

Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma

Ali Danışman

Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 01330, Adana
e-posta: adanis@cu.edu.tr

Hüseyin Özgen

Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 01330, Adana
e-posta: hozgen@cu.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, örgütlerin homojen değer ve anlayışlar yanında farklı kültürleri de içinde barındırdığı görüşünden hareketle, Türkiye’de faaliyette bulunan bir firmada ne tür alt kültürlerin hangi kaynaklara bağlı olarak ortaya çıktığı araştırılmaktadır. Bunun için, büyük bir sanayi firmasının beyaz yakalı personeli üzerinde anket yöntemi kullanılarak elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Yedi kültürel boyut üzerinde yapılan kümeleme analizi sonucunda *güç kültürü* ve *profesyonel kültür* şeklinde ifade edilebilecek iki alt kültürün varlığı tespit edilmiştir. Bu alt kültürlerin kaynaklarını anlamak için örgüt üyelerinin alt kültürlere göre dağılımına bakıldığında, farklılığın büyük ölçüde yönetici ya da teknik/uzman personel ayırımı ile örgüt içinde iş esasına göre bölümlendirmeden kaynaklandığı görülmektedir. Ayrıca, Türkiye’de iş ile ilgili değer ve anlayışlara ilişkin toplumsal düzeydeki kültürel farklılaşmanın da araştırma yapılan firmadaki alt kültürlerin oluşumunda etkili olabileceği yönünde işaretler bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarının örgütsel alt kültür ve Türkiye ortamı yazını açısından katkısı ve önemi tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Alt kültürler, örgüt kültürü, kültürel farklılaşma, Türkiye, kümeleme analizi.

1. Giriş

Kültür, yönetim ve organizasyon alanında hem kuramsal yazında hem de uygulamada önemli bir kavram olarak yerini almış bulunmaktadır. Örgütlerde gerek yapısal düzenlemeler, gerekse strateji ve politikalar büyük ölçüde örgütsel aktörlerce yaygın bir şekilde paylaşılan kültürel anlayış ve değerler sisteminin etkisi altında oluşmaktadır (Hinings, Thibault, Slack ve

Kikulis, 1996; Bate, Khan ve Pye, 2000; Ranson, Hinings ve Greenwood, 1980). Dolayısıyla, örgütlerde yapısal düzenlemeler ile strateji ve politikaların belirlenmesinde ortaya çıkan farklı görüşler, bazen derin düzeydeki farklı kültürel eğilimlerin bir yansıması olabilmektedir. Bu açıdan belirli bir örgüt içinde kültürel eğilimlerde ne tür farklılaşmanın olduğu önem arz etmektedir.

Yönetim ve organizasyon yazınında örgüt kültürü çalışmaları, örgütlerde çalışanların geneline paylaşılan kültürel anlayışların ve değerlerin varlığı kadar (Deal ve Kennedy, 1982; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Ouchi, 1981), örgüt içinde sistematik bir şekilde farklılaşan (Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991; Sackmann, 1992) ve hatta dağınık bir şekilde bireysel aktörler tarafından taşınan (Golden, 1992; Stevenson ve Bartunek, 1996) anlayış, anlamlar sistemi ve değerlerin bulunduğunu göstermektedir. Örneğin, yapılan araştırmalar, örgüt geneline paylaşılan kültürel anlayışlar ve değerler sistemi yanında, toplumsal, mesleki (Van Maanen ve Barley, 1984; Schein, 1996) ve örgütsel dinamikler (Lawrence ve Lorsch, 1967; Jermier vd., 1991; Hofstede, 1998) ile çalışanların kendi aralarındaki ilişki ve etkileşimlere (Golden, 1992; Stevenson ve Bartunek, 1996; Alvesson, 1993) bağlı olarak bir örgüt içinde sistematik bir şekilde farklılaşan kültürel anlayışların, anlamlar sisteminin ve değerlerin olduğunu ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, Martin (2002), kültür çalışmaları ile ilgili üç farklı bakış açısı belirlemiş ve bunları bütünlük (integration), farklılaşma (differentiation) ve dağınıklık (fragmentation) şeklinde ifade etmiştir. Martin'e (2002) göre; bütünlük bakış açısı örgüt geneline paylaşılan kültürel değer, norm, inanç ya da uygulama şekillerini ifade ederken; farklılaşma bakış açısı, örgüt içinde belirli bir alt grup ya da sisteme dayalı olarak oluşan kültürel nitelikleri tanımlamaktadır. Diğer yandan, dağınıklık bakış açısı, örgütleri kültürler mozaiği olarak görerek, örgüt geneline ya da örgütteki belirli alt gruplar içinde paylaşılan kültürel unsurlardan çok, örgüt içinde kişisel ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan spesifik anlayış ve anlamlar sistemi üzerinde durmaktadır.

Örgüt kültürünün üç bakış açısına göre de oluşabileceği yönetim ve organizasyon yazınında yaygın bir şekilde kabul görünürken, Türkiye'de yapılan araştırmaların neredeyse tamamında, örgütlerde kültürün bütünlük bakış açısı içinde çalışıldığı ve değerlendirildiği dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, Türkiye'de faaliyette bulunan bir işletmede özellikle ne tür kültürel anlayışların örgüt geneline paylaşılarak homojenlik arz ettiği ve hangi değer ve anlayışlar sistemi etrafında ne tür alt kültürlerin oluştuğu hususunda görgül veriye dayalı kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. İşte bu çalışma, bu eksikliği gidermeye yönelik çabanın bir parçasıdır. Bu bağlamda, çalışmada Türkiye'de faaliyette bulunan bir işletmede belirli değer ve normlara göre ne tür alt kültürlerin bulunduğu incelenmektedir. Bu şekilde, çalışmanın bir firmada ortaya çıkabilecek alt kültürleri tanımlayarak

öncelikle Türk yönetim ve organizasyon alanında örgüt alt kültürleri ile ilgili yazının oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, çalışma, bir Türk işletmesinde ortaya çıkabilecek alt kültürleri tanımlamak suretiyle, örgütsel strateji ve politikalar ile uygulamalarda ortaya çıkan farklılıkların kültürel temellerinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilecektir. Bu açıdan, çalışma, uygulamaya ilişkin olarak da, örgütsel strateji, politika ve sistemlerin işletme genelince yaygınlaştırılmadığı durumlarda bunların muhtemel sebepleri hakkında bir fikir verebilecektir.

Çalışmada öncelikle örgütlerde kültür ve alt kültürlerin bizim açımızdan ne anlama geldiği ve nasıl anlaşıldığı konusunda bilgiler verilmektedir. Sonraki aşamada, alt kültürlerin kaynakları üzerinde durularak, özellikle Türkiye’de faaliyette bulunan bir işletmede alt kültürlerin neye göre ve nasıl oluşabileceği üzerinde tartışmalara yer verilmektedir. Daha sonra, araştırma yöntemi hakkında bilgiler sunulmaktadır. Son olarak, sonuç bölümünde araştırma bulguları değerlendirilmekte ve tartışılmaktadır.

2. Örgütlerde kültür ve alt kültürler

Kültür kavramının tanımı üzerinde bir fikir birliği olmamakla birlikte, birçok araştırmacı, kültürün belirli bir sosyal grup ya da toplum üyeleri tarafından paylaşılan, sosyal olarak oluşan, kolektif ve bütüncül bir kavram olduğu üzerinde hemfikir gözükümler (Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990; Detert, Shroeder ve Mauriel, 2000). Belirli bir sosyal grup içinde paylaşılan unsurlar, düşünsel düzeydeki temel varsayım biçimleri, inançlar, değerler ve normlardan daha gözlemlenebilir düzeydeki davranış biçimleri, uygulamalar, törenler, ritüeller ile gelenek ve göreneklere kadar geniş bir yelpazede oluşabilmektedir (Schein, 1992; Rousseau, 1990; Hofstede, 2001). Gözlemlenebilir düzeydeki kültürel unsurların taşıdığı anlamlar genelde belirli bir sosyal gruba özgü olduğundan, bunların deşifre edilip ortaya çıkarılması biraz güç olabileceken, daha çok bilinçli tercihlerden oluşan değer ve normları açığa çıkarmak ve sosyal gruplar arasında karşılaştırmak özellikle nicel araştırmalarda daha uygulanabilir bir nitelik taşımaktadır. Öte yandan, birçok araştırmacı paylaşılan değerler sistemi ve normlar ile algılanan uygulamaları örgütlerde kültürün temel unsurları olarak görmektedir (Enz, 1986; O’Reilly vd., 1991; Hofstede vd., 1990). Bu açıdan, bu çalışmada, örgüt kültürü iş ortamındaki ortak değer, norm ve uygulamalar şeklinde ele alınmaktadır.

İş ortamındaki ortak değer, norm ve uygulamalar, firma genelince bütüncül bir şekilde paylaşılabilir gibi değişik açılardan farklılaşma da sergileyebilecektir (Gregory, 1983; Jones, 1983; Danisman, Hinings ve Slack, 2006). Bu farklılaşma sonucu, örgütsel düzeyde çeşitli alt kültürler oluşabilecektir (Hofstede, 1998; Jermier vd., 1991; Schein, 1996). Örgüt içinde gruplar arasında sistematik bir şekilde oluşan farklılaşma ile ortaya

çıkan örgütsel alt kültürlerin, genelde fonksiyonel birimlere, yönetim kademelerine, mesleklere ya da demografik özelliklere ya da toplumsal düzeydeki farklılıklara göre oluştuğu yönünde yaygın görüş ve bulgular bulunmaktadır (Schein, 1996; Jermier vd., 1991; Hofstede, 1998; Jones, 1983). Bununla birlikte, örgüt içindeki bütün bu alt grupların her zaman birer örgütsel alt kültür oluşturması söz konusu olmayabilecektir (Boisnier ve Chatman, 2003).

Bir örgütteki alt kültürlerin ortak niteliği, paylaşılan ortak değerler ve normlar sistemi olan gruplardır (Boisnier ve Chatman, 2003). Buna göre, alt kültürü oluşturan üyelerin her zaman aynı ortamda bulunmaları ya da sürekli bir arada çalışmaları gerekmemekle birlikte, alt kültürün oluşabilmesi için, alt kültürü oluşturan grup üyelerinin kendilerini belirli ortak değer, norm ve anlayışları ile farklı tanımlamaları gerekir. Dolayısıyla, belirli değer ve normların ya da anlayışların belirli sayıda birey tarafından başka gruplardan farklı, ancak kendi aralarında kollektif bir şekilde algılanması, savunulması, paylaşılması ve benimsenmesi ile birlikte alt kültürler ortaya çıkacaktır.

