

**İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü
ve Metaforlarla Analizi
(Talya Otelinde Bir Uygulama)**

Doktora Tezi

Çiğdem Şatır

Eskişehir - 1998

**İLETİŞİM SİSTEMİ OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
VE METAFORLARLA ANALİZİ
(Talya Otelinde Bir Uygulama)**

Çiğdem Şatır

DOKTORA TEZİ
İletişim Anabilim Dalı
Danışman : Prof. Dr. Dursun Gökdağ

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 1998

**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ**

DOKTORA TEZ ÖZÜ

İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi
(Talya Otelinde Bir Uygulama)

Çiğdem Şatır

İletişim AnaBilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1998

Danışman : Prof. Dr. Dursun Gökdağ

Araştırma, örgütsel yaşamda metaforların önemli bir yeri olmasına rağmen, Türkiye’ de otel örgütlerinin metaforlarla hiç araştırılmamış olması ve metaforlarının örgüt deneyimini paylaşmanın önemli bir göstergesi olması, otel örgütlerinde iletişim bakışlı bir örgüt kültürü araştırmasında, araştırmacıyı örgüt kültürünü, metaforlarla derinlemesine bir analize ve metaforların bu analiz için etkin birer araç olup olmadıklarının araştırmasına yöneltmiştir.

Bu amaçla, örgütsel kültür faktörlerini yansıtan ve örgütsel yapıyı, aidiyeti, güç mesafesini, iletişimi ve ödüllendirme değişkenlerini ölçen 36 tane drekt ifade, 60 metafor ile karşılaştırılmıştır. Araştırma, Antalya’ nın yerleşik ve yöre turizmiyle özdeşleşmiş 22 yıllık oteli olan Talya Otelindeki personel ile sınırlandırılmıştır. Metaforlarla örgüt kültürü analizi, betimsel bir çalışmadır. Bu araştırmada veri aracı olarak, özel geliştirilmiş anket formu kullanılmıştır. Anket ile toplanan sayısal verilerin çözümünde, frekans dağılımları, çapraz tablolar, yüzdeler ve t testi analizi kullanılmıştır. İstatistiki değerlendirmenin ilk bölümünde, metaforlar ile bu metaforların ifade ettiği anlamları taşıyan drekt ifadeler arasında çapraz analizler yapılarak, sonuçları ayrı ayrı tablolaştırılmıştır (araştırma için kabul edilen sınır % 41 ve üzerindeki oranlardır). Analizin ikinci aşamasında ise, metaforik analiz bulgularının sonuçlarına göre, metaforların kullanılmasının cinsiyet - pozisyon ve hizmet süresi karşılaştırmasında, değişkenlerin seçenekleri arasında oran farklılıkları t değeri açısından hesaplanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; ankette kültür değişkenlerinin drekt ifadelere karşılık gelebileceği düşünülen toplam 60 metafor yer almıştır. Bunlardan, drekt ifadelerle uygunluk derecesi yüksek olan 20 metafor, istatistiki analize imkan vermiştir. Özellikle, bu metaforlardan 15 tanesi (oranları % 60’ ın üzerinde), örgütsel kültürü güçlü bir şekilde anlatmaktadır. Talya Otel’ de, değişkenler arasında farklı metafor kullanımlarına rastlanmış olunsada, tüm örgüt elemanları cinsiyete, hizmet süresine ve pozisyona bağlı olarak ortak metaforları kullanma eğilimleri güçlü bulunmuştur. Tüm değişkenlerin seçenekleri arasında ortak kullanılan metaforlar, olumlu metaforlardır. Olumlu metaforların daha çok kullanılması, örgütün kurumsallaşma sürecini tamamlaması ile açıklanabilir.

Sonuç olarak, güçlü ve yerleşik örgüt kültürlerinde, örgütsel kültür faktörlerini ifade de, drekt sorular olmadan da, örgüt kültürü sadece metaforlarla analiz edilebilir. Metaforlar, örgüt elemanları ile yapılan yüzyüze görüşme ve gözlemlerle, ayrıca makro kültür içinde kullanılan metaforlardan yararlanılarak tespit edilebilir.

ABSTRACT

Although metaphors have an important role in organizational life, the fact that they have never been investigated in the hospitality industry in Turkey, and that they are a major indicator of sharing organizational experiences, this study directs the researcher to analyse organizational culture deeply in terms of metaphors and to inquire whether metaphors are effective tools for this analysis.

For this reason, 36 direct expressions reflecting the organizational cultural factors and which evaluates the organizational structure, belonging to, power concern, communication and awarding variables are confronted with 60 metaphors.

This study is limited with the hospitality members employed at the 22 - year - old Talya Hotel which is the only settled hotel in Antalya and considered as identical with the regional tourism. Metaphor - based analysis of organizational culture is a descriptive study. An amerded survey questionnaire was designed to gather data. In the statistical evaluation frequency distribution, cross tables, percentages and "t" test analysis were used. In the first section of the statistical evaluation, cross analysis were made between the metaphors and the direct expressions with similar meanings, and the findings were tabled seperately. (The accepted limit for the research is 41 % and over).

In the second section, according to the methaphorical findings, the rate differensces between the variable alter natives were computed in terms of "t" valve in order to compare gender, position and lenght of work experience by using metaphors.

A total of 60 metaphors considered to be equalents of direct expressions appeared in the questionnaire, 20 of them equating best to direct expressions could be analysed statistically. Especcally 15 of these metaphors (over 60 %) emphasize the organizational culture .

Even though a variety of metaphors have been explored at the Talya Hotel, organizational members strongly tended to hold common metaphors depending on gender, work experience position.

Among the alternatives, the metaphors held in common are positive metaphors. The fact that they are used more often could depend on the completion of institutional process.

As a result, organizational culture can be analysed only by metaphors without any direct questions in order to explain organizational cultural factors in strong and setted institutions. Metaphors can be derived from observations, having face - to - face interviews with organizational members and also making use of metaphors held in macro culture.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Prof. Dr. Dursun Gökdağ :

Prof. Dr. A. Haluk YÜKSEL :

Doç. Dr. Merih Zillioğlu :

Çiğdem Şatır' ın İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi (Talya Otelinde Bir Uygulama) başlıklı tezi.16.12.2012 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İletişim Anabilim dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Enver Özkalp

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Erdem' e göre, bir örgütte aysberg' in derinde kalan bölümünü oluşturan örgüt kültürünü ortaya çıkarmak için, özel araçlar gerekmektedir.

Bu araştırma, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturan, örgütü diğerlerinden ayıran, örgüt elemanlarının aidiyetini güçlendiren, birbirleri arasındaki iletişimin içeriğini ve özelliğini belirleyen, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını biçimlendiren ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri oluşturan örgüt kültürünü, iletişimde anlam aktarmanın bir yolu olan metaforlarla analiz etmektir.

Örgüt elemanlarının deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkan ve örgüte ilişkin gerçeği somutlaştırmaya yarayan metaforların, otel örgütlerinin kültürünün, analizi için etkin birer araç olup olmadığını sorgulayan araştırma, bu konuda yapılan ilk çalışmadır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için, daha yaygın örneklem ve karşılaştırmalı araştırmaların yapılması gerekir. Bu, iyiye ulaşmanın bir gereğidir.

Araştırma öncesinde beni bu konuya yönlendiren ve araştırma süresince çalışmalarımda beni yüreklendiren, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, önüme çıkan tüm zorlukları sabırla aşmama yardımcı olan, çok önemli zamanlarını, araştırmanın her aşamasını tartışarak ve beni yönlendirerek geçiren hocam, sayın Prof. Dr. Dursun Gökdağ' a ve hocam, sayın Doç Dr. Ferda Erdem' e, sonsuz ve içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tez çalışmalarım süresince gerekli izni ve desteği sağlayan, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Müdürlerinden, Prof. Bekir Özer' e ve Yard. Doç. Dr. Işık Şifa Üstüner' e ayrıca, araştırmanın yöntemiyle ilgili bilgilerini ve istatistiki analizde gerekli müdahalelerde bulunarak yardımlarını esirgemeyen, Doç. Dr. Ayşe Karaüzüm' e ; araştırma verilerinin bilgisayar ortamına aktarılacak verilerin işlenmesinde ve çözümlenmesinde yardımcı olan Araştırma Görevlisi Can Denizköksal 'a teşekkürlerimi sunarım. ; Talya Oteldeki çalışmalarımı kısa sürede ve aksamadan bitirmemi sağlayan Genel Müdür Rezzan Kulaksız ve diğerlerine ; yabancı yayınların çevirilerinde yardımcı olan Öğretim Görevlisi Kemal Öcal' a ; kütüphanesindeki tüm örgüt kültürü ile ilgili yayınlardan faydalanmamı sağlayan Dr. Mehmet Şişman' a ; tezin bilgisayarda düzenlenmesinde büyük bir tizlikle ve doğrulukla çalışan Kerem Kara' ya ; yoğun çalışmalarım sırasında sıkıntı ve streslerimi hoşgörüle karşılayıp paylaşan , başta Öğretim Görevlisi Hülya Kuru olmak üzere diğer çalışma arkadaşlarıma ; Sevinç ve Zekai' ye , Tuncay ve Ertuğrul Şatır' a, ayrıca yakın desteklerini gördüğüm fakat adını burada tek tek anamayacağım kişi ve kuruluşlara şükran borçluyum.

Beni akademik hayata yönlendirerek, hayatımın biçimlenmesindeki doğru ve kararlı tavırlarının önemi için anneme ve babama;

Sevgiyle, fedakarlıkla ve sabırla yarattıkları inanç için, Cengizhan' a ve Hasretsu' ya gönül borcum var.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
BÖLÜM	
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.1.1. İletişim	1
1.1.2. Semboller ve İletişim	2
1.1.3. İletişimin Toplumsallaşmada Rolü	7
1.1.4. İletişim Kültür İlişkisi	9
1.1.5. Kültürü Anlamak	12
1.1.6. Kültür Kavramına Temel Yaklaşımlar	16
1.1.6.1. Sosyo Kültürel Sistemin Parçası Olarak Kültür	16
1.1.6.2. Düşünce Sistemi Olarak Kültür	16
1.1.6.2.1. Kültüre Bilinçsel Açıdan Yaklaşım	18
1.1.6.2.2. Kültüre Yapısal İşlevsel ve Psikodinamik. Açıdan Yaklaşım	18
1.1.6.2.3. Kültüre Denge Yaklaşımı	19
1.1.6.2.4. Kültüre Sembolik Açıdan Yaklaşım	19
1.1.7. Örgüt, Kültür ve İletişim	20
1.1.8. Örgüt Kavramının Kültürel Çözümlemesinde Derinleşme	24
1.1.9. Örgütsel Kültürün Tanımı ve Özellikleri	30
1.1.10. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	33
1.1.10.1. Paradigmalar	34
1.1.10.2. Değerler	39
1.1.10.3. Örgütsel Semboller ve Uygulamalar	40
1.1.10.3.1. Sözel ve Davranışsal Semboller	45
1.1.10.3.2. Uygulamalar	52
1.1.11. Örgütsel Kültürün Analizi	52
1.1.12. Örgütsel Kültür Analizinde Otel Örneği	55
1.2. Amaç	60
1.3. Önem	61
1.4. Sayıtlılar	61
1.5. Sımrılıklar	61
1.6. Tanımlar	62

	<u>Sayfa</u>
2. YÖNTEM	63
2.1. Araştırma Modeli	63
2.2. Evren ve Örneklem	63
2.3. Veriler ve Toplanması	63
2.4. Veri Toplama Aracı	64
2.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	65
3. BULGULAR VE YORUM	69
3.1. Ankete Katılanlara İlişkin Bilgiler	69
3.2. Örgütsel Yapının Analizinde Metaforlar	71
3.3. Güç Mesafesinin Analizinde Metaforlar	73
3.4. Aidiyetin Analizinde Metaforlar	78
3.5. İletişimin Analizinde Metaforlar	81
3.6. Ödüllendirmenin Analizinde Metaforlar	88
3.7. Cinsiyet - Pozisyon ve Hizmet Süresinin Metafor Kullanımına Etkisi.....	91
3.7.1. Cinsiyete Göre Metaforların Kullanımı	91
3.7.2. Pozisyonlara Göre Metaforların Kullanımı	95
3.7.3. Hizmet Süresine Göre Metaforların Kullanımı	99
4. ÖZET YARGI VE ÖNERİLER	102
4.1. Özet	102
4.1.1. Örgütsel Yapının Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar	103
4.1.2. Güç Mesafesinin Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar	104
4.1.3. Aidiyetin Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar.....	104
4.1.4. İletişimin Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar.....	105
4.1.5. Ödüllendirmenin Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar	106
4.1.6. Cinsiyet - Pozisyon ve Hizmet Süresinin Metafor Kullanımına Etkisinin Analiz Sonuçları.....	106
4.2. Yargı	107
4.3. Öneriler	108
EKLER	110
KAYNAKÇA	115

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
1. İletişimin Toplumsal İşlevleri	8
2. İletişimin Görünümleri	9
3. Kültür Kuramları	17
4. Antropolojideki Düşünce Ekolleri ve Örgütsel Kültür Araştırmaları	29
5. Kültürel Değişkenler ve Metaforlar	66
6. Otel Elemanlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımları	70
7. Otel Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	70
8. Otel Elemanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	70
9. Otel Elemanlarının Hizmet Süresine Göre Dağılımları	70
10. Otel Elemanlarının Yaş Durumuna Göre Dağılımları	71
11. Örgütsel Etkinlik ve Kuralların Metaforik Analizi	71
12. Örgütsel Etkinlik ve Kuralların Metaforik Analizi	72
13. Örgütsel Etkinlik ve Genel İşleyişin Metaforik Analizi.....	73
14. Güç Mesafesi ve İş İlişkilerinin Metaforik Analizi	74
15. Güç Mesafesi ve Ast - Üst İlişkilerinin Metaforik Analizi	74
16. Güç Mesafesi ve Yöneticilerin Metaforik Analizi	75
17. Güç Mesafesi ve Fiziksel Mekanın Metaforik Analizi	76
18. Güç Mesafesi ve Yöneticiler İçin Çalışanların Metaforik Analizi	77
19. Güç Mesafesi ve Yöneticilerin İş Dışındaki Tutumlarının Metaforik Analizi	78
20. Üye Kimliği ve Örgüte Bağlılığın Metaforik Analizi	79
21. Üye Kimliği ve Örgütün Geleceğinin Metaforik Analizi	80
22. Üye Kimliği ve Örgüte Uyumun Metaforik Analizi	81
23. İletişim ve Örgütsel Kahramanların Metaforik Analizi	82
24. İletişim ve Talya Otelindeki Değerler	82
25. İletişim ve Örgütün Tarihinin Metaforik Analizi	83
26. Örgütsel İklimin Metaforik Analizi	84
27. İletişim ve Bireyler Arası İlişkilerin Metaforik Analizi	84
28. Talya Otelinde Çalışanların Birbirine Bakış Açısının Metaforik Analizi	85
29. İletişim Sisteminin Metaforik Analizi	86
30. İletişim ve Çalışma Değerlerinin Metaforik Analizi	87
31. İletişim ve Törenlerin Metaforik Analizi	87
32. Ödüllendirme ve Çalışmanın Değeri	88
33. Talya Otelde Yeni Düşüncesi Olanlar	89
34. Metaforları Kullanım Oranları	90
35. Olumlu Metaforların Cinsiyete Göre Kullanım Oranları	92
36. Olumsuz Metaforların Cinsiyete Göre Kullanım Oranları	93
37. Olumlu Metaforların Pozisyona Göre Kullanım Oranları	96
38. Olumsuz Metaforların Pozisyona Göre Kullanım Oranları	97
39. Olumlu Metaforların Hizmet Süresine Göre Kullanım Oranları	100
40. Olumsuz Metaforların Hizmet Süresine Göre Kullanım Oranı	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
1. İletişimin Kültürel İlişkisi	11
2. İletişim Ağları ve Kültür	12
3. Kültürel Oryantasyon	13
4. Kültür Bir Değişken Olarak Ele Alındığında	25
5. Örgüt Kültürünün Öğeleri	33
6. X - Y Kuramı	36
7. Simgenin İşlevsel Konumu	44

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırma probleminin tanımlanmasına temel oluşturan, iletişim, semboller, toplumsallaşma, kültür, örgüt ve örgüt kavramının kültürel çözümlenmesi, örgütsel kültür ve otellere ilişkin çeşitli kuram ve yaklaşımlar, özetlenmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın amacı ve alt amaçları, önemi araştırma ile ilgili sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1. 1. Problem

1. 1. 1. İletişim

İletişim, kurum kuruluş ve bireylerin başarı yada başarısızlığının temel nedenlerinden birisi olarak; herkesin bildiği, yaşadığı, buna karşılık çok zor tanımlayabildiği bir kavramdır. Gerek teknoloji alanında, gerek toplumsal ilişkilerin irdelenmesinde sıkça kullanılan iletişim kavramı için, Dance'nin 4560 tanım saptadığı Oskay (1982) tarafından aktarılmaktadır.

Bu tanımlama zorluğunun, yada tanım çokluğunun önemli bir nedeni, insana özgü bu etkinliğin disiplinler arası bir çalışma alanı olmasıdır. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, yönetim ... iletişimle ilgili bilimlerin başında gelmektedir. İletişimin tanımları incelendiğinde, iletişim kurma etkinliği, kullanılan sözcükler, karşılıklı iletişim, sembolleştirme, anlam, süreç, ortaklık, amaç, uyarıcı, güç, zaman ve durum, eşgüdümleme, aktarım, kanal, biriktirme, belirsizliğin giderilmesi ... gibi kavramları içerdiği; bunlardan bir yada birkaçını öne çıkaran, tanımlara raslamak mümkündür. Ayrıca medya, konferans, konser tartışma gibi kişiler yada gruplararası iletişim; jest ve mimikler gibi sözsüz iletişim yolları da iletişim sözcüğünün kapsamı içine girmektedir (Usluata, 1979, s. 14).

İletişim alanında çalışan uzmanlar, bu kavramı açıklarken kimileri yapılmış tanımlardan örnekler verirken, kimileri yapılan tanımları gruplandırmayı yeğlemektedirler. İletişimin ne olduğunu anlamada, yapılan tanımları gruplayan ve grupların özelliklerini açıklayan bir yaklaşımın daha yararlı olacağı düşünülebilir.

Fiske (1996, s. 16), iletişim araştırmalarında iki temel okulun varlığından söz etmektedir. İletişimi, "iletilerin aktarılması" olarak gören okul, iletişimde bulunan tarafların iletileri kodlaması, seçilen kanal, iletilerin alınması ve açılması üzerinde yoğunlaşır. Dolayısıyla bu çalışmalar iletişimin süreç boyutu ile ilgilidir; ve

iletişimin başarı yada başarısızlığını, temel öğeler olan kaynak, kodlama, ileti kanal alıcı ve kodaçma ile açıklar.

İkinci okul, iletişimi anlamların üretimi ve değişimini sağlayan bireyler arası etkileşim olarak ele alır. Bu bakış açısından iletişim, toplumsal bir olgu olarak görülür. Yaşam biçimlerinin, davranış öğelerinin, özcesi kültürün paylaşımı anlamına gelir (Anderson, 1972 ; Usluata, 1979, s. 62). Bu okul anlam üretmeyi esas aldığı için, yanlış anlamları iletişimin başarısızlığının mutlak kanıtı olarak görmez. Tersine, yanlış anlama, ya da farklı anlam çıkarma kültürel farklılıklardan da kaynaklanabileceğini kabul eder. Çünkü farklı kültürlerde yetişmiş, farklı deneyimlere sahip insanlar aynı iletiyi değişik biçimde yorumlayacaktır. Bu okul için iletişim araştırması özünde kültürün araştırılmasıdır. Temel araştırma yöntemide gösterge bilimi (anlamlar bilimi)'dir (Fiske, 1996, s. 16).

Birinci okul, yani süreç okulu sosyoloji ve psikolojiden yararlanmakta ve iletişim eylemleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Göstergebilim okulu ise dilbilim ve güzel sanatlardan yararlanma ve kendisini iletişim ürünlerine adama eğilimindedir.

Her iki okulda, iletiler aracılığıyla toplumsal etkileşim biçimindeki genel iletişim tanımını kendince yorumlar. İlki bu toplumsal etkileşimi, bir kişinin kendisini diğerleriyle ilişkilendirme ya da diğerlerinin davranış, bilgi ve tutumlarını etkileme süreci olarak, göstergebilim ise; o toplumsal etkileşimi, bireyi belirli bir kültürün yada toplumun bir üyesi olarak şekillendiren etkileşim biçimi olarak tanımlar.

Bu okullar neyin ileti olduğu konusunda farklı düşünürler. Süreç okuluna göre ileti, aktarılan şeylerdir. Göstergebilim okuluna göre ileti ise, göstericinin herhangi bir araç yardımıyla ortaya koyduğu şeydir. Bir başka deyişle, alıcılarla etkileşerek anlamlar üreten göstergelerin oluşturulmasıdır (Fiske, 1996, s. 17 - 18). Bu anlamda iletişim, örgütleri, giderek toplumlara yaratan ve bir arada tutan harç işlevi görür (Gürgen, 1997 s. 1).

1. 1. 2. Semboller ve İletişim

İleşimi, anlamın oluşturulması olarak ele aldığımızda, insanların semboller yardımıyla düşüncelerinde anlamları ve değerleri paylaştıkları, iletişim anında da sembolik olarak ilişkiye girdiklerini söyleyebiliriz.

İleşim paylaşılan kodları ve anlamları içermekte, semboller ise bu iletişimin nasıl mümkün olduğunu ifade etmektedir. Yani, bir topluluğun üyeleri iletişim eylemlerini semboller aracılığıyla gerçekleştirmekte ve fiziksel çevrelerini kavrayabilmek için, kültürel gelişimleri içinde sembolik bir çevre oluşturmaktadırlar (Gökçe, 1983, s. 40 - 41).

Sembolik çevre (dil, sanat, söylene, din) insanın oluşturduğu sembollerin bütünü olarak ortaya çıkar ve bu sembolik evren ile insanlar algısal, estetik, etik ve duygusal dünyayı denerler.

Cohen' e göre duyguların, düşüncelerin ve heyecanların yaratılmasında, hemen hemen herşey bir sembolik form olarak fonksiyon görebilir. Buna ölçüt ise; bir sembolün bir şeyi adlandırması, genellemesi, bir topluluk veya bir kişi için anlamının olması zorunluluğu vardır. Anlam, o topluluktaki insanlar için, olayların, sözlerin, davranışların ve nesnelerin içeriğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla sembolik evren, kolektif bir yaşam içinde ve yalnızca kolektif üyelerce anlamların paylaşıldığı ve kararlaştırıldığı sürece varolur (Berg , 1985).

Bu insana özgü bir niteliktir. Bu noktada da, kültürle iletişim arasındaki ilişkiyi hatırlatmakta yarar vardır. Kültürü de anlamı biriktiren bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Çünkü insan dışındaki tüm canlılar, kalımtısal olarak iletişim sistemini kullanırlar. İnsanlar ise, doğal olarak var olmayan bir sembol sistemi geliştirmiş, öğrenme, aktarma yoluyla kendisinden sonraki kuşaklara iletmiştir (Cassier, 1997, s. 45).

İletişim sembollere dayalı olarak insan yaşamının bir göstergesi, temel özelliğinden birisi ise, sembol (simge) nedir? sorusuna cevap vermek gerekmektedir. Bu soruya cevap ararken, sembolüm çoğu kez gösterge ile denk düşen çoğu kez de birbiriyle çelişen tanımları yapılmıştır. Örneğin Saussure (dilbilimci) göstergesi, gösteren ile gösterilen arasındaki nedensiz, yapay ilişki olarak tanımlamaktadır. Semboller ise, sembol ile temsil ettiği şey arasındaki ilişkiyi doğal ve nedenli bir ilişki olarak göstermektedir. Bu örneğe göre, kalem sözcüğü gösterge, terazi ise adaletin bir sembolüdür. Peirce' e göre durum tam tersidir ve sembol temsil ettiği şey ile benzerlik ilişkisi taşımaz. Sembol nedensiz ve uzlaşmaya bağlıdır. Örneğin, bir dilin sözcükleri semboldür. Peirce' e göre doğal bir benzerliği ifade eden şey ikondur. Doğal bir benzerlik taşıdıklarından dolayı gösterge nedenlidir. Belirti (gösterge) ise, gösterenle gösterilen arasında gerçek, nedenli bir ilişkiyi ifade eder. Örneğin su birikintisinin az önce yağmur yağdığını belirtmesi gibi.

Cassier' e göre ise semboller göstergelere indirgenemezler. Göstergeler , insanın fiziksel varlık dünyasını ifadelendirirken, semboller insanın anlam dünyasının bir parçasıdır. Yani semboller, insanlar için öğrenilmiş bir anlamı ve öğrenilmiş bir değeri taşıyan işaret olarak tanımlanırken, gösterge ise bir şeyi belirtmeye yarayan işaret olarak tanımlanmıştır.

Diğer bir görüşe göre ise; göstergeler zamana, kültüre ve ortama göre sembollere dönüşebilecekleri gibi, sembollerde göstergelere dönüşebilirler (Yüksel, 1994, s. 58). Bu çalışmanın sınırları içinde ise, sembollerin ve anlamların insan iletişiminin bir yönü olduğu ve bunların kolektif davranış ve toplumsal bir düzen için düzenek oluşturduğu varsayımına dayanarak, herhangi bir ayrıma gitmeksizin, sembol, hepsini kapsayan bir kavram olarak ele alınacaktır.

İnsanın fiziksel çevreyi anlamlandırmasına ve ifade etmesine yardımcı olan sembolik çevre, kültürel evrimleşmesi içinde ve kültürünü de etkileyerek

oluşturmuştur. Bu bakış açısından, sembol ile gösterilen arasındaki ilişki, doğal ve uyarı sonucu değil, uzlaşımsal ve keyfidir (Firth, 1973).

Böylece sembolleri, herhangi bir eylemi, olayı, nesneyi kavrama ve anlamlandırma sürecine yardımcı olan ilişki olarak tanımlamak mümkündür (Wilkins, 1983). Semboller toplumdaki üyelerin duygularını uyandırarak onları eyleme zorlarlar (Cohen, 1974). Nesnelere, varlıkları ve sembolleri kullanarak insan deneyimlerinin bir sonucu olarak tanımlanan sembolik alanın, üç önemli özelliğinden söz etmek mümkündür (Berg, 1985, s. 283).

- Sembolik alan kodlanmış ve biriktirilmiş kolektif deneyimlerden,oluşarak düzenlenir. Kolektif süreçler, sembollerin yaratılmasına ve korunmasına ait bir olgu olduğundan, bu alanın kolektif olması önemlidir.

- Sembolik alan, “sembolleştirme” ve “sembolleme” süreçlerinin bir sonucudur. Denenmiş bir gerçeklik, bu yolla sembolik gerçekliğe dönüştürülür. Sembolleştirme; bir dizi soyut kavramlar, modeller, teoriler ve rasyonel bir mantıkla bir araya getirilen işlerdir. Sembolleme ise; sembolik evrende başat olarak etkili deneyimlerin tespitiyle ilgilidir.

- Son olarak sembolik alanın gerçeklik değil, gerçekliğin kolektif sembolizasyonu olmasıdır.

Semboller bir materyal, sözlü veya sözsüz durumda, ayrıca algısal, duygusal veya eylem öneren öyküleri, kutlamaları, şakaları, sözel veya sözsüz ifadeleri kapsarlar. Durkheim, semboller listesini dil, amblemler, yer, gün, tarihler, resmi veya dinsel bayramlar, yıldönümleri, sözcükler, sayısal biçimlere dönüşmüş sözcükler, renkler, mekanlar olarak yapmaktadır (Sargut, 1994, s. 56).

Sembolle ilişkin tüm bu söylenenler özetlenecek olursa;

- İnsanlar fiziki olduğu kadar sembolik bir çevrede de yaşamaktadırlar.
- Semboller, insanlar için değeri ve anlamı olan öğrenilmiş bir uyarıcıdır.
- Semboller, bireyler arası iletişim ile öğrenilir.
- Sembolik iletişim, toplumsal bir süreçtir.
- Sembollerin anlamları toplumlara ait ve bireyler arasında ortaklaşa paylaşılmış göstergeler olmasıdır.
- Sembol ile gösterilen arasındaki ilişki, yukarıdaki nedene bağlı olarak uzlaşımsal ve keyfidir. Alyansın evliliği simgelemesi, bir renk yada bir elin havaya kaldırılışının bir ideolojiyi belirtmesi gibi.

- Davranışların çoğu denenmiş ve biriktirilmiş bilgilerin sembolik ilişkilerle aktarımı sonucunda öğrenilmiş davranışlardır.

- Birey kendini, öteki nesnelere, etkinlikleri ve özellikleri semboller aracılığıyla tanımlar.

Semboller tanımlarken, açıklanması gereken önemli bir noktada, sembollerin farklı kültür ve toplumlara göre, farklı paradigmatik diziler oluşturduğudur. Çünkü semboller anlamlandırıcıdır; ortak kültürü paylaşan insanların, zamanla ortak inancı, düşünce ve davranış modelleri yaratmalarını açıklar. Bu toplumca paylaşılan bir kültür haritasını oluşturur. Yani anlam verme olarak algılama sürecinde, kültürel etkenlerin önemli bir rolü olduğunu, çünkü anlamların kültürel sembollere göre, belirlendiğini görüyoruz. Kültür, sembollerle ilişkisi açısından ayrıntılı anlamlar seti olarak tanımlanır. Bu anlamda toplum kişiler topluluğu değil, kültürle toplanan kişiler anlamına gelir.

Anlamlar üretildikleri kültüre özgüdür. Semboller de uzlaşım ve kullanım aracılığıyla, başka bir şeyin yerine geçmesini mümkün kılan ve bir anlam kazandığında var olan, bunun içinde insanların bu konuda anlaşmış olma koşulları söz konusu olduğundan, yereldir. Sembollerin toplumdaki taşıdıkları anlamlarının değişkenliği, insanların aynı anlamı, çeşitli dillerde farklı aktarmalarından kaynaklanmıştır. Semboller ortak paylaşımı gerektirse de, bu özelliğinden dolayı evrensel anlamda paylaşılmamaktadırlar. Çünkü iletişimde, anlamların paylaşımı da yereldir. Bir ezan sesi yada kilise çanı, o kültürde yaşayan insanlar için anlamlıdır, bu tür bir tecrübesi olmayan birisi için bir anlamı yoktur. Bu da insanların gerçek dünyadaki olguları ve nesnelere, içinde yaşadıkları kültüre göre algıladıklarının bir ifadesidir. Bu açıdan semboller, insanların ve toplumların, o toplum içindeki örgütsel yapılarının kültürel dünyalarına girmemizi sağlarlar.

Geertz ve algısal antropologlar da, kültür incelemelerinde bir araştırmacının görevinin, anlamların ve sembollerin değişik insan ve kültürler tarafından farklı algılanmaları karşısında, iki tarafı da bağlayan ilgili açıklamaları, içerikleri ve kuralları keşfetmek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Böylece bir kültürün üyelerinin dünyalarını anlamlandırmaları ve sembollerini tanımları mümkün olacaktır (Barley, 1983).

Bir kültürden diğerine geçildiğinde semboller ve anlamlar olduğu kadar semboller arasında var olan ilişkiler de değişmektedir. Çünkü, toplum üyelerinin paylaştıkları sembollerin anlamlı olabilmesi için, diğer sembollerle ilişkisini bir düzen içinde olması zorunluluğu vardır. Sembol anlam veren bu zorunluluktur. Hiçbir sembol kendini diğerinden yalıtarak anlamlılığını sürdüremez. Ve bu zorunluluk, toplum üyelerinin paylaştıkları ortak bir " bellek " oluşturur. Bu bireylerin günlük rollerini, çalışma biçimlerini, çocukluk dönemlerini ve birlikteliklerini düzenler, meşrulaştırır (Zılhoğlu, 1993, s. 109).

Sembollerin farklı kültür ve toplumlara göre farklı paradigmatik diziler oluşturmasının temel nedeni de, semboller arası var olan ilişkilerin değişkenliğidir.

Farklı kültürden insanlar, nesnelere olayları farklı görür ve uygularlar. Bu da yanlış algılama, yanlış yorumlama ve yanlış değerlendirme sonucunda, yanlış anlaşılma içerir. Mesajı gönderen bir kültürden, alan ise diğer kültürden geldiği zaman, bir mesajın tam olarak aktarımı mümkün olmamaktadır (Adler, 1991, s. 19).

Farklı kültürlerdeki insanların iletişim davranışlarını yukarıdaki açıklamaya bağlı olarak, davranan kişinin bakış açısı ile anlamlandırma ve kültürel bağımlılığını belirlemek önemli olmaktadır. Eğer toplumdan topluma değişen kültürel öğelerden ve sembollerden söz ediyorsak, makro anlamda bunlardan etkilenen örgüt kültürlerinin de, toplumdan topluma hatta aynı toplumdaki örgütlerin bazı farklılıklar sergilemesi de kaçınılmazdır.

Örneğin, Meksikalıların " ölüm günü " olarak adlandırdıkları ve aile bağlarının mezarın ötesine uzandığını vurgulayan bayramlarını, bu bayram günü kullandıkları ölüm sembollerini (iskeletler, kafatasları, mezarlar), ölümü eş-sesli sözcüklerle bile ifadelendirmeyen Çinlilerin anlamaları ve saygı göstermeleri düşünülemez. Çinliler, Meksikalıların niye bu şekilde davrandıklarını anlayabiliyorlardı, ölümü anlamlandırmak için oluşturdukları sembollere saygı duyabiliyorlardı.

Bireylerin davranışlarını kültürel değerler yönlendirdiğine göre, kültürlerarası küçük farklılıklar bile, tavır ve davranışları birbirinden kesin çizgilerle ayırt edebilecek şekilde yansımaktadır.

Kültürel değerler içinde, sembolik olarak anlam iletmek önemli bir biçimde metaforlardır (Eğritileme - mecaz). Bir metafor, anlamın direkt ifadesi olmaktan daha çok, sembolik olarak anlatımdır. Sembolik bir biçim olan metaforların görevi, soyut bir düşünceyi somutlaştırma ve belirsizliği aydınlatmaya yardımcı olan bilişsel (cognitive) ve duygusal içerikteki ifadelerdir (Marshak, 1993, s. 44). Webster New Word sözlüğü metaforu şöyle tanımlamaktadır:

Genellikle direkt ifade edilen sözcük veya deyimden yanı sıra metafor, birşeyin başka birşey için benzerliğini ifade eden ve karşılaştırmayı içeren bir konuşma biçimidir (Marshak, 1993, s. 45).

Metafor, iki şey arasında bir ilişki benzerliğinin kullanılmasıyla, benzetmenin yapılması, belirlenmesidir. Yukarıda da ifade edildiği gibi metafor ile işlev gören ana örnek semboldür. Bu metaforik işlemlerin, tamamının sembolik olarak işlev gördüklerinin ifadesidir (Barley, 1983, s. 395). Metaforik benzetmelerde " gibi " yada " kadar " kullanılır ve bir karşılaştırma yapılır (Berger, 1993, s. 29). Örneğin, " karınca gibi çalışkan adam ", " tilki gibi kurnaz çocuk ", " buz kadar soğuk yönetici ", gibi anlatımlarda metaforları ifade edebiliriz.

Bazı psikologlar, metaforların analitik neden kurma ve söylevde, her zaman olmayan düşüncelerin, öngörülerin ve sezgilerin anlaşılmasında ve ifade edilmesinde aracı olduklarını iddia etmektedirler. Dilbilimciler ise metaforların, soyut, etkili veya

sezgisel deneyimlerin anlaşılması ve açıklanmasında temel bir yöntem olarak görev üstlenebileceklerini öne sürmektedirler (Marshak, 1983, s. 46).

Metaforu, metonomi' den (düzdeğişmece) ayırmak önemlidir. Metonomide açıklama ve içerik her ikisi de aynı alanın veya kapsamın parçalarıdır. Örneğin, " dumanın " " ateş " için var olması gibi. Burada çağrışıma dayalı bir ilişki vardır. Çoğukez de bir parça bütünü yerine geçer.

Bu konuya örgüt kültürünü oluşturan faktörler bölümünde tekrar değineceğiz.

1. 1. 3. İletişimin Toplumsallaşmadaki Rolü

İletişim, toplumsal yaşamın temelidir ve ortak semboller aracılığıyla, anlamın oluşturulması ve paylaşımı olarak ele alındığında, bu paylaşımın toplumsal olma özelliği öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bireylerin, belli bir ortamda ve zamanda belli değerler, ihtiyaçlar ve normlar etrafında karşılıklı ilişki ve etkileşim altında hareket ettiklerini belirtebiliriz (Gökçe, 1993, s. 45). Bu ilişki sonucunda bireyler, belli bir eyleme yönelerek sosyal etkileşimi oluştururlar. Bu etkileşim, bireylerin ihtiyaçları sonucunda ve ortak kültürü paylaşarak oluşturdukları toplumun ifadesidir (Kağıtçıbaşı, 1988, s. 261). İnsan doğal ortama toplumsallaşması ile oluşturduğu kültürü aracılığı ile uyum sağlamayı öğrenmiş ve bu oluşum içindeki etkileşimde, duygularını, düşüncelerini, inançlarını anlam yüklü seslerle, sözcüklerle ve bedensel hareketlerle yani sembollerle aktararak, etkin bir anlamlandırma ve bunu paylaşma çabası içine girmiştir (İrvan, 1997, s. 15 ; Oskay , 1992, s. 9). İletişim kültür ve toplum arasındaki bağlantıyı oluşturur.

