırmacıların örgüt kültürü terimini anlamlandırma, değerlendirme, yorumlama ve kullanma biçimlerinde yansıyabileceğini ileri sürmektedirler.

<sup>vi</sup> Denison (1990: 193) nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılmasını *Weick' in saati* yaklaşımını ele alarak açıklamaktadır. Bilimsel çalışmanın yüksek oranda genelleştirilebilir ve doğru (accurate) özelliğe sahip, ancak tamamen kompleks niceliksel çalışma ile başladığını, daha sonra oldukça doğru, basit ancak genelleştirilemeyen, örgüte özgü/has “case” çalışmalarla devam ettiğini, literatürde elde edilen çalışmalarla karşılaştırılarak sonlandığını ifade etmektedir. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. Denison, 1990: 193.

<sup>vii</sup> Yorumsamacı paradigmaya göre sosyal gerçeklik, bir düzene sahip olmakla beraber, dışsal somut bir biçime sahip olmayıp, öznel tecrübenin bir sonucudur. Buna göre nesnel ve değerlerden bağımsız bir sosyal bilim oluşturma çabaları hatalıdır. Yorumsamacı paradigmada amaç genelleştirilebilir kuram(lar) oluşturmaktansa günlük örgütsel hayatı anlamaktır. Örgütler, yapılar veya yapılara sahip olan nesnel olarak değil, bireylerin pratikleri ve sosyal kurgularıyla yeniden üretilen süreçlerdir. Örgütsel dünyada yüzeyde görünen düzenlilik aslında çok kırılğan olan ve sosyal olarak inşa edilmiş sembolik ilişkiler ağına dayanmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979: 31). Bu ilişkiler sürekli olarak müzakere edilmekte ve değişmektedir. Yorumsamacı araştırmacının hedefi bu ilişkiler ağının anlamını ve önemini kavramaya çalışmaktır (Yıldırım, 2002: 63). Yorumsamacı perspektif hakkında daha fazla bilgi için bkz. Burrell ve Morgan, 1979; Morgan, 1980: 605 622; Astley, 1985: 497 513; Astley ve Van de Ven, 1983: 245 273.

<sup>viii</sup> Türkçede *örüntü* sözcüğüyle karşılanan “patern” sözcüğü çoğunlukla Türkçeye model olarak çevrilmektedir. Oysa İngilizcede “model” ile “patern” arasındaki ince bir ayırım vardır. Örnekbçim ya da örnekçe olarak “model” ile “patern” arasındaki fark, *patern*da ayrık, özgün ve çarpıcı özelliklerin öne çıkmasıdır (Benedict, 2000: 10). Benedict (2000) in “her kültürün apaçık bir kişiliği” olduğunu felsefesinden hareketle burada da pattern sözcüğünün karşılığı olarak model sözcüğü yerine *örüntü* kullanılmaktadır.

<sup>ix</sup> İşlevselci paradigma nesnel bir sosyal gerçekliğin olduğundan hareketle örgütleri nesnel olgular olarak ele alıp, bu olguların çevreleriyle olan ilişkilerini incelemektedir (Burrell ve Morgan, 1979: 26). Burada örgütlerin ana sorununun verimlilik ve etkinlik olduğu vurgulanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda örgütsel faaliyetin yapısını ve denetimini sağlayacak kavramlar ve modeller geliştirilmektedir. Doğa bilimlerindeki başarılarından etkilenen işlevselciler örgütsel dünyada düzenlilikler ve ilişkiler ortaya koyup onları öngörme ve denetim altına almayı hedeflemektedir. Yapı, teknoloji gibi kavramlar bu paradigma içinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Beşeri ilişkiler, sistem teorisi ve durumsallık yaklaşımı işlevselci paradigmaya örnek kuramlar olarak verilebilir (Yıldırım, 2002: 161). Örgüt/yönetim yazınının temel paradigmaları ve perspektifleri hakkında daha fazla bilgi için bkz. Burrell ve Morgan, 1979; Morgan, 1980: 605 622; Astley, 1985: 497 513; Astley ve Van de Ven, 1983: 245 273.