Değer ve normların alt grup üyelerince benzer bir şekilde algılanması, paylaşılması ve benimsenmesi, yukarıda belirtildiği üzere, bazen örgütsel dinamikler ve yapılanma biçimine bağlı olarak bireylerin kendi aralarındaki ilişki ve etkileşimlerden kaynaklanabileceken, bazen de toplumsal ya da bireysel düzeyde taşınan ortak niteliklere bağlı olabilecektir. Alt kültür çalışmalarının geneli, alt kültürlerin büyük ölçüde mesleki ve fonksiyonel roller ya da örgütsel yapılanmaya dayalı birimlere bağlı olduğunu göstermektedir (Schein, 1996; Hofstede, 1998; Bloor ve Dawson, 1994; Van Maanen ve Barley, 1984). Örneğin, Bloor ve Dawson (1994), Avustralya ev bakım hizmeti gören bir kuruluşta yapmış oldukları nitel çalışmada, değişik mesleklerden kişilerin nasıl farklı mesleki alt kültür oluşturduklarını göstermektedir. Benzer şekilde, Hofstede (1998) de, bir sigorta firmasında üç farklı alt kültür tanımlamakta ve bunların genel olarak fonksiyonel ve idari alanlara göre ortaya çıktığına vurgu yapmaktadır.

Diğer yandan, demografik gruplar da örgütsel değer ve normlarda farklılaşmanın kaynağını oluşturabilmektedir (Trice ve Beyer, 1993; Ibarra, 1992; Cox, 1993). Özellikle yaş ve cinsiyet kültürel farklılaşmada belirleyici olabilmektedir. Bununla birlikte, demografik özelliklere göre farklılaşma genelde diğer alt kültürler zayıf olduğunda daha belirgin bir şekilde görülebilmektedir (Trice ve Beyer, 1993). Bu açıdan demografik özelliklere göre farklılaşma beklenebilmekle birlikte, bu farklılaşmanın alt kültür oluşturma olasılığı zayıf görülmektedir.

Bir firmada ortaya çıkabilecek alt kültürlerin kaynaklarından birisi de toplumsal düzeydeki kültürel, bölgesel ya da etnik farklılaşmalar olabilecektir (Kozan, 2002; Redpath ve Nielsen, 1997; Ott, 1989). Bu farklılaşmalar, örgütün ne denli çeşitlilik arz ettiğine göre değişebilecektir. Örneğin hep aynı kültürel anlayış, bölge ya da etnik gruptan kişileri istihdam

eden ve sosyalizasyon süreci etkin olan bir firmada toplumsal temele dayalı farklılaşma daha az olabileceken, istihdamda çeşniliğe açık olan firmalarda toplumsal temele dayalı alt kültürler daha baskın ve yaygın bir şekilde ortaya çıkabilecektir. Bu açıdan bakıldığında, Türkiye’de faaliyette bulunan bir firmada yapılacak alt kültür araştırması için Türk toplumsal yaşamında ayrışmanın nasıl olduğu da önem taşımaktadır.

3. Alt kültür türleri ve nitelikleri

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, örgütlerde alt kültür çeşitli şekillerde değişik kaynaklara bağlı olarak ortaya çıkabilecektir. Esasen her örgütte belirli düzeyde alt kültürlerin oluştuğu açık olmakla birlikte, Türkiye’de faaliyette bulunan bir firmada bunun hangi unsurlar etrafında neye göre oluştuğu konusunda yönetim ve organizasyon yazınında özellikle görgül araştırma pek bulunmamaktadır. Bu bağlamda, cevap aranan temel soru şudur: Türkiye ortamında faaliyette bulunan bir firmada alt kültürler hangi değer, norm ve uygulamalar etrafında ne tür kaynaklara bağlı olarak oluşabilecektir?

Bu çalışmada, alt kültürlerin belirlenmesinde, Danışman ve Özgen (2003) tarafından kapsamlı bir yazın taraması yapılarak geliştirilen kültürel boyutlar esas alınmıştır. Danışman ve Özgen’in (2003) çalışmasında kültürel boyutlar, *kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonellik ve açıklık* açısından ele alınmaktadır. *Kuralcılık eğilimi*, kurallara uymaya ağırlık verme derecesini; *hiyerarşi eğilimi*, statü ve otoriteyi önemseme derecesini; *sonuç eğilimi*, işin yapılış şekline çok sonuçlar üzerinde odaklanma derecesini; *klan eğilimi*, iş ortamının aile gibi görülme ve kişiler arası ilişkilerin önemsenme derecesini; *destekleyicilik*, iş ortamında çalışanların inisiyatif kullanabilme ve bireysel haklarının korunma derecesini; *takım eğilimi*, takım ruhu içinde birliktelik oluşturabilme ve işbirliği yapabilme derecesini; *profesyonellik*, rasyonelliğin, başarı ve yetkinliğin önemsenme derecesini ve son olarak *açıklık eğilimi*, kararların açıklıkla ve rahatlıkla tartışılarak verilme derecesini ifade etmektedir. Türkiye’de faaliyette bulunan bir firmada bu kültürel boyutlara göre ne tür alt kültürler hangi kaynaklara bağlı olarak oluşabilecektir? Diğer bir deyişle, bu kültürel eğilimlerden hangileri belirli sayıda birey tarafından, başkalarından farklı ancak kendi aralarında kolektif bir şekilde önemsenebilecektir?

Yapılan kuramsal çalışmalar ve görgül araştırmalar, kültürel değer ve uygulamaların ayrışma noktasına ilişkin çeşitli fikirler vermektedir. Schein (1996), her örgütte üç alt kültürün görülebileceğini belirtmekte ve bunları operatör kültürü, mühendislik kültürü ve idari kültür olarak ifade etmektedir. Schein’a (1996) göre, operatör kültürü ve mühendislik kültürünün kökleri işletme dışına dayanırken, idari kültür işletme içindeki etkileşime bağlı olarak oluşur. Operatör kültürü açısından en önemli değerler ve varsayımlar,

açık iletişim, takım çalışması ve birbirine güvendir. Bu değer ve varsayımlar olmadan operasyonel işlerde çalışanların başarı sağlaması zor olur. Mühendislik kültürü, genelde teknik personel ve tasarımcılardan oluşur ve bu kültür altında çalışanlar sorunlara standart çözümler bulmaya çalışır. Dolayısıyla, kurallar ve standartlar bu alt kültür üyeleri için son derece önemlidir. İdari kültür, daha çok üst yöneticiler ve bunlara yakın çalışanlar arasında oluşur. Bu kültür için en önemli değerler firmanın karlılığı ve performansıdır. Bu alt kültür üyeleri genelde işletmenin tepesinde çalıştıkları için işletmeyi kontrol edecek sistem ve rutinleri zamanla daha fazla önemsemeye başlarlar ve bundan dolayı duygusallıktan ve işletme içinde özel ilişkilerden uzaklaşmaya başlarlar. Bu şekilde, hiyerarşik ilişkilere dayalı profesyonellik bu alt kültürün temel unsurunu oluşturur.

Jones (1983) tarafından işlem maliyetlerine göre tanımlanan ve üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür olarak ifade edilen örgüt kültürleri, sonradan Hofstede (1998) tarafından sigorta firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada bir firma içinde farklı değerlere ve uygulamalara eğilim gösteren alt kültürler olarak bulunmuştur. Buna göre, üretim kültürü, daha çok rutin işlerle uğraşan, süreç odaklılığın önemli olduğu ve işlerin normatif esaslara göre yapıldığı birimlerde daha yaygın görülmekte ve idari kültür olarak ifade edilebilecek bir alt kültürü oluşturmaktadır. Hofstede'in bulgularında, Jones'un çalışmasında işlerin rutin olmaktan çıktığı, belirli uzmanlaşmanın gerekli olduğu ve buna bağlı olarak kural ve prosedürlerin önemli hale geldiği ortamlar olarak ifade edilen bürokratik kültür, müşteri destek/ilişki noktası olarak ifade edilebilecek birimlerde, satış personeli ve yeni sorunları çözmekle yüz yüze olan çalışanlar arasında daha fazla görülmektedir. Bundan dolayı, Hofstede (1998), çalışmasında bürokratik kültür yerine, sonuç odaklılığın önemli olduğu ancak firmanın kendine özel uygulamalarından dolayı satış personelinin firma yönetimince belirlenen sabit kural ve fiyatları uygulamak zorunda olduğundan pragmatik değerlerin pek görülmediği ortamı ifade edecek şekilde, bu alt kültür için müşteri destek kültürü (customer interface) ifadesini kullanmaktadır. Profesyonel alt kültür ise, üst yönetim kademesi ile belirli alanlarda uzmanlaşmış birimlerde daha yaygın oluşmuş bulunmaktadır. Bu alt kültür üyeleri profesyonelliği ve pragmatizmi önemli ölçüde önemserken, doğrudan pazar ortamında çalışmadıklarından sonuç odaklılığa fazla vurgu yapmamaktadırlar.

Diğer yandan, Jermier vd.'nin (1991) polis teşkilatı üzerinde yapmış oldukları araştırmada, farklı alt kültürlerin özellikle otoriteye itaat ile rasyonelliğin ve profesyonelliğin yansımaları olarak görülebilecek örgütsel formalizasyon eğilimi açısından ayrıştığı dikkat çekmektedir. Nitekim bu iki kültürel eğilim, çeşitli çalışmalarda birbirinin alternatifi kültürel profiller olarak da tanımlanmaktadır (ör. Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Harrison, 1975). Bunun yanında, Wallach (1983) bürokratik kültür, inovasyon

kültürü ve destekleyici kültür şeklinde ifade ettiği örgüt kültürü profillerinin bir işletmede alt kültürler olarak görülebileceğini belirtmektedir.