İletişimin bir öge olarak yer almadığı hiçbir toplumsal örgütlenme veya toplumsal üretim biçimi yoktur. Bir başka deyişle, toplumsal varoluş ve gelişim iletişim ile ilintilidir. Dahası, toplumun kendisi bir iletişim biçimidir (İrvan, 1997, s. 16).

Bilginin bir şekilde (sözlü, yazılı, sözsüz) paylaşılması, değiş-tokuş edilmesi ve insanın ancak diğer insanlarla ilişkileri içinde kendini ve diğerlerini tanımlayabilmesi, toplumun bir ilişkiler toplamının ifadesi olduğunu açıklar. Bu, insanların bilinçsizce bir arada yaşamaktan çıkıp, bilinçli bir etkileşim aracılığıyla, sosyal yapıyı oluşturmalarını ifade eder. Dolayısıyla insanların var olma mücadelesinde yaşamsal değer taşımaktadır. Bireylerin bu çabalarının tümü " iletişim " olarak ta kavramlaştırılabilir (Yüksel, 1987, s. 152).

Ayrıca ortak sembollerin paylaşımı, toplum içindeki bireylerin, kültürel yapılanma içinde nasıl davranmaları gerektiğinin belirtir.

Her birey kültürel ortamlarında yaşamlarını sürdürebilmek için, toplumdaki başat kültürün çeşitli dizgelerinin öğrenir. Toplumdaki başat kültürün dizgeleri ise; o toplumdaki insanların paylaştıkları tüm ortak davranış biçimleri ve dil olarak tanımlanabilir (Erkman, 1987, s. 23). Okuyup yazma bilmeyen, yasalardan, trafik

kurallarından habersiz, para kullanamayan, telefon edemeyen, nerede nasıl davranacağını bilmeyen bireyin, toplumsal yaşam içinde etkin bir yaşam sürmesi oldukça zordur.

Oskay' a göre (1992, s. 9) bir müdür odasının astlarından farklı bir biçimde dekore edilmesi, giyinme biçimlerimizin ve mekanın toplumsal konum farkına göre düzenlenmesi, sözel olarak ifade edilmese de o kültür içindeki herkesin anlayabileceği bir dil biçimini oluşturur ve toplumsal yaşamı tüm bireylere öğretir. Bu sembolik anlamların, o toplum içindeki insanlara kuralları ve kuralların işleyiş biçimlerini öğretmesi anlamına da gelmektedir.

İletişim tüm bu toplumsal yaşam içinde yer alan algılama biçimlerini, rolleri, davranış ve kuralları yeni kuşaklara kazandırmasıyla da toplumsallaşmayı sağlamaktadır.

Schramm ve Porter (1973, s.22), iletişimin toplum genelinde ele alınan işlevlerini Tablo 1' de de görüldüğü gibi özetlemektedirler.

- Toplumsal değerlerin denetlenmesi,
- bireyler arası iletişimi sağlamak,
- toplumsal değerlerin sürdürülmesini ve kuşaktan kuşağa aktarımını sağlamak.

Tablo 1. İletişimin Toplumsal İşlevleri

Siyasal Düzen	Ekonomik Düzen	Genel Toplum Düzeni
Bilgi toplama	Kaynaklara ilişkin bilgi	Toplumsal normlar rollere ilişkin bilgilerin onanması yada reddedilmesi
Koordinasyon, bilginin yorumu	Bilginin yorumu	Toplumsal denetimin çalıştırılması
Toplumsal bilginin kuşatta kuşağa aktarımı	Ekonomik davranışları sağlama	Toplumsal kuralların ve rol beklentilerinin toplumun yeni üyelerine geçirilmesi
.....	Değişik öğrenmeler ve toplumsallaşma

Tablo 1' deki işlevlerin herbirinin içe ve dışa doğru bir görünümü bulunmaktadır. Yani biri bilgi arar veya verirken, bir diğeri bilgiyi alır ve bu süreçte Tablo 2' deki iletişim görünümlerini oluşturur.

Tablo 2. İletişimin Görünümleri

İşlev	Dış görünüm	İç görünüm
Toplumsal radar	Haberleri toplamak, vermek	Haberleri almak
Yönlendirme	İkna etmek	Yorumlama
Öğretim	Bilgiyi araştırmak, öğrenmek	Öğrenmek
Eğlence	Eğlendirmek	Hoş vakit geçirmek

İnal Cem Aşkun, 1989, s. 10.

Belli bir toplumsal yapı içinde yaşayan bireylerin, öğrenmek, haber almak, eğlenmek, bilgiyi araştırmak gibi işlerinde birbiriyle iletişimde bulunmamaları imkansızdır. Bu yüzden toplumsal ilişkilerin tümü, iletişimin bir biçimine dönüşmüştür. Yüksel' e göre (1987) toplumdaki başat ilişkiler ekonomik değil, iletişimseldir.

İletişimin toplum genelinde ele alınan bilgilendirme, bir araya getirme ve kuşaklar arası aktarma ve eğlence işlevleri kültürden kültüre değişse de, insanın, toplumsal yapı içinde kendi kültürüne özgü iletişim biçimi, geçmiş, bugün ve gelecek arasındaki kurduğu ilişkiyi yansıtır.

Bu nedenle iletişimi, kültür açısından incelemek kaçınılmaz olmaktadır.

1. 1. 4. İletişim - Kültür İlişkisi

Kültürel ve iletişimsel (sembolik) deneyimlerin nasıl etkileştiğini, toplumsal anlam yaratmaya ve yorumlamaya nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymaya

yönelik çalışmalarda, kültür ve iletişim kavramını ilişkilendirmek gereği, araştırmacıyı çalışmanın amacına biraz daha yakınlaştıracaktır.

Kültür, bir anlam yaratma sürecidir ve toplumsal sistem içinde, bir araya gelmiş bireylerin gündelik etkinliklerini ve ilişkilerini anlamlandırır (Fiske, 1996, s. 40). Bunun mayası da bireylerin semboller aracılığıyla iletişimde bulunmalarındır.

Bireyler karşılıklı iletişimde bulunurken kültürü, yaşamı anlamak ve yorumlamak için bilgi deposu olarak görürler. Toplumsallaşmak ve bir kültüre ait olmak demek, o kültür içindeki kodları öğrenmiş olmak demektir. Kodlar bu açıdan, bireylerin belirli bir toplum ve kültür içinde öğrendiği çağrışım kalıplarıdır (Berger, 1993, s. 30).

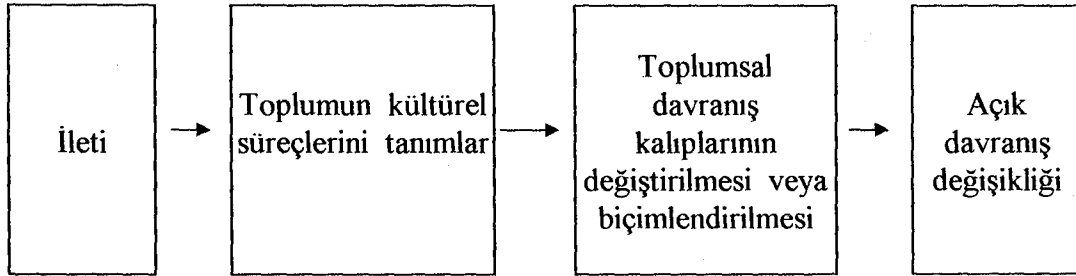
İnsanlar, yaşadıkları ortama uyum sağlama çabası içinde ve birbirleriyle olan ilişkilerinde kendilerine özgü bir araç olan “ dil ” i geliştirmişlerdir. Dil insanların çıkardığı sesleri, topluluğun tüm üyelerinin bu sesleri tanıyarak bir anlam birliğine varmasıyla birlikte sembole dönüştürülmesinden başka birşey değildir. Dil, insanın sembol kullanma yeteneğinin en belirgin aracıdır (Yüksel, 1987, s. 181 ; Erkman, 1987, s. 15). Bu ayrıcalık insanlara, deneyimlerini sözcüklerle, anlam yüklü bedensel hareketlerle aktarma, bilgilerini biriktirerek yeniden üretime ve insanlığın gelişimine katkıda bulunma yeteneğini kazandırmıştır. Bu süreç kültürün devirgenliğini ve sürekliliğini de sağlar.

Aktarılmayan bilgi paylaşılamaz, dolayısıyla öznel olarak kalır. Bilginin dil sayesinde aktarımı ise, kültürün oluşmasında, kültürün insan yaşamında önemli rol oynayan kodlaştırma dizgelerine dönüştürülmesinde, vazgeçilmez bir kavram olarak ortaya çıkar.

Thomas (1981) “ geçmişte ” veya içinde yaşanan herhangi bir “ an ” ın örgütlenmesini kültür; “ an ” ı getiren ve geleceğe götüreceği olan sürecin ise “ iletişim ” olduğunu belirtmektedir.

Daha önceki bölümde sembolleri açıklarken, belli bir toplum içinde bireyin kendisini çevreleyen fiziki evreni, toplumun kültürel yorumları ve sembolleri aracılığıyla algıladığını, davranışlarını da bu kültürel algı modeline göre belirlediğini ifade etmiştik. Bu, o toplumdaki insanların, sembollerin içerdiği kültürel anlamlara karşı verecekleri veya takınacakları cevap yada tavır olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, sembol o toplum içindeki bireyler için, insanların edindiği deneyimlere dayalı bilgilerden, korunmuş anılardan bir araya gelmiş ve insanlığın tüm deneyimlerini içeren işaretler olarak, kültürle ilişkilendirilmiştir. Örneğin insan “ amirli ” ve “ memurlu ” konuşmalar içinde yetiştikçe, insan ile insan arasındaki eşitsizliği temel alan ilişkilerden başka farklı bir iletişim biçiminin olamayacağını düşünür. (Oskay, 1992, s. 10).

İletişim olgusunun kültür ile olan ilişkisini şekil 1’ de görüldüğü gibi modelleştirmek mümkündür.



Şekil 1. İletişimin Kültürel İlişkisi

Yüksel, 1987, s. 185

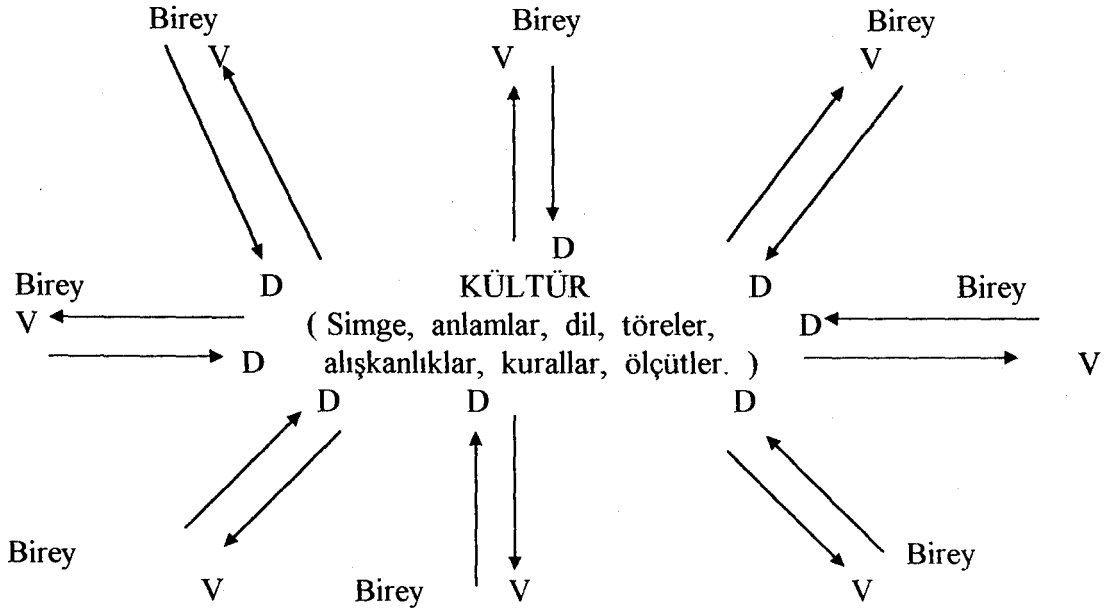
Bireylerin sembollerden çıkardıkları anlam, sembolün işaret ettiği “ o şey ” ile ilişki kurdukları anda kazandıkları deneye bağlıdır. Bu ifade, kültürel sembollerin oluşmasını açıklamaktadır.

Bir sembolün (dil, mit, öykü) yorumlanmasında, o toplum insanların tüm deneyimlerinin devreye girerek iletişim sürecini oluşturması, iletişimin kültürel boyutunun önemini ifade etmektedir.

Hall (1959) “ Kültür iletişimdir, iletişim de kültürdür diyerek bu kavramları dönüşümlü olarak ve birbirlerini açıklamak için kullanmıştır (Schall, 1983, s. 557-581). Bu kültüre ilişkin pek çok unsurun, iletişim sisteminin bir parçası olarak denendiğini ifade eder. Bu ilişki, insanın gereksinmelerini tasarlayarak ortaya çıkarma, yaratma eyleminin sonucudur.

İletişim ve kültür ilişkisi, yukarıda da açıklandığı gibi, içiçe ve nedensel olarak ortaya çıkmaktadır. İçiçedir; simgesel dilin yaratılması sonucunda, bilgi, anlamlar, değerler, kurallar gelişmiş, iletişim aracılığıyla kültür kuşaktan kuşağa, bir zamandan diğerine iletilmiştir. Bu insanların kültürü öğrenirken ve biçimlendirirken iletişimi kullandığı, aynı zamanda da iletişim kurallarını biçimlendirdiğini açıklar. Nedenseldir; temel kültür kavramları iletişim biçimlerini ve işlevlerini saptar. Bu biçim ve işlevler de kültürel kurumların gelişmesini belirler. İletişim, insanı ortak anlamları paylaşmaya yönlendirdiğinden, bireyi kültürün tanımladığı “ insan ” a uyarlamaya çalışır.

Bireyler Şekil 2’ de de görüldüğü gibi “ o “ kültürün insanı olabilmek için, iletişim ağları sayesinde belli düzenlemelere ve modellere uyum sağlarlar.



Şekil 2. İletişim Ağları ve Kültür

“ D : Davranış ”

“ V : Kültüre ilişkin simgeler ”

Usluata, 1979, s. 64

İletişim ağları sayesinde kültürel modellere uyum sağlayan birey, ilişkilerin, kuramların ve sembollerin de topluma göre standartlaşmasını sağlar. Bireylerin kültürleri içinde öğrenmesi, gelişmesi ve öğrendiklerini aktarması için iletişim ağlarının varlığı önemlidir.

İnsanın yarattığı sembolik yaşam, yukarıda da, ifade edildiği gibi kültürel değerlerle anlam kazandığından aralarındaki ilişki, yaratma, örgütlenme ve aktarma olarak özetlenebilir. Bu açıdan, kültür ve kültürün temel öğeleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır

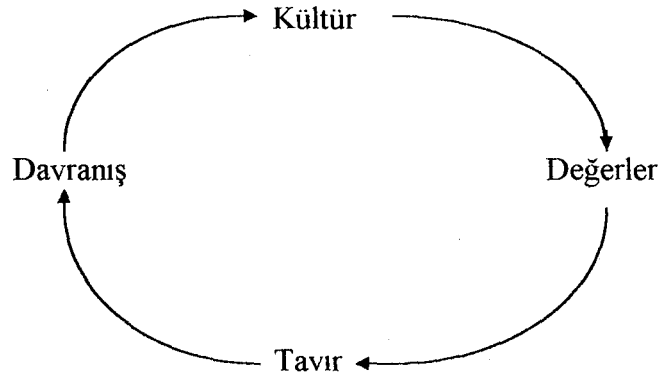
1. 1. 5. Kültürü Anlamak

Kültür de, iletişim gibi tanımsal formasyonların çeşitliliğine bağlı olarak tartışmalı bir kavramdır.

Kültür kavramının “bakmak”, “yetiştirmek” anlamına gelen, Latince “colere” veya “culture” sözcüğünden geldiği kabul edilmektedir. XVIII. y.y.’dan önce culture sözcüğü ekip-biçmek anlamında kullanılıyordu. Voltare tarafından “insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi” anlamında da kullanılan culture, daha

sonra 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde cultur, olarak kullanılmıştır (Erdoğan, 1987 s. 115; Güvenç, 1984, s. 95).

Bir toplumda bireyler, kültürü ve onun normatif özelliklerini, yaşamları ve etrafındaki dünya hakkında sahip oldukları değerler içinde ifade ederler (Adler, 1991, s. 16). Bu da, toplumun bireyleri için değerlerin, gösterdikleri tavır ve davranışın, birbirini etkileyen karmaşıklığını ifade eder ve kültürel oryantasyonu sağlar. Şekil 3' de görüldüğü gibi.



Şekil 3 Kültürel Oryantasyon

Adler, 1991, s. 16

Bu değerler, bazı durumlarda en uygun ve etkili olduğu düşünülen davranışların şekli hakkındaki tavırları etkiler.

Antropologlar, kültürü bir çok yönden tanımlamaya çalışmışlardır. Bunlardan bazıları ise;

“Kültür, toplumun bir bireyinin kazandığı bazı alışkanlıkları ve yetenekleri, örf ve adetleri, ahlaki kuralları, sanatı, inancı, bilgiyi içeren bütün bir komplekstir (Adler, 1991, s. 17). İnsanların tüm yaratıcı etkinliklerinin, kültür kavramının içeriğini belirlediği görülmektedir (Çeçen, 1985, s. 115). Kültürü uyumlaştıran (bir araya getiren) bir grup insanın, yaşamla ilişkilerinde, neyin daha önemli olduğu kararında, paylaştıkları ve öğrendikleri bir görüş, benimsetilmiş tavır yada tutumlardır da diyebiliriz (Varner ve Beamer, 1995). Ayrıca kültürü yukarıdaki tanıma bağlı olarak, şeyler arasında neyin daha önemli olduğu konusunda, insanların sahip oldukları kaydedilmiş kurallara bağlı davranışlar olarakta tanımlayabiliriz. Her kültür geçmiş veya gelecekle uyumlaştırılmıştır. Ve kendi içinde bir bütünlüğe sahiptir.

Kültür incelemeleri konusunda öncü araştırmacı E. Taylor, 1871’de belirli bir toplumun, evrenin oluşumu, doğal çevrenin öngörülemeyen güç koşulları gibi bazı temel konularla karşılaştığında kültür, toplumun getirdiği birleştirici ve tutarlı bir görüşün dış ifadesidir diyerek açıkladıktan sonra, kültürü; “ bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği, bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” şeklinde tanımlamıştır. Bütüncül kavramlara örnek gösterilen bu tanım, kültür kavramının ana savını dile getirmektedir (Güvenç, 1984, s. 96). Taylor, bu tanımıyla kültür kavramına yön vermiş, kültürün öğrenilmiş, saklanmış, öğretilen ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir olgu olduğunu ifade etmiştir.

Kültür öğrenilmiş davranışlar sonucunda, bir grup insanın yaşam biçimi, dil ya da taklitlerin anlamları içinde, bir nesilden bir nesile aktarılan modellerin gruplaşmasıdır diye ifade edilebilir.

Kültür tarihi incelendiğinde, kültürün evrimi ile iletişimin evriminin birbirine koşut ve bağımlı olduğu görülebilir (Zillioğlu, 1993, s. 5). Birbirine karşılıklı olan bağımlılıkları, daha öncede açıklandığı gibi kültürün de iletişim gibi insanoğlunun sonradan öğrendiği, yarattığı, aktardığı bir birikimin sonucu olmasıdır.

Pettigrew (1979) kültürü, sembol ve ideoloji olarak görür. Starbeck (1982) ise kültürü; ideolojilerin, inançların, değerlerin, törenlerin ve sembollerin akılcı bir entegrasyonu olduğunu belirtir. Kroeber ve Kluckhohn yüzden farklı kültür tanımlarını bir araya getirdikten sonra, genel olarak kabul görmüş bir tanımda birleştirdiler (Adler, 1991, s. 14).

Kültür, kesin ve asıl olan davranış için kazanılmış ve semboller tarafından geçirilmiş, insan gruplarının karakteristik başarılarını oluşturan, onların insan eliyle yaptıkları içindeki simgeleri içeren örneklerden ibarettir.

Kültür, onunla doğduğumuz bir şey değildir; daha sonra öğrenilir ve toplumun tüm üyeleri tarafından paylaşılır, taşınır ve aktarılır. Toplumun üyeleri, şeylerin anlamları ve nedeni hakkında anlaşılır. Bu da kültürün toplumsallık özelliğini yansıtmaktadır. Bir kültürün bir parçasının özelliği, dışarıdan tüm olguları yada davranışları açıklayacak gibi gözükse de ancak ait olduğu kültürün bütünlüğü içinde anlam kazanır. İnsanın eylemleri bir ortam içinde oluşur. Düşünceleri de bu ortama göre şekillenir. Bu “o” toplumun üyelerinin “o” kültürün bütünlüğü içinde dışarıya baktıklarında, kendi görüşleri içinde olmayan hiç bir şeyi görmezler anlamına da gelmektedir.

Aile üyeleri, öğretmenler, dini liderler, eğitsel kurumlar, mal yada hizmet üreten örgütlerin üyeleri, neyin gerekli ve önemli olduğu konusunda genellikle uzlaşır ve yorumlamalarının doğru olduğu görüşünü hepsi paylaşırlar. Saygıya değer yada önemsiz olan şeylerin ne olduğu konusunda uzlaşmışlardır. O toplumun üyeleri, çoğu kez neyin gerekli olduğu konusunda genellikle sözel bir dil kullanmadan da uzlaşır. Gruplar, toplumsal amaçları başarmada ve yetkili

kılınmakta dinamik bir grup olan genel (toplumsal) görüşlere motive edilirler; o kültürdeki insanlar, o kültürün sembollerini paylaşırlar.

Kültür aynı zamanda, o toplumun üyeleri için neyin önemli olduğunu da derecelendirir. Yani değerler ve öncelikleri öğretir. Örneğin, bazı toplumlarda üst makamlarda bulunan yöneticiler, haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde algılanmasını kabullenmişlerdir. Sargut* (1984, s. 103), “ben” ile “o” arasında, çizgisel biçimde gerçekleşen iletişim modelinin, batının kültürel yapısını simgelediği batılı yöneticilerin “plan” gibi “gerçek” bildiriler istediklerini, bildirinin “iyi” sayılabilmesi için de alıcının bilgisine yeni bir katkı sağlamasının gerektiğini ifade eder. Doğu toplumlarının ise, öz iletişim üzerinde yoğunlaştıklarını, bildiriye eklenen bir kodla kişinin kendisiyle iletişim kurduğunu açıklar. Bu da Sargut tarafından, batı ve doğu kültürlerinde, kendi değer ve önceliklerine göre farklı iletişim modelleri kullandıkları varsayımıyla açıklanmaktadır. Batı kültürü, somut, ölçülebilir ve nesnel kavramları kurduğu iletişim biçiminde kullanırken, doğu kültürlerinin kullandığı varsayılan iletişim modeli, soyut ve öznel özellikler içermektedir.

Farklı kültürler; değerler ya da tutumlar hakkında farklı önceliklere sahiptir. Bu öncelikler de bireylere nasıl davranılması gerektiğini öğretir. Örneğin Türk insanının, insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri, yönetim stillerimize de yansımaktadır. Bu öncelikte, Türk insanlarının göreve dönük değil, kişiye dönük olmalarına yol açmaktadır. Bir başka kültür, dürüstlüğe yüksek bir öncelik verebilir. Bu da, az bir çaba ile ulaşılan başarının düşük bir öncelik içinde değerlendirilmesidir.

Kültür (Varner, Beaner, 1995); “ Biz kimiz ?”, “nereden geldik?”, “ihtiyaçlarımızı karşılamak için nasıl örgütlenmeli ve davranmalıyız?”, “Burada oluşumuzun anlamı nedir?” gibi sıklıkla karşılaşılan sorulara yanıt bulmada bireyleri yetkinleştirir.

Bu tanımlar ışığı altında kültür kavramına ilişkin şu özellikler saptanmaktadır:

- Bir insan grubu olmadan kültürden söz edilemez. Kültür onlar arasında üretilir, paylaşılır ve aktarılır.

- Kültürün bir içeriği vardır. Bu kavram, bir dizi anlamları (paradigmlar, değerler, uygulamalar), çeşitli anlamlar içeren semboller ve uygulamaları kapsamaktadır. (Şişman, 1994, s. 57).

* Sargut, Broms ve Gahmberg' in iletişim ve kültürel farklılaşma arasında kurduğu ilişkiyi, çizgisel ve öz iletişim kavramlarıyla vurgulamaktadır. Çizgisel iletişim: gönderici, bildiri ve alıcı biçiminde olan ve bildiri aktarımına olanak veren iletişimdir. Öz iletişim ise, bildiriye eklenen bir kodla, bir başka kişiye iletişim gönderilmesine olanak tanımayan kişinin kendisiyle kurduğu iletişim olarak açıklanmaktadır. Burada birey iletişime ikinci bir kod ekleyerek ilk bildiriye yeni bir bildiriye dönüştürüyor.

- Kültürün içeriğiyle, onu üreten, paylaşan, yaşatan ve aktaran insanlar arasında, sürekli iletişim olması davranışların şekillenmesinde ve düşüncelerin yapısında etken olmaktadır.

Kültür kavramı, yukarıda da açıklamaya çalışıldığı gibi, bir tanım içine sığdırmak pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle kültürü anlamak için antropolojide ve sosyolojide geliştirilmiş yaklaşımlardan söz etmek gerekmektedir.

1. 1. 6. Kültür Kavramına Temel Yaklaşımlar

Allaire ve Firsirotu (1984) kültürü, düşünceler sistemi ve sosyol kültürel sistemin bir parçası olarak ikiye ayırmışlardır. Antropolojide ve sosyolojide geliştirilen alanlarda, bu ikili ayırım içinde ele almışlardır. Bu ayırım Tablo 3' de görülmektedir.

Kültürü “ sosyal - kültürel sistem ” içinde ele alan yaklaşımlar, işlevselcilik fonksiyonu (Malinowski), yapısal - işlevci (Radliftr - Brown), tarihsel yayılmacı (Kluckhohn, Krober), çevresel uyumcu (White), yaklaşımlardır. Kültürü bir düşünce sistemi olarak ele alan yaklaşımlar ise; bilişsel (Goodenough), yapısal (Levi Strauss), sembolik (Geertz), karşılıklı denge yaklaşımıdır (Wallace) (Allire and Firsirotu, 1984; Şişman, 1994 s. 42).

1. 1. 6. 1. Sosyo - Kültürel Sistemin Parçası Olarak Kültür

Sosyo - kültürel sistemin bir parçası olarak kültür ele alındığında, fonksiyonel ve yapısal fonksiyonel yaklaşım, kültürü belli bir zamanda ve sınırlı bir coğrafi alanda incelerler. Kültürü bir araç ve uyum mekanizması olarak görürler.

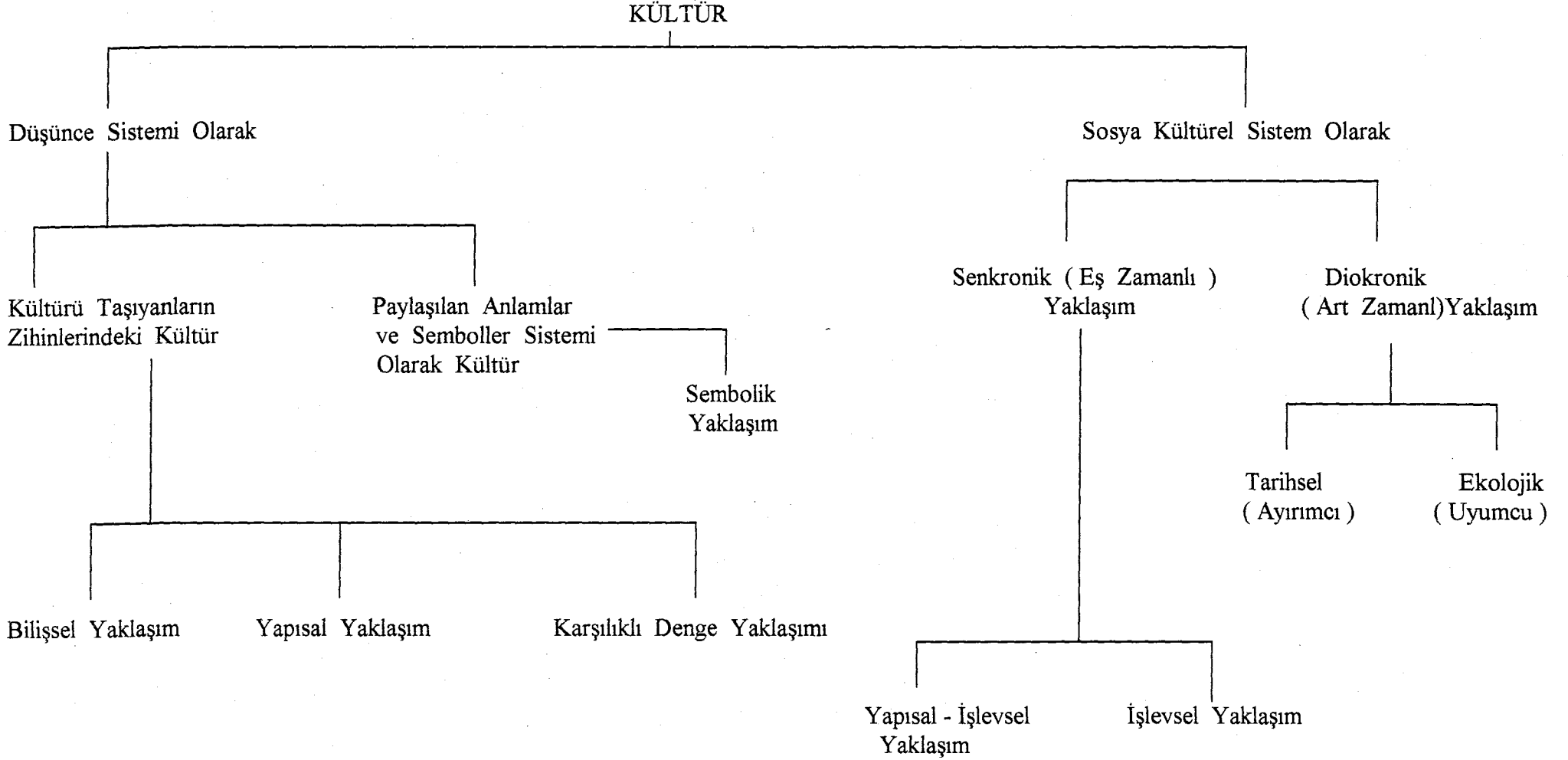
Ekolojik uyumcu yaklaşım ise kültürü, insan topluluklarının içinde yaşadıkları ekolojik çevre içinde varlıklarını sürekli kılacak sosyal davranış örnekleri sistemi olarak ele alır.

Tarihsel ayırımcı yaklaşım ise kültürün, bir sosyal sistemden diğerine, bir yerden bir yere aktarabileceğini ileri sürerek diğer yaklaşımlardan ayrılır. Ayrıca ekolojik ve tarihsel yaklaşım, kültürü incelerken zaman boyutunu da dikkate alır (Unutkan, 1995, s. 20).

1. 1. 6. 2. Düşünce Sistemi Olarak Kültür

Bilişsel, sembolik, yapısal ve psikodinamik perspektiflerin, örgütler ve kültür üzerinde belirgin bir odak noktası vardır. Bir düşünce modu olarak bu perspektifler kültüre bir değişken olarak bakanlardan ayrılırlar (Smircich, 1983).

Tablo 3. Kültür Kuramları



Sembolik, yapısal, psiko - dinamik ve bilişsel teoriler antropolojide “ kültür, paylaşılan bilgilerden oluşur ” görünüşü paylaşırlar (Goodenough, 1971; Açar, 1982, s. 82-86). Sembolik antropolojide kültür paylaşılan anlam sistemidir. Yapısal ve psiko-dinamik kültür, bilinç dışı veya bilinç altı işlemlerinin tamamı olan ürünlerin, paylaşılan bir semboller sistemi olmasında görülür (Rossi and O'Higgins,1980).

1. 1. 6. 2. 1. Kültüre Bilişsel Açıdan Yaklaşım

Antropolojideki bilişsel (cognitive) yaklaşıma göre kültür, paylaşılan algıların bir sistemi veya bir bilgi ve inançlar sistemidir (Rossi and O'Higgins, 1980). Kültür “ materyal olguları, nesnelere, olayları, davranış ve duyguları, algılama ve örgütlemek için biricik (tek) sistem ” olarak görülmektedir. Kültür, insan aklı tarafından yaratılır. Bu perspektifi izleyen araştırmacıların görevi kültür üyelerinin kendi dünyalarını nasıl gördüklerini ve tanımladıklarını anlamaktır. İletişimle ilgili araştırmalarında, sosyal etkileşimin açıklanmasında aynı yönetimin kurallar teorisi adıyla uygulandığı belirtilmiştir (Smircich, 1983).

Kültürün tanımından, bu yaklaşımla hareket eden araştırmacılar, örgütü, “ öznel bir anlamlar şebekesi ve paylaşılan algı şebekesi ” ya da “ bilgi haritasının oluşturduğu sosyal artifaktlar (insan tarafından üretilen şeyler) olarak görmüşlerdir (Smircich, 1983).

1. 1. 6. 2. 2. Kültüre Yapısal - İşlevsel ve Psikodinamik Yaklaşımlar

Kültür, bilinçsiz psikolojik süreçlerin ifadesi olarak ta düşünülebilir. Bu kültür görüşü Levi Strauss' un yapısal antropolojisinin temelini oluşturmaktadır. Yapısalcılık yaklaşımına göre kültür, “ zihnin evrensel fakat bilinç dışı ilkeleri olup, zihnin ürünlerinin toplamı olan paylaşılan bir semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır ” (Smircich, 1983).

İşlevselcilik yaklaşımına göre kültür (Şişman, 1994, s. 47), bir araç olarak tanımlanmış ve bu sayede insanın biyolojik ve psikolojik gereksinmelerinin karşılandığı ifade edilmiştir.

Psiko - dinamik yaklaşıma göre kültür, “ insanın evrensel olan bilinçaltı yapısının bir yansıması ” olarak tanımlanmıştır. Bu bakış açısından örgütsel formlar, bilinçaltı süreçlerin yansıması olarak açıklanmıştır. Bu yaklaşımda kültür çalışmasının amacı, insan bilincinin evrensel boyutlarını gösterir niteliktedir (Smircich, 1983).

Yapısalcı veya psiko - dinamik perspektiften yönlendirilen bir analiz, görünenin arkasındaki sosyal düzenlemelerin objektif temellerini açıklamayı amaçlamaktadır.

1. 1. 6. 2. 3. Kültüre Karşılıklı Denge Yaklaşımı

Kültür, karşılıklı denge versiyonu açısından bir sosyal set içinde, etkileşim içinde bulunan bireyler arasındaki davranışın karşılıklı tahmini için genel bir çerçeve yaratan standardize edilmiş, algısal süreçlerin bir seti olarak görülür (Allaire and Fissiotu, 1984).

Bu yaklaşım içinde kültür çabalarını, karşılıklı kolaylaştırıcı denge yapılarına dönüştürmek için, bireylerin arasındaki ve içindeki uygulamalarla oluşturulan sözleşmelerin ve ilgilerin, daha ileri götürülmesi için, insanlar tarafından kendiliğinden ve yavaş yavaş karışım haline getirilen politikaların sonucudur.

1. 1. 6. 2. 4. Kültüre Sembolik Açıdan Yaklaşım

Bu yaklaşım, araştırmamızın problemini tanımlanmasında referans oluşturacağından ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Kültürün, sembolik bir kavram olarak ele alınmasında iki faktör önem kazanır. Birincisi, kültür ve iletişim ayrılmaz ölçüde birbirlerine bağlıdır (Berger, 1993). İkincisi ise, kültürün bir toplumsal olgu olarak algılanmasıdır (Phillips and Brown, 1993).

Geertz'e göre (1973), kültür bu açıdan bazı sembollerin birikmesi, etkileşimi ile var olur. Kültür, sembollerle kuşatılmış anlamların tarihi olarak aktarılan bir kalıbı, sembolik formlarla açıklanan kalıtsal kavramların bir sistemidir ki; kültür aracılığıyla insanlar iletişimde bulunurlar, yaşama ilişkin bilgi ve tutumlarını geliştirirler (Schall, 1983, s. 557 - 581).

Geertz kültürün açıklanmasında yerel - yerli ve bölgesel görüş açısının keşfedilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Şişman, 1994, s. 45).

Sembol ve kültür ilişkisinde kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemi olarak görülmektedir. "Semiyotik" * olarak adlandırılan bu yaklaşım biçimi dil ve sembollere yöneldiğinde kültürün belirlenmesinde yerel görüş açısının, temel araçları olarak vurgulanmalıdır. Bu tanımlamalardan sonra diyebiliriz ki;

- kültür, anlamlı metinlerin bir birikimidir,

- anlamlılık paylaşılmış kodları ve bunları bir araya getirmenin bazı formlarını gerektirir. Örneğin dil, onunla anlamlı objeler ve eylemler üretilebilir, paylaşılabilir ve yorumlanabilir,

* Semiyotik : Semboller ve işaretler bilimi. Daha önceki semboller ve iletişim bölümünde araştırmacı tarafından neden gösterge bilim, neden semboller sorusunun cevabı yanıtlanmıştı.

- kültür, gerçekte dayandığı içiçe olduğu bu kodlarla anlamlı hale dönüşür,
- bu nedenle kültür birleştirici olmak zorundadır.

Wittgenstein' e göre, birey anlamlı olan bir sembolü, yeniden ve bireysel olarak anlamlılığı olan bir başka sembole dönüştüremez (Phillips and Brown, 1993). Anlamın kendisi birleştirici olduğundan, kültür de anlamlı sembollerin bir ağ şebekesi olarak birleştiricidir.