Görüldüğü üzere, bir örgüt içinde alt kültürler örgütün niteliğine ve örgüt içi fonksiyonel birim ve yönetim kademelerine göre değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Burada en önemli konu, farklı alt kültürlerin hangi unsurlar etrafında şekilleneceğidir. Genel olarak bakıldığında, araştırmalarda alt kültürlerin var olduğu net olarak ortaya konulmakla birlikte, bu alt kültürleri oluşturan değer, norm ve uygulamaların değişik çalışmalarda farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, belki en fazla dikkat çeken husus, profesyonel değerlerin genelde üst yönetim kademesinde ayrı bir alt kültür olarak oluştuğudur. Bunun dışında, özellikle teknik personel arasında karmaşık sorunlara standart çözümler bulunabilmesi açısından kuralların daha önemli hale geldiğine yönelik bulgu ve işaretler dikkat çekmektedir. İşlerin rutine bindiği ofis çalışanları arasında daha çok işin yapılış şeklini ifade eden süreçlerle ilişkilerin önemsendiği görülmektedir. Bu görüş ve bulgular ışığında, Danışman ve Özgen'in (2003) kültürel boyutlarından profesyonelliğin, kuralcılığın ve klan eğiliminin farklı alt kültürlerin temel unsurları olabileceği düşünülebilecektir. Buna göre, profesyonel değerlerin kaynağını büyük ölçüde yöneticiler oluşturabilecekken, kuralcılığın temel unsur olabileceği alt kültür, teknik personel arasında daha yaygın olabilecektir. Diğer yandan, aile tarzı ilişkilerle nitelenebilecek klan eğiliminin ofis personelinin temel niteliği olabileceği ifade edilebilecektir.

Ancak bu öngörüler, firma içi dinamikler açısından önem taşımaktadır. Bir firmada toplumsal eğilimlere ilişkin alt kültürlerin görülmesi de yüksek bir olasılıktır. Nitekim kültürler arası ortamda yapılan birçok araştırmada, örgütlerde kültürün değişik toplumlara göre önemli ölçüde farklılaştığı ortaya konulmuş bulunmaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998; Soeters ve Schreuder, 1988; Danışman ve Özgen, 2003). Bu açıdan, Türkiye'de faaliyette bulunan bir firmada alt kültürlerle ilişkin daha sağlıklı bir öngöründe bulunabilmek için, toplumsal düzeydeki farklı eğilimlerin de dikkate alınması gerekecektir.

Türkiye'de toplumsal düzeyde belirli ölçüde önemli etnik ve bölgesel farklılıklar bulunmakla birlikte, ayrışmanın esas olarak kültürel değer ve anlayış farklılıklarında yer aldığı ve ön plana çıktığı görülmektedir (Mardin, 1973; Kozan, 2002). Toplumsal düzeyde işle ilgili değer ve anlayışlarda özellikle geleneksellik-modernlik bağlamında kültürel farklılaşma kendini daha belirgin bir şekilde yansıtmaktadır (Mardin, 1973; Kozan, 2002; Aldemir, Arbak ve Özmen, 2003). Örneğin, Aldemir, Arbak ve Özmen (2003) tarafından yapılan bir araştırma, bu yönde bazı önemli ipuçları vermektedir. Emik bir yaklaşım içinde yapılan bu araştırmanın sonuçları, Türkiye'de iş ortamında batı ve yerel kaynaklı iş anlayışı ve değerlerinin iki farklı alt kültür oluşturabileceğine işaret etmektedir. Araştırmanın

bulgularına göre yerel kaynaklı iş görme anlayışı olarak ifade edilen statü odaklı, mistik kökenli ve riyaya dayalı değerler bir grupta toplanırken, batı kaynaklı işgörme anlayışı olarak ifade edilen profesyonel ve rasyonel değerler ayrı bir grup oluşturmaktadır. Diğer yandan, Kozan (2002), Schwartz'ın (1994) değer ölçeklerini kullanarak kamu ve özel sektörden örgütler üzerinde yaptığı bir araştırmada, Türkiye'de geleneksel olarak oluşan ana alt kültür ile birlikte üç farklı alt kültürün daha ortaya çıktığını bulmuş ve bunları (1) gelenekçiler, (2) güç arayıcılar, (3) eşitlikçiler ve (4) teşvik ediciler şeklinde tanımlamıştır. Kozan'a göre, Türkiye'de bu alt kültürlerin her birisi birbirinden farklı değerleri ve anlayışları önemsemektedir. Örneğin, gelenekçiler, kibar ve samimi olmayı, saygıyı, itaati, sosyal olarak kabul görmeyi ve tanınmışlığı önemserlerken; güç arayıcılar, sosyal gücü, otoriteyi, refahı ve eğlenceyi; eşitlikçiler, mütevaziliği, sosyal adaleti ve dürüstlüğü ve son olarak teşvik ediciler, farklı yaşamayı, özgürlüğü ve heyecanlı yaşam tarzını daha fazla ön planda tutmaktadırlar.

İş ortamı dışında da Türkiye'de toplumsal alt kültürlere eğilen çok sayıda tarih ve sosyoloji araştırması bulunmaktadır. Bu çalışmaların genelinde, Osmanlı'nın son dönemlerinden bu yana Türk kültürel yapısında batı ve yerellik ya da modernlik-geleneksellik ekseninde bir ayrışma yaşandığına vurgu yapılmaktadır (Ortaylı, 2001; Timur, 1998). Bu ayrışmada, çoğu zaman Batı ile Doğu arasında kalmanın önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Bir tarafta batı kaynaklı değer ve uygulamalar yaygın bir şekilde toplumsal yaşama adapte edilirken, diğer tarafta tarihsel süreç içinde oluşup gelen anlayış ve davranış biçimleri önemini korumaktadır. Bu durum bazen, karma değer ve davranışların bir arada görülmesine de yol açabilmektedir. Bunun sonucunda, örneğin, ne tam demokrat ne tam otokrat, ne tam yenilikçi ne tam tutucu, ne tam kollektivist ne tam bireyci niteliğe sahip kişiler olduğu gibi, hem muhafazakar hem değişime açık, hem niteliği ve başarıyı hem ilişkileri ve statüyü aynı anda önemseyen bireylerin bulunduğu da gözlemlenebilmektedir (Göregenli; 1995; Esmer, 1998).

Sonuç olarak, Türk toplumundaki farklı kültürel eğilimlere göre alt kültürlerin, zaman zaman birbirine karışık unsurlar taşınması beklenmekle birlikte, esas olarak, profesyonellik, güç/statü ve ilişkiler bağlamında bir ayrışma içinde olabileceği düşünülebilecektir. Özellikle, Danişman ve Özgen'in (2003) boyutlarından profesyonel değerler ile hiyerarşi eğiliminin bu ayrışmada önemli unsurlar olabileceği beklenebilecektir. Bunun yanında aile içi ilişki tarzı olarak ifade edilebilecek klan eğiliminin de ayrı bir alt kültürün temel unsuru olabilmesi mümkündür. Bununla birlikte, bu kültürel niteliğin, Türk toplumunda yaygın bir eğilim olan güç odaklılık ile birlikte ortaya çıkması da olasıdır. Çünkü, güç odaklılık Türkiye'de çoğu zaman babacan tarzı yaklaşımlarla ortaya çıkmakta (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl ve Kurshid, 2001; Pasa, Kabasakal ve Bodur, 2001;

Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998) ve bu da beraberinde klan tarzı ilişkilerin de aynı şekilde önemsenmesine yol açabilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Dolayısıyla, Türkiye’de çalışılan bir firmada, alt kültürlerin güç ve ilişki odaklı değerler ile rasyonel ve profesyonel değerler etrafında oluşması beklenebilecektir. Profesyonel kültüre ilişkin algılama üst yönetim kademelerinde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkabileceken, güç odaklı değer ve uygulamalara ilişkin algılama özellikle yönetici olmayan personel arasında daha fazla hissedilebilecektir.

4. Araştırma yöntemi

4.1. Veri toplama

Bir firmada ne tür alt kültürlerin hangi kaynaklara bağlı olarak oluştuğunu tespit etmek için yapılan araştırma, Türkiye’nin öncü sanayi firmalarından birisinde gerçekleştirilmiştir. Alt kültürlerin tespitinde, firmada örgütsel birimler ve demografik nitelikler açısından çeşitlilik olması ve buralarda araştırma için yeterli sayıda çalışanın olması son derece önemlidir. Çalışılan bu firma, bu açılardan iyi bir ortam niteliğindedir. Ayrıca, firma yönetimi beyaz yakalı çalışanlarının tamamına ulaşma fırsatı sağlamıştır. Bu da araştırmada bu firmanın seçilmesinde etkili olmuştur.

Araştırmanın yapıldığı dönemde, firmada yaklaşık olarak 2700 kişi çalışmaktaydı. Bunlar arasında beyaz yakalıların (idari, teknik ve ofis personeli) sayısı 320 idi. Anket yöntemi kullanılarak yapılan araştırma, beyaz yakalı olarak çalışan bu 320 kişinin tamamı üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sadece beyaz yakalıları üzerinde yapılmasında iki sebep etkili olmuştur. Birincisi, anketin mavi yakalı çalışanlara tam olarak ulaştırılmasında sorun yaşanabileceği şüphesi oluşmuştur. İkincisi, bu şüpheye ilave olarak, firma yetkilileri, kapsam içi olarak ifade ettikleri mavi yakalı çalışanlar arasında anketin farklı anlamlar taşıyabileceğine ilişkin kaygılarını belirterek, araştırmanın sadece beyaz yakalılarla sınırlı tutulmasının kendileri açısından daha uygun olacağını ifade etmişlerdir. Bu yüzden, araştırma sadece beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Firmada beyaz yakalıları, özellikle farklı birim ve yönetim kademeleri ile demografik özellikler açısından istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar verecek sayıda olduğu için araştırmaya bu şartlarda devam edilmiştir.

Anketler, internet üzerinden firmanın insan kaynakları departmanı aracılığı ile beyaz yakalı 320 personelin tamamına gönderilmiştir. Toplam 143 kişi anketleri doldurarak araştırmaya katılmıştır. Doldurulan anketlerin 8’i uygulanabilir nitelikte olmadığından iptal edilmiş ve analize dahil edilmemiştir. Analiz, kalan 134 anket üzerinde yapılmıştır. Bu şekilde geri dönüş oranı % 42 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran çok ideal olmamakla birlikte, bu alandaki diğer görgül araştırmalara göre değerlendirildiğinde tatmin edici gözükmektedir (Adkins ve Caldwell, 2004; Lok, Westwood ve

Crawford, 2005; Brunetto ve Farr-Wharton, 2006). Burada önemli olan hususlardan birisi de, her sosyal ya da demografik gruptan belirli oranda katılımcı olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, ankete katılanların dağılımı ile firma genelindeki dağılım birbirine çok yakındır. Örneğin, üretim ve teknik işlerde çalışanların oranı firma genelinde % 46, araştırmaya katılanlar arasında % 37, mali ve idari işlerde çalışanların firma geneli oranı % 33, araştırmaya katılanlar arasında % 27, pazarlamadakilerin oranı firma genelinde % 17, araştırmaya katılanlar arasında % 28, satınalmada çalışanların oranı firma genelinde % 4, araştırmaya katılanlar arasında % 7'dir. Benzer şekilde, toplam ankete katılanların arasında, birim yöneticileri % 12, şefler % 23, teknik ve uzman personel % 53 ve memurlar % 12'lik bir oran oluştururken, firma genelinde de bu dağılımın çok farklı olmadığı görülmektedir. Firma genelinde de, bu dağılıma yakın paralellikte, birim yöneticileri % 8, şefler % 17, teknik ve uzman personel % 61 ve memurlar % 15'lik bir oran oluşturmaktadır. Diğer yandan, ankete katılanlar arasında lisansüstü dereceye sahip olanlar % 16, fakülte ve yüksekokul mezunları % 76 ve lise ya da alt düzey mezunları % 7 iken, bu oranlar firma genelinde sırasıyla, % 13, % 80 ve % 7'dir. Ankete katılanlarla firma genelinde cinsiyet açısından dağılım ise aynı çıkmıştır. Firma genelinde ve ankete katılanlar arasında erkeklerin oranı % 70 iken, kadınların oranı % 30'dur. Görüldüğü üzere, ankete katılanlar arasında herhangi bir alt grubun yoğun hakimiyeti yoktur ve katılımcılar birimler ve demografik özellikler açısından firma genelini büyük oranda yansıtmaktadır.

Diğer yandan, ankete katılanların yaş ortalaması 34.33, çalışma süresi ortalaması da 6.84 olarak hesaplanmıştır. Yaş ortalaması ve çalışma süresine ilişkin standart sapmaları ise, sırasıyla 6.87 ve 5.62'dir. Ankete katılanların yaş dağılımı 24 ile 56 yaş arasında değişmekle birlikte, 50 yaşın üzerinde katılanlar yalnızca % 2'lik bir oranı oluşturmaktadır. Ankete katılanların % 60'ı 35 yaşın altında, % 36'sı da 35 ile 50 yaş arasındadır. Çalışma süresi dağılımı ise 1 ile 27 yıl arasında değişmektedir. Buna göre, ankete katılanlar, ağırlıklı olarak genç ve orta yaş grubundan oluşurken, çalıştıkları ortamın kültürüne ilişkin bilgi verebilecek düzeyde çalışma süresine sahip bulunmaktadırlar.

4.2. Ölçek

Çalışmada, alt kültürler Danışman ve Özgen (2003) tarafından kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonellik ve açıklık eğilimi şeklinde ifade edilen ifade edilen dokuz kültürel boyuta göre değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, bu yazarlarca önerilen ölçek esas alınmıştır. Geniş bir yazın taraması yapılarak geliştirilen bu kültürel boyutlar ve ölçümleri ile ilgili detaylı bilgiler, Danışman ve Özgen'in (2003) çalışmalarında yer almaktadır.

Danışman ve Özgen'in (2003) çalışmalarındaki örgüt kültürü ölçeği, Kanada ve Türkiye firmalarında uygulanmak üzere geliştirildiğinden, soru maddelerinin *Türkçe* ve İngilizce dilleri arasında anlam bütünlüğü ve anlaşılabilirlik açısından uyumluluk arz etmesine özen gösterilmiş bulunmaktadır. Bu çalışma sadece Türkiye içinde yapıldığından, kültürel boyutlara ilişkin ifadelerin bazıları, daha anlaşılır olması açısından yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca, içsel güvenilirliğini güçlendirmek için bazı kültürel boyutlarda ilaveler ve çıkarmalar yapılmıştır. Bu şekilde, Danışman ve Özgen'in (2003) çalışmasında 45 olan ifade sayısı bu araştırmada 49 olmuştur. Örneğin, hiyerarşi boyutunu ölçmek için, "*Sözünüzün dinlenmesi için tepede ya da tepeye yakın olmanız gerekir*", "*Üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz eder*", "*Statüler arasında sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde farklılık yoktur(-)*", "*Amirlere saygı son derece önemlidir*", "*Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapıya uyum son derece önemsenir*" gibi ifadelerden yararlanılmıştır. Profesyonelliğin ölçümünde de "*Sorunların çözümünde analitik ve rasyonel bir yol izlenir*", "*Herkes işine bakar; kimse, kimse ile uğraşmaz*", "*Herkes hakkı verilir ve herkes performansına ve katkısına göre takdir edilir*", "*Bazı kişiler ayrıcalıklı muamele görebilir (-)*", "*Ne tür niteliklere sahip olduğunuzdan çok kim olduğunuz önemlidir (-)*", "*Yetkinlik son derece önemsenir*" "*Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur*" gibi ifadeler kullanılmıştır. Kültürel boyutları oluşturan bu ifadeler, 7 kategorili Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Kültürel eğilimleri anlamak için, katılımcılardan *Hiç Tanımlamıyor (1)*, *Kısmen Tanımlıyor (4)* ve *Çok İyi Tanımlıyor (7)* şeklinde belirlenen kategorilerden çalışma ortamlarının kültürüne en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcılara anketin kendi değer ve normlarını değil, kendilerinin de bir parçası oldukları firmalarında içinde buldukları çalışma ortamına ilişkin kültürel özellikleri tanımlamayı amaçladığı özellikle hatırlatılmış ve tercihlerini kendi değer ve normlarını dikkate almaksızın firmalarındaki çalışma ortamlarının kültürel özelliklerine göre yapmaları belirtilmiştir.

Yapılan araştırmada elde edilen verilere göre, kültürel boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi skorları Tablo 1'de görülmektedir. Kabul edilebilir güvenilirlik katsayısı için $\alpha > 0.60$ kriteri esas alınmıştır¹. Tablo'da görüldüğü üzere, yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, 9 kültürel boyuttan 7'si kabul edilebilir düzey olan 0.60'ın üstünde, 2'si altında çıkmıştır. Bunun

¹ Kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının genelde $\alpha > 0.70$ olması önerilmekle birlikte, birçok kültür araştırmasında bu oranın $\alpha > 0.60$ olarak alındığı görülmektedir (ör. Windsor ve Ashkanasy, 1996; Hinings Thibault, Slack, ve Kikulis, 1996; McDermott ve Stock, 1999; Cooke ve Rousseau, 1988). Diğer yandan, istatistik kitaplarında da $\alpha > 0.60$ kriterinin keşifsel nitelikte araştırmalarda kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998).

üzerine sonuç ve açıklık eğilimi ileriki analizlerde dışarıda tutulmuş**; dolayısıyla, alt kültürleri tespit etmek için yapılan analizde, kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, takım eğilimi, gelişme eğilimi ve profesyonellik olmak üzere 7 kültürel boyut esas alınmıştır.

5. Araştırma bulguları

Araştırmada firma içindeki alt kültürleri tanımlamak amacıyla Ward yöntemi kullanılarak kümeleme analizi yapılmıştır. Bu analizde, gruplar ve grup kümeleri değişkenlerin aritmetik ortalamalarına göre teker teker bir araya gelmektedirler; en fazla benzer olanlar birinci grubu, sonrakiler ikinci grubu oluşturmakta ve dağılım bu şekilde devam edip gitmektedir (Hofstede, 1998).

Tablo 1
Güvenilirlik Analizi Skorları ve Tanımlayıcı İstatistikler

	İfade sayısı	Cronbach α	Aritmetik ortalama	StandartS apma
Kültürel Profiller				
Kuralcılık eğilimi	3	0.83	5.37	1.15
Hiyerarşi eğilimi	6	0.66	4.87	0.92
Sonuç eğilimi	-	-	-	-
Klan eğilimi	6	0.71	4.67	0.95
Destekleyicilik	5	0.67	4.48	1.04
Takım eğilimi	3	0.64	4.27	1.25
Gelişme eğilimi	4	0.62	4.98	0.93
Profesyonellik	7	0.81	4.29	1.09
Açıklık eğilimi	-	-	-	-

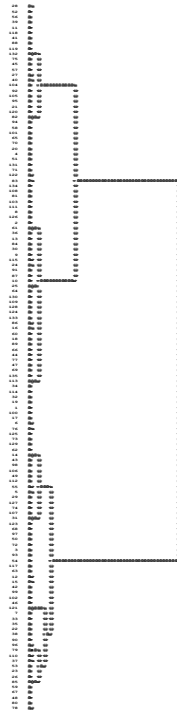
Yapılan kümeleme analizi sonucunda ortaya çıkan *ağaç diyagramı* (*dendrogram*), Şekil 1'de görülmektedir. Ağaç diyagramı, toplam populasyonun nasıl küçük kümelere ayrıldığını göstermektedir. Diyagramda görüldüğü üzere, çalışmaya katılan firma çalışanları kültürel boyutlara göre iki alt kültür oluşturmaktadırlar. Topaklaşma (agglomeration) katsayısında yapılan inceleme de bu katsayıdaki en büyük sıçramanın son iki kümede gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan, üzerinde çalışılan firmada

** Bu iki kültürel boyuta ilişkin soru ifadelerinden bazıları çıkarılarak yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur; ancak her seferinde skorlar kabul edilebilir düzeyin hep çok altında çıkmıştır. Buna göre, bu iki boyutun soru ifadelerinin gözden geçirilerek revize edilmesine ihtiyaç var gibi durmaktadır.

genel olarak iki alt kültür bulunduğu görülmektedir. Ortaya çıkan *alt kültürler* ve kültürel boyutların bu alt kültürlere göre dağılımı Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, kültürel boyutların dağılımına göre, alt kültürler *güç kültürü* ve *profesyonel kültür* şeklinde tanımlanmıştır. Güç kültüründe, dikkat çekici bir şekilde profesyonel kültürdeki değerlere göre sadece *hiyerarşi* eğilimi yüksek, diğer bütün kültürel boyutlar düşüktür. Profesyonel kültürde ise tam tersi durum ortaya çıkmıştır. Yani, profesyonel kültürde sadece hiyerarşi eğilimi düşük, diğer bütün kültürel boyutlar yüksek değerdedir. Özellikle, istihdam ve terfilerde ilişkilerden çok yetkinliğe önem verme, astlarla ilişkilerde hiyerarşi ve statüden çok eşitliği önemseme, işleri kuralına göre yapma ve çalışanlara inisiyatif verme gibi nitelikler bu kültürün belirleyici özellikleri gibi gözükmemektedir. Profesyonel kültür içinde klan eğiliminin yüksek bir değer taşıması, esasen, beklenen bir sonuç değil idi. Öyle görülmektedir ki, rasyonel çalışmaya dayanan profesyonel kültür ile işlerin büyük ölçüde kişiler arası ilişkilere dayalı olarak yapıldığı klan eğilimi aynı ortamda birlikte bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışılan firmada işler rasyonel çalışma esaslarına göre profesyonelce yapılırken ilişkiler ve duygusallık tamamen ortadan kalkmamaktadır.