Sembolik kültür analizini “ sembolik formlar ” çalışmaları olarak da tanımlayabiliriz (Phillips and Brown, 1993). Bu sembolik formlar anlamlı eylemler, nesnelere ve farklı ifade tarzlarıdır. Yapılarında bulunan, tarihsel olarak belirgin, sosyal olarak yapılaşmış içerik ve süreçlerle ilişkili olarak ve onlar aracılığıyla üretilir, aktarılır (Thompson, 1990).

Dil, ideoloji, inanç, tören, mitler, yalnızca sembolik formlar olmaları nedeniyle değil, aynı zamanda kültürel analizin referans çerçevesini de oluşturmaları nedeniyle de kapsamlı bir kategori oluştururlar (Pettigrev, 1979).

Kültür, sembolik araştırma kalıpları içinde, bilgi sistemleri olarak da görülürler. Bir topluluğun kültürü, üyelerince kabul edilir bir şekilde olması için, bireylerin ona inanması ve bilmek zorunda olmasından oluşur. Kültür materyal bir olgu değildir. O nesnelere, ideolojilerin, insanların, davranış ve duyguların örgütlenmesinden oluşur. Algılanmak, ilişki kurmak ve yorumlamak için kendilerine ait modellerdir (Goodenough, 1971).

Smircich' in (1983), bir takım semboller içinde örgütlenmiş anlamlar bütünü olarak kültüre yaklaşımından yola çıkan araştırmacılar da, insanı “ anlam yaratan ve kendi dünyasını anlamlı semboller yoluyla kuran bir varlık olarak ” tanımlamışlardır. Kültüre sembolik bir bakış açısı ile de yaklaşan Smircich' in “ bir metefor olarak kültür ” perspektifi ileriki sayfalarda örgütsel kültür analizi ile açıklanmaya çalışılacaktır (Smircich, 1983; Alvesson, 1989; Berg, 1986).

Kültürün açıklanmasında bu yaklaşımı benimseyen örgüt kültürü araştırmacıları, daha çok örgütsel semboller üzerinde yoğunlaşmışlardır (Şişman, 1994, s. 45). Bu yaklaşım biçimi, kendi yaşamlarını nasıl gördüklerini, açıkladıklarını ve yorumladıklarını bunların davranışa nasıl aktarıldığının üzerinde yoğunlaşmaktadır.

1. 1. 7. Örgüt, Kültür ve İletişim

Kültürün, bireyin yaşamını rahatlamada en büyük katkısı, önceden tasarlanıp kavramlaştırılmış, iç ilişkileri iyi düzenmiş semboller, kültürel çevreler içinde hazır bulmalarıdır. Böylece kültür, insanlara hazır davranış kalıpları sunarak onları yönlendirir. Bu yönlendirme içinde kültür, simgelerle çevrilmiş, paylaşılan bir anlam

sistemi olarak, insanlara gerek duydukları bazı kategorileri sağlar. Birey, o kültürün getirdiği sınırlamaların dışına çıkamaz.

Bir toplumsal sistem içinde toplum, örgüt, grup gibi çeşitli düzeyde kültürler yer alır (Weiss, 1988). Bir toplumun sahip olduğu tüm maddi ve manevi kültür öğeleri, genel kültürü yada ulusal kültürü oluşturur. Ulusal kültür, bir toplumun üyelerinin makro düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan, görülen (semboller, davranışlar), görülmeyen (inançlar), işitilen (dil) ve maddi kültür öğelerinden oluşmaktadır (Şişman, 1994, s. 22).

Alt kültür kavramına bağlı olarak örgütsel kültür ise, bir örgütte, bir işyerinde oluşan kültür çeşidi olarak ifade edilebilir. Örgütler de içinde yer aldıkları "büyük toplumlar" gibi kendilerine özgü bir kültür oluşturmaktadır (Silvermen, 1970).

Örgüt, ortaklaşmış belli amaçları gerçekleştirmek için eylemlerini birleştirmiş insanlardan oluşur. Yani örgütler, insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır; örgütün temelinde bireyler yer alır, söz konusu bireyler karşılıklı ilişki ortamı içindedirler ve etkileşim ortamını yaratırlar (Aşkun, 1981, s. 1 - 39). Örgütler bu amaçla, insan eliyle yaratılmış yapay bir sosyal düzen yada sistemlerdir (Tınar, 1990, s. 8).

İnsanlar, ortaklaştıkları amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde, genel nitelikli etkileşimlerden daha öznelleşmiş bir etkileşime geçerler. Örgütteki işgörenlerin bu öznel etkileşimi, örgüt dışındaki etkileşime bakarak daha yoğun, daha karmaşık daha sonuç alıcıdır (Başaran, 1982 a, s. 21). Yani örgütler üst yapıyla uyum içinde olmalarının yanı sıra, kendilerine özgü sembolik iççevreler oluştururlar (Sagut, 1994, s. 55). Örgütlerin kültürel ortamlar olarak görülmesinin önemli nedenlerinden birisi sembollerdir. Bu yüzden, örgütün içinde yarattığı davranış, örgütün dışındaki etkileşimin yarattığı davranıştan daha değişiktir. Bu farklılık, örgütlerin de zamanla belli özelliklere sahip, geliştirmiş oldukları kişilikle, yani "örgüt kültürü" ile açıklanabilir (Wilkins and Petterson, 1980; Ouchi, 198).

Örgüt içinde insanlar, birbirleriyle etkileşimde bulunurken yani anlamları ve sembollerini paylaşırken, kültürü de geliştirirler. Bu geliştirdikleri ortak kültürün örgütsel davranışa, dolayısıyla iletişime önemli etkisi vardır.

Birbirleriyle etkileşimleri aracılığıyla kültürü geliştiren insan faktörünü değerlendirecek olursak, bilgi ve becerileri farklı, çok çeşitli işler yapan insanlarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Ancak hepsi ortak ve paylaşılan değerlere bağlılık yaratacak bir ortamda, ihtiyaçlarını giderebilecek amaçlar için bir araya gelirler.

Örgütler büyüdükçe ve hızla değişen sosyal dünyanın gereklerine göre, gruplar arasında paylaşma tam anlamıyla gerçekleşmez. Bir mesajın ne anlama geldiğini bilmek, o örgütteki insanların üretim, sosyal ve genel düşünme biçimlerini de bilmektir (Druker, 1996, s. 26). Çünkü bir toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde

sürdüremelerine bağlıdır. Kısaca örgütlerin var olabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda, belli bir sistematığe bağlı olarak iletişim politikasının izlenmesine bağlıdır (Gürgen, 1997, s. 15).

“ Biliyorum sözü ” ortak paylaşılan bir kültürün ifadesidir; ortak kültür enformasyonu iletişime dönüştüren katalizördür. İletişimin etkili olabilmesi ise, hem enformasyona hem anlam olmasına bağlıdır, anlam ise paylaşımı gerektirir. Bilgilerin paylaşımı ve ilişkilerin yaratılması, örgütteki kültürel yöntemlerle ilgilidir.

Kültür, örgüt kültürü de dahil sosyal bir üründür. Kültürü sosyal bir metafor olarak ele alan düşünce modu, sosyal - örgütsel yaşamı, insan etkileşiminin var olan süreçleriyle desteklenen, anlamların ve sembolik ilişkilerin bir kalıbı olarak görür.

Bir örgütü kuşatmış olan ulusal kültür önemli olmakla birlikte, örgüt üyelerinin sürekliliğini sağlayan iletişim, sembollerin yapısını üretir ve örgütsel aktörler iletişim aracılığıyla örgütü ve onun dünyadaki yerini kavrarlar (Pfeffer, 1981). Ayrıca iletişimdeki bu “ aktörler ”, iletişimde bulunabilmek için belli bir mekan içinde, ortak bir dil ve kod’ u kullanarak değerlerin yayılmasına da öncülük ederler.

Bu, örgüt elemanlarının kendi örgütleri ve örgüt içindeki rollerinin bilincine, insanlar tarafından yaratılan (bir artefakt) kültürel bağlantı olan iletişim sayesinde ulaşabildiklerinin bir ifadesidir (Phillips and Brown, 1993, s. 1547 - 1576) . Bu açıdan bakıldığında iletişim, örgütler için, çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşımı içermektedir. Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir (Gürgen, 1997, s. 36) . Bu açıdan iletişimin örgüt ortamında farklı görüntüleri vardır. Örgütün somut olarak belirlenmiş, kolayca değişmez planlarının, kurallarının ve işleyiş biçimlerinin ve birimler arasındaki biçimsel görüntüsü; diğer yandan örgüt üyelerinin sosyal bir varlık olmalarından kaynaklanan duygularını, düşüncelerini ifade ettikleri ve belirledikleri örgüt kuralları dışında oluşan ve biçimsel olmayan bir iletişimin görüntüsü de söz konusudur.

Bu iletişim biçimleri, kültürel olarak birbirlerine bağlı bir sosyal sistem içinde yer alan bireylerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürür (Paksoy ve Acar, 1996, s. 80) . Yani örgütün oluşması, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için iletişimin bilgi verme, öğretme, ikna etme ve birleştirme işlevlerini yerine getirmesi önemlidir.

Örgütlerin, kültürler gibi iletişim olgusu olarak düşünölmelerinin nedeni, sürekli iletişim etkinlikleri aracılığıyla gelişen, sürdürölen ve korunan varlıklar olmasına bağlıdır (Schall, 1983, s. 557 - 581) . Değişimler ve buna bağlı olarak yorumlar, örgüt üyelerine bağlı ve onlar arasında gerçekleşmektedir.

İletişim ve iletkenlik (aktarma) olmaksızın örgütlenme ve örgüt olamaz (Schall, 1983, s. 557 - 581) . Etkileşimsel olarak örgüt üyeleri, iletişim ile

örgütlenir ve ortak amaçları çerçevesinde paylaşılan anlayışları geliştirirler. Böylece bir kolektif bilinç olarak “biz” i oluştururlar (Schall, 1983, s. 557 - 581). Diğer bir deyişle iletişim süreçleri örgütlenmenin içinde yer alıp, örgütsel kültürü oluştururlar ve iletişimsel etkinlikler aracılığıyla bunu gösterirler.

İletişim, örgüt üyeleri arasındaki etkileşim kalıplarını içeren bir sürecin bir parçasını oluşturur. Örgüt üyeleri arasındaki etkileşim kalıpları ise, hem örgütün doğasından, eylemlerinden ve içindeki olaylardan kaynaklanır, hem de onları şekillendirir. Bu yaklaşım, kültür görüşünü de çağrıştırmaktadır. Aynı zamanda bilgi paylaşımı, ilişkilerin yaratılmasında gelişimci ve kültürel bağımlılık süreci ve örgütü bir iletişim ağı olarak da tanımlar.

Pettigrew (1979) , kültürün insanlara belirli bir yapı içinde, gerçeğin ne olduğu konusunda bir anlam ifade ettiğini ve örgüt elemanlarının o sayede, nasıl davranabilecekleri konusunda bilgi edindiğini ifade etmiştir. Kültüre, iletişim kuralları yaklaşım, sembolik olarak iletişimin önemini güçlendirir. İletişim kuralları üyeler için seçenektir. Pratik veya mantıki zorlamalarla seçenekleri sınırlamalarına rağmen, örgüt üyelerinin (etkileşim içinde olanlar) anlamların paylaşımını yaratmaları açısından, benzer şekillerdeki davranışları birbirleriyle kıyaslayarak yorumlamalarına yol açarlar.

Kültüre uygun düşünülmüş şekillerde davranış ve anlamlar yüklemek, güvenceli kabul edilmiş, sosyal davranış ve davranışlarla ilgili yorumlamalara, yazılmamış ve konuşulmamış kurallara, uygunluk anlamına gelmektedir. O hade, şekillendirdikleri davranışlarla da görüldüğü gibi, sosyal etkileşim ve yorumlama kurallarının keşfedilmesi ve yorumlanmasıyla, bir örgüt kültür olarak incelenebilir. Sosyal etkileşim ve yorumlama iletişim etkinlikleridir (Schall, 1983, s. 557 - 581). Böylece kültürün iletişim kurallarının ifadelendirilmesiyle tanımlanabileceği söylenebilir. Çünkü kültürler, sosyal etkileşim yoluyla yaratılmakta, öğrenilmekte, aktarılmakta ve değiştirilmektedir.

İletişim kuralları çok fonksiyonludur. Davranış yönergeleri olarak, eşgüdüm, değerlendirme, yorumlama, uyumlama ve etkileşim davranışını tahmin etme fonksiyonları vardır (Shimanoff, 1980). Ve zorunlu davranışı belirler. “Zorunluluk” deneyimlerden kaynaklanabilir. Örneğin birey “x” davranışını yapmak zorundadır. Çünkü o veya ona benzeyen insanlar, hep böyle yapmaktadır ve şimdi de ondan bu beklenilmektedir, gibi. Örgüt içinde etkileşimde bulunan bireyler, bir durumu farklı tanımlarlar ise (“A” nın, olayı sosyal bir olay olarak, “B” nin ise onu bir iş toplantısı olarak tanımlaması gibi) olaya birlikte yönelemeyecekler ve etkileşimi yapılandırmada farklı kural setlerini seçeceklerdir.

Yukarıdaki örnekte de görüldüğü gibi, bir kişi, diğerinin durum tanımlamasını sağlamadıkça, eşgüdüm sağlanamayacaktır. Muhtemelen “A” şakalaşmaya ve şahsi konuları görüşmeye devam edecek ve “B” de ciddi bir tavır sürdürerek, gelecek haftanın toplantısını tartışacaktır. Bu durumda hem “A” hem de “B” diğerinin uygunsuz davrandığını düşünecektir.

İletişim kuralları iki düzeyde düşünülebilir (Schall, 1983, s. 557. 581) . Taktiksel (tactical) ve konusal (tematik - tematik) . Taktiksel kurallar, çok genel olan konusal kuralların içine dahil edilen spesifik davranışları açıklar. Taktik ve tematik kurallar, işlerliği (geçerliliği - operasyonel) olan değer ve inançlar olarak ifade edilebilirler. Ve onlar kültürün doğrudan bir yansımasıdır. Örneğin, bir örgütte bireyler hiyerarşiye uymak zorundalarsa, bu tematik (konusal) bir kuraldır. Bu tematik kuralın altında görülen bir taktik kural ise, bu çalışma grubun da bir üye, bir üst tarafından yapılan atamaya karşı görüş belirtebilir.

Örgütsel yapı içerisinde iletişim kuralları, neyin olmak zorunda olduğunu insanlara ifade eder ve insanlar fiziksel olarak onlara uyma yeteneğindedirler. Bu açıdan kültür gibi geniş sembolik soyutlamalarla, iletişimin ortaklığı desteklenmeli ve örgütsel kültür çalışmalarında iletişim ve kültür, bir arada örgütlerin kültürel bir tanımlaması olarak ele alınmalıdır (Brown and Sterkey, 1994, s. 809) .

Kültür - iletişim ve iletişim - örgüt ilişkisinden kaynaklanarak, örgütsel kültüre iletişim kuralları bakış açımız, örgüt kültürü içindeki davranışları kavrayabilmemize yardımcı olacaktır. Kültürlerin, bildiri alışverişine dayalı toplumsal etkileşimlerle yaratılıp, korunduğunu, yayıldığını ve değiştirildiğini ifade etmiştik. Bu açıdan kültür ve iletişim arasında kurduğumuz ilişki, birer iletişim olgusu olan örgütler için de söylenebilir.

1. 1. 8. Örgüt Kavramının Kültürel Çözümlemesinde Derinleşme

Örgütsel kültür araştırmalarının çıkış noktası, örgüt ve kültürü yanyana getirme çabasıdır. Bu, hem örgütlerin kültürler olarak görülmesinde, hem de bir kültürü içerdiği varsayımını ifade etmektedir (Smircich, 1983) . Her iki durumda da örgüt, sınırları kültürle sarılmış bir şey olarak görülme eğilimindedir.

Kültürün, örgütün özelliklerine ışık tutan ve örgüt kültürü analiz ve incelemelerini verimli ve uğraşılır kılan bir çok belirgin özelliği vardır. Fakat araştırmacılar, kültür kavramının çok geniş kullanımı halinde özelliğini yitireceği tehlikesini önemle vurgulamaktadır (Bayer and Trice, 1993) .

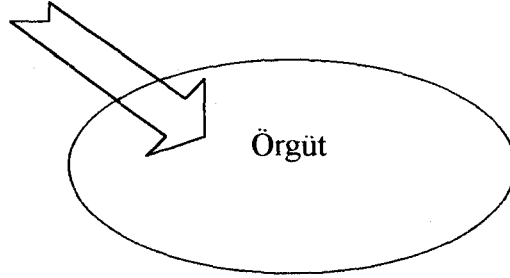
Bundan dolayı, örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlara iki açıdan bakmak faydalı olacaktır.

Bunlardan birincisinde, kültür organizasyonun sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta, ikincisinde ise, kültür organizasyonla özleştirilmektedir (Meek, 1988 ; Smircich, 1983) .

Kültür, bir değişken olarak ele alındığında, makro yapıdan örgüte geçen bir olgu olarak kabul edilir. Şekil 4' de de görüldüğü gibi kültür, toplumun üyesi olan

bireylerce örgüte taşınan ve teknoloji, yapı, ürün, kişiler gibi, organizasyonun bir alt sistemi olarak görülmektedir .

Kültürel ve
Çevresel şartlar



Şekil 4 . Kültür Bir Değişken Olarak Ele Alındığında

Smircich, 1983, s. 339. 358

Smircich' in bir metafor * (mecaz) olarak kültür anlayışı ise, kültürün örgütlerle özdeşleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu bakış açısı kültürü, toplumdan örgüte ithal edilmiş veya yönetimce yaratılmış birşey olarak görmekten çok, kültürün uzlaşmış ve paylaşılmış sembollerin, anlamların ürünü olarak görmektedir.

Böylece kültüre, sosyal etkileşimden kaynaklanarak bakıldığında, sosyal yapı, etkileşiminin hem aracı hem sonucu olmaktadır (Meek, 1988, s. 453 - 473). Araçtır, çünkü yapılar bireyleri anlamlı etkileşime yönelten kuralları ve kaynakları sağlar. Sosyal etkileşimin sonucu olarak ise dil, teknoloji, kurallar ve düşüncelerin kullanılmasıyla ilgili olan ve insanların davranışlarını etkileyerek zaman geçtikçe üretilen şeydir. Teorisyenler, örgüt bağlamındaki deneyimlerin sınırlarını çizmek ve ayırtlaştırmak için çeşitli metaforlar kullanmışlardır. Teorisyenler, örgütler için yararlı olabilecek, örgüt içi analizlerde, örgüt bağlamındaki deneyimlerin sınırlarını çizmek ve ayırtlaştırmak için çeşitli metaforlar kullanmışlardır. Metaforlar, örgüt kültürü analizinde kullanıldığı gibi, örgütsel gelişme, örgütsel değişme, strateji, insan kaynakları gelişimi, endüstriyel ilişkiler, problem çözme, karar verme, grup geliştirme ve liderlik alanlarında da kullanılmaktadır.

* Metafor : Semboller ve iletişim başlığı altında açıklandığı gibi, benzerlik veya benzetmenin, belirlenişidir. Benzerlik, tipik olarak iki şey arasında, her ikisinde bir veya daha fazla işaret veya ayrımları paylaştıkları zaman doğar. " Gemi denizi yarıp geçti " gibi bir dilbilim metaforu, bize saban ile gemiler arasında benzerliği çağırıştırır (Barley, 1983) .

Örgüt araştırmalarında, veri olabilecek şekilde kullanılan çeşitli metafor örnekleri bulunmaktadır (Palmer and Lundberg, 1995). Bunlar çöp tenekesi (garbage cans) ; pazar yerleri (market places), savaşçı kabileler (savage tribes), sabun köpükleri (soap bubbles), aileler (families), orkestra, hapishaneler (prisons), kültürler (cultures), politik sistemler (political systems), makinalar (machines), organizmalar (organisms), beyinler (brains), karıncalar (termite) ve futbol sahaları gibi

Bunlardan makine (mekanik işleyiş), organizma (çevre koşullarına uyum göstermek zorunda olan canlı organizmalar) ve sosyal (kültür üreten yapılar) metaforlar (Smircich, 1983), kompleks örgüt olgusu hakkındaki kavrayış ve iletişimi kolaylaştırmak için çok sık kullanılan metaforlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Morgon, 1980, s. 605 - 622 ; Koch ve Deetz, 1981, s. 1 - 15.).

Örgüt, örgüt üyeleri tarafından yorumlanır ve yeniden üretilir. Bireyler metaforları örgütsel davranışları ve olayları anlamak için kullanılırlar. Metaforlar, onların kavrayışlarını ve eylemlerini koşullandırır. Örneğın parayı, zamanın bir metaforu olarak kullanmak, üretken biçimde kullanılmayan zamanın “ yanlış harcadığını ” ima eder. (“ zamanı boşa harcama ”, “ zaman yatırımı yapma ” gibi). Bu metaforlar düşünme araçları haline gelirler ve gündelik hayatımız içinde kavramsal olarak kullanılırlar.

Örgütü çok yönlü parçalardan oluşan bir araç bir makina olarak gören metaforlar, amaçlar doğrultusunda parçaların en verimli biçimde birleştirip bütünleştirilmesinin gerekliliğini savunur. Bu yaklaşım mekanik bakış açısını göstermektedir (Smircich, 1983). Örgütü incelemeye yönelik ilk kuramsal yaklaşımlar, mekanik yaklaşımla başlar ve insanı makinenin bir parçası olarak kabul eder. Örneğın klasik model, (makine modeli) mekanik üretime yönelik iş ilişkileri geliştirmeyi amaçlayarak, katı, otoriter bir örgüt yapısını öngörür. Bu sistemde, insanlar kendiliğinden iletişim kurmaktan aciz, tembel varlıklar olduğu görüşü hakimdir. Her örgüt sanki tek başına var olan bir makinedir. Ortak norm ve değerlere bu yaklaşım içinde yeteri kadar önem verilmez. Daha sonra ortaya çıkan Neo klasik model ise, makina modeline tepki olarak, insan ilişkilerine önem veren bir modeldir. “ Çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak ” savunulduğundan, organizasyonlar iyi yağlanmış bir makineye benzetilmiştir (Smircich, 1983, ; Kırçıl, 1985, s. 19 - 21). Buradaki temel varsayım, bir örgütün kendi ihtiyaçlarını kendisinin karşılayabileceğidir.

Örgüt için bir diğer detaylandırılmış metafor ise, organizma görüşüdür. Bu nosyon, örgütlere uygulanan sistem teorilerini ifade eder. Bu görüş içinde örgütler, sürekli değişen bir çevrede yaşamı sürdürmek için mücadele aracı olarak görölmektedir. Örgüt çevreyle sürekli etkileşim içinde olan canlı bir organizma olarak dinamik bir yapıya sahiptir (Carrol ve Tosi, 1977).

“ Makina ” ve “ organizma ” gibi metaforlarla açıklanmaya çalışılan yaklaşımlar örgüte mekanik yönden yaklaşılmaktadır. Örgüte kültürel açıdan yaklaşanlar ise, örgütleri “ düşünce sistemleri ” “ anlam ve kültürler ” olarak

tanımlayan yaklaşımları benimsemektedirler (Şişman, 1994 , s. 6) . Örgütlere paylaşılan bilgi sistemi olarak bakmak, onları ortak anlamlar ve semboller sistemi veya kültürler olarak görmektir (Jelenik and Other, 1983, s. 331) .

Sosyal metaforda ise, organizasyonlar, kültür üreten yapılar olarak düşünülmektedir (Morgen, 1980 , s. 605. 622) . Sosyal metafor, örgütlerin fiziksel dünyadan olmayan bir metaforla ilk kez açıklanmaya çalışılması olarak da ifade edilebilir. Örgüt kavramı üzerinde çalışan araştırmacıların önemli bir bölümü, örgütleri kültürel ortamlar olarak görmekte ve örgütü çözümleyebilmek için de, öncelikle örgütün üyesi olan insan topluluklarının paradigmalarının, değerlerin, örgüt ve bireylere ait sembol ve uygulamaların araştırılması ve çözümlenmesi gerekliliğine inanmaktadırlar. Çünkü kültürel açıdan bakıldığında örgüt, üyeler tarafından, sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak görülmektedir (Gahmberg, 1990) .

Örgüt içindeki bireylerin, örgütte gerçekleştirdikleri her türlü iş ve eylemleri, rutin biçimde kendiliğinden paylaştıkları bir takım paradigma, inanç ve değerler üzerine kurarak gerçekleştirdikleri kabul edilmektedir (Smircich, 1983, s.339 - 358) . Örgütlerin, objektif gerçeklik alanının ötesinde bir de subjektif gerçeklik alanı vardır. Bu da, insanların etkileşiminin ürünü olarak ortaya çıkan ve sosyal olarak kurulan gerçekliktir (Pettigrew, 1979) . Bu sosyal gerçeklik, organizasyonun kültürünü oluşturmaktadır. Organizasyonlarda çalışan insanların, doğal etkileşimleri sonucunda oluşan sosyal doku ve bunun sonucu olan kültür dokusu, insanlara paylaştıkları bir sosyal gerçeklik sunar. Bu sosyal gerçeklik, insanlara ortak bir dünya kurarak, onları tek tek bireyler olmaktan çıkarıp bir sosyal bütünlük haline dönüştürür. Bu ortak dünya, bir sistem olarak terimlerden, kavramlardan oluşmakta ve sembolik düzeyde varolmaktadır (Kırçıl, 1985, s. 19 - 21) . Böyle bir sosyal gerçeklik içinde yaşayan insanlar, içinde buldukları durumu bu sosyal gerçekliğin kavramlarıyla yorumlamakta ve değerlendirmektedir.

Örgüt kültürü, insanların amaca yönelik rasyonel davranışlar yerine, değere yönelik rasyonel davranmasını sağlamaktadır. Anlamlar yaratarak ve bir değer çerçevesi oluşturarak, ulaşılması gereken amaçları “ anlam ” taşıyan amaçlara dönüştürmektedir. Bu da amaçların paylaşılmasını mümkün hale getirmektedir. Bir organizasyonda bu şekilde bir kültür olduğunda, değişen çevre şartlarına açık sistem modelinde olduğu gibi, organizasyon yapılarının değişmesi biçiminde değil, kültürel düzeyde tepki gösterilmesi şeklinde olmaktadır (Mayer, 1981, s. 45. 61) . Buda tıpkı insanın dış çevre şartlarına biyolojik yapılarını değiştirerek uyum sağlamaları yerine, kültürel düzeyde sembollerini yaratıp aktararak uyum sağlamaları olarak açıklanabilir.

Örgüt teorisyenleri, örgütlerin kültürler olarak anlaşılmasını görüşünün temelinde, sosyal bir metafor olarak, kültürün somut olmayan durumundan dolayı belirsizliği üstlenerek, fiziksel objelerle karşılaştırılmaktan sosyal olgularla karşılaştırmaya geçişi temsil etmektedir görüşünü paylaşırlar.

Örgütler için sosyal metafor olarak kültür, makina metaforundan elde edilen örgütlerin araçsal görüş açısının ve organizma metaforundan elde edilen uyumlaştırıcı görüş açısının ötesinde açıklanmaktadır. Bir sosyal metafor olarak kültür, örgütsel bakış açısını insan bilincinin sonucu olarak geliştirmektedir. Yani örgütler sembolik yönleriyle de anlaşılır ve analiz edilirler (Smircich, 1983). Örgütü anlamak için çatışma, karar verme, liderlik gibi konularla ilgili bir takım kuramların geliştirildiği, ancak bu yaklaşımlar da örgütsel yaşamın kültürel ve sembolik yönünün gözardı edildiği belirtilmiştir (Dandridge, 1983).

Bu metaforik yaklaşımların herbiri, örgüt olgusunun öğrenilmesinde birbirinden az da olsa bazı farklılıkları içermelerine rağmen, gerçekte örgüt teriminin kendisi bir metafor olarak kolektif koordinasyon ve düzenlilik deneyimiyle ilgilidir (Morgon 1980, s. 605 - 622).

Kültürün tanımlanmasında açıklanmaya çalışılan bilişsel, sembolik, yapısal veya psiko-dinamik yaklaşımı benimseyen teorisyenler arasında, spesifik kültür yapısı anlayışına yönelik farklılıklar olmasına rağmen, kültürü bir metafor olarak kullanarak, hepsi örgütü insan ifadesinin bir formu olarak düşünmek yönünde etkilenmişlerdir. Bu ayırım Tablo 4' de de açıkça ifade edilmiştir.

Tablo 4' de görülen işlevsel, işlevsel - yapısal, çevresel - uyumcu ve tarihsel yayılcı ekol ise, kültürü bir değişken - organizasyonun sahip olduğu şey (bir değişken) - olarak görmüş, örgütsel kültür araştırmacılarına bu açıdan yön vermişlerdir

Tablo 4. Antropolojideki Düşünce Ekolleri ve Örgütsel Kültür Araştırmaları

Antropolojideki Akımlar	Örgütsel Kültür Kavramları
İşlevci ekol	Bir örgütün üyeleri eylemlerinin yansıması olan kurumun sosyo - kültürel sistemi aracılığıyla ihtiyaçlarını tatmin etmeye yararlar.
İşlevci - yapısal ekol	Örgütün sosyo - kültürel sistemi onu çevreleyen toplum kültürünün bir yansımasıdır. Bu değerlerin paylaşımı örgütü meşrulaştırır.
Çevresel uyumcu ekol	Örgüt çevresiyle etkileşim içindedir. Kültürü çevrenin egemen kültüründen farklılaşabilir Genellikle egemen kültür örgüt kültürünü kendisiyle uyumlaştırmak istese de, çevrenin kültürü gerçekte uyum faktörlerinden sadece biridir.
Tarihsel - yayılmacı ekol	Örgütün biçimi tarihin ürünüdür.(ve tarih tarafından ortadan kaldırılabilir.)
Bilişsel ekol	Örgütsel kültür örgütün amaçlarıyla kolektif eylemi uyumlaştıran bir kolektif bilişsel sistemdir.
Yapısal ekol	Örgütler evrensel bilişsel süreçlerin sonucudurlar. Bu konu örgütte derinleştirilebilir
Karşılıklı denge yaklaşımı ekolü	Örgütler paylaşılan bilişsel yapıların hazırlanması aracılığıyla bireysel çıkarlarının peşinden koşan aktörler tarafından yönetilir. Üyelerin (aktörlerin) uygulamaları örgüt içinde buldukları konuma bağlıdır.
Sembolik ekol	Örgüt bireylerin davranışlarına anlam veren sembolik bir sistemdir.

Kültür örgütün sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta.

Kültür örgütlerle özleştirilmektedir.

1. 1. 9. Örgütsel Kültürün Tanımı ve Özellikleri

Örgütsel kültür kavramı üzerinde birçok düşünce ve yaklaşımların zengin bir karışımı vardır (Ouchi and Wilkins, 1988, s. 468).

Günümüzde, örgüt kültürünü tanımlama çabaları yakından incelendiğinde, konuya geniş bir perspektifle yaklaşıldığı ve özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verildiği görülmektedir. Çünkü örgütsel kültür, sosyal etkileşimlerin bir sonucu olarak düşünülmekte, bireylerin bu yapısal birliği içinde, anlam ve semboller oluşturulmaktadır (Gregory, 1983, s. 359). Ayrıca daha önceki bölümde de açıklandığı gibi, örgütsel kültüre sosyal etkileşimden kaynaklanan birşey diye bakmak, kültüre örgüt diye yaklaşmaktır.

Bu doğrultuda, örgüt teorisi içinde kültür; “ değerlerin, normların ve sembollerin paylaşılmış bir sistemi olarak ifade edilir ” (Louis, 1981, s. 246). Bu bütünlük içinde kültür, semboller aracılığıyla paylaşılır, aktarılır, öğrenilir (Duncan, 1989, s. 229). Bu paylaşılan ortak anlamlar örgütten örgüte farklılık gösterir (Lee and Lawrence, 1988). Kültürün, örgüt üyeleri tarafından öğrenilmesi, paylaşılması ve aktarılması toplumsallaşma, (sosyalizasyon) denilen bir süreci gerektirir. Toplumsallaşma,örgütteki geçerli kuralları öğretme diğer bir ifade ile örgüte yabancı kişileri, örgüt kültürüne uyumsallaştırma sürecidir. Bu süreçte bireyler sadece örgüt kültürünü öğrenmez, ona yeni değerler de aşılayabilirler; diğer bir ifade ile çift yönlü etkileşim sözkonusudur. Sosyalleşme süreci ile, kişinin sahip olduğu özellikler sembolik olarak yıkılmaktadır. Onların yerine üniformalar, yeni isimler, o örgüte ait metaforlar geçmektedir. Örgütte öğrenilen yeni rol ile örgütün bir parçası olunurken, toplumsallaşma gerçekleşmiş olmaktadır (Gürçay, 1994, s. 65).

Görüldüğü gibi, bir örgüte yeni üye olan bir birey çok şey bildiğini zannedebilir. Oysa o bilgilerin, örgüt elemanları için anlamının olabilmesi, bireyin örgüt kültürünü ve çalışma ortamını tanıması ve ona uyum göstermesi ile önem kazanır.

Bate (1984, s. 43), örgütsel kültür nedir ? sorusunu şöyle yanıtlamaktadır: İnsan zihninde başat bir yeri olan ve örgüt üyelerince benimsenip paylaşılan, düşünce, değer ve anlamlardır.

Trice ve Bayer (1984, s. 653 - 669), benzer bir tanımlama önermekte ve kültürün şu iki özelliğini de vurgulamaktadır. Birincisi, bir öz olarak inançlar, değerler ve normların paylaşılmış sistemleri ve bunları içeren bir anlamlar ağıdır. İkinci özelliği ise, formlar, gözlenebilir şekiller olarak, üyelerin onaylanmış görüşlerini aktarır.

Pettigrev' e (1979) göre örgüt kültürü, belirli bir yapı içinde, gerçeğin ne olduğu konusunda insanlara yol gösterdiği ve insanların yalnızca kendi örgüt kültürlerinin ifade ettiği biçimde davranabileceklerini söylemiştir.

Morgon ise (1980, s. 605 - 622), kültürü, “ belirli bir zamanda, belirli bir grup için işleyen, topluca kabul görmüş anlamların bir sistemi ” olarak tanımlamıştır.

Paylaşılan anlam, paylaşılan anlayış ve paylaşılan duygu, hepsi örgütsel kültürü açıklamanın bir yoludur. Örgüt kültürü; örgütte bulunan insanların (örgüt üyelerinin) belirli olayları, eylemleri, konuları, konuşma tarzlarını, durumlarını belirgin bir şekilde görmelerine ve anlamalarına izin veren bir gerçekliktir.

Yukarıdaki tanımlar dışında Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünü, “ gözlenen davranış düzenlemeleri veya belirli bir örgütte işleri yapmamızı sağlayan biçim ” olarak, değerler yönünden tanımlamışlardır. Kilman ve Louis (1988), “ bir örgütü karakterize eden davranış normlarının seti ”, Wilkins ve Ouchi (1983), “ Paylaşılmış sosyal bilgi ”, Wilkins ve Patterson (1989), “ işlerin ne olduğu ve ne olmadığı konusunda insanların inandığı şey ”, Allaire ve Firsirotu (1984), “ örgütün paylaşılmış ve anlamlı sembollerine ait bir sistemin açıklayıcı ve geçerli boyutları olarak ”; Kozlu, (1986) bir örgütün temel değerlerini, paradigmasını uygulamalarını ileten simge, seronomi ve mitolojilerin toplamı ; Unutkan ise (1995, s. 25), örgütsel davranış biçimleri, semboller, sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren, ortak değer, inanç ve normlar bütünü ” olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımlamaların hepsi, insanların davranışını, normları, algıları, bilgiyi, inançları, varsayımları, değerleri, sembolleri ve heyecanları içermektedir (Alversson, 1989, s. 323 - 333). Killman bütün bu faktörlerin örgüt üyelerini birbirine bağladığını ifade etmiştir.

Örgüt kültürü araştırmalarına temel referans teşkil eden, Schein’ nin örgütsel kültür tanımı ise, faktörlerin ve örgütsel kültürün özelliklerini vurgulaması açısından önemlidir.

“ Kültür bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, yeni üyelere algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır. ”
(Owens ve Steinholf, 1989, s. 6 - 16).

Bu tanıma göre,

- bir grup için geçerliliği olan iç ve dış problemlere yönelik çözümler ve bu çözümlerle ilgili olarak algılama, düşünme ve hissetme de doğru yol olarak yeni üyelere öğretilendir,

- gerçekliğin doğası, doğruluk, zaman, mekan, insan doğası, insan etkinliği, insan ilişkileri konusunda varsayım haline dönüşen çözümlerdir,

- kuşkulandırmayan, kabul edilen, bir dizi bilinçsiz, sınanmamış varsayımlardır.

Örgütsel kültürün tanımlarından yola çıktığımızda kültürün aşağıda tek tek açıklanan algılama, davranış ve yargılama kodları sağladığı, bağlılık ve uyum yaratma işlevlerine sahip olduğu görülmektedir.

1. 1. 9. 1. Algılama. - Algılama bir süreçtir. Her birey, onunla kendisi için anlamlı deneyimleri sağlamada, dış çevresindeki uyarıcıları seçer, örgütler ve değerlendirir. Algılama kalıpları ne doğustandır ne de mutlaktır. Onlar seçici, öğrenilmiş ve kültürel olarak belirlenmiştir. Kültürel haritamıza göre, ne görmek için eğitilmiş bulunuyorsak, onu algılarız (Adler, 1991). Birey, kültürel çevresi içinde gözlemlerine ve ilişkilerine anlam vermeye başladığında, yorumlama süreci içine girmektedir. Yorumlama, algılamalardan anlam çıkarma sürecidir. Bu algılama ve yorumlama biçimi de kuşkusuz zamanla örgütte kazanılan deneyimlerin, örgüt üyelerine çeşitli biçimlerde aktarılmasıyla oluşur. Yorumlamada tutarlı kalıplarımız bizim uygun davranışta bulunmamıza ve günlük yaşantımızda çabuk olmamıza yardımcı olur.