Şekil 1
Ağaç Diyagramı (Dendogram)



Tablo 2
Alt Kültürler: Kümeleme Analizi Sonuçları

	Alt kültürler	
	Güç kültürü	Profesyonel kültür
Kültürel boyutlar	(n=61)	(n=73)
Kuralcılık eğilimi	4.78	5.78
Hiyerarşi eğilimi	5.40	4.42
Klan eğilimi	4.01	5.22
Destekleyicilik	3.67	5.12
Takım eğilimi	3.28	5.06
Gelişme eğilimi	4.37	5.49
Profesyonellik	3.34	5.08

Not: (1) Yüksek skorlar koyu, düşük skorlar italik yazılmıştır.

(2) Bütün farklılıkların önem düzeyi 0.01'in altındadır.

Alt kültürlerin tanımlanması kadar alt kültürleri oluşturan bireylerin kendi aralarında ne derece uzlaşma içerisinde oldukları da önem taşımaktadır. Alt kültürlerin kendi içinde ne derece uzlaşma olduğunu anlamak için, James, Demaree ve Wolf (1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşma indeksinden (*r_{wg}*) yararlanılmıştır. Alt kültürü oluşturan bireylerin kendi aralarında ne derece uzlaşma içinde olduklarını göstermekte olan bu indeks, birçok örgüt kültürü ve örgüt iklimi çalışmasında grup düzeyindeki uzlaşma derecesi görmek için kullanılmıştır (Payne, 2000; Zammuto ve Krakower, 1991; Koene, Bone ve Soeters, 1997; Griffin ve Mathieu, 1997). Bu indeks ile ilgili detaylı bilgi, Danışman ve Özgen'in (2003) çalışmasında yer almaktadır. Burada şu kadarını belirtmek gerekir ki, uzlaşma indeksinde değerler büyük ölçüde parmak hesabı kuralına (*rule of thumb*) göre oluşturulmakta ve bu indeksi kullanan çalışmaların genelinde, James ve arkadaşlarının (1984, 1993) önerisi doğrultusunda, kabul edilebilir uzlaşma düzeyi olarak 0.70 kriteri esas alınmış bulunmaktadır.

Alt kültürleri oluşturan bireylerin kendi aralarındaki uzlaşma derecelerini gösteren skorlar Tablo 3'te görülmektedir. Tablo'da örgüt geneline ilişkin uzlaşma derecesi skorları da yer almaktadır. Uzlaşma derecesi ile ilgili skorlar hem örgüt genelinde hem de her iki alt kültürde kabul edilebilir kriter olan 0.70'in üzerinde çıkmıştır. Buna göre, kültürel boyutlara ilişkin örgüt genelindeki homojenliğe rağmen örgüt içinde iki alt kültür ortaya çıkmakta ve bu alt kültürü oluşturan bireyler kendi aralarında önemli oranda uyumluluk sergilemektedirler. Ayrıca, her iki alt kültürde de kültürel boyutların tamamına ilişkin uzlaşma derecesi skorları firma geneline göre daha yüksek düzeydedir. Bu durum, alt kültürlerin kendi içinde firma geneline göre daha yüksek düzeyde bir uyumluluk olduğunu göstermektedir.

Tablo 3
Alt Kültürlerdeki Uzlaşma Dereceleri

	rwg Değerleri		
	Güç kültürü	Profesyonel kültür	Firma geneli
Kuralcılık eğilimi	0.74	0.89	0.79
Hiyerarşi eğilimi	0.88	0.84	0.81
Klan eğilimi	0.85	0.92	0.85
Destekleyicilik	0.84	0.85	0.76
Takım eğilimi	0.76	0.78	0.59
Gelişme eğilimi	0.86	0.90	0.84
Profesyonellik	0.90	0.91	0.81

Alt kültürlerin hangi kaynaklara bağlı olarak ortaya çıktığını anlamak için, alt kültürlerle firma içi alt gruplar arasında *Ki Kare* testi yoluyla ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Bu ilişkileri gösteren *Ki Kare* Değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, alt kültürler ile sadece örgütsel kademeler ve iş bölümleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Diğer alt gruplar ve demografik özellikler ile alt kültürler arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Şu aşamada, örgüt üyelerinin örgütsel kademe ve iş bölümler açısından alt kültürlere göre nasıl dağıldığı önem arz etmektedir. Alt kültür üyelerinin örgütsel kademe ve firmadaki işbölümlerine* göre dağılımı sırasıyla Tablo 5 ve Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 5'te görüldüğü üzere, birim müdürleri ile şefler ile memurların çoğu profesyonel kültür bünyesinde yer alırken, teknik ve uzman personelin çoğunda güç kültürü algılaması daha baskın gözükmektedir. Buna göre, firma içinde özellikle şef ya da birim müdürü olarak çalışan idarecilerde profesyonel kültür eğilimi daha yüksek iken, teknik ve uzman personelin çoğunda profesyonel kültürden çok güç kültürü tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Diğer yandan, alt kültürlerin iş bölümlerine göre dağılımına bakıldığında, esas ayırımın Bölüm 2'de olduğu dikkat çekmektedir. Bu bölümde güç kültürü eğilimi içinde olanların sayısı daha fazla iken, Bölüm 3 ve Bölüm 4'te profesyonel kültür daha yaygın gözükmektedir. Bölüm 1'de her iki kültürel eğilim de eşit bir şekilde dağılmış gibi durmaktadır.

* Firma, kendi içinde üç ürün çeşidi ve merkez olmak üzere dört bölüme ayrılmakta ve bunları fonksiyon olarak ifade etmektedir.

Tablo 4
Ki Kare Değerleri: Alt Kültürler ve Alt Gruplar Arasındaki İlişki

	Ki Kare Değerleri
Birimler (pazarlama, muhasebe, üretim, finans vb.)	1.56
Örgütsel kademeler	9.41*
İş sınıfları	3.76
Fonksiyon (İş esasına göre bölümler)	11.17**
Öğrenim durumu	1.69
Cinsiyet	1.87
Yaş grubu	1.88

* p<0.05; ** p<0.01

Tablo 5
Alt Kültürler ve Örgütsel Kademeler

Örgütsel Kademeler	Alt kültürler		Toplam	
	Güç Kültürü	Profesyonel Kültür		
<i>Birim Müdürleri</i>	<i>Sayı</i>	6	10	16
	<i>%</i>	37.5	62.5	
<i>Şefler</i>	<i>Sayı</i>	9	22	31
	<i>%</i>	29.0	71.0	
<i>Teknik ve uzman personel</i>	<i>Sayı</i>	41	30	71
	<i>%</i>	57.7	42.3	
<i>Memurlar</i>	<i>Sayı</i>	5	11	16
	<i>%</i>	31.3	68,8	
Toplam	<i>Sayı</i>	61	73	134
	<i>%</i>	45.5	54.5	

Tablo 6
Alt Kültürler ve İş Bölümleri

İş Bölümleri (fonksiyon)	Alt kültürler		Toplam	
	Güç Kültürü	Profesyonel Kültür		
<i>Bölüm 1</i>	<i>Sayı</i>	11	13	24
	<i>%</i>	45.8	54.2	
<i>Bölüm 2</i>	<i>Sayı</i>	26	15	41
	<i>%</i>	63.4	36.6	
<i>Bölüm 3</i>	<i>Sayı</i>	3	14	17
	<i>%</i>	17.6	82.4	
<i>Bölüm 4</i>	<i>Sayı</i>	21	31	52
	<i>%</i>	40.4	59.6	
Toplam	<i>Sayı</i>	61	73	134
	<i>%</i>	45.5	54.5	

6. Sonuç

Çalışmada bir işletme içinde ne tür alt kültürlerin ortaya çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye'nin öncü sanayi firmalarından birisinin beyaz yakalı personeli üzerinde yapılan araştırma sonucunda, firmada güç kültürü ve profesyonel kültür şeklinde ifade edilebilecek iki alt kültür tanımlanmıştır. Güç kültürü esas olarak hiyerarşi eğilimi ile nitelenirken, profesyonel kültürde, profesyonel değer ve uygulamalar yanında gelişme eğilimi, kuralcılık eğilimi ve takım eğilimi gibi değer ve uygulamalara ilişkin algılamalar daha baskın gözükmektedir.

Bu iki alt kültürün hangi kaynaklara bağlı olarak oluştuğunu anlamak için yapılan analizler ilginç sonuçlara işaret etmektedir. Farklı alt kültürlerin oluşumunda demografik özelliklerin ve iş sınıflarının bir etkisi yok iken, firma içi yapısal dinamiklerin belirli ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Alt kültürler arasındaki farklılaşmada esas olarak örgütsel kademeler ile firma içindeki iş temeline dayalı bölümlerin önemli bir etkisi olduğu dikkat çekmektedir. Profesyonel kültür algısı özellikle departman müdürleri ve şefler arasında daha baskın ve yaygın iken; güç kültürü algısı, idarecilik görevi olmayan teknik ve uzman personel arasında daha fazla görülmektedir. Buna göre, kültürel anlayış ve değerler yöneticilik yapıp yapmamaya göre farklılaşıyor gibi gözükmektedir.