1. 1. 9. 2. Davranma. - Kültürel kod örgüt üyelerine, nasıl davranmaları gerektiğini de gösterir. Giyinme, konuşma, davranma biçimi bu etkinin günlük yaşama yansıyan görüntüleridir. Alınan kararlar bu alışkanlıklarla yakından ilgilidir (Erdem, 1996 , s. 28).

1. 1. 9. 3. Yargılama (Değerlendirme) . - Örgütsel kültür, algılama ve yorumlama kadar bireylerin yargılarını da etkiler. Yargılama birisi veya birşey için “ iyi ” , “ kötü ” , “ doğru ” , “ yanlış ” yargısını içerir. Örgüt üyeleri değerlendirmeyi bir ölçümleme standardı olarak kullanır. Kendi referans çerçevesi içindeki davranışı, “ normal ve iyi ” , farklı olanı ise, “ anormal ve kötü ” olarak değerler (Adler, 1991).

1. 1. 9. 4. Bağlılık Yaratma . - Paylaşılan anlam, paylaşılan anlayış, paylaşılan duygu, hepsi örgütsel kültürü ifade etmenin bir yoludur (Alversson, 1987, s. 4 - 1). Kültür, örgüte diğer örgütlerden ayıran özgülüğü kazandırarak insanların inandığı ve bağlandığı şeyi yaratır.

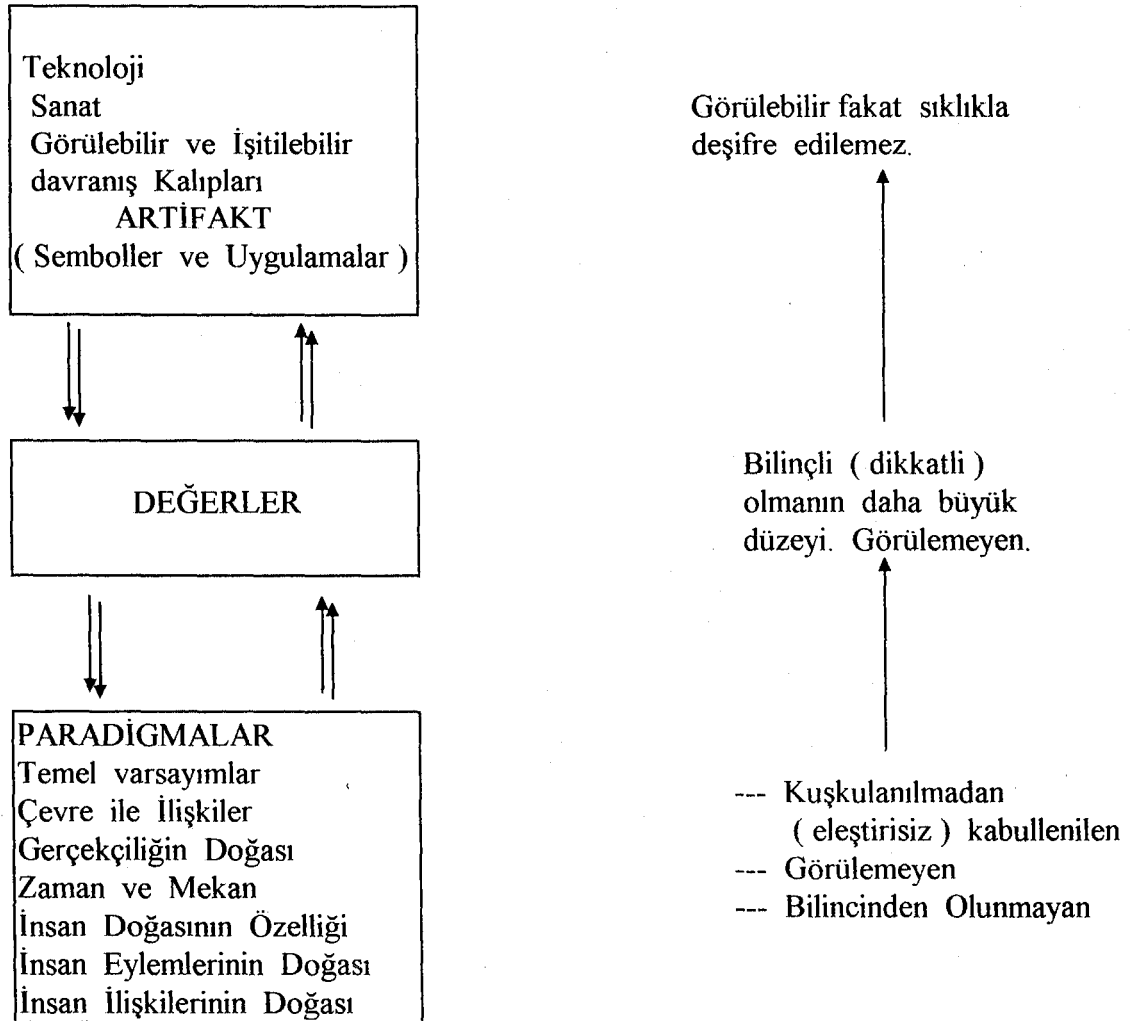
1. 1. 9. 5. Uyum Yaratma . - Örgütün esnek, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirebilen dinamik bir yapı oluşumu ifade eder. Çevresel gerekliliklerle mücadelede, örgüt kültürleri başarının anahtarı veya başarısızlığın kaynağı olmaktadır.

1. 1. 10. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgüt kültürünü meydana getiren farklı faktörlerin incelenmesi, konunun anlaşılması bakımından önem taşımaktadır.

Schein' in (1984, s. 16) örgüt kültürünün nasıl oluştuğuna ilişkin modelinde, birbirleriyle etkileşim içinde üç düzey belirlenmiştir.

Örgüt kültürünün bu üç düzeyi Şekil 5 ' de de görüldüğü gibi paradigmlar, temel değerler ve artefaktlardır.



Şekil 5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Schein' in, E. 1984, s.16

1. 1. 10. 1. Paradigmalar

Paradigmalar, model, kuram, varsayım, sayılı kavramlarının yerine de kullanılmaktadır. Paradigma, bireyin iç ve dış dünyasını algılayıp yorumlamasında etkili olan tüm faktörleri kapsar (Gürgen, 1997, s. 102).

Cüceloğluna göre ise (1993) paradigma, “ algı ve düşünceye yön veren haritadır.”

Davranışlarımız ve tutumlarımız da, sahip olduğumuz paradigmalarımıza bağlı olarak değişir. Paradigmalar bizi sessiz, bilinçsizce etkilemiş, değerlerimizin, yargılarımızın, düşüncelerimizin biçimlenmesine yardımcı olmuşlardır (Covey, 1996, s. 23).

Paradigmalarımızı olmadan, gerçekçi davranamayız. Gördüğümüzden farklı bir biçimde konuşursak, bütünlüğümüzü koruyamayız. İnsanların dünyayı algılamasında önemli bir rol oynayan paradigmaların açıklanmasında, Schein’ nin (1984) sınıflandırılması temel alınmıştır.

1. 1. 10. 1. 1. Örgütün Çevreyle İlişkisi. - Bir örgütün üyelerinin egemenlik, tabii olma, itaat, uyum gibi konulardaki temel inançları, insanın çevreyle ilişkileri içinde yer alır. Bazı toplumlar doğa üzerinde egemen olma eğilimi gösterirken, bazı toplumlar doğayla uyum içinde yaşama, yada boyun eğme özelliği gösterirler. Çevreyle ilişkiler, örgütün dış çevresiyle ilgili (teknoloji, siyasal gibi ..) paradigmalarını içerir.

1. 1. 10. 1. 2. Gerçeğin ve Doğrunun Doğası. - Gerçeğin ne olduğu ve ne olmadığını, doğrunun nasıl kararlaştırıldığını ve doğrunun “ gösterdiğini veya keşfedildiğini” tanımlamaya ait davranışsal tanımlardır.

Örgütsel yönden, gerçeğin doğasıyla ilgili paradigmalar, bilgi ve kararlara nasıl ulaşılabileceği konusundaki kararları kapsamaktadır (Şişman, 1994, s. 86).

Gerçeğin doğası kapsamında ele alınan ve örgütsel yaşamda önemli bir yer tutan iki önemli kavram vardır. Zaman ve mekan. Bu iki kavramın, algılanış ve kullanım biçimleri kültüre göre değişmektedir. Bazı toplumlarda zaman harcanacak kadar boldur, bazılarında ise zaman boşa harcanmıyacak kadar önemlidir. Bazı kültürler de bir buluşmaya yada bir toplantıya zamanında gitmek, ilişkilerin biçimi ve düzeyi hakkında önemli ipuçları vermektedir. Geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerde, zamanı çok boyutlu olarak ve zamanın sınırsız kullanımı egemen düşüncüyü oluşturmaktadır (Tolan, 1983, s.40; Schein, 1984; Berberoğlu, 1991 ; Şişman, 1994, s.85). Batı kültürlerinde ise zaman, tek boyutlu olarak algılanmakta, zaman başarı ile eşdeğer olarak görülmektedir. Örgütlerde bireyler, belli bir zaman dilimi içinde mutlaka belirlenmiş bir görevi yerine getirirler.

Zamanın kullanımına örgütsel yönden bakıldığında, örgüt üyeleri, bir işi belli bir zamanda ve planlanan süre içinde yapmaya çalışırken, bazı kültürlerde işler belirsizliğe, olurlarına bırakılmaktadır. Bu da bireyler arası eşgüdümü bozmakta yada kolaylaştırmaktadır.

Mekan kavramı da örgütün fiziksel ortamında yer alan nesnelere ve bunların düzenleniş biçimidir. Örgütün fiziksel ortamı farklı paradigmaları, anlamları ve değerleri yansıtabilir. Ayrıca mekanın büyüklüğü, oturma sıraları, mobilyaların kalitesi, statü ve güç mesafesinin düzeyini ifade eder.

Örgütlerin mekan kavramı incelendiğinde, görsel olarak yer alan nesnelere ve yer alışı biçimleri, renkleri, tonlamaları, örgütten örgüte değişebilen farklı paradigmaları ve temel değerleri yansıtmaktadır.

Gerçeğe ilişkin diğer paradigmalara ise fiziksel, sosyal ve bireysel olmak üzere üç düzeyde açıklanabilir (Şişman, 1994, s. 85). Fiziksel gerçek nesnel ve deneysel olarak tanımlanabilen gerçektir. Farklı kültürler, gerçeği farklı biçimde yani neyin gerçek olduğu neyin olmadığı, gerçeğe nasıl ulaşabilecekleri konusunda farklı paradigmalara sahip olabilirler. Bireysel gerçek ise, insanların kendileri hakkında kabul ettikleri gerçeklerdir. Bu gerçekler, bireysel yaşantı ve deneyimlerin soyutlamalarıdır. Sosyal gerçek ise, herhangi bir grubun üyesinin “ biz ” ve “ onlar ” biçiminde yaptıkları ayırımı kullandıkları ölçütlerdir.

1. 1. 10. 1. 3. İnsan Etkinliğinin Doğası. - Gerçeklik, çevre ve insanın doğası konusunda yukarıda açıklanan paradigmalara bağlamında üzerinde, insanlar için yapılacak olan “ doğru ” şey nedir? “ aktif ”, “ pasif ” olmak, “ kişisel gelişme ”, “ iş ve oyun ” nasıl görülmektedir? gibi soruların cevabı insan etkinliğinin doğası ile ilgilidir.

İnsan etkinliğinin doğası konusunda etken tutum, insanın mükemmel olabileceği edilgen tutum ise, doğanın güçlü, insanın güçsüz olduğunu kabul etmektedir. Üçüncü olarak bazı insanların bazı şeyleri kontrol altına alabileceğine, bazı insanların da kontrol edemeyeceğine inanmaktır (Şişman, 1994, s. 97).

İnsan eylemlerinin doğası, kadın ve erkeğe göre de değişmektedir. Eğer bir kültürde atılganlık, para elde etme gibi eğilimler ön plana çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa, erkek kültürünün egemenliğinden; insanlararası ilişkiler ve insana verilen önem ön plana çıkıyorsa, dişi kültürün egemenliğinden söz etmek mümkündür.

1. 1. 10. 1. 4. İnsan Yapısının Doğası. - İnsan olarak, ne ifade etmektediri açıklar. İnsanın doğası “ iyi ” mi “ kötü ” mü'dür? Yönetimle ilgili olarak “ X ” kavramı mı yoksa “ Y ” kavramı mı geçerlidir? Bu sorulara verilen cevaplar insan yapısının doğası konusunda temel paradigmaları yansıtır. İnsan doğasının algılanış biçimi de, kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Schein, 1984).

Mc Gregor' un insanın doğasıyla ilgili olarak " X " kuramı ve " Y " kuramı biçiminde tanımladığı paradigmalardan, örgüt yönetiminde de uygulandığı görülmektedir. Mc Gregor' un " X " ve " Y " kuramının, insan doğası ile ilgili paradigmaları Şekil 6' daki gibidir.

X KURAMI	Y KURAMI
Birey pasif ve statiktir.	Birey aktif ve dinamiktir.
İşgörenler suçlanır.	Yöneticiler suçlanır.
Dış denetim vardır.	Kendi kendine yönetim ve denetim söz konusudur.
İşletmenin amaçlarına göre yönetim vardır.	Bireysel amaçlara göre yönetim söz konusudur.
Karar organı yöneticilerdir.	Kararlara katılma söz konusudur
Katı ve sert bir otorite vardır.	Yumuşatılmış ılımlı otorite vardır.

Şekil 6. " X " - " Y " Kuramı

Koçel, 1993, s. 146

Örgütteki ödül - ceza sistemi, yönetsel ve örgütsel uygulamalar insanın doğası konusundaki paradigmalara dayanır.

1. 1. 10. 1. 5. İnsan İlişkilerinin Doğası. - İnsanlar birbirleriyle ilişkide bulunurlarken, gücün ve sevginin paylaşımında hangi yolu doğru olarak kabul etmişlerdir? Yaşam onlar için bir yarışma mıdır? Yoksa, yaşamı bir ortaklık olarak mı algılamaktadırlar? Birey yada grup merkezli ilişkileri mi benimsemektedirler? İnsan ilişkileri konusundaki paradigmalardan, grup üyelerinin sürekliliği için benimsemiş oldukları - uygun olarak kabul ettikleri - ilişkileri tanımlamaktadır (Schein, 1984).

Örgüt üyeleri arasında, birey yada grup merkezli paradigmalardan, üyeleri bireysel başarı ve yarışmaya, yada işbirliğine ittiği söylenebilir. Bir kültürün grupla ilişkileri konusunda benimsediği paradigmalardan, " ben ", " biz " kavramlarına bakış açılarını da yansıtmaktadır (Şişman, 1994, s. 96). Kültürün güç mesafesi boyutu

da, insan ilişkilerinin doğası ile ilgili paradigmayla ilişkilidir (Hoffstede, 1990). Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde yöneten ve yönetilenler arasında eşitsizlikler büyük ölçüdeyken, güç mesafesinin az olduğu ülkelerde farklılık daha düşük düzeydedir.

Şişman (1994, s. 99), temel paradigmalarda ilgili değişkenleri batı ve doğu toplumları üzerinde bir sınıflandırmaya tabii tutmuş ve batı kültürlerinde, gerçeğe ulaşma konusunda nesnel ve pragmatik yaklaşım biçimi benimsenirken, zaman tek boyutlu olarak görülmekte, mekan ve kaynakların sonsuz olarak kullanılabilmesi inancı yerleşmiştir. Örgütsel yaşam bu kültürlerde bireyci ve yarışmacı temeller üzerine kurulmuş, yenilik, gelişme, ilerleme ve geleceğe dönük iyimser bir tutum benimsenmiş, otorite ile olan ilişkilerde rasyonel, meşru ve demokratik ilişkiler benimsenmiştir. Örgütsel ilişkilerde duygusalıktan uzak evrensel ve başarı merkezli ilişkilerin egemenliği gözlenmiştir.

Doğu kültürlerinde ise, grup üyeleri ile uyumlu çalışma, işbirliği benimsenmiş, örgütlerde bireylerin özel yaşantısına önem verilmiş ve bir aile görüntüsü öncelikli olmuştur. Fiziksel gerçeklik, felsefi ve metafizik ilkelerle açıklanırken, bireysel gerçeklik ise, geleneksel ve hiyerarşik bir yapılanma ile açıklanmaya çalışılmaktadır.

Türk kültüründe ise, yukarıdaki paradigmalarda görüntüleri doğaya egemen olma yönünde, üretmeye yönelmeyip, hazır bulduğu bilgiyi ithal etme yolundadır. Türk toplumunda yaratıcılık peşinde koşma ve başarı rekabetine yönelme olmadığını görüyoruz (Erkan, 1994, s. 217).

Türk toplumunun gerçeği algılamaları ise, deneysel ve olgusal olarak tanımlanmamakta, olayların “ yorumlanmasına ” dayalı bir düşünceye dayanmaktadır. Bireysel yaşantı ve deneylerini yorumlayarak “ öznel gerçekliği ” oluştururlar. Hep bir üst otoritenin değer ve inanç kalıplarına yönelik söyledikleri (yorumladıkları) gerçek ve doğru olarak kabul edilir. Bu da bireyleri, inisiyatiflerini kullanmayan, bağımsız karar veremeyen bir insan tipine dönüştürmektedir.

Erkan' a göre (1994, s. 34), Türk toplumunda çatışmalar bireyleri geliştirici değil, bireyleri birbirine düşüren ortamlar yaratmaktadır. Batı, doğaya egemen olma uğraşı içindeyken, Türk toplumu doğanın sunduğuyla yetinmektedir. Bu doğaya teslim olmak anlamına da gelmektedir. Türk toplumunda, uzun dönemli, kalıcı ve etkin işleyen örgütlü çalışma geleneğinin olmayışı, bağımlılığa dayalı ilişki toplumu olma özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Sargut (1994, s. 142), Türk toplumunun özellikle gençlerin iletişim kurma özelliğinin duygusal, öznel ve niteliksel eğilimler gösterdiğini bir araştırma ile saptamış ve yaşamlarında simgesel ve mitik öğelerin önemli bir yer tuttuğunu ifade etmiştir.

Sargut' da, Erkan' ın düşüncelerini destekler bir biçimde, Türk toplumu ve yöneticilerin davranışlarının göreve dönük değil, ilişkiye dönük olduğunu

saptamıştır. Bu da bireyi yeniliğe, başarıya, yaratıcılığa güdülemek yerine; sosyal ilişki geliştirmeye ve bağımlılığa güdülemektedir.

Toplumun başat değerlerine bakıldığında, Türk toplumu Hoffstede göre (1990), şefkatli, merhametli, başkalarına karşı duyarlı özellikler gösteren ve uluslararası kültürel analizlerde dışlıkla ilişkilendirilen bir özelliğe sahiptir. Türk toplumunun aynı zamanda belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek; bilgi yetersiz ve karmaşık, değişimlerin hızı kestirilemez olduğundan dolayı güvensiz ve tehtid altında yaşadıklarını ileri sürmüştür. Bu da Türk insanını, formal kuralları arttırmaya yönelik bir çaba içine itmektir. Bireyler arası güç mesafesinin artması, bireylerin örgüte ilişkin aidiyet duygusunu azaltmaktadır. Biçimsel iletişim kanalları tek yönlü yukarıdan aşağıya işler, yatay iletişim yoktur. Kimin kimden emir alacağı, hangi işin yapılacağı, kimin patron olduğu, iş tanımlamalarının çok önemli görüldüğü, hiyerarşinin, otoritenin ve bürokrasinin aşırılaştığı gözlenir.

Sargut' a göre (1994) Türk toplumunun denetiminde, dışsallık ağır basmaktadır. Dinsel öğelerden ve güçlü saydığı çevresel faktörlerden çok etkilenmekte, başarı veya başarısızlıkların arkasında kendilerinden çok, " kaderin " olduğuna güçlü bir inanç olduğunu ifade edilmektedir. Bireyler, profesyonellikleriyle bir işi halledebileceklerine inanmazlar. Dış denetime gereksinme duydukları için, katılımcı ve demokratik yönetim biçimlerine geçmeleri zordur. Denetim azaldığında hiç iş yapmayan dışsalları, bir işe teşvik etmek zordur. Performansları düşük ise, yabancılaşıma eğilimleri yüksektir. Sürekli kurtarıcı beklerler. Oysa denetim noktası olarak içselliği benimseyen toplumlarda, bireyler, çevrelerini geliştirmek için çabalayan, başarıya, yüksek performansa, iş tatminine, becerilerini geliştirmeye, yaratıcı işte çalışmaya özen gösterirler. Türk toplumu çatışmayı bastırarak, uzlaşma ve yarışmadan kaçınır. Sargut tüm bunları özetlediğinde, Türk kültürünün belirlenimcilik (özgür irade karşıtı), ortaklaşa davranış (bireycilik karşıtı), geniş bağlamlı kültür özellikleri gösterdiğini vurgulayarak, bu özellikleri aşağıdaki gibi tanımlar.

- Türk insanı birlikte davranmayı, bireyci davranışın önünde tutar.
- Türk toplumu dışıl özellik gösterir.
- Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
- Türk kültüründeki bireyler dışsaldır.
- Örgütsel güç mesafesi fazladır.
- Türk kültüründe çatışmadan, uzlaşmadan ve yarışmadan kaçınma vardır.
- Geniş bağlamlı bir kültürün varlığı sözkonusudur.

1. 1. 10. 2. Değerler

Paradigmalar neyin doğru olarak kabul edildiğinin ifadesiyken, değerler neyin önemli olduğunu kabul eder (Şişman, 1994, s. 80).

Örgüt kültürü analizindeki ikinci düzey ise, bir grubun ideallerini, amaçlarını ve onlara varma yollarını gösteren değerleri ve ideolojiyi bir araya getiren düzeydir.

Değerler, örgüt üyelerinin ne söyledikleri üzerindeki yoğunlaşma ve davranışların nedeni olarak ifade edilebilir (Schein, 1985). Değerleri doğrudan gözlemek zordur. Bir örgüt ilk oluştuğunda, yeni bir problem veya görev ile karşılaştığında önerilen ilk çözüm, neyin doğru - yanlış, neyin geçerli olup, olmayacağı konusunda bireyin kendi gözlemlerini yansıtacaktır. Bu bireyler, öncü olarak probleme kesin bir yaklaşım benimseyerek grubu etkileyebilecek, daha sonra da " liderler " veya " kahramanlar " olarak tanınacaklardır. Yeni bir grubun, henüz ortak bir etkinliği oluşmamış ise grubun paylaşılan bir bilgisi olmayacaktır. Bu nedenle, ne önerilirse önerilsin, o öneri bir değer statüsüne sahip olabilecektir. Grup bazı ortak kararları alana kadar, önerinin gücü yada kanıtlanmış bir gerçeği söyleyip, söylemediğinin pek önemi yoktur. Bu nedenle lider başlangıçta ne önermiş ise, o kabul edilip uygulanacaktır. Yönetici, grubu kendi düşüncesinde davranmaya ikna ederse ve çözümü olumlu ise ve grup bu başarımın algılanmasını paylaşırsa, algılanan değer paylaşılan değere, veya inanca dönüşür. Bu sonunda paylaşılan bir varsayıma dönüşecektir (Schein, 1985).

Bütün değerler bu dönüşüm süreci içinde yer almaz. Fiziki ve sosyal geçerliliğe karşı olan değerler, varsayımlara dönüşebilirler. Çevrenin daha az kontrol edilebilir unsurlarıyla veya estetik ve etik konularla ilgili başat değerlerin hepsi bu söylenene uygun olmayabilir. Bu gibi durumlarda, sosyal geçerlilik aracılığıyla uzlaşmanın olanaklılığıdır. Sosyal geçerlilik, bazı değerlerin yalnızca bir grubun paylaşılan sosyal deneyimiyle onaylanıyor olmalarıdır. Bu gibi değerler, grubun iç ilişkilerini içerir (Schein, 1984). Sosyal geçerlilik ayrıca çevre ile olan ilişkileri içeren, dil, etik ve estetik gibi daha geniş değerlere uygulanabilir. Başlangıçta grup kurucular tarafından bildirilen bazı değerlerin, grubun işleyişinin kritik zamanlarında belirsizliğin azaltılması anlamında da işlediğini öğrenir. Ve bu değerler, işlemeye devam ederken, derece derece birleştirilmiş inançlar seti, normlar ve geçerli davranış kurallarınca desteklenen, tartışılmayan varsayımlara dönüşürler. Bu değerler seti, bir ideoloji veya örgütsel felsefe içinde bir araya gelerek kontrol edilemez veya güç problemlerin belirsizliği ile uğraşılmasının bir yolu olarak rehberlik ederler. Bu bilinç düzeyindeki değerler, artifakt düzeyde gözlemlenebilen davranışların çoğunu yansıtır.

Bir kültürü anlamak, değerlerini ve bunlara bağlı davranışları çözümlmek için, grup üyelerinin algılarını, düşüncelerini ve hissettiklerini belirleyen paradigmaları araştırmak gerekmektedir. Değerleri iki şekilde ifade edebiliriz (Schein, 1984).

- Birincisi, nihai tartışılmaz değerler ki, bunlara “paradigma”, “sayılı” diyoruz.

- İkincisi; tartışılabilir, açık benimsenmiş değerler ki, bunu “değerler” kavramı ile açıklıyoruz.

Genel olarak değerler, “ bireylerin, düşünce, tutum, davranışla ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır (Tolan, 1983, s. 40).

Kültürün gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturan değerler (Hoffstede, 1980; Şişman, 1994, s. 90), örgütsel sorunların çözümünde, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Örgüt üyeleri bu değerler aracılığıyla, neyin istenilip neyin istenmez olduğunu, iyi ve kötü biçimdeki ölçütleri ifade etmektedirler (Başaran, 1982, s. 25 ; Şişman, 1994, s. 90).

1. 1. 10. 3. Örgütsel Semboller ve Uygulamalar

Artifaktlar, daha çok kültürün gözle görülen yönünü oluşturmakta, mitler, semboller, hikayeler, efsaneler ve görülebilen, işitilebilen davranış görüntülerinden oluşmaktadır. Schein (1985), artifaktları açıklarken, “ birisi, aşına olmadığı bir kültürde, yeni bir grup ile karşılaştığı zaman, onun gördükleri, işittikleri, duydukları ve bütün bunları içeren şeyler ” olarak ifade etmektedir. Gözle görülebilen artifaktlar, örgütsel semboller ve uygulamalardan oluşmaktadır. Kültürel analiz amaçları için bu düzey, ayrıca grubun görülebilir davranışını ve bazı davranışların rutinleştirildiği örgütsel süreçleri de içerir. Kültürün bu düzeyi hakkındaki en önemli konu, gözlemenin kolay fakat şifreyi çözmenin zor olmasıdır.

Semboller, ulusal kültürler için olduğu kadar örgütsel kültürler içinde de geniş bir yer tutmaktadır. Çünkü örgütün kendisi de sembolik araştırma kalıplarından başka hiç bir şey değildir. Fenomonoloji (olgu bilim) içinde örgütler, katılımcıların örgüt deneyimlerini yorumlamalarının bir buluşu olmaktadır; sosyal olgulardır ve sosyal yapı, aktörlerin eylem dizilerinin ve etkileşimlerinin bir sonucudur (Meek, 1988).

Burrell ve Morgan (1979), “ örgütler yalnız var olmazlar ” diyerek, örgütlerin, bireylerin yapısal bir birliğinin sonucu olduğu ve o bireylerin bu yapısal birlik içinde anlam ve sembollerini yarattıklarını ifade etmiştir. Semboller, yapı, grup ve örgüt kavramı için bir araç hizmeti görürler (Petigrew, 1979).

Geertz (1973) sembolü, somut formülasyonların araçları sayesinde, iç durumların iletişimi olarak görmektedir. Herhangi bir nesne, davranış, olay, nitelik veya kavram için araç görevi yapacak ilişki, bilgilerin somut formülasyonları, algılanabilir formlara bağlı deneyimler, düşüncelerin somut oluşumu, tutumlar, hükümler, istekler olarak görmekte ve tanımlamaktadır (Schall, 1983).

Erkekler ve kadınlar uyumlu olarak davranmak için genel bazı bilgileri paylaşmak zorundadır. “ Örgütlü çalışma ” insanların, bazı anlamları, bilgi sistemlerini ve sembollerini paylaşmalarını zorunlu kılar. Böylece her toplum, kendi bireylerinin yapısal birliği olan “ örgütleri ” oluşturur.

Sembollerin ve anlamların insan ilişkilerinin bir yönlü olduğu ve bunların kolektif davranış ve sosyal düzen için dayanak oluşturduğu varsayımıyla, örgütsel semboller sosyal yaşamı yorumlar (Alvesson, 1991). Hemen hemen herşey bir sembol olarak fonksiyon görebilir. Strateji, formal yapılar, planlar, işletme kavramları, örgütün en çok “ rasyonel ” veya “ objektif ” yönleri, örgütsel kolektivitinin paylaşılan anlamlarıyla açıklanır (Berg, 1985).

Bir örgüt içindeki gerçeklik, örgüt üyelerinin algıladığı sembolik yapıdır ki, onunla fiziki dünya, sembolik bir evrene dönüşür (Cassier, 1997). İnsanlar bu sembolik evren ile yaşamlarını ifade eder ve anlamlandırırılar. *

Örgütlerde sembolik alanın şekillendiği boyuta bakıldığında, iki önemli durum göze çarpar (Berg, 1985).

- Birincisi, her örgütün şimdiki işleyişine anlam veren bir tarihinin olmasıdır. Örgütün kurucusunun kişiliği, örgütün geçmişinde olan ve şimdikiyi açıklayan kriz durumları, masalların hepsi, kolektif olarak depolanmış tarihi deneyimlerin sonucudur.

- İkincisi ise, bir örgüt içinde savaş öyküleri gibi belli bir zamanda orada olanlarca benimsenen paradigmalardan önemini belirtmek için kullanılırlar. Örgütün günlük işlerinin dayandığı temel değerleri, inançları ve normları bu öyküler taşır.

Sembolik eylemler, örgütlerden hoşnut olmayan grupların belirlenmesine de yardımcı olurlar. Bu nedenle, onların örgüte sürekli desteğinin sağlanması karşıtlık ve çatışmanın azaltılmasını sağlar (Pfeffer, 1981). Sembolik eylem ayrıca, yükümlülük ve örgüt ile bütünleşme (kimliklenme) sağlayabilir. Peters (1978), sembollerin aynı zamanda - bir örgüt içinde - yönetsel davranışın, öz dokusunu oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda örgütler, insan deneyiminin metaforuna, imaja, fiziki veya objektif gerçekliğe bağlantılı olan karmaşık sembolik yapıyı ifade eder (Berg, 1985).

Bir örgütte semboller, örgütsel yaşamın objektif yüzeyinin altına, değer yapısının temeline ve oradanda yerleşmiş duygulara götürür. Morgan (1982), örgütsel yaşamı yorumlamaları açısından sembollerini ikiye ayırmıştır (Sargut , 1994, s. 55).

* Semboller ve iletişim alt başlığı altında açıklanan sembolik alanın, üç önemli özelliği örgütsel yapı için de geçerlidir.

- Birincisi grup semboller basittirler. Örneğin üst yöneticinin odasının büyüklüğü, döşeniş biçimi, içeriye girene bir anlamda “patron benim” diye seslenir. Odaya giren herkese onun gücünü, ayrıca organizasyon içindeki statü ve güç farklılıklarında yansıtır (Şişman, 1994, s. 76 ; Berberoğlu, 1990, s. 80).

- İkinci grup semboller ise, örgütsel yaşamın derinliklerine inen özellikler taşır. Törenselle faaliyetler, gelenekler, öyküler, görüntü içeren çeşitli metaforlar biçimini alan semboller, örgüt yaşamını zenginleştirir (Sargut, 1994, s. 74). Örgütsel semboller nesnelere, davranışlar ilişkiler ve sembolik formların taşıdıkları anlamları nedeniyle insanları eyleme zorlarlar.

Ayrıca örgütsel semboller eyleme zorlamadaki potansiyellerini, ideolojilerden ve onların tanımlayıcı inanç sistemlerinin bu gibi eyleme zorlayıcı niteliklerinden de alırlar (Pettigrew, 1979). Bu açıdan, örgütlerin kültür özellikleri, bireylerce paylaşılan ideolojik felsefeyi de içerir. Bir örgütteki ideolojik sistem bireyleri birbirine kenetleyen, birbirlerini anlamalarını kolaylaştıran, dış çevreye aynı tür tepkiler gönderilmesini sağlayan, düşünce ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Trice ve Bayer, 1987).

İdeolojiler, sembolik formlar içinde ifade edildiklerinden dolayı, birbirleri olmadan çok fazla bir anlam ifade etmemektedir (Alvesson, 1987). İdeolojilerin gücü, nasıl ve kim tarafından yaratıldığına yanısıra, örgüt üyeleri tarafından nasıl korunduklarına ve canlı tutulduklarına da bağlı olmaktadır. İdeoloji, aktörler tarafından, kendi bölümsel çıkarlarını korumada olduğu kadar, onları tanımlamada da hazır hale getirilen sembol sistemleriyle de ilgilidir.

Semboller, örgüt üyelerinin duygularını veya değerlerini yönlendirir ve açığa çıkarır. Örgüt elemanlarının düşüncelerinde şöenler, yıllık ödülleri, törenler, öyküler, bir slogan veya inanç, maddi varlıklar (kalem, rozet, saat gibi), örgütü tanımlayan semboller olarak tanımlanır ve tüm bunlar onların değerlerini ve özel duygularını açığa çıkarır. Örgüte ilişkin öyküler gerçek olmayabilir, yada maddi varlıkların parasal bir değeri olmayabilir, ancak kullanıcı için, yaşanan duyguları ve değerleri ifade eden semboller olarak yaşamı kolaylaştırdığı kabul edilir. Örneğin, bir kişiye örgüt içindeki yaşamın nasıl olduğu ifade edilirken, bir öykü hem yeterli hem de daha etkili olacaktır.

Örgüt kuramcılarının örgüt açısından işlevsel unsurlar olarak değerlendirdikleri sembollerin, örgütler için yerine getirdiği görevleri Dadrige (1983), tanımlayıcı, enerji kontrolü ve sistemin sürdürülmesi olarak açıklamıştır. Sargut ise (1994), örgüt içinde sembollerin işlevsel yapılarını Richard L. Daft ‘ dan esinlenerek şöyle ifade etmiştir.

- Örgütsel semboller, üyelere yönelik olarak araçsal yada anlatımsal bilgi içerir. Araçsal semboller iyi anlaşılmiş örgütsel olayları, anlatımsal semboller de iyi anlaşılınmış olayları ifadelendirir. Araçsal semboller, somut örgütsel olayları, anlatımsal semboller ise soyut örgütsel olayları belirler ve örgüt üyelerinin

duygusal gereksinmelerini karşılar. Şekil 7' de de görüleceği gibi semboller işlevlerine göre farklılıklar sergilemektedirler.

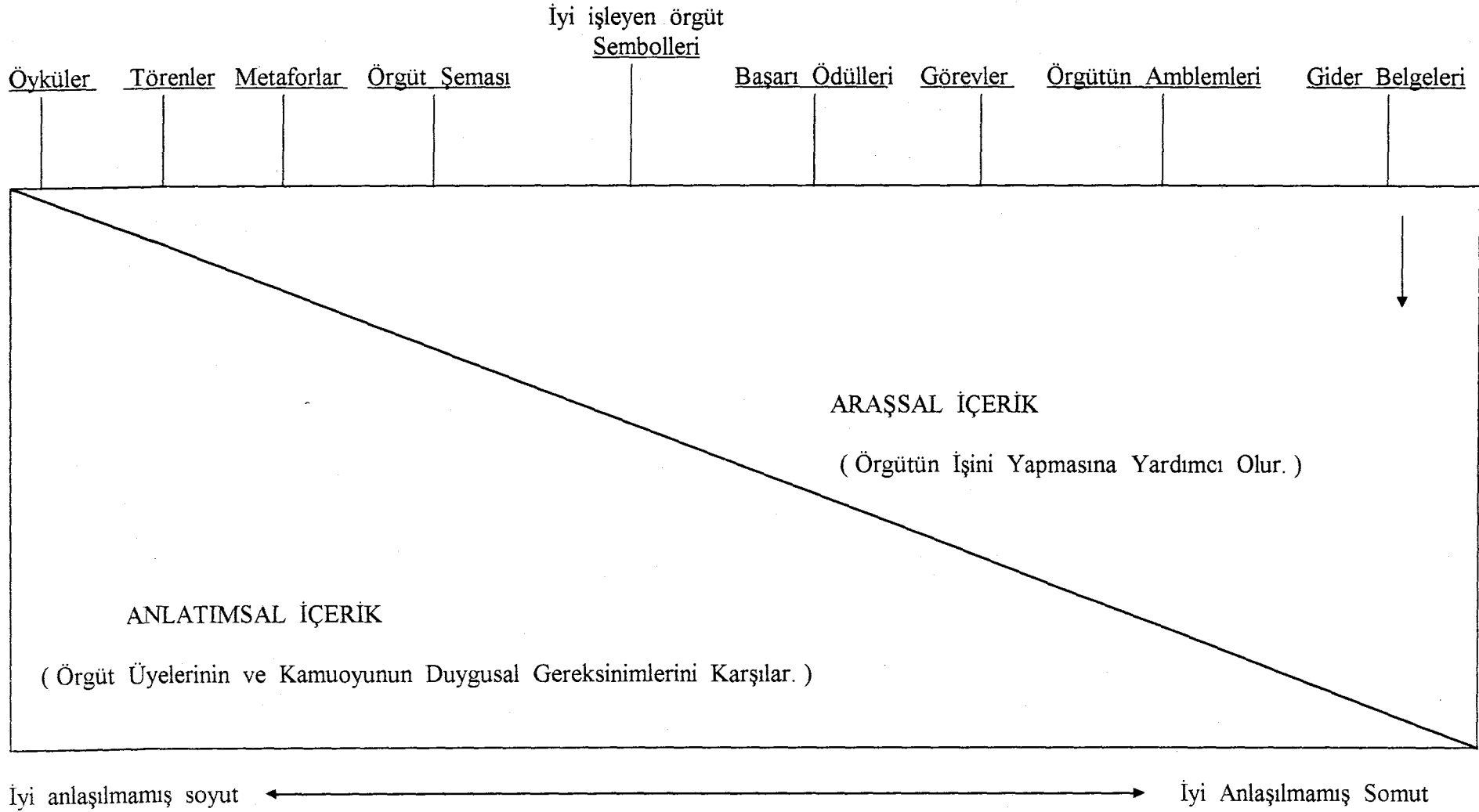
Daft' ın, sembollerin işlevsel yapıları üzerine getirdiği açıklamayı, Dadrige (1983) örnekleyerek şöyle ifade etmektedir. Bir örgüt, neye benzemektedir? sorusuna, bir üye yanıt olarak tatil politikalarını, ücret tutarlarını veya bir öyküyü, örgütü tanımlayacak biçimde anlatabilir. Öykülerin herbiri tanımlayıcı sembollerdir. Bilgiyi öyle kompleks bir formda anlatmaktadırlar ki, örgüt hakkındaki değer ve duyguların elde edilmesine yardımcı olurlar.