Bu çalışmada, kültür, iş ortamının belirli değer ve norm ifadelerine göre nasıl tanımlandığına ilişkin çalışanların görüşleri/algılamaları alınarak ölçülmüş idi. Öyle görülüyor ki, yönetici personel ile yöneticilik görevi olmayan personel arasındaki kültürel algılamaya birbiri ile aynı olmamaktadır. Yönetici personelin geneli ortamın kültürünü daha profesyonel görürken, yönetici olmayan nitelikli teknik ve uzman personelin çoğu arasında hiyerarşi ve güç daha fazla dikkat çekebilmektedir. Esasen, örgütlerde yöneticiler ile diğer personelin farklı kültürel eğilimlerde olabileceği çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuş idi (Schein, 1996; Hofstede, 1998; Raelin, 1986). Örneğin, profesyonel değerlerin yöneticiler arasında daha yaygın olması, Schein'in (1996) gözlemleri ve Hofstede'in (1998) bulguları ile örtüşmektedir. Bu açıdan, yöneticiler arasında profesyonel değerlerin daha yaygın olarak algılanması evrensel bir nitelik taşıyor gibi durmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye ortamı açısından bakıldığında profesyonel değer ve uygulamalarının alternatif olarak, beklendiği şekilde, hiyerarşi eğilimi daha baskın olarak ortaya çıkmaktadır. Daha çok yönetici olmayan teknik ve profesyonel personel arasında yüksek düzeyde algılanan güç kültürünün olduğu yerde rasyonellik, gelişme eğilimi ve profesyonel uygulamalar daha az görülüyor gibi durmaktadır. Hiyerarşi ve güç eğiliminin Türkiye'de toplumsal kökenli olarak iş ortamını niteleyen önemli bir özellik olduğu çok değişik görgül araştırmalardan bilinmektedir (ör. Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998; Hofstede, 2001; Danışman ve Özgen, 2003). Burada dikkat çeken husus, hiyerarşi eğiliminin yöneticilik pozisyonuna gelen kişiler

arasında önemini yetirmesi ve bunlar arasında profesyonel değer ve uygulamaların daha önemli hale gelmesidir. Bu durum, belki, şu şekilde açıklanabilecektir. Türkiye’de iş ortamında genel olarak statü ve buna bağlı güç önemli değerler olduğundan (Pellegrini ve Scandura, 2006; Danışman, 2005), çalışanlar, hiyerarşik basamaklarda yükseldikçe farkında olarak ya da olmayarak diğer çalışanlara karşı pozisyonlarını ve güçlerini çoğu zaman bir araç olarak kullanabilmektedirler. Bununla birlikte, buldukları yöneticilik pozisyonu ister istemez, profesyonel değer ve uygulamaları önemsemelerini zorunlu hale getirmektedir. Öyle ki, yöneticiler bu değer ve uygulamaları önemsemekle ya da çalıştıkları ortamı bu değer ve uygulamalara göre tanımlamakla birlikte, gücü ve statüyü kendileri açısından önemsemekten ve yönetsel uygulamalarını güç ve statüye göre şekillendirmekten vazgeçememektedirler. Bu da, yöneticisi buldukları diğer personel arasında iş ortamına ilişkin hiyerarşik algılamının yüksek olmasına yol açabilmektedir. Ancak bu araştırmanın bulguları bu konuda çok açık bir bilgi sunmamaktadır. Belki, ileride yapılacak çalışmalarda, hiyerarşi ve güç eğilimi ve algısı yöneticiler ve yönetici olmayan personel arasında karşılaştırılarak daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde ele alınabilecektir.

Bu araştırma bulgularına göre, dikkate değer bir diğer bulgu da, ilişkilerin önemsenmesiyle nitelenebilecek klan eğiliminin, beklenenin aksine, güç kültüründen çok yöneticiler arasında yaygın olarak algılanan profesyonel kültür içinde önemli bir unsur olmasıdır. Normal olarak, klan eğiliminin ya kendi başına ya da hiyerarşik eğilim ile birlikte ayrı bir alt kültür oluşturacağı beklenmekte idi. Bu araştırmanın bulgularına göre, klan eğilimi profesyonel ve gelişme eğilimli değerlerle birlikte daha çok yöneticiler arasında görülmektedir. Burada da profesyonel değerlerle ilişkilerin önemsendiği klan eğiliminin birbirine karışmış bulunduğu görülmektedir. Buna göre, bu firmada hiyerarşi eğiliminin babacan tarzdan çok otokratik bir nitelik taşıdığı düşünülebilecektir. Bu durumda hiyerarşi algısının olduğu yerde aile tarzı ilişkilerin pek önemli olmadığı, ancak bu ilişkilerin ağırlıklı olarak yöneticilerden oluşan ve profesyonel kültür algısı içinde olan çalışanlar açısından daha önemli olduğu ve bu şekilde bir tarafta profesyonelliğe vurgu yapılırken, diğer tarafta ilişki eğilimli yaklaşımlardan vazgeçilemediği sonucuna varılabilecektir. Bu da Türk toplumunda farklı değerlerin bazen aynı anda görülebileceği tezini desteklemektedir (Esmer, 1998).

Diğer yandan, alt kültürlerin oluşumunda işbölümlerinin de belirli ölçüde etkili olduğu dikkat çekmektedir. Firma içindeki dört iş bölümünde de alt kültürlerin yaygınlık düzeyi farklılık arz etmektedir. Firma içi iş bölümüne göre oluşan birimlerin birisinde her iki alt kültüre ilişkin değer ve normlar hemen hemen aynı oranda yaygın iken, diğer birisinde güç kültürü, diğer ikisinde de profesyonel kültür daha fazla ağırlıklı bir yer tutmaktadır. Bu durum firma içi bölümlendirmenin de kültürel farklılaşmada belirli

ölçüde rolü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, firma içi bölümlendirmeye göre farklı kültürel anlayışların oluştuğunu ileri süren argümanları destekler niteliktedir (Schein, 1996; Hofstede, 1998; Bloor ve Dawson, 1994; Jermier vd., 1991). Gerçekten de çeşitli çalışmalarda ileri sürüldüğü ve gösterildiği üzere (Bloor ve Dawson, 1994; Schein, 1996), örgüt içi bölümlendirme farklı örgütsel alt kültürlerin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle fonksiyon ya da değişik mesleki alanlara göre oluşturulan bölümler farklı anlayış ve değerlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Van Manen ve Barley, 1984; Schein, 1996; Kwantes, 2005). Bir başka deyişle, insanların yapmakta oldukları iş ve içinde buldukları çalışma ortamı sadece bir geçim aracı değil, aynı zamanda işe, firmaya, iş ilişkilerine, diğer insanlarla olan ilişkilerine ve çalışma şekline yüklenen anlamların ve bu şekilde ortaya çıkan anlayışların bir kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla, iş ortamında mesleki alanlara ve örgütsel dinamiklere göre bölümlendirme belirli ölçüde alt kültürlerin kaynağını oluşturabilmektedir.

Çalışılan örgüt içindeki alt kültürlerin oluşumunda, Türkiye’de toplumsal düzeydeki kültürel farklılaşmanın da etkisi var gibi durmaktadır. Çeşitli çalışmalarda belirtildiği üzere (Aldemir vd. 2003; Ortaylı, 2001; Timur, 1998), Türkiye’deki kültürel yapıda, tarihsel süreç içinde toplumun kendi iç dinamiklerine bağlı olarak oluşan anlayışlar ile modernleşme yolunda ortaya çıkan değerler arasında bir ayrışma dikkat çekmektedir. Türk toplumunda uzun yıllardır statü ve güç, iş ilişkilerinde kendini gösteren önemli bir etkidir. Diğer taraftan, statü ve güce karşılık profesyonel değerlerin ve anlayışların önemsendiği ve vurgulandığı ve iş ilişkilerinin buna göre şekillendirilmeye çalışıldığı bir eğilim de yaygınlık kazanmaktadır. Nitekim, bu durum, Aldemir vd. (2003) tarafından yapılan araştırmada ortaya konulmuş bulunmaktadır. Aldemir vd. (2003), araştırmaları sonucunda, Türkiye’de işgörme anlayışının yerel kaynaklı ve batı kaynaklı olarak iki gruba ayrıldığını belirtmişlerdir. Aldemir vd. tarafından yerel kaynaklı işgörme anlayışı boyutlarından birisi olarak ifade edilen statü odaklı işgörme anlayışı ile aynı anlama gelebilecek hiyerarşi eğilimi bu çalışmada kültürel farklılaşmanın temelini oluşturur niteliktedir. Hiyerarşi eğiliminin yüksek olduğu ortamda yine Aldemir vd. tarafından batı kaynaklı işgörme anlayışının önemli bir boyutu olarak ifade edilen profesyonellik düşük değer taşımaktadır. Profesyonelliğin yanında kuralcılık, takım eğilimi, destekleyicilik, klan eğilimi ve gelişme eğilimi gibi değer ve uygulamalara ilişkin algılamalar da hiyerarşi eğiliminin yüksek olduğu güç kültüründe düşük çıkmıştır. Buna göre, bu çalışmada ortaya çıkan güç kültürü ve profesyonel kültür farklılaşması toplumsal düzeydeki kültürel farklılaşmanın da bir yansıması olabilecektir. Bununla birlikte, bu durumun tam olarak anlaşılabilmesi için örgüt içindeki değer ve anlayışlar yanında toplumsal düzeydeki değer ve anlayışların da dikkate alınması ve bunların birbirleri ile ilişkilendirilmesi gerekir. Bu çalışma, böyle bir

ilişkinin varlığına işaret etmekle birlikte, bunun kanıtı ile ilgili açık bir bulgu sunmamaktadır. Bu konu ileride yapılacak çalışmalarda açıklığa kavuşturulabilecektir.

Bu sonuçlara göre, alt kültürler örgütlerin kaçınılmaz olgularından birisi olmakla birlikte her yerde aynı şekilde oluşmamaktadır. Bu araştırmada ortaya çıkan alt kültürler özellikle Schein (1996), ve Hofstede (1998) tarafından tanımlanan alt kültürlerden biraz farklı nitelik taşımaktadır. Bu durum alt kültürlerin türlerinin ve oluşum şeklinin firmalarda olduğu kadar toplumlar arasında da farklılık arz edebileceğine ilişkin işaretler taşımaktadır. Bu açıdan, gelecekte yapılacak çalışmalarda alt kültürlerin aynı özellikler taşıyan firmalarda farklı ülkeler arasında araştırılması ve incelenmesi örgütlerde kültürün ve alt kültürlerin daha iyi anlaşılması yönünde önemli katkı sağlayabilecektir.

Araştırma sonuçları, kuramsal açıdan olduğu kadar, yöneticiler ve uygulayıcılar açısından da önem taşımaktadır. Öncelikle, yöneticilerin kendileri dışındaki çalışanların iş ortamına ilişkin öncelik ve algılamalarının farklı olduğunu anlamaları gerekir. Yönetici dışında çalışanlar arasında statü, itaat ve hiyerarşi gibi uygulamaların -ki bunlar yöneticiler ile çalışanların ilişkilerinin yansıması olarak ortaya çıkar-, daha belirgin bir şekilde hissedildiği görülmektedir. Bu durum, yönetici dışında çalışanların kararlara katılım ve inisiyatif kullanma isteklerini doğal olarak kırıacaktır. Bu isteklerin kırılması, firmada yeni fikir ve görüşlerin ortaya atılmasını ve değerlendirilmesini güçleştirecektir. Ayrıca, çalışanların yüksek hiyerarşi algısından dolayı belki firmayı benimseme ve firmaya karşı bağlılık duyguları zayıflayacak, bu da zamanla çalışanların işten ayrılma niyeti taşımalarına da yol açabilecektir. Bundan dolayı, burada firma üst yönetiminin empati geliştirerek firma içindeki olayları, uygulamaları ve ilişkileri kendilerinden farklı gören ve algılayan alt kültürleri anlamaya çalışmaları ve bunların taleplerine kulak vermeleri firmanın geleceği açısından faydalı olacaktır. Nitekim, Hofstede (1998), örgütsel alt kültürler üzerine yapmış olduğu çalışmasının sonunda, araştırma yapıldığı dönemde tespit edilen kültürel farklılıkların firma yönetimince dikkate alınmadığını ve firmanın çok geçmeden başarısızlıktan dolayı sahipliğini ve yönetimini değiştirmek zorunda kaldığını not düşmektedir. Buna göre, farklı alt kültürlerin farkında olunması ve bunlara empati ile yaklaşılması firmaların başarısı açısından son derece önemli gözükmektedir.

Araştırma bulguları örgütlerde kültür ve alt kültürlerle ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik önemli fikirler vermekle birlikte, araştırmanın bazı kısıtları olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Keşifsel nitelikte olan bu araştırmanın en önemli kısıtı, anketlerin firma içinde sadece beyaz yakalılar üzerinde uygulanabilmesidir. Araştırma, mavi yakalı personelin anketleri doğru anlayıp dolduramayabileceği tereddütü yanında, özellikle firmanın kendi içsel kaygılarından hareketle mavi yakalılara yapılmasına izin

vermemesi sonucu, sadece beyaz yakalılar üzerinde yapılabilmektedir. Beyaz yakalılar da, 2700 toplam çalışanı olan bir firmada 320 kişiyi oluşturmaktadır. Araştırma firma personelinin tamamı üzerinde yapılabileseydi, belki daha farklı kültür türleri de ortaya çıkabilecekti. Gelecekte yapılacak çalışmaların bu kısıtın üzerine giderek daha kapsamlı bilgi ve bulgular sağlaması önem arz etmektedir. Çalışmanın ikinci önemli bir kısıtı da, çalışılan kültürel boyutlara ilişkin bulunmaktadır. Bu araştırmada, örgüt alt kültürleri Danışman ve Özgen (2003) tarafından önerilen dokuz kültürel değişkene göre analiz edilmiştir. Ancak dokuz kültürel boyuttan, ikisi güvenilirlik açısından sorunlu gözüktüğü için alt kültürlerle ilişkin analizde kullanılamamıştır. Kullanılmayan açıklık ve sonuç eğilimi boyutları kullanılabilmiş olsaydı, belki alt kültürler daha farklı bir nitelik taşıyabilecekti.

Bu kısıtlara rağmen, bu araştırmanın sonuçları, Türkiye'deki bir firmada ortaya çıkabilecek alt kültürlerle ilişkin genel bir fikir vermektedir. Buna göre, alt kültürler daha çok hiyerarşi ve profesyonel değerler bağlamında ortaya çıkmaktadır. Araştırma bulguları, bu alt kültürlerin kaynaklarının genel olarak yönetim kademeleri ve firma içi birimlere dayandığını göstermekle birlikte, bunların toplumsal düzeydeki farklılaşmadan da kaynaklanabileceğine ilişkin işaretler bulunmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda daha geniş örneklem üzerinde araştırmalar yapılarak firmalarda başka ne tür alt kültürlerin bulunduğu ve bunların hangi kaynaklara bağlı olarak geliştiği hususunda bilgi ve bulgular sağlanabilecektir. Diğer yandan, bu çalışmada toplumsal düzeydeki farklılıklar kuramsal olarak değerlendirilmiş, fakat bunlara ilişkin veri toplanmadan çıkarımlarda bulunulmuştur. Şüphesiz, çalışma ortamına ilişkin kültürel değer ve uygulamalar yanında, toplumsal değerlerin ve normların da analiz edilerek örgütsel alt kültürlerle ilişkilendirilmesi, bu konuda daha net ve açıklayıcı bilgi sağlayabilecektir. Diğer yandan, bu çalışmada örgütsel alt kültürler tespit edilmekle birlikte, bunların yönetsel ve örgütsel sonuçlarına ilişkin analiz ve değerlendirme yapılmamıştır. Farklı örgütsel alt kültürler ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel kimlik gibi davranış ve tutumlar arasında ilişki aranması hem bu alandaki kuramsal bilginin gelişmesini sağlayabilecek, hem de uygulayıcılara yol gösterici olabilecektir.

Kaynaklar

- ADKINS, B. ve CALDWELL, D. (2004), “Firm or Subgroup Culture: Where does Fitting in Matter Most?”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 969-78.
- ALDEMİR, M. C., ARBAK, Y. ve ÖZMEN, Ö. N. T. (2003), “Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 5-28.
- ALVESSON, M. (1993), “Organization as Rhetoric: Knowledge-intensive Firms and the Struggle with Ambiguity”, *Journal of Management Studies*, 30, 997-1055.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R. N., MENDONCA, M., YU, K., DELLER, J. STAHL, G. ve KURSHID, A. (2001), “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- BATE, P., KHAN, R. ve PYE, A. (2000), “Towards a Culturally Sensitive Approach to Organisation Structuring: Where Organisation Design Meets Organisation Development”, *Organization Science*, 11 (2), 197-211.
- BLOOR, G. ve DAWSON, P. (1994), “Understanding Professional Culture in Organizational Context”, *Organization Studies*, 5, 275-95.
- BOISNIER, A. ve CHATMAN, J. A. (2003), “The Role of Subcultures in Agile Organizations”, Peterson, R. ve Mannix, E. (ed.), *Leading and Managing People in Dynamic Organizations*, Mahwah, NJ: Earlbaum, 87-112.
- BRUNETTO, Y. ve FARR-WHARTON, R. (2006), “A Comparison of the Administrative Subculture of Public and Private Sector Service Employees”, *International Journal of Public Administration*, 29 (8), 619-38.
- COOKE, R. A. ve ROUSSEAU, D. (1988), “Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Culture”, *Group and Organization Studies*, 13: 245-73.
- COX, T., JR. (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- DANIŞMAN, A. (2005), “Understanding the Cultural Dynamics That Lock an Organization”, 21. *European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium*. Berlin, Almanya, 30 Haziran - 2 Temmuz.
- DANISMAN, A., HININGS, C. R., SLACK, T. (2006), “Integration and Differentiation in Institutional Values: An Empirical Investigation in the Field of Canadian National Sport Organizations”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23 (4), 301-17.
- DANIŞMAN, A. ve ÖZGEN, H. (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 91-124.
- DEAL, T. E. ve KENNEDY, A. A. (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison Wesley.
- DETERT, J.R., SCHROEDER, R.G. ve MAURIEL, J.J. (2000), “A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations”, *Academy of Management Review*, 25 (4), 850-63.
- ESMER, Y. (1998), “Ahlaki Değerler ve Toplumsal Değişme”, *Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları* (Türkiye Bilimler Akademisi), Ankara: TÜBİTAK, Yayın No: 23.
- GOLDEN, K. (1992), “The Individual and Organizational Culture: Strategies for Action in Highly Ordered Contexts”, *Journal of Management Studies*, 29, 1-21.
- GÖREGENLİ, M. (1995), “Individualism-collectivism Orientations in the Turkish Culture: A Preliminary Study”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 10, 1-14.
- GREGORY, K. (1983), “Native-view Paradigms: Multiple Culture and Culture Conflicts in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 28, 353-76.

- GRIFFIN, M. A. ve MATHIEU, J. E. (1997), "Modeling Organizational Processes across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, and Group Process in Work Groups", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731-44.
- HAIR, J. F., JR., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. ve BLACK, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5. baskı.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HARRISON, R. (1972), "Understanding Your Organization Character", *Harvard Business Review*, May-June, 119-28.
- HININGS, C. R., THIBAUT, L., SLACK, T. ve KIKULIS, L. M. (1996), "Values and Organizational Structure", *Human Relations*, 49(7), 885-916.
- HOFSTEDE, G. (1985), "The Interaction between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-57.
- (1998), "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, 35, 1-12.
- (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage Publication.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D. D. ve SANDERS, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- IBARRA, H. (1992), "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm", *Administrative Science Quarterly*, 37, 442-47.
- JAMES, L. R., DEMAREE, R. G. ve WOLF, G. (1984), "Estimating within group Interrater Reliability with and without Response Bias", *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- (1993), r_{wg} : An Assessment of within-group Interrater Agreement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, s. 306-09.
- JERMIER, J. M, SLOCUM, J. W., FRY, L. W. ve GAINES, J. (1991), "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture", *Organization Science*, 2, 170-94.
- JONES, G. R. (1983), "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-67.
- KOENE, B. A. S., BOONE, C. ve SOETERS, J. L. (1997), "Organizational Factors Influencing Homogeneity and Heterogeneity of Organizational Cultures", in Sackmann, S. A. (ed.), *Cultural Complexity in Organizations –Inherent Contrasts and Contradictions*, Thousand Oaks, Sage Publications, CA, 273-93.
- KOZAN, M. K. (2002), "Subcultures and Conflict Management Style," *Management International Review*, 42, 89-105.
- KWANTES, C. T. (2005), "Do Occupational Groups Vary in Expressed Organizational Culture Preferences? A Study of Six Occupations in the United States", *International Journal of Cross Cultural Management*, 4 (3), 335-54.
- LAWRENCE, P. R. ve LORSCH, J. W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- LOK, P.; WESTWOOD, R. ve CRAWFORD J. (2005), "Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), 490–514.
- MARDİN, S. (1973), "Center-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics", *Daedalus*, Winter.
- MARTIN, J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Train*. Thousand Oaks: Sage.