Sembollerin, örgüt üyelerinin veya örgüt dışındakilerinin enerjilerini, kontrol edebilme gücü yüksektir. Bu semboller, yeni üyeleri cezbetmek yada istenilmeyenleri dışarıda bırakmak için kullanılabilir. Örneğin, otel çalışanları yeni işe başladıkları otelde, yöneticilerine önceki işinden ayrılma nedenlerini açıklarken, kötü çalışma koşullarını gerekçe olarak gösterebilirler. Yine semboller, kullanıcının yalnız başına bir duyguyu yeniden yaşamasını kolaylaştırabilir. Örneğin, bir altın saat yada tören, birey için duyguların tekrar tekrar yaşanmasını sağlayabilir. Sembolün bu gücü, örgüt elemanlarının ona verdiği önem ile bağlantılıdır. Semboller, örgüt üyelerinin duygularını kabul edilebilir ölçüde dışa vurmalarını sağlayarak, enerji kontrolü görevini görürler.

Sembollerin var olan bir sistemin korunmasında yada yapılacak değişikliklerin yönlendirilmesinde de önemli işlevleri vardır. Örneğin, roller arasındaki ilişkilerin anlamlandırılması ve bu ilişkilerin korunmasında görev yapabilirler. Birçok örgütün odalarının ölçüsü, malzemenin kalitesine kadar örgüt hiyerarşisinin her düzeyinde ilişkilerin nasıl olacağını gösteren formal kuralları vardır. Semboller, informal kurallarda da (öğle yemeğindeki oturularda, kahve molalarında...) oldukça belirgindirler. Dolayısıyla oturuş düzenlemeleri veya örgütsel öyküler, örgüt için neyin değerli olduğu konusunda sembolik mesajlar sunabilir. Birçok yazılı metin, uyarılar, davetler, toplantılar var olan değerlerin ve ilişkilerin korunmasının sembolik araçlarıdır. Sistemin korunması için, sembollerin diğer bir görevi bir rolden diğer bir role, bireysel geçişler sağlamasıdır. Yani işgörenlerin yönlendirilmesi (oryantasyonu) terfiler ve emeklilik süreçlerinin hepsi, sembolik geçiş törenleri olarak incelenebilir. Böylece, örgüt üyelerini etkilemek için kullanılan semboller, ayrıca potansiyel üyelere, gelecekteki tercihlerini tam olarak geliştirmede bir süzgeç görevi yaparlar.

Kimi sembollerin çok yönlü işlevleri vardır. Örneğin; örgütün tarihini yeni işgörelere anlatmak, hem örgüt değerlerini öğretir, hem de örgüt içi iletişim için bir genel esas sağlar. Birçok sembol, örgüt üyelerine tanımlanan çeşitli görevler aracılığıyla hizmet ederken, bunu çoğunlukla bilinçsizce yaparlar.

Yöneticiler sembollerini, gelecekte yapmayı düşündükleri etkinlikleri kontrolü veya yönetilmesi için bir araç olarak kullanabilirler(Dadrige,1983).



Şekil 7. Simgenin İşlevsel Konumu

Sembollerin anlaşılması ve kullanımı, değişimleri kolaylaştırır. Bir bireyin önceki kültürü veya örgüt deneyimi, bir sembole yeni iş ortamındaki istenilen anlamdan daha farklı bir anlam vermiş olabilir. Oryantasyon programları, yeni örgüt üyelerine, örgütün değerlerini veya süreçlerinin anlamlandırılmasında başvuru çerçevesi oluştururlar.

Bir örgütün üyeleri, örgütsel amaçlar ile kendi bireysel amaçlarının örtüşüp örtüşmediğinin ifadelendirilmesini, sembollerini kullanarak yaparlar. Böylece bireysel önceliklerin ve değerlerin, işteki görevi yerine getirmelerindeki dengesini, yine sembollerini bir araç olarak kullanıp, keşfetmesinde ve daha bilinçlenmesinde kullanırlar.

Semboller, örgütteki görev tanımlamalarına da hizmet ederler. Bu yolla üyelerin kontrolü, örgütün anlamlandırılması ve korunmasına yardımcı olurlar. Bu görevleri değerlendirirken, örgütleri anlamakla ilgili yeteneğimizi de artırırız. Bir örgüt biçiminin içindeki semboller arasındaki kararlılık, örgütün özgünlüğünü ve sürekliliğini sağlar.

Örgütsel semboller içinde, dil, öyküler, metaforlar, kahramanlar, törenler, mit, destan gibi formlar, sembolik analizin referans çerçeveleri olmaları nedeniyle ayrıca açıklanacaktır.

1. 1. 10. 3. 1. Sözel ve Davranışsal Semboller

1.1.10.3.1.1. Dil . - Gerçeğin bir sunumu, bir sembolüdür. Örgütler, üyelerinin kullandığı dil ile ayrımlanabilirler. Dil, deneyimleri simgesel olarak temsil etmekte, düzenlemekte ve onları anlamlı bir bütünle entegre etmektedir. Bir örgüt dili içinde egemen bazı metaforlar, bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışlarındaki tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir (Şişman, 1994, s. 69). Metaforlar dile esneklik, ifade edilebilirlik ve dilin genişlemesini sağlarlar. Her meslek grubunun kendisine ait (sözlü veya yazılı) bir dili, metaforları, sloganları, argo ifadeleri, selamlaşma biçimleri vardır.

Doğal dil zengin metaforlara sahiptir. Dilin doğallı, ifade biçimlerine yansır ve sembolik hale dönüşür. Metaforlar bu açıdan düşünceyi belli bir yöne kanalize etmeye hizmet edebilirler (Jemison, 1996, s. 100). Metaforlar bu açıdan, örgüt elemanlarının bilinçsel yada duygusal deneyimlerinin dönüşümüne dayanır. Cassier, bu süreci zihinsel çabanın, sembolik ifadesi olarak görür. Metaforlar değer yargılarını, örgüt elemanlarının sorumluluklarını ve insanla ilgili duygularını “ iyi ” , “ kötü ” , “ doğru ” veya “ yanlış ” ifade etmek için kullanılır.

1.1.10.1.3.1.2. Metaforlar . - Metaforlar yada metaforlar gibi diğer sembolik formlar (liderler, mobilyalar, amblemler, slogan veya öyküler, giysiler ...), örgüt

elemanlarınca çalıştıkları örgütü karakterize etmek, kendi deneyim ve bilgilerini ölçmek için kullanılmaktadırlar (Palmer ve Lundberg, 1995). Bu açıdan metaforlar, örgüt elemanlarının bilinçlenme süreçlerinde kökleri çok eskiye dayanan sembollerdir.

Schon' a (1979) göre, metaforlar örgüt içindeki bir düşünceyi, anlayışı, bir durumu yada ilkeleri adlandırır , çerçeveler ve problemi ortaya çıkartırlar (Palmer ve Lundberg, 1995). Metaforlar yalnızca dış gerçekliği tanımlamazlar gerçeğin ve davranışın oluşmasına ve incelenmesine de yardım ederler (Tsoukas, 1991, s. 556 - 586).

Semboller ve iletişim başlığı altında da tanımlandığı gibi metaforlar, bir şeyin (bir çeşit düşünce, konu veya eylemi) diğer bir şeye benzerliğini ifade eden sembollerini, bilinen veya daha az bilinen şeyler arasından çekip, anlam verilmesini sağlarlar. Metaforlar, soyut düşünceleri somutlaştırma fonksiyonlarına sahip ve belirsizliği açıklığa kavuşturarak, düşünceye ve subjektif açıklamaya yardımcı olurlar. Metaforlar veya diğer sembolik formlar, insanların tam adlandıramadıkları olayları, davranış biçimlerini tahmin etmelerini sağlarlar. Bu açıdan karmaşık bir olgu olan örgütlerin derinlemesine anlatımında sağlayan az sayıdaki araçlardan biridir ve örgütsel gerçeği ifadelendirmede anlatımsal bilgi içerirler (Sargut, 1994).

Metaforlar üç nedene bağlı, olarak örgütsel kültür analizinde kullanılırlar (Ontony, 1975). Birincisi, bir olayın derinlemesine ve örgüt elemanlarının deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkarılmasını sağlarlar. İkincisi, insanların tam adlandıramadıkları olayların tahmin edilmelerine, soyut düşünceyi somutlaştırmalarına yardım ederler. Üçüncü neden ise; algılanan deneyime yakın olmalarından dolayı, duygusal, duyuşsal ve algısal olarak daha fazla bilgi vericidirler.

Örgütleri veya araştırma sınırlılığı içinde yer alan otel örgütlerini kompleks ve dinamik bir yapıya sahip olarak ele aldığımızda, metaforları insanların örgüt gerçeğini anlamlandırdıkları yapısal formlar olarak da ifade edebiliriz. Örneğin; “ örgütü külüstür bir araba gibi ” veya “ örgütü iyi yağlanmış bir makina gibi ” metaforlarla analiz etmek; örgütün genel işleyişinin, yapısının ve örgüt elemanlarının bilinçötesinde saklı düşüncenin sembolik olarak açıklanan ifadesinin analizidir. Bu açıdan metaforlar, örgüt elemanlarının gerçekte ne düşündüğünün anahtarı olmaktadır (Marshak, 1983). Burada, makina örgütle eşleştirilmektedir. Böylece birey, örgütü algılamasının bilinç veya bilinçaltı seviyesinde, örgütün bir makina olabileceği çağrıştırılmaktadır. Bu çağrışımında, örgütün etkin çalışabilmesi ve bunun için tüm parçalarının birlikte ve uyumlu düzenlenme zorunluluğu yer almaktadır.

1.1.10.3.1.3. Mit - Öykü ve Destanlar . - Mit, olayların bir öyküsel anlatım sanatıdır. Mit önceden var olan bir dile dayanır, ancak bu dilin, bilinen anlamda sözcükler gerektiren bir dil olması gerekmez. Mit' in dili, sözcükler yerine artifakt' larda (insanın el ve zihin emeğiyle ürettiği) olabilir. Mitlerde, tarihsel olayların ve

artifakt' ların paylaşımı söz konusudur. Dolayısıyla, toplumun tarihinden çıkma bir dil olan mit' in en önemli işlevi, tarihi kültüre dönüştürmesidir.

Örgütsel mitler ve öyküler, örgüt üyeleri tarafından yorumlanırlar. Mitlere ilişkin en önemli şey, anlattıkları öyküdür (Berger, 1993). Mit bir kültürün, gerçekliğin yada doğanın bazı görünümünü açıklamasını yada anlamasını sağlayan bir öyküdür (Fiske, 1990). Bu nedenle kişiler arasındaki ilişkilere ve sonuçta bu ilişkilerin ne anlama geldiğine dikkat edilmelidir. Levi - Strauss, mitlerin kültürlerden bireylere kodlanmış iletiler gönderdiğine ve çözümleyicinin görevinin “ kodu açarak” mesleki yada gizli iletileri keşfetmek olduğuna inanır (Berger, 1993).

Kadınların bakıp büyütme ve koruma işini, erkeklerden “ doğal ” olarak daha iyi yaptıklarına ve onların doğal mekanlarının “ ev ” olduğuna, evde çocuk yetiştirmek, kocalarına bakmak; erkeklerin de “ doğal ” olarak ekmek parası kazanma rolünü üstlendiklerine ilişkin bir mit söz konusudur; böylece mit, bu anlamların adil görünmesini de sağlar.

Bir kültürdeki hiçbir mit, evrensel değildir. Modern örgütlerin üyelerinde, örgütün nasıl yürürlüğe girdiği ve zaman geçtikçe nasıl geliştiği konusunda öyküleri vardır. Dadrige (1983), bu gibi folklorik öykü ve mitleri, “ örgütsel destan ” olarak tanımlamıştır.

Destan; örgütlerin öyküsü, örgütlere katılanların ve torunlarının duygularını ifade eden öykü anlamına da gelmektedir. Bazı zamanlar bu öyküler örgüt üyelerinin dayanağı haline dönüşmektedirler. Örgüt içindeki bu öykülerin görevi, var olan yapıyı sağlamlaştırmak ve güçlendirmektedir. Aynı zamanda öykü, yeni işgörenin heyecanını veya endişesini ortaya çıkarmasına hizmet eder (Dadrige, 1983). Öyküler örgütün, nasıl ve niye öyle olduğunu açıklıyarak, anlam kazandırma sürecinin parçası olarak görev yaparlar. Örgütün üyesi olmayanlara ise, örgütteki yaşamın nasıl olduğu konusunda bilgi aktararak, tanımlayıcı bir görev yerine getirirler.

Durkheim, mit' ler konusundaki çalışmasında, bu önemli anlatıların toplumun değerlerini oluşturduğunu ve mit benzeri somut sembollerin, gerekli olduğunu iddia etmektedir. Çeşitli kültürlerdeki folklorü inceleyen bilim adamları, onaylanmış davranışların ve tutumların öğrenilmesinde, bazı öykülerin kullanılabileceğini keşfetmişlerdir (Wilkins, 1983).

Mit' ler, sloganlar ve öyküler ve benzeri anlatılanlara yüklenen görevlerin çoğunluğu, sosyal düzenin korunması (sürdürülmesi) ile ilgilidir. Bu gibi anlatılan, ekonomik sistemler, hiyerarşiler ve kurumsal düzenlemeleri meşrulaştırmak için kullanılan ve paylaşılan değerlerle birleşiktir.

Wilkins (1983), ayrıca örgütlerin anlaşılması için algısal senaryolardan bahseder. Ve örgütlerde anlatılan öykülerin çoğunun, senaryo olduklarını iddia eder. Senaryoları, rutin olaylar için bir harita olarak inceler. Sonuçta, onlar olaylar karşısında nasıl davranacağımızı ve ne beklediğimizi bize anlatırlar.

Öyküler, örgütlerde kontrol eğilimine sahip görünmektedirler. Birinci düzen kontrolden daha çok, ikinci ve üçüncü düzen kontrollere benzemektedirler (Wilkins. 1983) ;

- birinci düzen kontroller, doğrudan düzenlerle veya kurallarla, doğrudan denetim veya kontrol ile ilgilidir,

- ikinci düzen kontroller standard örgütsel yöntemlerden elde edilen ve daha uzaktan yapılan kontrollerdir,

- üçüncü düzen kontroller ise örgüt katılımcıları tarafından ele alınan durum hakkında varsayımlarda veya tanımlamalarda bulunurlar.

Senaryo haline gelen örgütsel öyküler, standart bir örgüt yönetimi sağladığından ikinci düzen kontrollere benzerler. Burada yönetici, ne yapılacağına karar vermek için, böyle bir problemin çözümünü ele alan, iyi bilinen bir öykünün çatısı içine, yeni bir problemi yerleştirmek durumundadır. Senaryo öyküler ile, standart örgütsel süreçler arasındaki fark, öykünün formal olarak kayıt altına alınmış prosedür veya kural olmasından daha çok, informal olarak aktarılmış ve örgütün tarihinden subjektif olarak yorumlanmış bir olay olmasıdır. Üçüncü düzen kontrollerin anlaşılabilirliği daha zordur. Bu tipteki bir kontrol, karar alanların üzerindeki kontrol olarak tanımlanmaktadır. Mit' ler, efsaneler ve destanlar gibi anlatılanların, katılımcılar tarafından soyut değerlerin veya açıkça söylenilmeyen varsayımların somut örnekleri olarak, değerlendirdiklerini önerirler.* Bu yaklaşım içinde örgütün tarihinden alınan öyküler, yalnızca açıkça söylenmemiş paylaşılan senaryolar olarak değil, aynı zamanda karar vericileri yönlendirilen ve sınırlayan kararlar setini ve değerleri sağlarlar.

Öyküler, paylaşılan değerleri veya varsayımları aktaran üçüncü düzen kontroller olarak açıklandığında (Wilkins, 1983) :

- Değerlerin, ilkelerin ve bilginin anımsanmasını kolaylaştırırlar

- İnanç yaratmak eğilimindedirler.

- Bağlılığı (yükümlülüğü) özendirirler. Yükümlülüğü yüksek örgütte, örgütün lehine olan ve örgütün tekliğini savunan bir iddiayı doğrulamakta kullanılan öyküler, belirgin bir şekilde düşük bağlılık gösteren örgütlere göre daha fazladır.

* Daha geniş bilgi için bkz. Alan L. WILKINS' in " Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization," In L. R. Pondy et all. (eds.) Organizational Symbolism. 1983 .

Örgütsel destan, sembolik davranışın incelenmesi için yararlı bir çıkış noktasıdır. Destan, karizmatik liderin veya bir örgüte ait elit grubun vizyonunun gerçeğe nasıl çevrildiğini göstermektedir ve bu nedenle de vizyonu sembolleştirmektedir. Öyküler veya folklorik tarih anlatıları, somut durumlarda, üyelerin eylem tarzları için sembolik uyumlamalar olarak işlev görürler (Meek, 1988).

1.1.10.3.1.4. Törenler ve Toplantılar. - Törenler, insan davranışının belli yanlarının sembolik olması özelliğini yansıtır. Bir diğer deyişle törenler, davranışların sembolik biçimleridir. Bu bazı davranışları yaratmak yada sürdürmek amacıyla yapılır (Jameison, 1996, s. 139). Somut biçimler almış semboller, güçlü bir bağlılık duygusu uyandırır. Onlar kendimizi, sosyal yaşama kattığımızın kanıtlarıdır. Böylece, toplum bilincinin ve kimliğinin sürmesini sağlarlar.

Bütün örgütlerin törenleşmiş davranış formları vardır. Örneğin bir üniversite, mezuniyet töreni ve açılış dersleri gibi bazı olayları içeren tören ve sembollere sahiptir. Tüm bunlar örgüt üyelerine, bir aidiyet duygusu aşılması açısından önemlidir. Antropolog Beattie ve örgüt teorisyeni Pettigrew (1979), törenlerin “ ne yaptığı ” değil, “ neyi söylediği ” önemlidir düşüncesini öne sürmüşlerdir. Bu açıdan “ tören, mit’ in bir dramatizasyonudur ” (Örneğin, törenleştirilmiş fiziksel uygulamalar, Japon endüstrisinde hem şirket bağlılığının bir ifadesi, hem de işgücü sağlığının korunması için bir mekanizmadır.). Pettigrew (1979), “ törenlerin, kurulmuş otoriteyi meşrulaştırdığı ve ait olmanın paylaşılan deneyimini sağladığı ve değerleri güçlendirdiği için önemini ” ifade etmektedir. Dolayısıyla töreni, “ vücut hareketi ve sosyal bir durumda, anlam açıklaması ve birleştirilmesinde, sembolik kullanım ” olarak tanımlamaktadır.

Törenin önemli özelliği, içerdiği mesajdır. Kısmen, tören aracılığıyla sosyal ilişkiler biçimlendirilir, gelenekleştirilir, kayıtlı hale getirilir.

Tören ya da toplantılarda, hep birlikte söylenen örgüt marşları, örgüt üyelerinin motivasyonlarını yükseltmeye ve örgütsel bütünleşmeyi sağlamaya yönelik törensel etkinliklerdir (Meek, 1988). Örgütsel törenler ve toplantılar içinde; karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri, çay, kahve, yemek toplantıları, balolar, kokteyl, piknikler, özel günler, sayılabilir (Şişman, 1994, s. 73).

1.1.10.3.1.5. Liderler ve Kahramanlar . - Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir (Kozlu, 1988, s. 68). Temel değerler, paradigmlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyar ve o kültürün gücünü temsil ederler.

Örgütlerde, örgüt kültürünü yerleştirmek için gerekli olan sosyolizasyon sürecinin mekanizmalarının çoğu, liderlerin elindedir. Bu mekanizmalar liderlerin yarattıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma, işe alma, iletişim sağlama gibi konularda kullandıkları kriterlerle açıklanır (Erdem, 1996, s. 47).

Örgüt standartlarını sağlamlaştırır ve korurken, liderlerin olaylara yaklaşımı veya karar kriterleri örgüt elemanları tarafından takip edilip, rol modellerinin oluşumunda örnek oluştururlar. Liderin görevlerini, Vehbi Koç şöyle ifade etmektedir (Kozlu, 1988, s. 67) : “ Bir çok şey patrona bağlıdır. Patron nasıl giderse aşağı tarafta öyle gider. Patron işe 9.00’ da gelirse herkes 8.30’ da iş başı yapar; 11.00’ de gelmeye başlarsa, herkes 10. 30’ da gelir. Ben hep lüksten kaçtım. Çünkü patron semboldür. Büyük arabalar kullanmadım.”

Örgüt üyelerinin dikkatleri, liderlerinin davranışları üzerinde kuralları oluşturacak şekilde yoğunlaşır ve yorumlanırken, ortaya tüm örgüt üyelerinin örnek aldığı modeller çıkar. Ancak bu, örgüt kültürünün liderlerin basit bir kopyası olduğu anlamına gelmemektedir (Erdem, 1996, s. 48).

Liderlerin en önemli işlevlerinden birisinin sosyolizasyon sürecini gerçekleştirmedeki başarısı ile açıklandığı ifade edilmiştir. Kozlu’ ya göre (1988), liderlerin diğer bir önemli görevi ise, dışarıya karşı örgüt kültürünü anlatmak, temel değer ve paradigmaları yaymak olduğu söylenebilir. Liderlerin, örgüt kültürlerini ifade etmedeki usulları da birbirinden farklıdır. Örneğin Vehbi Koç, Sakıp Sabancı’ nın aksine daha içine kapalı ve suskundur. Örgütü temsil etmek için az ve öz konuşurken, genellikle bu iş için, yüksek seviyeli yöneticilerini yönlendirmektedir. Liderin diğer önemli bir özelliği ise, örgüt kültürünü, hedef ve değerlerin değişen koşullarına da özen göstererek, uzun yıllar kültürü alıp yaşatacak, geliştirecek kadroları hazırlama yeteneğidir. Vehbi Koç bu işlevin özelliğini şöyle vurgulamaktadır. “ Bir lider, profesyonel yönetici kadrosu kurmak zorundadır. Bunun içinde seçici olmak zorunluluğu vardır. Mesela ben, başvuru formları inceler, bir elemanın iki üç yılda bir başka şirkete gitmiş, bir örgüte bağlanmamış olduğunu görürsem % 50 notunu kırarım ” . Lider çalışanların motivasyonlarını artırıcı, örgüt kültürünü, çalışanlara benimsetici çalışma ortamını hazırlayıcı ve zevkli hale getirebilme yeteneğinde olmalıdır. Örneğin; sembolik bir hareket de olsa, başarılı elemanlara tebrik notu yazması gibi ...

Kahramanlar ise, yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilen, büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş yada yaşayan soyut yada gerçek kimlikler olabilir (Hoffstede and Others, 1990). Özellikle örgütsel kahramanlar, mit’ leri, sembolleri yaymak için kullanılan kültürel ağı, bilgi toplamak, kişileri birbirine bağlamak, destek sağlamak için kullanırlar (Erdem, 1996, s. 48).

Etkili ve güçlü kültürlere sahip örgütler, kahramanlarını sürekli yaşatır, anar ve kutlarlar. Erdem (1996 , s. 48), kahraman niteliğine sahip liderlerin özelliklerini şöyle ifade etmiştir. Başarının mümkün olduğuna inanan ve bunu çalışanlarını motive eden, örnek olabilecek modeller yaratan, karizmaları yüksek, yarattıklarını, genç örgüt elemanlarına aktaran kişilerdir

konumla ve rolle yakından ilişkilidir. Örneğin, otel örgütlerinde çalışan elemanlara yada bu sektöre hazırlanan öğrencilere “ sürekli gülmeleri ” , “ gülerek ” hizmet etmeleri, otel örgütlerinin ve hizmetin bir gerekliliği olarak öğretilir. Oysa Türk kültüründe çok gülmenin ayıp olduğu, zayıf bir kişiliği simgelediği kabul edilmektedir. Belirlenmiş jest ve mimikler (kızgınlık, sürekli öfke, gülümseme gibi...) bir toplumun yada örgütün kültürel seçimlerini yaptığı, değerlerini belirlediği, hiyerarşisini kurduğu ve onayladığı anlamında gelir. Bir çok davranış kişilerin yada kurumların kişilikleri, kimlikleri hakkında bilgi vericidir (Zillioğlu, 1993, s. 191).

Renklerle bütünleşen giyim, kuşam ve süsler de, iletişim açısından toplumsal statüyü belirleyici yada bir kişinin ifade etmek istediği direnişi veya tepkisi olarakta anlamlandırılır. Özellikle de, otel örgütlerinde bir bellboy ile bir kat hizmetlerinde çalışan elemanın kıyafeti ile, bir yöneticinin veya rezervasyon şefinin kıyafeti birbirinden çok farklıdır. Otel örgütlerinde bireylerin yaptığı işler ve üstlendiği roller, giysiler ve renkler ile belirlenmiştir. Her otel işletmesinde, birbirinden farklı renkler ve modelde giysiler kullanılmaktadır. Herkesin birbirini tanıdığı bir ortamda giyim kuşamın bu farklılığı, ilişkileri ve iletişimi düzenlemenin yanısıra, müşteriler açısından da işlevsel olmaktadır.

1. 1. 10. 3. 2. Örgütsel Uygulamalar

Bir örgütteki yönetsel ve örgütsel uygulamalar, o örgüte egemen olan paradigmaları ve değerleri de yansıtabilir. Bir örgütteki yönetsel uygulamalar ödül - ceza sistemleri, performans değerlendirme sistemleri, ödeme sistemleri gibi benimsenen uygulamaların çözümlenmesi ile anlaşılabilir (Şişman, 1994, s. 76). Eğer grupta güçlü bir örgütsel kültür sağlanmışsa, bunlar uzlaşmış, ortak paylaşılan bir dile sahip, otorite, güç, iletişim, ödül ceza gibi konularda kurallar geliştirip örgütsel yaşamda uygulamaya aktarmış olmaları anlamına gelmektedir.

1. 1. 11. Örgütsel Kültürün Analizi

Örgütsel kültür analizlerinde çok sayıda kültürel değişken kullanılmaktadır. Bu değişkenler, örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerin, sembol ve uygulamaların, paradigmanın bir yansıması, bir görüntüsü olarak araştırmalarda kullanılmıştır. (Özkalp, 1995, s. 2 ; Erdem, 1996, s. 30 ; Şişman, 1994, s. 12 ; Hoffstede and Others, 1990, s. 225-429 ; Akıncı, 1997, s. 30).

1.1.11.1. Risk Alma ve Güvenlik Gereksinimi - Örgütte belirsiz olan durumları kabul yada reddetme düzeyini ifade eder. Örgüt elemanlarının yeniliğe veya risk üstlenmeye hazır olmalarıdır.

1.1.11.2. Ödül Kriterleri . - Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre dağılımını ifade eder.

1.1.11.3. İşin Doğası . - Yapılan işin, insanların yaşantıları içinde ne düzeyde yer aldığını ve nasıl görüldüğünü ifade etmektedir.

1.1.11.4. Güç Mesafesi (Güç Mesafesi) . - Örgütün, hiyerarşik olarak kontrol edilişi ve katılıma açık olmadığı, kararların merkezi olarak verilmesi üyelerin sadece verilen kararlara uyması, söylenenleri yapması olarak tanımlanabilir. Bu tür örgütlerde güç mesafesi fazladır. Diğer yandan, örgütte özellikle uygulamaya dönük kararların alınmasında yöneticiler astlarına yetkilerini devretmiş ise açık bir hiyerarşik yapı söz konusudur dolayısıyla güç mesafesi azdır.

1.1.11.5. Çatışma Toleransı . - Örgüt elemanlarının çatışma ortamına veya eleştirilere teşvik edilme derecesi. Eğer yönetimde geleneksel görüş hakimse çatışma bütünüyle zararlıdır; insan ilişkileri yaklaşımı benimsenmişse, çatışmaların doğal olduğu ileri sürülür; etkileşimci görüş ise çatışmanın yararına inanmaktadır. Çatışmanın ele alınış biçimine göre örgüt elemanları atılgan veya pasif, işbirliğine girme veya kaçınma davranışları göstermektedirler. Sonuçta bireyler arası yarışma veya birlikte çalışma; kaçınma, dengeleme ve uzlaşma gözlenmektedir.

1.1.11.6. İletişim Kalıpları . - Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişimi ifade eder.

1.1.11.6. Üye Kimliği . - Örgüt elemanlarının, kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla tanımlama derecesidir.

1.1.11.7. Şiddetle İstenen (para, kariyer) . - Örgüt elemanlarının önemseydiği değerleri ortaya koymaktadır.

Kuşkusuz örgütsel kültür analizinde kullanılan değişkenler, burada ifade edilenlerle sınırlı değildir. Nitekim Edgren (1990) kültürel analizlerde, örgütün özünü tanımlayan metaforlar, ödül - ceza sistemi, örgüt elemanlarının örgütlerini ifade ederken kullandıkları dil, örgütsel tören ve kutlamalar, amaçların işgörenlerce nasıl anlaşıldığı, örgütün liderleri, kahramanları ve örgütün sahip olduğu öykü ve efsaneler, örgütteki günlük toplantılar ve rutin buluşmalarında incelenebileceğini söylemektedir. Yine Şişman (1994, s. 129) , bir örgütteki zaman ve mekan kavramlarının algılanış ve kullanım biçimlerin de, kültürel bir veri olarak kullanılabilirliğini ifade etmektedir.

Louis (1985) ise, kültürün ortaya çıkış nedenleri ile ilgili bir araştırmada, kültürün oluşumu ile ilgili koşulların araştırılabileceğini, kültürün görünümünü ve öğelerini tanımlamaya yönelik bir araştırmada dil, şakalar, metaforlar, hikayeler, kahramanlar, mobilyalar olmak üzere örgütsel sembollerden yararlanabileceğini; kültürün sonuçlarını belirlemeye yönelik bir çalışmada ise, kültürle örgüt üyelerinin bütünleşme düzeylerini; kültürün yönetimi ve değişimi ile ilgili bir araştırmada ise, kültürün nasıl geliştirilip kontrol edildiğinin araştırılması gerektiğini vurgulamıştır.

Görüldüğü gibi bu analiz tipolojileri, örgüt kültürünün değişik biçimlerde ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmada da, örgütsel sembollerden biri olan metaforlar yardımı ile, örgüt kültürü analiz edilmiştir.

Örgütsel kültürünü çeşitli tipolojiler geliştirerek araştırmak, örgütlerin değişik biçimlerde sınıflandırılmasına yol açmıştır.

Handy (1986) örgüt kültürünü ; güç kültürü, rol kültürü, iş kültürü ve kişisel kültür olmak üzere dört ana başlık halinde incelemiştir. Güç kültürü ; bu tür örgütlerde güç merkezde toplanmıştır, örgüt elemanları merkeze bağlıdır. Kontrol sözkonusudur. Bazı kurallar olmasına rağmen, bürokrasi yoktur. Rol kültürü ; kalıplaşmış bir işleyiş sözkonusudur. Uzmanlaşmanın gerekliliği rol kültürünü, oluşturur. Bürokratik örgütlerdir. Formal iletişim gelişmişlik gösterir. İş kültürü ; bir takım kültürüdür. Elemanların uzmanlığı önemlidir. İşin en iyi şekilde yapılması amaçlanır. Kişisel kültür ise ; merkez bireydir ve denetin yoktur. Yönetimsel güç bireyler arasında paylaşılmıştır.

Şişman (1994, s. 142) örgüt kültürlerinin güçlü ve zayıf kültürler olarak tanımlanabileceği, ama hangisinin iyi, hangisinin kötü olduğu konusunda bir görüş birliğinin olmadığını ifade etmektedir. Erdem' e (1996, s. 78) göre de, bir örgüt kültürünün yalnızca iyi veya kötü niteliklerle değerlendirilmediği belirtilmektedir.

Eğer örgüt kültürü örgütün amaçları doğrultusunda ise, alt kültürler arasında bağlılık ve etkileşim güçlüyse, temel değerler tüm örgüt elemanları tarafından ortak semboller aracılığıyla ve geçmiş deneyimlerden kaynaklanıyorsa, örgütün yönetim kademelerinden kaynaklanan güvene dayalı bir sosyal iklim sözkonusuysa, bir örgütte beklenen güçlü kültür, vardır denilebilir. Ayrıca örgüt elemanlarının, örgütü geliştirmeye yönelik düşünceleri teşvik edilir. Otoriteyle - özerklik arasında, hoşgörüyü ve güvene dayalı bir denge kurulur. Örgüt elemanları arasındaki dostluk ilişkilerine önem verilir ve yöneticiler örgüt dışında da elemanların sorunlarına ilgi duyarlar. Örgüte yeni katılan üyeler, kısa süre içinde örgüte uyum sağlarlar. Ödüllendirme, örgütte adil bir sistem olarak algılanır ve imtiyazlı davranışlardan kaçınılır. Örgüt elemanlarının performansı ve uzmanlığı temel ölçüt olarak görülür. Yapılan işlerin sorumluluğunu almaktan kaçınmazlar. Örgütün amaçlarının ve kimliğinin benimsenme düzeyi yüksektir ve buna bağlı olarak örgütü terketme eğilimi düşüktür (Erdem, 1996, s. 78; Şişman, 1994, s. 144).

1. 1. 12. Örgütsel Kültür Analizinde Otel Örneği

Tarım ve sanayi sektöründen sonra, üçüncü sektör konumunda yer alan turizmde özellikle de otellerde, hizmetin kalitesinde üstünlük sağlama, çalışanların hizmetin fiziksel yönünü nitelikli tutma çabası yanında, davranışsal bakımdan da hizmete gereken önemin verilmesi, başarılı çalışma anlayışı için vaz geçilmez bir unsur olmaktadır.

Otel örgütleri, insanlar yoluyla insanlara hizmet vermeyi amaçlayan ve diğer işletmelere göre insan unsurunun çok daha önemli olduğu örgütlerdir. Bu açıdan, bireyler arası, iletişim ve etkileşimin otel örgütlerinde çok önemli olduğu söylenebilir. İnsan, otel örgütlerinin öznesidir. Bu açıdan da otellerde üretim, büyük oranda insan gücüne bağımlıdır. Ve bu bağımlılık, örgütlerde hizmeti üretme ve sunmadaki insan gücüne odaklılık, nitelik, motivasyon ve iletişim gibi kavramları yeniden gündeme getirmektedir. Bu açıdan Türk turizmde eğitilmiş kalifiye eleman eksikliği, pek çok sorunun temeli olarakta gösterilmektedir. Ayrıca 1980' lerde, kalitenin zorunlu olarak ön plana çıktığı ve bu gelişimin hız unsurunu da yanına alarak uluslar arası rekabete yeni bir boyut kazandırdığı söylenebilir. Bu doku değişikliğinden de, otel örgütlerinin payını almaması düşünülemez (Şahin, 1996, s. 20 - 27). Çağdaş insanın değişen gereksinmelerine yanıt verebilecek, iş gücünü yeni formasyonlara kavuşturacak, kalifiye eleman eksikliğini, elemanların etkilendiğini ve motivasyonunu artırarak sağlayacak, yeni bir anlayışa ihtiyaç vardır.

Erdem (1996, s. 1), bu yeni anlayışın yalnızca uzlaşmayı hedefleyen " insan ilişkileri, yaklaşımı " ile gerçekleştirilmesinin yeterli olmadığını, ekonomik, teknik ve sosyal çevredeki değişimlere bağlı olarak, örgütlerin kıt kaynağı durumuna gelen insan faktörüne yönelik yeni bir yaklaşımı ve hedefi önermektedir. Bu hedef, örgüt elemanlarını birleştirici bir eksen görevini göreceğ olan " örgüt kültürü " dür. Barley and Others' a göre de (1988), pek çok başarılı örgütlerin temelinde, bu başarıyı ve yapısal birliği sağlayan " örgüt kültürlerine " rastlanmıştır.