- MCDERMOTT, C. M. ve STOCK, G.N (1999), Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation, *Journal of Operations Management*, 17 (5), 521-33.
- O'REILLY, C. A., CHATMAN, J.R. ve CALDWELL, D. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- ORTAYLI, İ. (2001), *Gelenekten Geleceğe*, İstanbul: Ufuk Kitapları.
- OTT, J. S. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove, California, USA.
- OUCHI, W. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison Wesley.
- PASA, S.F., KABASAKAL, H. ve BODUR, M. (2001), "Society, Organizations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-89.
- PAYNE, R. L. (2000), "Climate and Culture: How Close can They Get?", N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderson ve M.F. Peterson (ed.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*: Thousand Oaks, CA: Sage, 163-76.
- PELLEGRINI, E. K. ve SCANDURA, T. A. (2006), "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 37, 264-79.
- QUINN, R. E. ve ROHRBAUGH, J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis" *Management Science*, 29, 363-37.
- RAELIN, J. A. (1986), *The Clash of Cultures: Managers and Professionals*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- RANSON, S., HININGS, C.R. ve GREENWOOD, R. (1980), "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1-12.
- REDPATH, L. ve NIELSEN, M. O. (1997), "A Comparison of Native Culture, Non-Native Culture and New Management Ideology", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (3), 327-39.
- ROUSSEAU, D. M. (1990), "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods", B. Schneider (ed.). *Organizational Climate and Culture*: Jossey-Bass Publisher, 153-92.
- SACKMANN, S. A. (1992), "Culture and Subcultures: An Analysis Of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-61.
- SCHEIN, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership (2. baskı)*, Jossey-Bass, San Francisco.
- (1996), "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall: 9-20.
- SCHWARTZ, S. H. (1994), "Cultural Dimensions of Values: Towards an Understanding of National Differences", in U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. C. Choi ve G. Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological Issues*, Sage, Thousand Oaks, CA., 85-119.
- SOETERS, J. ve SCHREUDER, H. (1988), "The Interaction between National and Organizational Culture in Accounting Firms", *Accounting, Organizations and Society*, 75-85.
- STEVENSON, W. B. ve BARTUNEK, J. M.(1996), "Power, Interaction, Position, and The Generation of Cultural Agreement in Organizations", *Human Relations*, 49, 75-104.
- TİMUR, T. (1998), *Osmanlı Kimliği*, İstanbul: Hil Yayınları.
- TRICE, H. M. ve BEYER, J. M. (1993), *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- TROMPENAARS, F. ve HAMPDEN-TURNER, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York: McGraw-Hill.
- VAN MAANEN, J. ve BARLEY, S.R. (1984), "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations", B. Staw ve L. Cummings (der.), *Research in Organizational Behaviour* içinde, Greenwich, CT: JAI, 287-366.
- WALLACH, E. J. (1983). "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, 37 (2), 28-34.
- WINDSOR, C.A. ve ASHKANASY, N.M. (1996), "Auditor Independence Decision Making: The Role of Organizational Culture Perceptions", *Behavioral Research in Accounting*, 8 (Supplement), 80-97.
- ZAMMUTO, R. F. ve KRAKOWER, J. Y. (1991), "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", *Research in Organizational Change and Development*, 5, 84-114.

Extended Summary

Organizational subcultures and their sources: An empirical research study in a manufacturing firm

Abstract

Following the view that organizations have different subcultures as well as consistently shared values and understandings, we examined the existence of subcultures and their sources in a firm operating in Turkey. The data used for the research was collected from the white-collar employees of a large manufacturing company. The cluster analysis on seven cultural dimensions brought out two subcultures, which could be called as *power culture* and *professional culture*. When we looked at the distribution of organizational members to these subcultures to understand their sources, we found that the differences mostly lie in the distinctions between administrative staff and technical staff/specialist as well as in different business-based departments. Besides, there is also indication that organizational subcultures within the company studied are likely to be associated with the societal-level cultural differentiation in Turkey. Implications of the research results for the literature on organizational subcultures and Turkish context are also discussed.

Keywords: Subcultures, organizational culture, cultural differentiation, Turkey, cluster analysis.

This study examines the existence of subcultures and their sources in a firm operating in Turkey. The concept of culture in the study is handled as commonly shared values, norms, and practices in a work setting. We follow the argument that as the values, norms and practices display a systematic differentiation within an organization, different subcultures arise. Organizational subcultures usually take form on the basis of functional units, managerial levels, occupations, demographic characteristics, or societal

level differences (Schein, 1996; Jermier et al., 1991; Hofstede, 1998; Jones, 1983). However, all subgroups cannot be considered subcultures (Boisnier and Chatman, 2003). Subgroups should have a set of common values and norms to constitute an organizational subculture. For a subculture to exist, its members do not have to work together or to carry a common feature, but they have to share a set of common cultural elements.

To understand subcultures, we use the cultural dimensions suggested by Danişman and Özgen (2003). Their dimensions are rule orientation, hierarchy orientation, result orientation, clan orientation, supportiveness, team orientation, innovation, professionalism, and openness orientation. The study seeks to examine *which of these cultural tendencies are shared by a particular number of employees consistently among themselves but distinctively from others within an organization*. In this way, it tries to identify subcultures and their sources within a firm operating in Turkey based on these cultural dimensions.

Based on the theoretical arguments and empirical evidence, cultural dimensions of professionalism, rule orientation, and clan orientation are thought to be basic elements of different subcultures. Accordingly, while the source for professionalism oriented subculture is expected to be top level managers, a subculture characterized by rule orientation is considered prevalent among technical staff and a subculture constituted by clan type relationships can be a basic characteristic of office staff. Yet, such prepositions are of importance in terms of organization-within dynamics. It is likely that societal-level cultural differences may also be a source for distinct organizational subcultures. Research shows that cultures in organizations vary significantly across societies (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998; Soeters and Schreuder, 1988; Danişman and Özgen, 2003) and there are necessarily different cultural orientations in each society (e.g. Kozan, 2002; Mardin, 1973; Aldemir, Arbak, and Özmen, 2003). Thus, it is important to take cultural differences within the Turkish society to understand organizational subcultures better in a firm operating in Turkey.

A split between modernism and traditionalism is noticeable at the societal level in Turkey (Mardin, 1973; Kozan, 2002; Aldemir et al., 2003). This seems to be resulted from being a society between the East and the West. On the one hand, western based values and practices have been adapted to the social life prevalently throughout a century; on the other hand, historically-based understandings and value systems still keep their importance among many Turkish individuals. Therefore, subcultures in a Turkish organization may be expected to lie in a distinction between professionalism, power/status, and relationship orientations as a manifestation of traditionalism and modernism. Besides, it is likely that clan type relationships arise along with a power orientation since power orientation in the Turkish organizations seems to emerge with paternalism

style approaches (Aycan et al., 2001; Pasa, Kabasakal, and Bodur, 2001; Trompenaars and Hampden-Turner, 1998; Pellegrini ve Scandura, 2006). As a result, subcultures in a Turkish organization can be expected to form around power and relationship oriented values and norms on the one hand, and rationalism and professionalism oriented values and norms on the other hand.

The interaction between modernism and traditionalism in Turkish society is sometimes likely to lead to appearance of mixed values and practices together. Thus, it is not uncommon to see people in the society neither fully democrat nor fully autocrat, neither fully reformist nor fully conservative, and neither fully collectivist nor fully individualist. It is also possible to observe many individuals being both conservative and open to change, and emphasizing achievement and qualification orientations as well as family type relations and status at the same time (Göregenli; 1995; Esmer, 1998). As a result, it would not be surprising to observe subcultures in a Turkish firm carrying some mixed cultural elements.

A questionnaire method was used to understand subcultures and their sources in a Turkish company. The data used for the research was collected from the white-collar employees of a large manufacturing company. At the time research was conducted there were 2700 employees in the firm. Of this, 320 were white-collar employees. The questionnaires were sent to all white-collar employees through the Human Resource Department and 134 of them returned as usable for analysis.

The cultural dimensions were measured using an instrument developed by Danışman and Özgen (2003) to be conducted for a comparison between Turkish and Canadian firms. Their study included nine dimensions to measure organizational culture. We revised some of the items used in their study and added some new ones, ended up with 49 items in total. Each statement had a 7 point Likert response scale. The criterion of $\alpha > .60$ was used for acceptable level of reliability. Reliability scores were found to be above .60 for seven cultural dimensions but below it for two dimensions. This led to leave out two scales from further analysis. As a result, results orientation and openness orientation remained out, and the analysis to recognize organizational subcultures were done using rule orientation, hierarchy orientation, clan orientation, supportiveness, team orientation, innovation, and professionalism orientation.

The cluster analysis using Ward method on seven cultural dimensions brought out two subcultures, which could be called as *power culture* and *professional culture*. Noticeably, in the power subculture only hierarchy orientation had a higher value compared to professional subculture; the values for all other six dimensions were found to be lower in power subculture. In contrast, professional subculture was found to be characterized by a stronger emphasis on innovation, rule orientation, clan

orientation, and team orientation as well as by professional values and practices. Apparently professionalism and clan orientation exist together in the same work setting. It seems that while work is done in terms of rational and professional requirements, relationships and emotions are not left aside completely.

To understand sources of organizational subcultures, we looked at the distribution of organizational members to them. The results of the analysis showed that the differences mostly lie in the distinctions between administrative staff and technical staff/specialist as well as in different business-based departments. It seems that cultural values and norms vary by whether one has a managerial role or not. While most managerial staff tend to see their work setting as professional culture, hierarchy and power orientations are likely to be more noticeable among qualified nonmanagerial staff such as engineers and specialists. These findings are in support of previous arguments and research results (Schein, 1996; Hofstede, 1998; Raelin, 1986). Particularly, perception of professional values and norms among those who have managerial positions seems to exhibit a universal nature. Besides, there is also indication that organizational subcultures within the company studied are likely to be associated with the societal-level cultural differentiation in Turkey. Power subculture tends to arise as an alternative subculture to professional values and norms in the company studied. Hierarchy and professional orientations are known as the basic elements characterizing Turkish organizations as a manifestation of traditionalism and modernism (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998; Hofstede, 2001; Danişman and Özgen, 2003). It seems that hierarchy oriented values and norms lose their importance among managers being replaced by professionalism oriented values and norms.

The study also implies that although subcultures are organizational phenomena, they do not seem to emerge in the same way everywhere. The subcultures identified in this research study carry different characteristics from those identified by Schein (1996) and Hofstede (1998), providing an implication that organizational subcultures and their formation may vary across societies.