Araştırmacının problemi tanımlaması açısından, örgütlerin çeşitli sınıflandırılması içinde (formal, informal, zora, yada değere dayalı gibi ..) ürettikleri ürüne göre mal veya hizmet üreten örgütler şeklindeki sınıflandırma benimsenecektir.

Otel örgütleri, hizmet üreten örgütler sınıfında yer almaktadırlar. Hizmet üretme sürecinde hem işgören, hem müşteri, hem de işletmenin kendisi doğrudan yer alır. Bu açıdan bakıldığında, yetiştirme ve geliştirme fırsatlarından yoksun, yeterli ücret alamayan, tatminsiz işgörenlerin olumsuz deneyimlerinin, hizmeti üretme ve sunma aşamasında müşterilere de yansıtacakları bir gerçektir.

Hizmetler, insan gereksinmelerinin fiziksel bir nesne aracılığıyla olsun ya da olmasın, karşılıklı etkileşim süreci içinde karşılanmasını sağlayan etkinlikler olarak tanımlanabilir (Özkara, 1995, s. 321 - 325). Bu durumda, hizmeti sunanın hazırladığı bir ortamda göstereceği davranışa bağlı olarak, hizmete gereksinme duyanların bir fayda elde etmesi söz konusudur.

Sonuç olarak bir hizmet ortamı, çoğunlukla karşılıklı etkileşim süreci içerisinde ve insan davranışları aracılığıyla gerçekleşir.

Konaklama hizmetleri, mallardan bağımsız olarak üretilen hizmetlerdir. Hizmetler ise; insanların gereksinmelerini doyumaya yönelik, soyut, bölünmez, depolanmayan ve değişken etkinliklerdir (Akmel, 1990, s. 6).

Otel örgütlerine diğer işletmelerden belirgin şekilde ayıran temel işlevi, konaklamadır (Denizler ve diğeri, 1995, s. 8). Evinden uzakta olan için barınak, yiyecek, içecek temin eden diğer yerler, asıl amaçları tedavi bakım olan hastaneler, yatılı okullar ve yurtlar, otellerden farklıdır. Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre; " Oteller, insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir. " Barutçugil (1984, s. 38) ise oteli; " geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli standart da düzenlenmiş tesisler " olarak tanımlamaktadır.

Otel örgütlerinin temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Denizler ve diğeri, 1995, s. 8 ; Şener, 1990, s. 10 ; Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1983 ; Olalı ve Korzay, 1989, s. 12).

- En belirgin özellikleri zaman star oluşudur. Çünkü hizmetin stoklanması mümkün değildir. Yani üretilen hizmetler dayanıksız bir yapıdadır. Örneğin, restorandaki bir masanın, o akşam müşterilerin hizmetine sunulması gerekmektedir. Satılan o akşamın bir kaç saatidir.

- Otel örgütlerinde, üretimin, farklı zamanlara yayılmış olma özelliği vardır.

- Otel işletmelerinde, üretim ve satış eş zamanlı yapılmaktadır. Bundan dolayı zamanlamanın önemi, bu örgütlerde daha da bir önem kazanmaktadır.

- Otel örgütlerinde üretim, hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır.

- Otel hizmetleri insan gücüne dayanmaktadır. Gerek hizmeti sunmada, gerek diğer fonksiyonları yerine getirmede geniş ölçüde insan gücünden yararlanır.

- Otel örgütlerinde istihdam, diğer işletmelere oranla çok daha fazladır. Çalışanların denetlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Müşteri, sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler ve devamlı olarak yenilikleri izlemesi gereken bir endüstridir.

- Otel hizmetleri kişisel bir hizmet sunma çabası olarak görülsede, örgüt elemanları arasında tam bir uyum ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir. " Takım oyunu " olarak nitelendirilen bu çalışmada örgüt elemanları, karşılıklı yardımlaşma yoluyla hizmetin sunulmasını sağlamaktadır.

- Otelde örgüt elemanlarının bir çoğunun çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekanları ayırır. (lobi, restoran, bar gibi ...)

- Otel müşterileri dinlenirken veya tatil günlerinde, otel elemanları çalışmak zorundadır.

- Otel örgütlerinin hizmet işletmesi olması nedeniyle, kişilerle olan iletişimi çok yoğundur. Endüstri işletmelerinde örgüt elemanı, istisnalar dışında, müşteriyle karşı karşıya kalmazken, otel örgütlerinde elemanların bir çoğu müşteri ile yüzyüze iletişim kurmaktadır. Bu ifade, otellerde elemanların moral durumu ile müşteri tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Morali bozuk olan bir personelin, bu durumu müşteriye de hemen yansıtacaktır. Bu nedenle müşteriyle yüzyüze bulunan otel personelinin eğitime açık, motivasyonu ve aidiyet duygusu yüksek olmalıdır.

- Otel birbirine son derece bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletme olmasından dolayı, gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonları yerine getirmekte, örgüt elemanları arasında sıkı bir iletişim ve karşılıklı başarıyı destekleme duygusu olmalıdır. Çünkü herhangi bir elemanın başarısızlığı, geleneksel anlamda çatışmaya bakış açısı veya güvensizliği oteldeki tüm hizmetleri etkileyecektir.

- Otel örgütlerinde işgören sirkülasyonu, diğer işletmelere göre daha fazladır.

- Otel örgütleri, kadın çalışanların diğer işletmelere göre daha fazla istihdam edildiği bir alandır.

Bu nedenlerden dolayı, hizmet işletmelerinde etkinliği sağlamak ve bu konudaki araçları saptamak örgütsel kültürün derinlemesine analizini gerektirmektedir. Silverman (1970) ' in açıkladığı gibi, her kültürde, örgütler içinde yer aldıkları " büyük toplumlar " gibi kendilerine özgü bir kültürü ve çalışan insanı üretmektedir. Bu açıdan, otel örgütünde üyelerin örgüte olan bağlılıklarını, birbirleriyle olan ilişkilerini, örgütün işleyişindeki yapıyı, kahramanları ve liderleri algılayış biçimlerini, örgütün tarihini ve öykülerini bilme düzeylerini, ödüllendirme ve güç mesafesi gibi örgütsel kültür değişkenlerini nasıl algıladıklarını ve ifade ettiklerini bilmek önemli olmaktadır.

Bu amaçla, bir otel örgütünde, paradigmanın (zaman ve mekanın algılanışı, insana bakış açısı), değerlerin, örgütsel sembol ve uygulamaların bir yansıması olan ve örgütsel kültür araştırmaların yaygın olarak kullanılan, bu araştırmada da örgütsel sembollerden biri olan metaforlar yardımıyla anlaşılmaya çalışılacak değişkenlerin kapsamı, aşağıdaki gibidir.

1.1.12.1. Örgütsel Yapı. - Yapılan işin, örgüt elemanları tarafından ne düzeyde ve nasıl görüldüğünü ifade etmektedir. Örgütsel yapı, işletme kültürlerinin

analizinde de ön plana çıktığından, otel örgütlerinde de yapı, birçok değişkeni kapsar biçimde ele alınacaktır. Bu değişken ;

- Örgütün işleyişinin yalın, kolaylıkla örgüt elemanları tarafından algılanıp algılanmadığını,

- kuralların yazılı yada informal olarak dağılımını,

- departmanlar arası koordinasyonun sağlanıp, sağlanmadığını,

- örgütteki kuralların, örgüt elemanları tarafından esnek yada katı olarak algılanıp algılanmadığını ifade eder.

1.1.12.2. Güç Mesafesi . - Örgüt yönetiminde katılımcılığı veya birey merkezli olmayı, üyelerin birbirlerinin gelişimine yardımcı olma durumlarını ifade eder. Güç mesafesi örgütün hiyerarşik piramitinin bir görüntüsüdür. Bu değişken ;

- ast - üst ilişkilerinin örgüt elemanları tarafından nasıl algılandığını,

- mekanın düzenleniş biçiminin, hiyerarşik pramiti nasıl yansıttığını,

- yöneticilerin, örgüt elemanları tarafından algılanışlarını,

- işgörenlerin, göreve ilişkin kararları ve kontrolleri algılayış biçimlerini,

- yöneticilerin hatalara karşı bakış açısını ifade eder.

1.1.12.3. Aidiyet (Üye Kimliği) . - Otel örgütlerindeki, örgüt elemanlarının, örgütle veya çalışma grubuyla kendilerini tanımlama düzeylerini gösterir. Bu değişken;

- bireylerin işyerinden övgüyle söz etmesini,

- uzun dönemli bir çalışma için uygun olup olmadığını düşünmesini,

- bu işi daha ne kadar yapabileceği ile ilgili düşüncesini,

- bireyin kendi kimliğini, örgütün kimliği ile tanımlaması, amaçlarını, felsefesini benimseme düzeyini,

- kısa sürede çalıştığı otel örgütüyle uyum sağlama sürecini,

- yaptığı işi önemli görmesini,

- aynı işyerinde çalışmayı çevresine tavsiye etmesini ifade eder.

1.1.12.4. İletişim . - Örgüt elemanlarının, örgütsel sembolleri ifade eden örgütsel liderleri, rutin toplantıları, sloganları, öyküleri, örgütsel dili, nasıl algıladıklarıyla ilgilidir. Otel örgütlerinde iletişim değişkeni ile formal yapıdan daha çok (güç mesafesinde sorgulandı), kültürel göstergeleri ifade eden informal yapı sorgulanmıştır. Bu değişken;

- sorunların nasıl çözüldüğünü,
- bireyler arası ilişkilerin nasıl olduğunu,
- ast ve üst arasındaki ilişkinin boyutunu,
- örgütsel dilin olup olmadığını,
- çalışma ilkelerinin bilinip bilinmediğinin,
- tarihinin bilinme düzeyini,
- liderlerini nasıl algılandığını,
- otele ilişkin öykülerin, elemanlar tarafından bilinip bilinmediğini ifade eder.

1.1.12.5. Ödüllendirme . - Otel örgütlerinde bu değişken, bireysel veya grup ödüllerin, iyi ve doğru çalışmanın örgütteki değerini gösterir. Dolayısıyla;

- hatalara karşı örgütsel tutumu,
- adil bir ödül ve ceza sistemi ifade eder.

Her örgütte olduğu gibi, otellerde de üyeler, birbirleriyle olan ilişkilerini, örgütün yaşam seyrini, kutlamaları, örgütsel başarıları, sosyalizasyonu, örgütün elemanlar için anlamını, kuralları ve kuralların işleyişini, örgütsel iklimi nitelendirmede ve birbirlerine ifade etmekte, bazı metaforları sıklıkla kullanmaktadırlar. Örneğin, yönetsel becerileri tanımlarken “yelkenli” (hünerli) veya “şişman” (bodur) adam (yetersiz, becerileri kısıtlı); örgütsel yapı tanımlarken “gitar” (ayarlanabilen), “eski araba” (sürekli tökezleyen); örgütün yaşam seyri ifade edilirken, “delikanlı”, “düşen yıldız”; çevreyle ilişkiler değerlendirilirken “ahtapot” (esnek, etkili), örgütsel eylemler anlatılırken “stadyum” (eğlendirici), “karnaval treni” (stresli, karmaşık), “gül ağacı” (güzel görünen ama sıkıntıları olan); güç mesafesi tanımlanırken, “şato”; aidiyet anlaşılmasına çalışılırken “aile” (koruyucu), “hapishane” (zorlayıcı) gibi metaforların sıklıkla kullanıldığı saptanmıştır (Palmer and Lundberg, 1995).

Metaforlar otel örgütünü tanımlamak için örgütün gerçeğini oluştururken, gelecekteki eylemler için de bir rehber olarak hizmet görürler. Çünkü metaforlar,

otel elemanlarının düşüncelerinde yer almaktadır ve günlük örgütsel ilişkilerde ve iletişim biçimlerinde görülürler. Örneğin, o örgütte kuralları nasıl algıladıklarını, yöneticilerle ilişkilerini nasıl gördüklerini, örgütün devamlılığını, işleyişini ve deneyimlerini bir dizi metafor ile somutlaştırırlar. Ayrıca informal iletişimde görülen metaforlara (şaka ile maskelenen veya dedikodu olarak ifade edilen) dikkat edilmesi, örgüt üyelerinin ortak duygularının ve motivasyonlarının anlaşılmasını kolaylaştırır. Metaforlar, üyelerin deneyimlerine dayandığından duyarlı, tanımlayıcı, keşfedici, bilgiler sunarlar.

Örgütsel yaşamda metaforların önemli bir yeri olmasına rağmen, otel örgütlerinin metaforlarla araştırılmamış olması ve metaforların örgüt deneyimini paylaşmanın önemli bir yolu olması, otel örgütlerinde iletişim bakışlı bir örgüt kültürü araştırmasında, araştırmacıyı örgüt kültürünü (paradigmlar, değerler, semboller ve uygulamalar), metaforlarla derinlemesine anlaşılıp anlaşılmayacağını ve metaforların kültürel yapıyı anlatmada, hangi ölçüde etkin araçlar olduğunu araştırılmasına yöneltmiştir.

1. 2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, otel örgütünde kültürün, metaforlarla derinlemesine analiz edilip edilmeyeceğini ve metaforların bu analiz için etkin birer araç olup olmadıklarını, kullanılan metaforların pozisyon, cinsiyet ve hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aramıştır.

- Metaforlar, otel örgütünde örgütsel yapının derinlemesine analizinde, etkin araçlar mıdır ?
- Metaforlar, otel örgütünde güç mesafesinin derinlemesine analizinde, etkin araçlar mıdır?
- Metaforlar, otel örgütünde aidiyetin derinlemesine analizinde, etkin araçlar mıdır?
- Metaforlar, otel örgütünde iletişimin derinlemesine analizinde etkin araçlar mıdır?
- Metaforlar, otel örgütünde ödüllendirmenin derinlemesine analizinde etkin araçlar mıdır?
- Metaforların kullanımı cinsiyete, pozisyona ve hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- Örgütteki cinsiyet, hizmet ve pozisyona bağlı olarak, üyelerin en çok kullandıkları metaforlar nelerdir?

1. 3. Önem

Oteller, hizmet sektöründe önemli bir konuma sahiptir. Birçok değişik araştırma yapılmış olmasına rağmen, otel örgütünde örgüt kültürü, bakir bir alanı oluşturmaktadır. Özellikle de üyelerin, örgütün yapısını ve işleyişini, kurallarını, ilişkilerini, törenlerini, liderlerini algılama ve anlatma biçimlerini; örgütsel sembollerden biri olan metaforlar aracılığıyla anlaşılıp - anlaşılmıyacağı, Türkiye' de hiç araştırılmamış bir konudur. Dolayısıyla bu çalışma bir ilki gerçekleştirmektedir.

Ayrıca metaforlar, örgüt elemanlarının örgütlerini nasıl algıladıklarının ifadesinde, deneyimleri ve anlayışları paylaşmada bir araç olarak örgütsel kültür analizlerinde geçerli olduklarında, daha sonraki araştırmalarda ve çeşitli kültürel analiz çalışmalarında kullanılabilirlerdir.

1. 4. Sayıtlar

- Otel örgütlerindeki örgütsel kültür faktörlerini yansıtan kültürel değişkenler ile karşılaştırılacak olan metaforlar, kültürel analiz için amaca uygundur.

- Anket formunda, anlamı ayrıca açıklanmayan metaforik ifadelerin anlamları, deneklerce bilinmektedir.

- Çalışmada yararlanılan yazılı kaynaklar ve veri toplama araçları geçerli ve güvenilirlerdir.

- Kültürel değişkenleri anlatan direkt ifadeler, örgüt kültürünü yansıtacak niteliktedir.

1. 5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- Toplanan sayısal verilerin güvenilirliği ve geçerliliği ,görüşme ve anket tekniğinin özellikleri ile ,

- Antalya' nın yöre turizmi ile özdeşleşen, eleman değişiminin çok az olduğu ve 22 yıllık tek oteli olan beş yıldızlı Talya Otelinde çalışan daimi statüdeki personel ile;

- Sosyal Bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları ile sınırlıdır.

1. 6. Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şöyledir.

1.6.1. Metafor . - İki şey arasında bir ilişki benzerliğinin kullanılmasıyla, benzetmenin yapılmasıdır. Kısaca, direkt ifade edilen sözcükler dışında, bir şeyin başka bir şey için benzerliğini ifade eden ve karşılaştırmayı içeren sembolik anlatımlardır.

1.6.2. Paradigma . - Davranış ve tutumlarımızı yönlendiren, değerlerimizin, yargılarımızın ve düşüncelerimizin biçimlendirilmesine yardımcı olan tüm faktörlerdir.

1.6.3. Değerler . - Neyin doğru olarak kabul edildiğinin ifadesidir.

1.6.4. Örgütsel Semboller ve Uygulamalar . - Örgütsel semboller, örgüt kültürünün gözle görülen yönünü oluşturmakta, mitler, hikayeler, dil, metaforlar, kahramanlar, efsaneler ve görülebilen işitilebilen davranış görüntülerinden oluşmaktadır.

1.6.5. Uygulamalar . - Bir örgütteki ödül - ceza sistemleri, performans değerlendirme sistemleri, ödeme sistemleri gibi benimsenen uygulamalardır. Paradigmaları ve değerleri yansıtır.

1.6.6. Örgüt Kültürü . - Sosyal etkileşimlerin bir sonucu olarak, anlam ve sembollerin olduğu ve bireylerin bu yapısal birlik içinde değerleri, normları ve sembollerini paylaştıkları bir sistemdir. Bütün toplumlar gibi, bu toplumlar içinde yer alan örgütler de, kendilerine özgü kültürler oluşturmaktadır. Bu kültürler, örgüt elemanlarının belirli olayları, eylemleri, konuları, konuşma tarzlarını, durumları belirgin bir şekilde anlamlarına izin veren gerçekliktir.

1.6.7. Semboller . - Herhangi bir eylemi, olayı, nesneyi kavrama ve anlamlandırma sürecine yardımcı olan ilişki olarak tanımlamak mümkündür.

BÖLÜM II

2. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni, veri toplama aracının geliştirilmesi ve verilerin toplanması ile; verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

2.1. Araştırma Modeli

Metaforlarla örgüt kültürü analizi bir alan araştırması olup, tarama (betimsel) türünde bir çalışmadır. Tarama modelleri, varolan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Konu yada olay, birey yada nesne, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1991, s. 77). Tarama modellerine uygun olarak yapılan araştırmalarda, genellikle veri toplamada anket ve görüşme teknikleri kullanılmaktadır (Gökçe, 1988, s. 51). Araştırmanın veri toplama aracı olan ankette toplanan sayısal verilerin çözümünde frekans dağılımları, yüzdeler, çapraz tablolar ve t testi analizleri yapılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Antalya'nın yöre turizmi ile özdeşleşen ve 1975 yılından bugüne, 22 yıllık geçmişe sahip tek oteli olan beş yıldızlı Talya Otelinde görev yapan 157 kişi oluşturmaktadır. Bunların 18'i "beyaz yaka" diye adlandırılan yöneticiler, 139'u ise "mavi yaka" diye adlandırılan, personelden oluşmaktadır.

Bu araştırmada bir örneklem seçilmemiş, tüm evren, yani Talya Otelinin tüm elemanları araştırma kapsamına alınmıştır.

2.3. Veriler ve Toplanması

Bu araştırmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için, metaforların Talya Otelinin örgütsel yapısını, güç mesafesini, çalışanların aidiyet duygusunu, iletişim yapısını ve ödüllendirme uygulamalarını ortaya koyacak bir araç olup olmadığı ile ilgili, verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla iletişim, kültür ve örgütsel kültür konusyla ilgili yerli ve yabancı yayınlar üzerinde geniş bir literatur taraması yapılmıştır. Ayrıca, veri toplama aracı olarak geliştirilen anketin hazırlanmasından önce, Talya Otelinde görev yapan örgüt elemanları ile yüzyüze

Tablo 5. Kültürel Değişkenler ve Metaforlar

Kültürel Değişkenler	Pozitif Metaforlar	Negatif Metaforlar
Örgütsel Yapı		
- Genel İşleyiş	- Tıkır tıkır işleyen saat (koordineli çalışma).	- Külüstür araba (etkin çalışmayan)
- İlişkiler - Kurallar İlkeler	- Sütliman (uyumluluk).	- Dikenli gül ağacı (içi - dışı farklı)
- Kurallar	- Anayasa (ihlal edilmez).	- Arapsaçı (karmaşık) - Kevgir (düzen tutmayan)
Güç Mesafesi		
- Yöneticiler	- Öğretmen (öğretici - hoşgörülü). - Basketbol koçu (çosturan lider).	- Hakem (arabulucu) - Asker (dediğim dedik) - Kral (hükmedici)
- Makam Odaları	- Mevlana tekkesi (herkesin girip çıktığı). - Komşu kapısı (teklifsiz girilen).	- Camdan kule (hiyerarşik egemenlik) - Etrafı bataklıkli şato (ulaşılmaz)
- Yöneticilerin gözünde çalışanlar	- Yıldız (parlayan).	- Köle
- İş dışında yöneticiler	- Yaren (candan dost). - Yönetici (ne isler o).	- Buz gibi (soğuk)
Aidiyet (Üye Kimliği)		
- Talya Otel	- Aile (koruyucu). - Okul (eğitici). - Vatan (bütün).	- Arena (savaş alanı)
- Otelin geleceği	- Kaplumbağa (uzun ömürlü).	- Kelebek (kısa ömürlü)
- Sosyalizasyon	- Özcüvat (hemen benimsenen).	- Üvey evlat (reddedilen)
İletişim		
- Otelin genel havası	- Ana kucağı (güvenilir). - Sakin deniz kasabası (huzurlu).	- Cehennem (girilmek istenmeyen) - Hapishane (baskıcı)
- Liderler	- Efsane. - Ata.	- Sönmüş bir yıldız
- Otelin geçmişi	- Deniz feneri (ileriye ışık tutan).	- Sisli hava (bulanık). - Eski bir roman (okunmuş bitmiş)
- Çalışanlar için en geçerli ilke	- Vakit nakittir. - Emek olmadan yemek olmaz. - Damlaya damlaya göl olur.	
- Çalışma ilkesi	- Birlikten kuvvet doğar (grup çalışmasının önemi).	- Her koyun kendi bacağından asılır.
- İletişim sistemi	- Yıldırım (Çok hızlı).	- Kağm (yavaş ilerleyen)

Tablo 5 - devam

Kültürel Değişkenler	Pozitif Metaforlar	Negatif Metaforlar
- Bireyler arası ilişkiler	- Gülbahçesi (iyi) .	- Kördöğüşü (çözümsüz) - Kurtlar sofrası (güvensizlik) - Ahpap - çavuş (sıradan - özensiz) - Kaya (sert) - Piyon (önesürülen)
- Törenler	- Mücevher (değerli) . - Bayram (coşkulu benimsenen) .	- Sabun köpüğü (kalıcı olmayan)
Ödüllendirme		
- Terfiler	- Merdiven (basamak basamak çıkılan) . - At binenin - kılıç kuşananın (işinien iyi yapan) .	- Paraşüt (tepeden inme gelinen)
- Yeni düşüncesi olarlar	- Kaşif (taktir edilen) .	- Köyün delisi

Araştırma sonuçları, istatistiki analize tabii tutulurken 76 adet denek sayısından dolayı (değişkenler çok fazla sayıda alt gruplara bölündüğünden, yetersiz sayı grupları oluşmaktadır.), yüzdelerin daha açıklayıcı olabilmesi için kesinlikle katılmıyorum ve çok az katılıyorum düzeylerini, “ katılmıyorum olarak ”; büyük oranda katılıyorum ile tümüyle katılıyorum düzeylerini ise, “ katılıyorum ” olarak gruplayıp; üçlü olarak “ katılmıyorum ”, “ orta derecede katılıyorum ” ve “ katılıyorum ” seçenekleri altında değerlendirme yapılmıştır.

Her değişken için seçilen metaforlar ile, anketin üçüncü bölümündeki sorgulanmasına yönelik ifadeler verilen cevaplar arasında karşılaştırma yapılmış, frekans dağılımları, yüzdeleri ve çapraz tabloları oluşturulmuştur. Çapraz tablolar iki değişkenin şıkları arasındaki, frekans veya yüzdeleri gösterir. Bu açıdan sayısal verilerin analizinde, çapraz tabloların yapılabilmesi için, her değişkeni ifade eden en az iki şık’ın olma zorunluluğu bulunmaktadır. Metaforlar ile üçüncü bölümde bu metaforların taşıdığı anlamlara karşılık gelen tüm direkt ifadeler arasında paralellik aranmış, uygunluk derecesine tek tek bakılarak, uygunluk derecesi en yüksek olanlar tablolarda gösterilmiştir. Kültürel değişkenlerin direkt ifadeleri için uygunluğu test edilen, “anakucağı”, “mevlana tekkesi” ve “öğretmen” metaforları, “sakin deniz kasabası”, “komşu kapısı” ve “basketbol koçu” metaforları ile, istatistiki analiz için ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. 76 kişiden bazıları her soruya yanıt vermedikleri için, tablo bazında değişen genel toplam değerleri ile sonuçlar alınmıştır. Yüzdeler ile işlem yapıldığı için bu durum değerlendirmeleri olumsuz etkilememiştir. Örneğin, toplam 66 kişiden “anayasa” metaforunu kullanan 39 kişi (% 59.1) aynı zamanda “kurallar çoğunlukla yazılıdır” ifadesine, katılmaktadırlar. Bu metaforun kullanım oranı, genel toplama göre tablo içindeki % 83.3 ‘lük bir oranı yansıtmaktadır.

Elde ettiğimiz oranlardan, araştırma için kabul edilen sınır % 41 ve üzerindeki oranlardır. Korelasyon analizlerinde kullanılan değerlendirme ölçeği, ilişki kurmaya yardımcı olan çapraz analizler için de uygulanabilir (Erdoğan, 1998 ,s. 136). Bu ölçeğe göre ;

- % 0 - 20 çok düşük ilişki
- % 21 - 40 düşük ilişki
- % 41 - 60 orta düzeyde ilişki
- % 61 - 80 güçlü ilişki
- % 81 - 100 yüksek düzeyde ilişki olarak kabul edilmektedir.

Analizin ikinci aşamasında ise; cinsiyet, pozisyon ve hizmet süresine göre metaforların kullanılmasının karşılaştırılmasında, değişkenlerin seçeneklerine göre (kadın - erkek), (yöneticiler ve diğerleri), (altı yıl ve öncesi - yedi yıl ve sonrası), oranlar arası farklılıkların anlamlılık değerini belirtmek amacı ile t testi uygulanmıştır. (Oranlar arası farkın karşılaştırılmasında kullanılan “ t ” testi kullanılmıştır) “ α ” güven düzeyi ise, 0.05 ($P < 0.05$) olarak belirlenmiştir.

BÖLÜM III

3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla, toplanan verilerin işlenmesiyle elde edilen bulgulara ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir. Araştırma bulgularının sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

Örgüt kültürü analizlerinde, Türkiye’deki otel örgütlerinde daha önce kullanılmamış olan ve örgüt üyelerinin çalıştıkları örgütü ifade edebilmeleri için, bilinçlenme süreçlerine ve deneyimlerine bağlı olarak düşüncelerinde yer alan metaforların, örgütlerin analizini sağlayan araçlardan birisi olup olmadığının araştırılmasında, araştırmanın Talya Oteli olarak belirlenmesindeki bazı temel ölçütler şöyle saptanmıştır : *

Personel değişiminin çok hızlı yaşandığı otel örgütlerine rağmen, Talya Otelde personel değişiminin çok az ve alt kadrolarda olmasıdır (Bkz. Tablo.9). Vehbi Koç’ un (Otelin kurucusu) kimliğini, ilkelerini, personeline aktararak sürdürebilen ve ilk kez Antalya yöresinde, daha sonra açılacak benzeri yeni tesislere öncü ve örnek olması bakımından, 1975 yılında pilot tesis olarak kabul edilen tek otel olmasıdır. Bu açıdan Antalya’ nın turistik gelişim çizgisinde, tarihi ve son derece önemli kilometre taşlarından biridir. 22 yıllık bir geçmişe sahip olan otel, yöre turizmi ile özdeşleşmiştir.

3. 1. Ankete Katılanlara İlişkin Bilgiler

Örgüt elemanlarının sektör özelliğinden dolayı, sezon dışı diye tanımlanan (yaz ayları dışında) aylarda izinli olmaları ve kişisel nedenlere bağlı olarak, dağıtılan tüm anket formları geri dönmemiştir. Dolayısıyla araştırma, evrenin % 48.4’ ünü temsil eden bir kitle üzerinde yapılmıştır. Ankete katılanların (toplam 76 kişi) pozisyonlarına, cinsiyet , yaş, eğitim ve hizmet sürelerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

* Fatih Balcı. Talya Oteli Personel Müdürü. “ Talya Otelinin dünü bugünü” konulu görüşme . (Antalya : 20 Şubat 1998). Çalışma süresi 17 yıl; Nevin Sapmaz. Talya Oteli Genel Müdür Sekreteri - “ Talya Otelinin Değerleri - Vehbi Koç ” konulu görüşme (Antalya : 19 Şubat 1998). Çalışma süresi 20 yıl .

Tablo 6' da görüldüğü gibi yöneticilerden bir kişi hariç, 17 kişi anket sorularına cevap vermiştir. Diğer örgüt elemanlarının ise, % 42.4 oranında ankete cevap vermişlerdir.

Tablo 6. Otel Elemanlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Pozisyon	Sayı	(%)
Yönetici	17	22.4
Diğer	59	77.6
Toplam	76	100.0

Araştırma kapsamı içindeki 76 kişiden bir kişi, cinsiyetini ve eğitim durumunu belirtmemiştir. Bu durumun cinsiyet ve eğitim dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 7. Otel Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	(%)
Erkek	58	77.3
Kadın	17	22.7
Toplam	75	100.0

Tablo 8. Otel Elemanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim	Sayı	(%)
İlkokul	17	27.7
Ortaokul	9	12.0
Lise	30	40.0
Üniversite	19	25.3
Y. Lisans
Doktora
Toplam	75	100.0

Araştırma kapsamı içindeki elemanlardan, yüksek lisans ve doktora yapana rastlanmamıştır. Lise ve üniversite mezunu elemanların çoğu (% 65.3) dikkat çekicidir.

Tablo 9. Otel Elemanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Hizmet	Sayı	(%)
3 yıl ve az	22	28.9
4 - 6	7	9.3
7 - 9	19	25.0
10 - 12	8	10.5
13 ve çok	20	26.3
Toplam	76	100.0

Sektörün özelliklerine göre, Talya Otelde çalışma süresi oldukça yüksek bulunmuştur. Ankete katılanlardan 47 kişinin % 61.8' i, yedi yıldan fazla bir süredir otelde çalıştığı görülmektedir. ayrıca 20 kişinin çalışma süresinin, 13 yıl ve üzerinde olması dikkat çekicidir.

Tablo 10' da otel elemanlarının yaş dağılımları görülmektedir. Talya Otelde, 21 ve 40 yaş arasında çalışan grupta yoğunluk görülmektedir. Bu sayı, toplam 62 kişiyi (% 81.6) oluşturmaktadır.

Tablo 10. Otel Elemanlarının Yaş Durumuna Göre Dağılımları

Yaş	Sayı	(%)
20 ve az	5	6.6
21 - 30	27	35.5
31 - 40	35	46.1
41 ve üstü	9	11.8
Toplam	76	100.0

3. 2. Örgütsel Yapının Analizinde Metaforlar

Ankette, araştırmanın bu amacına ilişkin olarak beş soruda toplam yedi * metafor verilmiştir. Bu metaforlar örgütsel yapıyı anlamaya çalışırken, direkt ifadelerle ** karşılaştırılarak, istatistiki değerlendirme sonucunda, aynı anlama gelen metaforların cross analizleri tablolar halinde gösterilmiştir. Tablonun dikey sütununda metaforlar, yatay sütunun en üstünde ise, kültürel değişkenleri yansıtan direkt ifadelere yer verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Etkinlik ve Kuralların Metaforik Analizi

Metaforlar	Talya Otelinde Çalışanlar İşletme		Kurallarını		Çiğnemezler (Yapı)			
	Katılmıyorum Sayı (%)	Orta Derecede Katılıyorum Sayı (%)	Katılıyorum Sayı (%)		Toplam Sayı (%)			
Metafor Bildirmeyen Görüş	4	6.0	4	6.0		
Anayasa	7	10.4	7	10.4	41	61.2***	55	82.1
Kevgir	4	6.0	1	1.5	3	4.5	8	11.9
Toplam	11	16.4	8	11.9	48	71.6	67	100.0

*** İlişki düzeyi

* Anketin ikinci bölümünde 1, 2 ve 3. İfadeler. (Bkz. Ek 1)

** Anketin üçüncü bölümünde 1, 2, 4, 5 ve 11. ifadeler. (Bkz. Ek 1)

Tablo 11’ de görüldüğü gibi, örgütsel yapı değişkeninin yansıması olan, örgütsel kuralların örgüt elemanları tarafından metaforlarla tanımlanıp tanımlanmadığının analizinde, bu soruyu yanıtlayan 67 kişiden 41’ i (% 61.2), kuralların “ anayasa ” gibi güçlü olduğunu ve Talya Otelinde asla ihlal edilemeyeceğini belirten metaforu kullanırken, aynı zamanda “ örgütsel kurallar çiğnenemez ” ifadesine katılmışlardır.

Formal yapı, otelde güçlü bir şekilde algılanmaktadır. Örgüt elemanları, kuralların önemli olduğunu ve çiğnenmez olduklarının bilincindedir. Bunun “ anayasa ” metaforu ile ortaya çıkarılabileceği söylenebilir.

Tablo 12’ de, formal kuralların örgüt içi etkinliği, metaforlarla sorgulanmıştır.

Tablo 12. Örgütsel Etkinlik ve Kuralların Metaforik Analizi

Metaforlar	Kurallar		Çoğunlukla		Yazılıdır. (Yapı)		Toplam	
	Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum			
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olmayan								
Görüş	1	1.5	2	3.0	1	1.5	4	6.1
Anayasa	10	15.2	6	9.1	39	59.1*	55	83.3
Kevgir	2	3.0	3	4.5	2	3.0	7	10.6
Toplam	13	19.7	11	16.7	42	63.6	66	100.0

* İlişki düzeyi

Tablo 12’ de görüldüğü gibi, oteldeki biçimsel kuralların dışına çıkılamayacağını yada ihlal edilemeyeceğini belirten “ anayasa ” metaforunu kullanan 39 kişi (% 59.1), “ kurallar çoğunlukla yazılıdır ” ifadesine de katılmışlardır.

Bu durumda, “ anayasa ” metaforu, Talya Otel’deki formal kuralların yazılı ve ihlal edilemez özelliğe sahip olduğunu gösteren, güçlü bir örgütsel semboldür. Örgüt kültürünün bu özelliği yine “ anayasa ” metaforu ile ölçülebilir olduğu ileri sürülebilir. Bu sonuç Tablo 11’deki bulguyu da desteklemektedir.

Tablo 13.’de ise otelin genel işleyişine ilişkin direkt ifade, metaforlar ile sorgulanmıştır. Bu soruya deneklerin toplam 73’ ü (% 96.0) yanıtlamıştır. Örgütün bütünü için koordinasyon ve dayanışmayı açıklayan “ tıkr tıkr işleyen saat ” metaforunu kullanan 48 kişi (% 65.8), “ departmanlar arası uyum yüksektir ” ifadesine de katılmışlardır. Aynı durum için örgütsel etkinliği (genel işleyişi), “ motor ” , “ araba ” , “ lokomotif ” gibi metaforlarla açıklıyanların sayısı ise, dörtte kalmıştır.

Bu bulgu, örgütlerin açıklanmasında sıkça kullanılan makina metaforunu çağrıştırmaktadır. Metaforların tipi, örgüt kültürünün gücünü ve yönetimin etkinliğini yansıtırma eğilimindedir.

Tablo 13. Örgütsel Etkinlik ve Genel İşleyişin Metaforik Analizi

Metaforlar	Departmanlar		Arası Uyum		Yüksektir (Yapı)		Toplam	
	Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum			
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Bildirmeyen Görüş	5	6.8	5	6.8
Saat	6	8.2	7	9.6	48	65.8***	61	83.6
Külüştür Araba	2	2.7	1	1.4	3	4.1
Motor	1	1.4	1	1.4
Araba	1	1.4	1	1.4	2	2.7
Lokomotif	1	1.4	1	1.4
Toplam	9	12.3	9	12.3	55	75.3	73	100.0

*** İlişki düzeyi

Örgütsel yapının işleyişi (kurallar, ilkeler ve ilişkiler) bir bütün olarak değerlendirildiğinde, “ anayasa ” ve “ saat ” metaforunun güçlü olarak kullanıldığı saptanmıştır. Örgütsel yapının işleyişi ile ilgili diğer metaforlar “ külüştür araba ” “ gül ağacı ” , “ arapsaçı ” , “ sütliman ” ve “ kevgir ” drekt ifadelerle karşılık gelmemiştir.

3. 3. Güç Mesafesinin Analizinde Metaforlar

Güç mesafesinin analizi için toplam 14 * metafor ile yedi ** drekt ifade karşılaştırılmıştır. Cross analizi sonuçları, yedi ayrı tabloda sunulmuştur.

Tablo 14’ de “ iş ilişkileri için hiyerarşik ilişkileri dikkate almak gerekir ” ifadesi ; “ anayasa ” ve “ kevgir ” meaforları ile yapılan karşılaştırma sonuçlarını göstermektedir. “ Anayasa ” metaforu, örgütsel etkinlik için güçlü bir metafor olma özelliği yansıtırken (Tablo 11. ve 12.), aynı zamanda güç mesafesi için de bir sembol olduğunu göstermektedir.

“ Anayasa ” metaforunu kullanan 50 kişi (% 72.5), “ etkin iş ilişkileri için hiyerarşik ilişkileri dikkate almak gerekir ” ifadesine katılmıştır.

* Anketin ikinci bölümünde 4, 6, 11 ve 15. ifadeler.

** Anketin üçüncü bölümünde 6, 7, 8, 9, 10, 12 ve 13 ifadeler

Bu bulgu, otel elemanlarının düşüncelerinde ve deneyimlerinde saklı olabilecek örgütsel belirlilik (açıklık) ve düzenin olup olmadığının, yine “anayasa” metaforu ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Tablo 14. Güç Mesafesi ve İş İlişkilerinin Metaforik Analizi

Metaforlar	İş İlişkileri için Hiyerarşik		İlişkileri Dikkate		Almak Gerekir (Güç)			
	Katılmıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam	Sayı	(%)		
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olmayan Görüş	1	1.4	3	4.3	4	5.8
Anayasa	3	4.3	4	5.8	50	72.5*	57	82.6
Kevgir	2	2.9	2	2.9	4	5.8	8	11.6
Toplam	5	7.2	7	10.1	57	82.6	69	100.0

* İlişki düzeyi

Tablo 15’de de “ast - üst ilişkileri açıkça bilinir asla ihlal edilmez” ifadesi, yine “anayasa” ve “kevgir” metaforları ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 15. Güç Mesafesi ve Ast - Üst İlişkilerinin Metaforik Analizi

Metaforlar	Ast - Üst İlişkileri Açıkça		Bilinir.İhlal Edilmez. (Güç)		Toplam			
	Katılmıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam	Sayı	(%)		
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olmayan Görüş	1	1.5	2	2.9	1	1.5	4	5.9
Anayasa	2	2.9	8	11.8	46	67.6*	56	82.4
Kevgir	2	2.9	3	4.4	3	4.4	8	11.8
Toplam	5	7.4	13	19.1	50	73.5	68	100.0

* İlişki düzeyi

Elde edilen sonuçlara göre “anayasa” metaforunu kullanan 46 kişi (% 67.6), aynı zamanda “ast - üst ilişkilerinin ihlal edilemeyeceğini” belirtmişlerdir.

Bu durum, örgütsel hiyerarşide roller arasındaki ilişkilerin anlamlandırılması ve bu ilişkilerin korunmasının, “ anayasa ” metaforu ile ölçülebileceğini ortaya koymaktadır. Ancak ilişkilerdeki bu belirlilik, her zaman katı bir hiyerarşik görüntü anlamında gelmeyebilir. Yönetici - çalışan ilişkilerinin, değişik boyutlarının verildiği Tablo 16 - 17 ve 18’ de bu açıkça görülmektedir.

Tablo 16’ da tüm kararlar yöneticiler tarafından alınır ” ifadesi, ankette yer alan “ öğretmen ” , “ hakem ” , “ asker ” , “ kral ” ve” basketbol koçu ” metaforları ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 16. Güç Mesafesi ve Yöneticilerin Metaforik Analizi

Metaforlar	Kurallar		Çoğunlukla		Yazılıdır. (Yapı)		Toplam	
	Katılmıyorum		Orta Derecede	Katılıyorum	Katılıyorum		Sayı	(%)
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor								
Bildirmeyen	1	1.4	2	2.8	3	4.2
Görüş								
Öğretmen	2	2.8	6	8.5	27	38.0*	35	49.3
Hakem	2	2.8	6	8.5	8	11.3
Asker	3	4.2	3	4.2
Kral	1	1.4	1	1.4
Basketbol Koçu	1	1.4	2	2.8	15	21.1*	18	25.4
Dinazor	1	1.4	1	1.4
Dengesiz	1	1.4	1	1.4
Sanatçı	1	1.4	1	1.4
Toplam	4	5.6	11	15.5	56	78.8	71	100.0

* İlişki düzeyi

Bu tablonun ilginç sonucu ise; soruya cevap veren 71 kişiden 56’ sı (% 78.8), “ tüm kararlar yöneticiler tarafından alınır ” ifadesine katıldıklarını belirtirken, yöneticilerin bir “ kral ” yada “ asker ” gibi hükmedici ve baskıcı olmadıklarını kabul etmektedirler. Tabloda da görüldüğü gibi, yöneticilerin bir basketbol koçu gibi 15 kişi (% 21.1) ve bir öğretmen gibi 27 kişi (% 38.0), olduklarını gösteren olumlu metaforları kullanmışlardır. “ Öğretmen ” ve “ basketbol koçu ” gibi, iki olumlu metafor ilişkilendirilerek “ tüm kararlar yönetici tarafından alınır ” ifadesiyle karşılaştırıldığında, karar alma fonksiyonunun örgüt içindeki niteliğini, istatistiki analize uygun olarak açıklamaktadırlar.

Aynı örgüt elemanlarından, üç kişi, Talya Otelindeki yöneticileri “ sanatçı ” ve “ dinazor ” gibi metaforlarla nitelendirmişlerdir.

Tablo 16’ da, Talya Otelinin elemanları tarafından ast üst ilişkilerinin hiyerarşik görünümü açık bir şekilde algılanıyor ve benimseniyor olsa da, bu durum tam anlamıyla yüksek bir güç mesafesi anlamına gelmemektedir. Tablo 16’ nın bulgularından, yöneticilerin kararların uygulanmasında çalışanları coşturan, motive eden “ koç ” gibi ve kararlar konusunda bilgilendirici ve öğretici “ öğretmen ” gibi bir yaklaşım içinde oldukları çıkarılabilir. Gücün kullanılma biçimini belirleyen bireyler arası ilişkilere yansıyan yumuşatılmış, ılımlı ve hoşgörüyeye dayalı (Tablo 18’de de görülmektedir) bir yönetimin, otel elemanlarına, sahip oldukları statüyü kullanarak değil, değer vererek onları amaçlara yönlendirdiklerinin ifadesidir. Bu yaklaşım, insan doğasıyla ilgili paradigmanın, örgüt yönetimine de yansıdığı bir ifadesidir.

Tablo 17’ de ise, yöneticilerin fiziksel mekanının metaforik analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 17. Güç Mesafesi ve Fiziksel Mekanın Metaforik Analizi

Metaforlar	Yöneticilerin Katılmıyorum		Ofisleri Orta Derecede Katılıyorum		Herzaman Çok Özeldir.(Güç)		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor										
Olmayan Görüş	1	1.4	1	1.4	2	2.9		
Camdan Kule	2	2.9	7	10	2	2.9	11	15.7		
Bataklık Şato	1	1.4	1	1.4		
Mevlana Teknesi	11	15.7	5	7.1	25	35.7*	41	58.7		
Komşu Kapısı	3	4.3	5	7.1	7	10.0*	15	21.4		
Toplam	16	22.9	18	25.7	36	51.4	70	100.0		

* İlişki düzeyi

Bu soruya cevap veren 70 kişiden 36 tanesi, “ yöneticilerin odası her zaman çok özeldir ” ifadesine katılırken, bu durumu açıklamayan, fakat Tablo 16’ daki bulguları destekleyen bir yaklaşımla, bu odaların özel yerler olmasına rağmen “ camdan bir kule ” gibi, yada “ etrafı bataklık bir şato ” olarak algılanmadığını ifade eden metaforlar kullanmışlardır. Aynı durum için 25 kişi (% 35.7) bu ofislerin “ mevlana tekkesi ” herkesin dinlendiğini, 7 kişi ise (% 10.0) “ komşu kapısı ” gibi istenildiği zaman girilebilen mekanlar olduklarını gösteren, iki olumlu metafor kullanmışlardır. Bu iki metafor, istatistiki analize uygunluk açısından ilişkilendirilmişlerdir.

Bu metaforların ortaya koyduğu sonuç, yöneticilerin kullandığı fiziksel mekanların, örgüt elemanları için ulaşılmaz yerler olmadığıdır. Otel elemanları tarafından Talya Oteli yöneticilerinin ofisleri özel mekanlar olarak kabul edilse de, bu mekanların, yönetici ve personel arasında yüksek bir güç mesafesi oluşturmadığı bulgusunu desteklemektedir.

Tablo 18’ de, örgüt elemanlarının yöneticiler için değeri sorgulanmıştır. Bu karşılaştırmada Talya Otel’ de, otel elemanları örgütün “ yıldızları ” gibi değerli görülür diyen 36 kişi (% 53.7) , aynı zamanda “ yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdür ” ifadesine katılmışlardır. Aynı durum için, yöneticilerin örgüt elemanlarını “ işçi ” gibi - neyse o- , “ işletmenin patronları ”, “ takımın bir oyuncusu ” ve “ aile üyeleri ” olarak gördüklerini, ilgili metaforlarla açıklayan dört kişi saptanmıştır.

Tablo 18. Güç Mesafesi ve Yöneticiler için Çalışanların Metaforik Analizi

Metaforlar	Yöneticiler Hatalara Karşı				Hoşgörülüdürler.		Toplam	
	Katılmıyorum	Orta Derecede	Katılıyorum		Katılıyorum		Sayı	(%)
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olmayan Görüş	1	1.5	1	1.5	2	3.0
Yıldızlarıdır	8	11.9	13	19.4	36	53.7*	57	85.1
Köleleridir	1	1.5	1	1.5	2	3.0	4	6.0
İşçileridir
İşletmenin Pat.	1	1.5	1	1.5	2	3.0
Takım Oyuncu.	1	1.5	1	1.5
Aile Üyeleri	1	1.5	1	1.5
Toplam	11	16.4	14	20.9	42	62.7	67	100.0

* İlişki Düzeyi

“ Yıldız ” metaforu , yöneticilerin çalışanlara ılımlı ve hoşgörülü yaklaşım sergilediklerini güçlü bir biçimde desteklemekte ve bu amaçla kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 18’ in sonucuna göre, “ yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdür ” ifadesinin karşılığı olarak “ yıldız ” metaforu kullanılabilir.

Tablo 19’ da ise, “çalışanların yöneticiler ile iş dışında da iletişim kurma” düzeyi sorgulanmıştır. Bu ifadeye katılan toplam 69 kişiden 51’ i (% 73.9), aynı zamanda yöneticilerini, candan birer dost olduğunu gösteren “yaren” metaforu ile (% 60.9) sembolize etmişlerdir.

Bu sonuç, Talya Oteli için Tablo 17. ve 18. deki bulguları destekleyen güç mesafesine ilişkin değerlendirme ile de tutarlılık göstermektedir. “Yaren” metaforu, otel örgütünde örgütsel motivasyonu ve işgörenin kendisini önemli görme derecesini açıklar.

Tablo 19. Güç Mesafesi ve Yöneticilerin İş Dışındaki Tutumlarının Metaforik Analizi

Metaforlar	Çalışanlar Yöneticiler ile İş Dışında da Konuşabilirler (Güç)							
	Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olmayan Görüş	3	4.3	3	4.3
Buz Gibidirler
Yönetici Gibidirler	5	7.2	6	8.7	11	15.9
Yarendirler	6	8.7	7	10.1	42	60.9***	55	79.7
Toplam	6	8.7	12	17.4	51	73.9	69	100.0

*** İlişki Düzeyi

Sonuç olarak güç mesafesinin değerlendirilmesinde, yöneticiler, yöneticilerin odası, iş dışında yöneticiler, yöneticilerin karar alma biçimleri ve yöneticiler için çalışanlar “yaren” ve “yıldız” metaforlarının güçlü olarak kullanılması ile, ayrıca “öğretmen” metaforu, “basketbol koçu” ile ; “mevlana tekkesi”, “komşu kapısı” metaforları ile ilişkilendirilerek, istatistiki analize uygun biçime getirilmiştir. “Hakem”, “asker”, “kral”, “camdan kule”, “etrafi bataklık şato”, “köle”, “buz” ve yönetici metaforları ise direkt ifadelerle karşılık gelmemiştir.

3. 4. Aidiyetin (Üye Kimliği) Analizinde Metaforlar

Metaforların, üye kimliği analizinde geçerli olup olmayacağı ile ilgili değerlendirme için toplam sekiz metafor* dokuz direkt ** ifade ile karşılaştırılmıştır. Çapraz analizlerin sonuçları aşağıdaki gibidir.

* Anketin ikinci bölümünde 5, 7, 18. ifadeler.

** Anketin üçüncü bölümünde 3, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. ve 28. ifadeler.

Tablo 20’ de görüldüğü gibi, toplam 70 kişiden “ ailem ve ben çalıştığım işletme ile gurur duyarız ” ifadesine, % 85.7 oranında katılmışlardır. Deneklerin % 68.6’ sı da, aynı zamanda örgütlerini “ aile ” metaforu ile açıklamışlardır. Ayrıca % 12.9’ luk bir grup için otel, sektöre yönelik uzmanlaşmada birçok yeni şeyin öğrenildiği bir “ okul ” gibi de görülmektedir.

Talya Otelde, örgüt elemanlarının örgüte bağlılıkları güçlü, isteklerini örgütten karşılayabilen ve homojen bir kültürün olduğu gözlenirken, “ aile ” ve “ okul ” metaforları bu durumu güçlü bir şekilde ölçebilmektedir.

Tablo 20. Üye Kimliği ve Örgüte Bağlılığın Metaforik Analizi

Metaforlar	Ailem ve Ben Çalıştığım İşletme ile Gurur Duyarız (Aidiyet)		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Bildirmeyen Görüş	1	1.4	1	1.4
Aile gibidir	3	4.3	2	2.9	48	68.6*	53	75.7
Okul gibidir	1	1.4	9	12.9*	10	14.3
Vatan gibidir	1	1.4	1	1.4
Arena gibidir	1	1.4	1	1.4
Çiftlik gibidir	1	1.4	1	1.4
İşyeri gibidir	1	1.4	1	1.4	2	2.9
Pazar yeridir	1	1.4	1	1.4
Toplam	5	7.1	5	7.1	60	85.7	70	100.0

* İlişki düzeyi

“ Ailem ve ben çalıştığım işletme ile gurur duyarız ” ifadesinin metaforik anlatımı olabilecek dört metafor ankette verilmiş ; buna üç metaforik anlatım da, (“ işyeri ” , “ çiftlik ” ve “ pazar yeri ”) denekler tarafından eklenmiştir.

Üye kimliğinin bir göstergesi olarak örgütün yaşam seyrine ilişkin, “Talya Otelde uzun süre çalışmayı düşünüyorum” ifadesine karşılık olarak sunulan metaforlara verilen yanıtlar, Tablo 21’de gösterilmiştir.

Örgütlerinin geleceğini “kaplumbağa” gibi uzun gören 51 kişi (% 71.8), aynı zamanda “Talya Otel uzun süre çalışmayı düşünüyorum” ifadesine katılmışlardır.

Tablo 21. Üye Kimliği ve Örgütün Geleceğinin Metaforik Analizi

Metaforlar	Talya Otelde		Uzun Süre		Çalışmayı		Düşünüyorum (Aidiyet)	
	Katılmıyorum		Orta Derecede		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor								
Olmayan Görüş	1	1.4	1	1.4
Kelebek	1	1.4	1	1.4	2	2.8
Kaplumbağa	4	5.6	6	8.5	51	71.8*	61	85.9
Sağlam Şato	2	2.8	2	2.8
Kutup Yıldızı Gibi Parlak	3	4.2	3	4.2
Değerli Taş	1	1.4	1	1.4
Çağlayan	1	1.4	1	1.4
Toplam	6	8.5	7	9.9	58	81.7	71	100.0

* İlişki düzeyi

Bulgular, üyelerinde yüksek aidiyet duygusu gelişmiş örgütlerin, oldukça uzun yaşayacakları ve buna bağlı olarak örgütü terketme eğiliminin azalacağı gerçeği ile koşutluk göstermektedir.

Otelin geleceğinin ifadesi olan metaforik anlatımlara ek olarak, denekler üç yeni metafor eklemişlerdir. “Kutup yıldızı”, “değerli taş”, “çağlayan” metaforlarının, olumlu anlam taşımaları dikkat çekicidir.

Tablo 22’de örgüte uyum ve üye kimliği sorgulanmıştır. Otel elemanlarından, işe yeni başlayanların uyum sağlama durumlarını “öz evlat” metaforunu kullanarak anlatan 46 kişi (% 62.2), Talya Otelinde işe yeni başlayanların, örgütte geçerli kuralları öğrenmesi ve örgütsel kültüre uyum sağlaması çok çabuk olur ifadesine katılmışlardır.

Oteldeki yeni değerlerin öğrenilmesi ve benimsenmesini açıklayan “öz evlat” metaforu, örgüt elemanlarının daha önce sahip olduğu özellikleri, sembolik olarak yıkıp, yeni üye olduğu örgütün sahip olduğu kültüre göre, olayları algılamasının ifadesi olan, sosyalizasyonu açıklar. Güçlü örgüt kültürlerinde, yeni üye olan bireyin sahip olduğu bilgiler ve uzmanlık alanı, ancak bireyin örgüt kültürünü tanınması ve ona uyum göstermesi ile önem kazanır. Çünkü, her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden ayıran özgünlüğü ifade eder. Talya Otel’de sosyalizasyon süreci hızlı ve etkin işlemektedir. Bu durumun metaforik karşılığı “öz evlat” olmaktadır.

Tablo 22. Üye Kimliği ve Örgüte Uyumun Metaforik Analizi

Metaforlar	İşe Yeni Başla yanlar İşletmeye		Çok Çabuk Uyum Sağlarlar (Sosyalizasyon)		Toplam	
	Katılmıyorum Sayı (%)	Orta Derecede Katılıyorum Sayı (%)	Katılıyorum Sayı (%)		Sayı (%)	Sayı (%)
Metafor						
OlmayanGörüş	1 1.4	1 1.4	1 1.4		3 4.1	
Üvey Evlat	2 2.7	4 5.4	2 2.7		8 10.8	
Öz Evlat	4 5.4	13 17.6	46 62.2***		68 85.1	
Toplam	7 9.5	18 24.3	49 66.2		74 100.0	

*** İlişki düzeyi

Sonuç olarak, aidiyet duygusunun açıklanmasında, “kaplumbağa”, “aile”, “okul” ve “öz evlat” metaforlarının, direkt ifadelere karşılık geldiğini ve örgütsel kültür değişkenini yansıttığını söyleyebiliriz.

3. 5. Örgüt İçi İletişiminin Analizinde Metaforlar

Talya Otelinin örgüt içi iletişiminin metaforik analizi için 12 soruda toplam 26 metafor** sunulmuş, alınan yanıtlar ve yapılan karşılaştırmalar, toplam 10 tabloda yorumlanmıştır.

Tablo 23’de örgütsel sembolleri oluşturan ve örgütsel gücün ifadesi olan sosyalizasyon (uyum) sürecini hızlandıran kahramanların, örgüt elemanları üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır. Bu amaçla “Talya Otelin’deki kurallar Vehbi Koç’un ilkeleriyle yakın ilişkilidir” ifadesine katılan 61 kişiden 38’i (52.8)

* Anketin üçüncü bölümünde 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33 ve 34. ifadeler

** Anketin ikinci bölümünde 8, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 19, 21. ifadeler.

“efsane”, 18 ‘ i (% 25.0) “ata” metaforlarını kullanmışlardır Ayrıca bir örgüt elemanı, diğer seçeneği altında Vehbi Koç için, “uluçınar” metaforunu kullanmıştır.

Tablo 23. İletişim ve Örgütsel Kahramanların Metaforik Analizi

Kurallar Vehbi Koç'un İlkeleri İle Yakın İlişkilidir. (İletişim-Kahramanlar)								
Metaforlar	Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olmayan Görüş	1	1.4	1	1.4	2	2.8
Efsanedir	2	2.8	7	9.7	38	52.8*	47	65.3
Atamızdır	18	25.0*	18	25.0
Sönmüş Bir Yıldızdır	1	1.4	3	4.2	4	5.6
Uluçınar	1	1.4	1	1.4
Toplam	3	4.2	8	11.1	61	84.7	72	100.0

* İlişki düzeyi

Tablo 24’ de, örgütte geçerli olan ve çoğunluk tarafından algılanan değerlerin, kurumun ilkeleriyle olan ilişkisi sorgulanmaktadır. “Kurallar, Vehbi Koç’ un ilkeleriyle yakından ilişkilidir.” ifadesine 61 kişi (% 89.7) katıldıklarını ifade ederken, çalışmadan hiç birşeye ulaşılmayacağını anlatan “emek olmadan yemek olmaz” metaforunu da % 63.2 oranında kullanmışlardır.

Tablo 24. İletişim ve Talya Otelindeki Değerler

Metaforlar	Kurallar Vehbi Koç'un İlkeleriyle		Yakından İlişkilidir		Toplam	
	Katılmıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam	Sayı	(%)
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olmayan Görüş	2	2.9
Vakit Nakittir	1	1.5	13	19.1
Emek Olmadan Yemek Olmaz	4	5.9	43	63.2*
Damlaya Damlaya Göl Olur	2	2.9	3	4.4
Toplam	1	1.5	6	8.8	61	89.7

* İlişki düzeyi

Talya Otelin örgüt kültürü, kurumun değerleriyle çok yakından ilişkilidir ve bu değerler kurucunun (Vehbi Koç) yokluğunda bile, çoğunluk tarafından benimsenmeye devam edilmekte ve sürdürülmektedir. Bu değerler, gelecekte moda düşüncelerden örgütü koruyarak, köklü ve yerleşik bir otel olma özelliğinin sürekliliğini göstermektedir.

Tablo 25’ de örgüt tarihinin, örgüt elemanları tarafından bilinme düzeyi sorgulanmıştır. Görüldüğü gibi, Talya Otelinde kullanılan en güçlü metaforlardan biri, “ deniz feneri ” dir. “ Talya Otelin tarihi tüm çalışanlar tarafından bilinir ” ifadesine katılan (toplam % 82.9) ve aynı zamanda bu düşüncelerini “ deniz feneri ” metaforu ile de açıklayanların oranı % 73.9’ dur.

Tablo 25. İletişim ve Örgütün Tarihinin Metaforik Analizi

Metaforlar	Talya Otelinin		Geçmiş		Tüm		Çalışanlar Tarafından		Bilinir	
	Katılmıyorum		Orta Derecede		Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olmayan Görüş	1	1.4	1	1.4	1	1.4
Sisli Bir Hava	1	1.4	1	1.4	1	1.4
Deniz Feneri	1	1.4	9	13.0	54	73.9*	61	88.4	61	88.4
Eski Bir Roman	2	2.9	4	5.8	6	8.7	6	8.7
Toplam	1	1.4	11	15.9	57	82.6	69	100.0	69	100.0

* İlişki düzeyi

“ Deniz feneri ” metaforu ile, Talya Otel’ de, bir problemin çözümünde yada belirlenecek bir davranışta, formal yapı kadar gerektiğinde tarihinin de yol gösterici olduğu açıklanmaktadır.

Güçlü kültürlerde, örgüt ortamını bugüne hazırlayan geçmişin (tarihin) bilinmesi, örgüt elemanlarına ortak deneyim alanı sağlayacaktır. Bu gerçeğin algılanması, güçlü ve ortak bir dilin yaratılmasını ve sembollerin paylaşılmasını kolaylaştırır. Otel örgütünün tarihi, kurumsallaşmanın en güçlü ifadesidir.

Tablo 26’ da örgüt iklimini sorgulayan ifade, metaforlarla karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda, Talya Otelinin örgüt iklimini sorgulayan ve “ çalıştığım ortamda kendimi gerilim altında hissedirim ” ifadesine katılmıyorum

diyen 58 kişi (% 85.2), otel örgütündeki genel çalışma ortamını “ ana kucacı ” gibi (% 36.7), güven verici ve “ sakın deniz kasabası ” gibi (% 38.2) , huzurlu olduğunu iki olumlu metafor ile özdeşleştirerek açıklamışlardır. Bu metaforlar, bireyler arasında görülen işbirliği ve dayanışmaya bağlı olarak, güven duygusunun yarattığı bir sosyal iklimin varlığını anlatır. Ayrıca dört örgüt elemanı, çalışma ortamını tanımlayan “ dalgalı deniz ” metaforunu (% 5.2) kullandıklarını açıklamışlardır.

Tablo 26. Örgütsel İklimin Metaforik Analizi

Metaforlar	Çalıştığım Ortamda Kendimi Gerilim Altında <u>HİSSEDERİM</u> (İletişim)		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor								
Olm. Görüş	1	1.5	1	1.5	4	2.9
Cehennem
Hapishane	2	2.9			3	4.4	5	7.4
Anakucacı	25	36.7*	1	1.5	3	4.4	29	42.6
Sakin Deniz Kasabası	26	38.2*	1	1.5	27	39.7
Dalgalı Deniz	4	5.2	1	1.5	5	7.4
Toplam	58	85.3	2	2.9	8	11.8	68	100.0

* İlişki düzeyi

Tablo 27. İletişim ve Bireyler Arası İlişkilerin Metaforik Analizi

Metaforlar (İletişim)	Bireyler Arası İlişkiler Güvene		Orta Derecede Katılıyorum		Dayanır. (İletişim)		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kör Döğüşü	2	2.9	1	1.4	3	4.3
Kurtlar Sofrası	1	1.4	1	1.4	2	2.9
Ahbap Çavuş	1	1.4	1	1.4	11	15.9	13	18.8
Gülbahçesi	1	1.4	5	7.2	28	41.6*	34	49.3
Kaya	2	2.9	10	14.5	12	17.4
Dost	1	1.4	4	5.8*	5	7.2
Toplam	5	7.2	10	14.5	54	78.3	69	100.0

* İlişki düzeyi

Tablo 27’de, Talya Otelin’deki çalışma ortamı ile ilgili olarak “ bireyler arası ilişkiler güvene dayanır ” ifadesine, 69 kişiden katılıyorum diyen 54’ü (% 78.3), aynı zamanda bireyler arası ilişkilerin “ gülbahçesi ” gibi (% 40.6) güzel ve “ dost ” gibi (% 5.8) sıcak ve güvenilir olduğunu açıklamışlardır.

Tablo 32’deki bulgular da, bu saptamayı başka bir açıdan desteklemektedir. Dolayısıyla Talya Otelde çalışanlar için olumlu, motive edici bir ortamın varlığı açıkça görülmektedir.

Tablo 27’deki bireylerarası ilişkilerin “ gülbahçesi ” ile tanımlanmasını güçlendiren diğer bir ifade ise, Tablo 28’de gösterildiği gibi, otelde çalışanların birbirlerini nasıl gördüğü ve değerlendirdiğidir. Bu durum “ bireyler arası ilişkiler güvene dayanır ” ifadesi ile sorgulanmıştır. Bu ifadeye katılanlar, ayrıca elemanların “ mücevher ” gibi (% 63.4) görüldüğünü belirtenlerdir.

Tablo 28. Talya Otelinde Çalışanların Birbirlerine Bakış Açısının Metaforik Analizi

Metaforlar	Bireyler Arası		İlişkiler Karşılıklı		Güvene Dayanır.		(İletişim)	
	Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olamayan Görüş	3	4.2	3	4.2
Piyon	4	5.6	2	2.8	8	11.3	14	14.7
Mücevher	1	1.4	6	8.5	45	63.4*	52	73.2
Makinanın Dışlisi	1	1.4	1	1.4
Vezir	1	1.4	1	1.4
Toplam	5	7.0	9	12.7	57	80.3	71	100.0

* İlişki düzeyi

Bir örgütte insana bakış açısı, kültürel kimliğin bir göstergesidir. Talya Otelin’de tespit edilen güven ilişkisi, örgütsel kültürün uzlaşmadan yana bir kültür olduğunu göstermektedir. Bu Tablo 16 ve 18’deki bulgularında desteklemektedir.

Ayrıca “ mücevher ” metaforunun, bireylerarası ilişkilerdeki güven derecesini, sorgulamak için geçerli olduğu görülmektedir.

belirtmişlerdir. Aynı şekilde ankete katılanların % 66.2' si aralarındaki iletişimi "yıldırım" metaforu ile nitelemektedirler.

Tablo 29. İletişim Sisteminin Metaforik Analizi

Yöneticiler ve Çalışanlar Arasında Sürekli Görüş Alış Verişi Vardır.(İletişim)								
Metaforlar	Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olamayan Görüş	5	7.0	5	7.0
Yıldırım	9	12.7	9	12.7	47	66.2*	65	91.5
Kağın	1	1.4	1	1.4
Toplam	9	12.7	9	12.7	53	74.6	71	100.0

* İlişki düzeyi

Kültürü sosyal bir metafor olarak ele alan düşünce modu, örgütsel yaşamı, insan iletişimi ile desteklenen sembolik ilişkiler olarak kabul eder. Bu düşünce doğrultusunda, örgütün kendisi kültür üreten bir yapıysa, örgüt elemanlarının bu kültürü öğrenmesi, paylaşması, sürdürmesi ve aktarması için, yöneticiler ve çalışanlar arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişimin varlığı ve hızı önemli olmaktadır. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki sürekli bilgi, duygu ve düşünce alışverişi, güçlü kültürlerde ortak bir dilin yaratılmasında yardımcı olur. Bu da yönetim için, örgüt elemanlarını ortak amaçlar doğrultusunda motive eden etkin bir aracın varlığını açıklar. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişimi anlatan metaforun yapısı, alt kültürler arası bağlılığı (güçlü bir geçirgenlik) ve örgüt içi iletişimin gücünü yansıtır.

Tablo 30' da, Talya Oteldeki çalışma ilkesinin bilinme düzeyi, metaforik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bulgulara göre, otelde " çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği " alışkanlığında, hangi ilkenin geçerli olduğu sorgulandığında, 54 kişinin (% 85.0) " birlikten kuvvet doğar " metaforunu, çok güçlü bir şekilde kullandıkları görülmektedir.

Bu da, çalışanlar arasında, grup merkezli ilişkilerin geçerliliği anlamındadır. Diğer bir deyişle Talya Otelin' de örgüt elemanlarının bireysel başarıyı grup ilişkilerinin önüne çıkarmadıklarını ve " biz " kavramının gelişmiş olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu anlamda işgörenler arasındaki yüksek düzeyde işbirliği, örgütte uzun süre çalışma eğilimini de doğal olarak güçlendirmektedir. (Bkz. Tablo 21.)

Tablo 30. İletişim ve Çalışma Değerlerinin Metaforik Analizi

Metaforlar	Çalışanlar Arasında Bir Yardımlaşma ve İşbirliği				Alışkanlığı Vardır (İletişim)			
	Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olamayan Görüş	1	1.4	1	1.4
Her Koyun Kendi Bacağından Asılır	3	4.2	4	5.6	4	5.6	11	15.3
Birlikten Kuvvet Doğar	3	4.2	3	4.2	54	85.0*	60	83.3
Toplam	6	8.3	7	9.7	59	92.0	72	100.0

* İlişki düzeyi

Tablo 31' de, Talya Otelinde törenlerin örgüt elemanları tarafından nasıl algılandığının metaforik anlatımı gösterilmiştir.

Tablo 31. İletişim ve Törenlerin Metaforik Analizi

Metaforlar	Talya Otelde				Törenlere Yeteri Derecede Önem Verilir. (Törenler)			
	Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olamayan Görüş	1	1.4	1	1.4	3	4.3	5	7.1
Sabun Köpüğü	5	7.1	3	4.3	4	10.0	15	21.4
Bayram	1	1.4	3	4.3	46	65.7*	50	71.4
Toplam	7	10.0	7	10.0	56	80.0	70	100.0

* İlişki düzeyi

Talya Otelde, yapılan törenlere önem verildiğini düşünenler (% 80.0), törenlerin örgüt elemanları için "bayram" gibi (% 67.7) algılandığını ve coşkuyla

kutlandığını açıklamışlardır. Dolayısıyla “ bayram ” metaforunun, bu yönde kullanılabilir.

Güçlü kültürlerde törenler, bazı davranışları yaratmak ve sürdürmek için önemli sembolik araçlardır. Bir başka deyişle törenler örgüt kültürünün göstergeleridir. Çeşitli semboller (örgütün değerleri, kimliği, insana bakış açısı) törenler aracılığıyla somut birer göstergeye dönüşeceğinden, örgüt elemanlarının bağlılık duygularını da artırır.

Sonuç olarak, örgüt içi iletişimin ortaya konulmasında, “ efsane ” ve “ ata ”, “ emek olmadan yemek olmaz ”, “ deniz feneri ”, “ ana kucağı ” ve “ sakın deniz kasabası ”, “ gülbahçesi ”, “ mücevher ”, “ yıldırım ”, “ birlikten kuvvet doğar ” ve “ bayram ” metaforlarının güçlü olarak kullanıldığı saptanmıştır. Örgüt içi iletişimin analizinde diğer metaforlar “ sabun köpüğü ”, “ her koyun kendi bacağından asılır ”, “ kağıt ”, “ piyon ”, “ kurtlar sofrası ”, “ ahbap - çavuş ”, “ kör doğuşu ”, “ cehennem ”, “ hapisane ”, “ sisli bir hava ”, “ eski bir roman ”, “ vakit nakittir ”, “ damlaya damlaya göl olur ”, “ kaya ” ve “ sönmüş yıldız ” metaforları direkt ifadelerle karşılık gelmemiştir.

3. 6. Ödüllendirmenin Analizinde Metaforlar

Bu amaçla iki direkt ifade* , beş metafor ** ile ilişkilendirilerek sorgulandı. Elde edilen sonuçlar tablo 32. ve 33’ de gösterilmiştir.

Tablo 32. Ödüllendirme ve Çalışmanın Değeri

Metaforlar	Çalışanlar		Maddi ve Manevi		Ödüllendirilir.		(Ödüllendirme)	
	Katılmıyorum		Orta Derecede	Katılıyorum	Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor Olamayan Görüş	1	1.6	2	3.1	3	4.7
Merdiven	1	1.6	3	4.7	30	46.9***	34	53.1
Paraşüt	1	1.6	1	1.6	2	3.1
At Binenin Kılıç Kuşananın	1	1.6	24	37.5***	25	39.1
Toplam	3	4.7	5	7.8	56	87.5	64	100.0

*** İlişki düzeyi

* Anketin üçüncü bölümündeki 35 ve 36. ifadeler

** Anketin ikinci bölümündeki 14 ve 20. ifadeler.

Tablo 32’ de, örgüt elemanlarının “ maddi ve manevi olarak ödüllendirildikleri ” ifadesine, toplam 64 kişiden 56’ sı (% 87.5) katılmaktadır. Diğer yandan bu ifadeye katılanlardan 30’ u (% 46.9) ödüllendirmenin bir “ merdiven ” gibi basamak basamak olduğunu, terfilerin çıkar gözetmeksizin herkese zamanı geldiğinde verildiğini ifade etmişlerdir. 24 kişi ise (% 37.5), terfi ve ödüllerin, çalışma süresi ne olursa olsun, hak eden ve bunun için çalışan örgüt elemanlarına verildiği görüşünü yansıtan, “ at binenin kılıç kuşananın ” metaforu ile açıklamışlardır. İyi ve doğru çalışmanın örgütteki değerini ifade eden ödüllendirme değişkeni için, bulgularımız homojen değildir. Diğer bir değişle, ödüllendirme değişkeni yöneticiler ile kıyaslandığında çalışanlar tarafından farklı algılanmaktadır. Ödüllendirme için yöneticiler “ merdiven ”, işgörenler ise “ at binenin - kılıç kuşananın ” metaforunu kullanmışlardır.

Tablo 33’ de ise, Talya Otelde yeni düşünceye sahip olan örgüt elemanların nasıl görüldüğünün metaforik anlatımı yansıtılmaktadır.

Talya Otelde çalışmanın ve başarılı olmanın, ayrıca yeni fikirlere sahip elemanların, yöneticiler tarafından nasıl algılandığını sorgulayan “ başarılı olanlar maddi ve manevi olarak ödüllendirilirler ” ifadesine, toplam 64 kişide 54’ ü (% 84.4) katılıyorum derken, “ kaşif ” metaforunu (% 68.7) bu direkt ifadeye karşılık olarak kullanmışlardır.

Tablo 33.Talya Otelde Yeni Düşüncesi Olanlar

Metaforlar	Çalışanlar Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Olanlar Katılıyorum		Ödüllendirilirler (ödüllendirme) Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Metafor								
Olamayan Görüş	2	3.1	2	3.1	7	10.9	11	17.2
Köyün Delisi	3	4.7	3	4.7	6	9.4
Kaşif	3	4.7	44	68.7*	47	73.4
Toplam	5	7.8	5	7.8	54	84.4	64	100.0

* İlişki düzeyi

Sonuç olarak Talya Otelde ödüllendirme faktörü, “ merdiven ”, “ at binenin - kılıç kuşananın ” ve “ kaşif ” metaforları ile anlatılmıştır. Diğer metaforlar direkt ifadelerle karşılık gelmemiştir.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında, ankette kullandığımız 60 tane metafordan 20'si için istatistiki bir anlamdan söz edebilmekteyiz. Ancak, "öğretmen" metaforu "basketbol koçu" ile; "mevlana tekkesi", "komşu kapısı" ile; "ana kucacı", "sakin deniz kasabası" metaforları ile ilişkilendirildiğinde, istatistiki analize uygunluk dereceleri anlamlı bulunmuştur. Böylece 20 metafor, örgütsel kültür değişkenlerini yansıtan direkt ifadelerle aynı anlama gelmiş, özellikle oranları % 60'ın üzerinde olan 15 metafor ise, örgütsel kültürü güçlü bir şekilde anlatmışlardır. Talya Otelde kullanılan metaforlar, toplu halde Tablo 34'de gösterilmiştir.

Tablo 34. Metaforları Kullanım Oranları

Kültürel Değişkenler	Metaforlar	(%)
Yapı		
- Genel İşleyiş	Saat	84.0
- Kurallar	Anayasa	82.1
Güç		
- İş Dışında Yöneticiler	Yaren	79.7
- Yöneticiler	Öğretmen	50.0
- Çalışanlar	Yıldız	85.1
- Makam Odaları	Mevlana Tekkesi	59.0
Aidiyet		
- Talya Oteli	Aile	76
- Otelin Geleceği	Kaplumbağa	85.9
- Sosyalizasyon	Özevlat	85.1
İletişim		
- Liderler	Efsane + Ata	90.0
- Otelin Geçmişi	Deniz feneri	88.4
- Çalışma İlkesi	Birlikten Kuvvet Doğar	83.3
- En Geçerli İlke	Emek Olmadan Yemek Olmaz	69.1
- Bireyler Arası İlişkiler	Mücevher	73.2
	Gülbağçası	50.0
- İletişim Sistemi	Yıldırım	91.5
- Törenler	Bayram	71.4
- Örgütsel İklim	Anakucacı	43
Ödüllendirme		
- Yeni Düşüncesi Olanlar	Kaşif	76.6
- Başarının Değeri	Merdiven	54

3. 7. Cinsiyet - Pozisyon ve Hizmet Süresinin Metafor Kullanımına Etkisi

Araştırmada, olumlu ve olumsuz metaforların kullanılmasının cinsiyet - pozisyon - hizmet süresi karşılaştırılmasında, değişkenlerin seçenekleri arasındaki (erkek - kadın ; yönetici - diğer ; 6 yıl öncesi ve 7 yıl sonrası) oran farklılıkları ve bu değişkenlerin en çok kullandıkları metaforlar, yüzde ve t değeri açısından gösterilmiştir.

3. 7. 1. Cinsiyete Göre Metaforların Kullanımı

Örgütsel yapıyı, gücü, aidiyeti, iletişim ve ödüllendirmeyi yansıtan metaforları kullanım oranlarına bağlı olarak yapılan t testi ve yüzdeler dağılımları Tablo 35 ve Tablo 36' da gösterilmiştir.

Bu bulgulara göre cinsiyet açısından (erkek - kadın) metaforların kullanımı, beş durum dışında, önemli bir farklılık göstermemektedir.

- Erkekler, örgütsel etkinlik değişkenini yansıtan ve örgütteki kuralların iyi yağlanmış bir makina gibi işlediğini ifade eden ve amaçlara yönelik koordinasyonu anlatan " tıkr tıkr işleyen saat " metaforunu, kadınlara oranla daha sık kullandıkları görülmektedir.

Bu metafor ile erkekler, örgütsel yapının aksamadan işleyişine olan güvenlerini göstermektedirler denilebilir.

- Kadınlar ise erkek elemanların tersine, örgütsel yapıyı tanımlarken her an sorunlar çıkan, bu nedenle işleyişte aksamalar olan " külüstür araba " metaforunu, kullanmışlardır.

Kadınlar ayrıca, örgütteki bireyler arası ilişkilerin bir " kör döğüşü " gibi karmaşık ve içinden çıkılmaz olduğunu, erkeklere oranla daha fazla kullanmışlardır.

- Erkekler ise, örgütsel ortamı ifade ederken örgütü sıcak, emniyetli ve koruyucu olduğunu " ana kuağı " metaforuyla açıklamışlardır.

Erkeklere göre oteldeki herkes, birbirine yardım ve destek için her zaman hazırdır ve yöneticiler ılımlı, hoşgörülü yaklaşımlarıyla bu ortamı desteklemektedirler.

- Ayrıca erkeklerin, örgüt elemanlarının değerini ifade eden ve güvenilir ilişkilerin varlığını ortaya koyan " mücevher " metaforunu, kadınlara oranla daha güçlü kullandıkları görülmüştür.

Tablo 35. Olumlu Metaforların Cinsiyete Göre Kullanım Oranları

Metaforlar	Erkek			Kadın			t	P
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)		
Yapı								
Saat*	56	50	89.3	17	11	64.7	2.395	0.008*
Sütliman	54	29	53.7	16	11	68.7	1.068	0.143
Anayasa	52	43	82.7	16	13	81.7	0.132	0.447
Güç Mesafesi								
Öğretmen	53	29	54.7	17	6	35.3	1.394	0.082
Basketbol Koçu	53	13	24.5	17	4	23.5	0.084	0.467
Mevlana Tekkesi	53	30	56.6	16	12	75.0	1.321	0.093
Komşu Kapısı	53	13	24.5	16	2	12.5	1.022	0.153
Yaren	51	43	84.3	17	13	76.5	0.735	0.231
Yıldız	54	46	85.2	15	12	80.0	0.485	0.314
Aidiyet								
Aile	55	44	80.0	15	10	66.7	1.090	0.138
Okul	55	9	16.4	15	1	6.7	0.951	0.171
Kablumbağa	54	48	88.9	17	14	82.4	0.706	0.240
Özevlat	55	47	85.5	17	14	82.4	0.311	0.378
İletişim								
Anakucağı*	54	24	44.4	13	3	18.8	1.855	0.032*
Sakin Deniz	54	22	40.7	16	7	43.7	0.215	0.415
Kasabası								
Efsane	53	36	67.9	17	10	58.8	0.688	0.246
Ata	53	13	24.5	17	4	23.5	0.084	0.467
Deniz Feneri	52	47	90.4	16	14	87.5	0.232	0.349
Vakit Nakittir	50	12	24.0	16	2	12.5	0.179	0.164
Yıldırım	53	50	94.3	17	10	94.1	0.034	0.486
Gülbahçesi	53	25	47.2	16	9	56.2	0.682	0.248
Dost	53	3	5.7	16	2	12.5	0.925	0.177
Bayram	54	40	74.1	16	10	62.5	0.400	0.184
Birlikten Kuvvet	54	46	82.2	17	13	76.5	0.836	0.202
Doğar								
Damlaya Damlaya	50	3	6.0	16	2	12.5	0.855	0.196
Göl Olur								
Mücevher *	55	44	80.0	16	9	56.2	1.122	0.027*
Emek Olmadan	50	33	66.0	16	12	75.0	0.673	0.251
Yemek Olmaz								
Ödüllendirme								
Merdiven	49	25	51.0	14	9	64.3	0.878	0.189
At Binenin Kılıç	49	21	42.1	14	4	28.6	0.164	0.167
Kuşananın								
Kaşif	50	37	74.0	13	10	76.9	0.216	0.415

* P < 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterir.

Kadınlar, erkeklere oranla daha negatif metaforlar kullanma eğilimindedirler. Çünkü otel örgütleri, günde 24 saat yılda 365 gün, hizmetin

zorunlu olduğu örgütlerdir. Bu çalışma temposu, kadınlar tarafından daha olumsuz algılanmaktadır.

Tablo 36. Olumsuz Metaforların Cinsiyete Göre Kullanım Oranları

Metaforlar	Erkek			Kadın			t	P
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)		
Yapı								
Külüstür Araba *	56	1	1.8	17	2	11.8	1.815	0.03*
Dikenli Gül Ağacı	54	20	37.0	16	4	25.0	0.891	0.187
Arap Saçı	54	-	-	16	1	6.2	-	-
Kevgir gibi	52	5	9.6	16	3	18.8	0.992	0.161
Güç								
Asker	53	2	3.8	17	1	5.9	0.374	0.354
Kral	53	1	1.9	17	-	-	-	-
Hakem	53	6	11.3	17	2	11.8	0.05	0.480
Camdan Kule	53	9	17.0	16	2	12.5	0.429	0.334
Etrafı Bataklık Şato	-	-	-	-	-	-	-	-
Buz Gibi	51	7	13.7	4	17	23.5	0.951	0.171
Köle	54	3	5.6	15	1	6.7	0.163	0.435
Aidiyet								
Arena	55	1	1.8	-	-	-	-	-
Kelebek	54	2	3.7	-	17	-	-	-
Üvey Evlat	55	6	10.9	17	2	11.8	0.09	0.461
İletişim								
Hapishane	54	4	7.4	16	1	6.2	0.158	0.437
Sönmüş Bir Yıldız	53	2	3.8	17	2	11.8	1.235	0.108
Sisli Hava	-	-	-	-	-	-	-	-
Eski Bir Roman	52	4	7.7	16	2	12.5	0.593	0.277
Kağın	-	-	-	-	-	-	-	-
Kördögüşü *	53	1	1.9	16	2	12.5	1.824	0.034*
Ahbap - Çavuş	53	12	22.6	16	1	6.2	1.476	0.071
Her Koyun Kendi Bacağından Asılır	54	7	13.0	17	4	23.5	1.05	0.147
Piyon	55	8	14.5	18	6	37.5	0.290	0.386
Sabun Köpüğü	54	11	20.4	16	5	31.3	0.910	0.181
Ödüllendirme								
Paraşüt	49	1	5.6	15	1	6.7	0.163	0.435
Köyün Delisi	50	6	12.0	13	-	-	-	-

* P < 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterir.

Araştırma sonuçlarında, erkek ve kadın elemanların farklı metafor kullanımına rastlanılmış olsa da Tablo 35 ve Tablo 36'da da görüldüğü gibi, Talya Otelde çalışan elemanlarının, daha çok ortak metaforları kullandıkları saptanmıştır. Bu ortak algılanan bir kültürün, aynı zamanda güçlü bir kültür olma

saptanmıştır. Bu ortak algılanan bir kültürün, aynı zamanda güçlü bir kültür olma özelliğini de vurgulamaktadır. Araştırmaya katılanların, en güçlü kullandıkları ve Tablo 35’de toplu olarak gösterilen olumlu metaforlar aşağıdaki gibidir.

- Örgütsel etkinliğin ve yapının tüm örgüt elemanları tarafından açık bir şekilde bilindiğini ve çalıştığını ifade eden, kuralların örgüt elemanları tarafından asla ihlal edilmeyeceğini anlatan “ anayasa ” metaforu % 82.3 oranında kullanılmaktadır.

- Örgütteki tüm kuralların, ilişkilerin ve ilkelerin örgüt elemanları tarafından bilinme ve kargaşaya yol açmadan benimsenme düzeyini ifade eden “ sütliman ” metaforu ise 70 kişiden 40’ı (% 57.1) tarafından kullanılmaktadır.

- Talya Otelinde, erkek ve kadın elemanlara göre yöneticiler, tüm kararları kendileri alsalar da, çalışanlara önem veren bir yaklaşım içinde oldukları, ortak kullanılan “ yaren ” metaforu ile anlatılmaktadır (68 kişiden 58’i ; (% 82.4).

Örgüt elemanları yöneticilerin, örgüt elemanlarını yönlendirirken ellerinde bulundurdukları gücü kullanarak değil, bir “ öğretmen ” gibi bilgilendirici olduklarını belirtmişlerdir (70 kişiden 35’i ; % 50.0). Ayrıca, istedikleri zaman yöneticilerin odasına, sorunları anlatmak için girebildiklerini “ mevlana tekkesi ” metaforunu kullanarak açıklamışlardır (69 kişiden 42’i ; si % 60.9). 69 kişiden 58’i ise (% 84.1) ; “ yıldız ” metaforunu, yöneticilerin gözünde, örgüt elemanlarının değerini ifade etmek için kullanmışlardır.

- Erkek ve kadın elemanlara göre, Talya Oteli büyük bir “ aileye ” benzemektedir (70 kişiden 54’ü ; % 77.1). Orada bulunan herkes, o aileden biri olmanın sorumluluğunu ve onurunu paylaşmaktadır. Bu güçlü aidiyet duygusuna bağlı olarak, örgüt elemanları, % 87.3’lük bir oranla, Talya Otelin bir hizmet sektörü olarak yaşamını bir “ kaplumbağa ” gibi uzun süre sürdürebileceğini açıklamışlardır. Ayrıca otel elemanları, Talya Otele yeni üye olan tüm elemanlar, hiç yabancılaşmadan uyum sağlarlar ifadesini, “ öz evlat ” metaforu ile tanımlamışlardır (72 kişiden 61’i ; % 84.7).

- Kullanılan bir diğer güçlü metafor ise, bireyler arası iletişimin gücünü ve hızını yansıtan ve 70 kişiden 66’ı ; % 94.3 tarafından kullanılan “ yıldırım ” metaforudur. Örgüte ilişkin bilgiler, hiçbir kademeye takılmadan ve mesajlar bozulmadan, herkese yıldırım hızıyla dağıtılmaktadır.

- Talya Otelde tüm işler, bireyler arası ilişkilerin dayanışmasından ve anlayışından doğar. Tüm bireyler birlikte çalışma ilkesini benimsediklerini “ birlikten kuvvet doğar ” (71 kişiden 59’u ; % 89.1) metaforu ile açıklamaktadırlar.

- Törenlerin “ bayram ” gibi algılanmakta (70 kişiden 50’i ; %71.4) ve coşkuyla kutlanmakta olduğunu belirtmişlerdir.

- Otel elemanları tarafından, örgütün kuruluşuna ilişkin liderleri ve kahramanları bilme düzeyleri, onların ilke ve değerlerini hala devam ettirme istekleri çok güçlü bulunmuştur. (70 kişiden 63' ü ; % 90.0) Vehbi Koç' u bir "efsane" ve "ata" olarak nitelemişlerdir.

- Otel tarihinin, örgüt elemanları tarafından bilinmesi, Talya Otelinin güçlü kurumsallaşmış yapısını ifade etmektedir. Bu yaklaşımı ifade eden "deniz feneri" metaforu 68 kişiden 61' i (% 84.7) tarafından kullanılmaktadır.

- Otel elemanlarının çalışma ilkelerini yansıtan "emek olmadan - yemek olmaz" metaforu ise % 68.1 oranında kullanılmaktadır.

Erkek ve kadın elemanların kullandıkları diğer pozitif metaforlar ise ; "kaşif" 63 kişiden 47' si (% 76.6) ve "mevdiven" 63 kişiden 34' ü (% 54' ü) ; Talya Otel' de çalışanların maddi ve manevi olarak ödüllendirilirler ifadesini açıklamaktadırlar.

Bu bulgular, pozitif metaforların negatif metaforlara oranla, erkek ve kadın elemanlar tarafından daha fazla ve ortak olarak kullanıldıklarına dikkat çekmektedir.

3. 7. 2. Pozisyona Göre Metaforların Kullanımı

Talya Otelde çalışan elemanların, pozisyon (yönetici ve diğerleri) farklılıklarına göre örgütsel yapıyı, gücü, aidiyeti, iletişimi ve ödüllendirmeyi yansıtan metaforları kullanım oranlarına bağlı olarak yapılan t testi ve (%) yüzdelik dağılımları Tablo 37 ve Tablo 38 de gösterilmiştir.

Bu bulgulara göre, olumlu ve olumsuz metafor kullanımı yönünden, yönetici ve diğer elemanlar arasında beş durum dışında önemli bir farklılık bulunmamıştır.

- Yöneticiler, örgüt elemanlarının kendileriyle olan ilişkilerini hoşgörü sınırları içinde ve aşağıdan yukarıya iletişimin kolaylaştırılmış iş dışındaki ilişkilerinin ılımlı olduğunu ve herkesin düşüncelerini yöneticilere rahatlıkla ilettiklerini ifade eden "komşu kapısı" metaforunu, diğer elemanlardan daha güçlü kullanmaktadırlar.

- Yöneticiler, örgütün liderleri ve kahramanları hakkında onların "ata" gibi değerli ve ilkelerine bağlılık gösterilen kişiler olduğunu, ilgili metaforu kullanarak ifade etmişlerdir.

- Yöneticiler dışındaki diğer elemanlar ise, örgütün kuruluşunda yer alan kahraman ve liderlerin bir "efsane" gibi olduklarını açıklamışlardır.

Otelde Vehbi Koç' a olan bağlılık ve değer yaratmadaki gücü, çok güçlü algılanmaktadır. Talya Otelde çalışan örgüt elemanları, örgütün kuruluşunda yer alan

liderlerin ilkelerini benimsediklerini, ama yeni ilke ve değerlere de açık olduklarını ifade etmişlerdir. Oysa yöneticiler, kurucuyu bir "ata" gibi, ilkelerine ve değerlerine bağlı, moda düşüncelere açık olmadıklarını, çalışma ilkelerinin ve değerlerinin kurucudan kaynaklandığını açıklamışlardır.

Tablo 37. Olumlu Metaforların Pozisyona Göre Kullanım Oranları

Metaforlar	Yöneticiler			Diğerleri			t	P
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)		
Yapı								
Saat	16	15	93.7	59	48	81.4	1.119	0.115
Sütliman	15	6	40.0	57	34	59.0	1.363	0.089
Anayasa	15	13	86.7	55	45	81.8	0.442	0.329
Güç Mesafesi								
Öğretmen	17	8	41.1	55	28	50.9	0.277	0.390
Basketbol Koçu	17	4	23.5	55	14	25.5	0.160	0.436
Mevlana Tekkesi	16	7	43.7	55	35	63.6	1.424	0.077
Komşu Kapısı*	16	6	37.5	55	9	16.4	1.823	0.034*
Yaren	15	12	80.0	55	44	80.0	0.0	0.500
Yıldız	15	11	73.3	56	49	87.5	1.347	0.089
Aidiyet								
Aile	14	11	78.6	58	44	75.9	0.214	0.415
Okul	14	3	21.4	58	7	12.1	0.909	0.181
Kablumbağa	16	14	87.5	57	48	86.0	0.158	0.437
Özevlat	17	16	94.1	57	47	82.5	1.186	0.117
İletişim								
Anakucağı*	15	5	33.3	57	24	42.1	0.616	0.268*
Sakin Deniz Kasabası	15	6	40.0	57	23	40.4	0.025	0.490
Efsane*	15	5	33.3	57	42	73.7	2.921	0.0017*
Ata*	15	8	53.3	57	10	17.5	2.848	0.002*
Deniz Feneri	15	4	93.3	55	48	87.3	0.654	0.256
Vakit Nakittir	15	3	20.0	53	11	20.8	0.064	0.474
Yıldırım	15	14	93.3	57	52	91.2	0.262	0.396
Gülbahçesi	14	8	57.1	57	27	47.4	0.655	0.256
Dost	14	2	14.3	57	3	5.3	1.182	0.118
Bayram	16	11	68.7	56	40	71.4	0.208	0.417
Birlikten Kuvvet Doğar	15	14	93.3	58	46	79.3	1.266	0.102
Damlaya Dam. Göl Olur	15	-	-	53	5	9.4	-	-
Mücevher	16	14	87.5	57	39	68.4	1.512	0.065
Emek Olm. Yemek Olmaz.	15	11	73.3	53	36	67.9	0.40	0.344
Ödüllendirme								
Merdiven*	14	10	71.4	51	24	47.1	1.617	0.05*
At Binenin Kılıç Kuşanan.	14	4	28.6	51	22	43.1	0.958	0.162
Kaşif	14	12	85.7	51	36	70.6	1.141	0.127

* P < 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterir.

- Yöneticiler, oteledeki terfi ve ödüllerin kimseye ayrıcalık tanınmadan ve terfilerin basamak basamak çıkıldığını ifade eden “merdiven” metaforunu kullanmakta olduklarını göstermişlerdir. Diğer örgüt elemanları ise, “at binenin kılıç kuşananın” metaforunu kullanmaktadırlar. Bu sonuç, Tablo 32’deki bulgularıda desteklemiştir. Yani yöneticiler ve örgüt elemanları arasında, örgüt elemanlarının ödüllendirilmesine ilişkin yaklaşımları metaforlarla açıklamaya çalıştıklarında, homojen bir uygulamanın olmadığı, farklı metafor kullanımlarından anlaşılmaktadır.

Tablo 38. Olumsuz Metaforların Pozisyona Göre Kullanım Oranları

Metaforlar	Yöneticiler			Diğerleri			t	P
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)		
Yapı								
Külüstür Araba	16	10	-	59	3	5.1	-	-
Dikenli Gül Ağacı*	9	15	60.0	57	17	29.8	2.165	0.015*
Arap Saçı	15	0	-	57	1	1.8	-	-
Kevgir gibi	15	1	6.7	55	7	12.7	0.654	0.256
Güç								
Asker	17	-	-	55	3	5.5	-	-
Kral	17	-	-	55	1	1.8	-	-
Hakem	17	3	17.6	55	5	9.1	0.981	0.163
Camdan Kule	16	2	12.5	55	9	16.4	0.376	0.353
Etrafı Bataklık Şato	16	-	-	55	1	1.8	-	-
Buz Gibi	15	1	6.7	55	2	3.6	0.514	0.303
Köle	15	-	-	56	4	7.1	-	-
Aidiyet								
Arena	14	-	-	58	1	1.7	-	-
Kelebek	16	-	-	57	2	3.5	-	-
Üvey Evlat	17	1	-	57	7	12.3	-	-
İletişim								
Hapishane	15	-	-	57	5	8.8	-	-
Sönmüş bir yıldız	15	-	-	57	4	7.0	-	-
Sisli Hava	15	-	-	55	1	1.8	-	-
Eski Bir Roman	15	-	-	55	6	10.9	-	-
Kağrı	15	-	-	57	1	1.8	-	-
Kördöğüşü	14	-	-	57	3	5.3	-	-
Ahbap - Çavuş	14	3	21.4	57	10	17.5	0.337	0.368
Her Koyun Kendi	15	-	-	58	11	19.0	-	-
Bacağından Asılır								
Piyon	16	-	-	57	15	26.3	-	-
Sabun Köpüğü	16	3	18.8	56	13	23.2	0.379	0.352
Ödüllendirme								
Paraşüt	14	-	-	51	2	3.9	-	-
Köyün Delisi	14	-	-	51	6	11.8	-	-

* P < 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterir.

- Ayrıca, Talya Otelin' deki yöneticiler, " dikenli gül ağacı " metaforunu diğer örgüt elemanlarına oranla, güçlü bir şekilde kullandıklarını göstermişlerdir.

Bu bulgu, yöneticilerin otele ilişkin çok yönlü bir bakış açısına sahip oldukları ve çalışanlardan daha farklı düşünceleriyle açıklanmaktadır. Yöneticilere göre Talya Oteli, olumlu imajının yanısıra birçok sorunun da yaşandığı, ama bu sorunların birçok örgütte olduğu gibi, ortalığa çıkmadan, yöneticiler tarafından bilindiği ve tanımlandığının ifadesi olarak yorumlanabilir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, yönetici ve diğer elemanlar arasında cinsiyet farklılıklarında görüldüğü gibi, ortak metaforları kullanma eğilimi güçlü bulunmuştur. Yöneticiler ve örgüt elemanları, farklı kullandıkları metaforlar olmasına rağmen, otel kültürünü ortak metaforlarla tanımlamaktadırlar. Bunlardan,

- örgütsel etkinliği ifade eden "saat" metaforunu 75 kişiden 63' ü (% 84.0), " sütliman " metaforunu 72 kişiden 40' ı (% 55.6), "anayasa " metaforunu ise 70 kişiden 58' i (% 82.9) kullanmaktadır.

- Güç mesafesinde yöneticilerin odasını anlatan " mevlana tekkesi " metaforunu 71 kişiden 42' si (% 59.2) ; yöneticileri ifade eden " öğretmen " metaforunu 71 kişiden 36' sı (% 50.0) ; örgüt elemanlarının, yönetici tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden " yıldız " metaforunu ise 71 kişiden 60' ı (% 84.5) ; yöneticilerin işdışındaki yaklaşımlarını anlatan " yaren " metaforunu ise 70 kişiden 56' sı (% 80.0) kullandıklarını belirtmişlerdir.

- Aidiyeti ifade eden ve örgüt elemanlarının, örgütleri ile övünme düzeylerini anlatan "aile " metaforunu 72 kişiden 55' i (% 76.4) ; "kablumbağa " metaforunu 73 kişiden 63' ü (% 86.3) ; "öz evlat " metaforunu ise 74 kişiden 63' ü (% 85.1) kullanmaktadır.

- Örgütün tarihini anlatan öykülerini bilme düzeyini " deniz feneri " metaforu ile 70 kişiden 62' si (% 88.6) ; bireyler arası iletişimin açıklığını ve hızını " yıldırım " metaforu 72 kişiden 66' ı (% 91.7) ; bireylerin birlikte çalışma ilkelerini ise " birlikten kuvvet doğar " metaforu ile 73 kişiden 60' ı (% 82.2) ifade etmiştir. Ayrıca " bayram " metaforu 72 kişiden 51' i (% 70.8) ve " gül bahçesi " metaforu ise 71 kişiden 35' i (% 49.3) tarafından kullanılmaktadır. " Mücevher " metaforunu 73 kişiden 53' ü (% 72.6) ; çalışma ilkelerini ifade eden " emek olmadan - yemek olmaz " metaforunu ise 68 kişiden 47' si (% 69.1) kullanmaktadır.

- Talya Otelinde ödüllendirme değişkenini anlatan " kaşif " metaforu 65 kişiden 48' i tarafından (% 73.8) kullanılmaktadır.

Talya Otelin' de pozisyona göre ortak kullanılan metaforlar, olumlu metaforlardır.

3. 7. 3. Hizmet Süresine Göre Metaforların Kullanım Oranları

Talya Otelde çalışan elemanların hizmet süresine (6 yıl ve öncesi - 7 yıl ve sonrası) göre örgütsel yapıyı, gücü, aidiyeti, iletişimi ve ödüllendirmeyi yansıtan metaforları kullanım oranlarına bağlı olarak yapılan t testi ve yüzdelik dağılımları Tablo 39 ve tablo 40 ' da gösterilmiştir.

Bu bulgulara göre metafor kullanımı yönünden hizmet süreleri arasında, dört durum dışında önemli bir farklılık bulunamamıştır.

- Yedi yıl ve üzerinde çalışan elemanlar, örgütlerini tanımlarken “ okul ” metaforunu daha güçlü bir oranda kullanmışlardır.

“ Okul ” metaforu uzun süre örgütte çalışanlar için, örgütün bir eğitim ortamına dönüştüğünü ve aidiyet duygusunu açıklar. Hizmet süresi bakımından ele alınan iki grup arasında “ okul ” metaforu kullanım farkı anlamlıdır.

- Yedi yıl ve üzerinde çalışan elemanlar, yöneticilerini “ hakem ” gibi gördüklerini, arabuluculuk ve denge özelliklerinin ağır bastığını ifade etmişlerdir. Altı yıl ve daha az hizmet süresi olanların görüşleri ise, farklı metaforlar üzerinde dağılım göstermiştir.

- Altı yıl ve daha az örgütte çalışan elemanlar, örgütteki törenleri ve kutlamaları “ bir sabun köpüğü ” gibi etkisi çabuk geçen bir olay olarak tanımlanırken, kendilerini yöneticilerin gözlerinde bir “ piyon ” gibi gördüklerini ve her işte daima öne sürdüklerini ifade etmişlerdir.

Bu durum, aidiyet duygusunun tam gelişmemiş olmasıyla açıklanabilir. Çünkü otel işletmelerinde, işgören devir hızı çok yüksek olduğundan, genellikle örgüt elemanlarında üye kimliği ve sosyalizasyon oluşmamaktadır. Bu açıdan altı yıl ve daha önce hizmeti olan elemanların, ilgili metaforları kullanım farkları anlamlı bulunmuştur.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, hizmet süresine göre, örgüt elemanlarının kullandıkları metaforlar arasında saptanan farklılıklara rağmen, ortak metaforları kullanma yüzdeleri daha yüksektir.

Talya Otelde çok çabuk sağlanan sosyalizasyon (uyum) sonucu, çalışma sürelerinin farklılığına rağmen örgütün yapısını, güç mesafesini, üye kimliğini, iletişimi ve ödüllendirmeyi ortak metaforlarla tanımlamaktadırlar.

- Örgütsel etkinliği (yapı) değerlendirirken, “ tıkr tıkr işleyen saat ” metaforunu 75 kişiden 63' ü (% 84.0) ; “ anayasa ” metaforunu 70 kişiden 58' i (% 82.9) kullandıklarını belirtmişlerdir.

- Güç mesafesini değerlendirirken, “öğretmen” metaforunu 72 kişiden 36’sı (% 50); “mevlana tekkesi” metaforunu 71 kişiden 42’si (% 59.2); “yaren” metaforunu 70 kişiden 56’sı (% 80.0); “yıldız” metaforunu 71 kişiden 60’sı (% 84.5) kullanmışlardır.

- Üye kimliği (aidiyet) değerlendirilirken ise; “kablumbağa” metaforunu 73 kişiden 63’ü (% 86.3); “öz evlat” metaforunu 74 kişiden 63’ü (% 88.1); “aile” metaforunu 72 kişiden 55’si (% 76.4) kullanmaktadır.

Tablo 39. Olumlu Metaforların Hizmet Süresine Göre Kullanım Oranları

Metaforlar	6 Yıl ve Öncesi			7 Yıl ve Sonrası			t	P
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)		
Yapı								
Saat	29	22	75.9	46	41	89.1	1.526	0.063
Sütliman	28	16	57.1	44	24	54.5	0.216	0.414
Anayasa	28	22	78.6	42	36	85.7	0.777	0.218
Güç Mesafesi								
Öğretmen	29	14	48.3	43	22	51.2	0.240	0.405
Basketbol Koçu	29	6	20.7	43	12	27.9	0.694	0.243
Mevlana Tekkesi	26	17	65.4	45	25	55.6	1.009	0.156
Komşu Kapısı	26	4	15.4	45	11	24.4	0.901	0.183
Yaren	23	27	85.2	43	33	76.2	0.859	0.195
Yıldız	28	22	78.6	43	38	88.4	1.115	0.132
Aidiyet								
Aile	26	19	73.1	46	36	78.3	0.497	0.309
Okul*	26	1	3.8	46	9	19.6	1.853	0.03*
Kablumbağa	28	23	82.1	45	40	88.9	0.815	0.217
Özevlat	28	22	78.6	46	41	89.1	1.238	0.107
İletişim								
Anakucağı	29	10	34.5	43	19	44.2	0.823	0.205
Sakin Deniz Kasabası	29	11	37.9	43	18	41.9	0.33	0.369
Efsane	29	16	55.2	43	31	72.1	1.479	0.069
Ata	29	9	31.0	43	9	20.9	0.971	0.165
Deniz Feneri	26	22	84.6	44	40	90.9	0.800	0.211
Vakit Nakittir	27	7	25.9	41	7	17.1	0.883	0.188
Yıldırım	28	26	92.9	44	40	90.9	0.292	0.385
Gülbahçesi	29	14	48.3	42	21	50.8	0.143	0.443
Dost	29	2	6.9	42	3	7.1	0.040	0.484
Birlikten Kuvvet Doğar	29	22	75.9	44	38	86.4	1.148	0.125
Dam. Dam. Göl Olur	27	3	11.1	41	2	4.9	0.964	0.167
Mücevher	29	19	65.5	44	34	77.3	1.102	0.135
Em. Ol.Yemek Olmaz	27	16	59.3	41	31	75.6	1.428	0.076
Ödüllendirme								
Merdiven	25	13	52.6	40	21	52.5	0.039	0.484
At Binenin Kılıç Kuş.	28	22	78.6	43	38	88.4	1.115	0.132
Kaşif	25	20	80.0	40	28	70.0	0.893	0.189

* P < 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterir.

- Örgütteki başarının karşılığı olan ödüllendirmeyi, örgüt elemanları, “merdiven” 65 kişiden 34’ ü (% 52.3) ; ve “kaşif” 65 kişiden 48’ i (% 73.8) ve “ at binenin kılıç kuşananın ” metaforunu 71 kişiden 60’ (% 84.5) kullanmaktadır.

Tablo 40. Olumsuz Metaforların Hizmet Süresine Göre Kullanım Oranları

Metaforlar	6 Yıl ve Öncesi			7 Yıl ve Sonrası			t	P
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	(%)		
Yapı								
Küllüstür Araba	29	3	10.3	46	0	-	-	-
Dikenli Gül Ağacı	28	11	39.3	44	15	34.1	0.447	0.327
Arap Saçı	28	1	3.6	44	0	-	-	-
Kevgir gibi	28	5	17.9	42	3	7.1	1.380	0.083
Güç								
Asker	29	2	6.9	43	1	2.3	0.952	0.170
Kral	29	1	3.4	43	-	-	-	-
Hakem *	29	1	3.4	43	7	16.3	1.699	0.04*
Camdan Kule	26	3	11.5	45	8	17.8	0.700	0.242
Etrafı Bataklık Şato	26	1	3.8	45	-	-	-	-
Buz Gibi	-	-	-	-	-	-	-	-
Köle	28	2	7.1	43	2	4.7	0.445	0.328
Aidiyet								
Arena	26	1	3.8	45	-	-	-	-
Kelebek	26	1	3.8	46	-	-	-	-
Üvey Evlat	28	5	17.9	46	3	6.5	1.523	0.063
İletişim								
Cehennem	-	-	-	-	-	-	-	-
Kurtlar Sofrası	29	3	10.3	42	-	-	-	-
Hapishane	29	2	6.9	43	3	7.0	0.013	0.494
Sönmüş bir yıldız	29	3	10.3	43	1	2.3	1.457	0.072
Sisli Hava	26	1	3.8	44	0	-	-	-
Eski Bir Roman	26	3	11.5	44	3	6.8	0.682	0.242
Kağı	-	-	-	-	-	-	-	-
Kördöğüşü	29	2	6.9	42	1	2.4	0.930	0.176
Her Koyun Kendi	29	5	17.2	44	6	13.6	0.421	0.336
Bacağından Asılır								
Piyon *	29	9	31.0	44	6	13.6	1.800	0.035*
Sabun Köpüğü *	28	10	35.7	44	6	13.6	2.197	0.09*
Ödüllendirme								
Paraşüt	25	1	4.0	40	4	10.0	0.271	0.393

* P < 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterir.

Hizmet süresine göre örgüt elemanlarının kullandıkları ortak metaforlar, olumlu metaforlardır.

BÖLÜM IV

4. ÖZET - YARGI ve ÖNERİLER

4. 1. Özet

Kültür, anlamın oluşma sürecine etki eden ve bunları biriktiren bir sistem olarak görüldüğünde, bu anlamların toplumsal yaşam içinde öğrenilmesi, aktarılması ve paylaşımı için gerekli olan sembollerin üretimi, bireylerarası iletişimle gerçekleşir. İletişim bu bağlamda tıpkı kültür gibi, anlamların oluşturulmasında etkin bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu nedenle iletişim ve kültür içiçedir (Schall, 1983). Sembollerin yaratılmasıyla anlamlar, kurallar oluşmuş ve iletişim aracılığıyla kültür nesilden nesile aktarılmıştır. Bu kültürel ortam içinde iletişim, insanları ortak anlamları paylaşmaya yönlendirir ve bireyi kültürün tanımladığı gibi olmaya zorlar.

Bu bakış açısından, sembol ile gösterilen arasındaki ilişkiyi doğal olarak değil, toplumsal, yani uzlaşmsal olarak tanımlamak gerekmektedir. Çünkü, bu noktada toplumun kültürü devreye girmekte ve sembollere ortak anlamlar yüklenmektedir. Dolayısıyla her toplumda sembollerin taşıdıkları anlamlar, farklı farklıdır. Kültürel değerler içinde sembolik olarak anlam iletmenin bir yolu da metaforlardır (Sargut, 1994). Metaforlar, soyut bir düşüncüyü, somutlaştırma ve belirsizliği aydınlatmaya yardımcı olan bilişsel ve duygusal içerikteki ifadelerdir. Bir şeyin, başka birşey için benzerliğinin anlamını taşırlar (Marshack, 1993).

Toplumunu oluşturan bireyler, ortaklaştıkları amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde, genel nitelikli bir toplumsal etkileşimden, daha öznelmiş bir etkileşime geçerler. Bu da örgütlerin içinde yer aldıkları toplumlar gibi, kendilerine özgü bir kültür oluşturmalarına yol açar (Silverman, 1970). Bu kültür, örgütlerin kendilerine özgü sembolik iç çevreler oluşturmalarını ifade eder. Bu açıdan örgütün kendi içinde yarattığı davranış, örgüt dışındaki yarattığı davranıştan farklıdır. Bu farklılıkta, örgütlerin zamanla belli özelliklere sahip olarak yarattıkları örgütsel kültür ile açıklanabilir. Örgüt teorisi içinde kültür, " değerlerin, normların ve sembollerin paylaşılmış bir sistemi olarak " görüldüğü için, kültür ve iletişim için kurulan ilişki, örgütler için de geçerlidir.

Örgütsel kültürü oluşturan ve kültürün gözle görülemeyen düzeyini ifade eden paradigmlar, değerler ile gözle görülebilen düzeyi olan örgütsel semboller ve uygulamaların örgüt içindeki yansımaları; örgütsel yapı, güç mesafesi, aidiyet, bireyler arası iletişim biçimleri ve ödüllendirme sistemleridir (Schein, 1984). Örgüt içinde, bu değişkenlerin nasıl şekillendiklerinin anlaşılması ve ortaya çıkartılması

için, anlatımsal bilgi içeren metaforlar, örgüt elemanlarının deneyim ve düşüncelerinde saklı olan gerçeğin anlaşılmasına (teşhis edilmesine) yardımcı olabilirler. Örgütlerin derinlemesine anlatımında en bilinen metaforlar makina (mekanik işleyiş), organizma (canlı bir varlık) ve sosyal (kültür üreten) metaforlardır (Smircich, 1983).

Makina metaforu; örgütü çok yönlü parçalardan oluşan bir araç gibi görüp, amaçlar doğrultusunda parçaların en verimli biçimde işlenmesini savunurlar. Organizma metaforu ise; örgütlerin sürekli değişen bir çevrede, yaşamın sürdürülmesi için gerekli mücadele aracı olarak görülürler. Sosyal metafor ise; örgütlerin ilk kez fiziksel çevrenin dışında bir metaforla tanımlanmasını anlatır. Örgütler kültür üreten yapılar olarak görülmüşlerdir. Daha sonra örgüt araştırmalarında, veri olabilecek şekilde kullanılan " aileler ", " orkestra ", " politik sistemler " gibi çeşitli metafor örnekleri bulunmaktadır (Palmer and Lundberg, 1995).

Bu yaklaşım içinde araştırma, örgütsel yaşamda metaforların önemli bir yeri olmasına rağmen, otel örgütlerinin metaforlarla hiç araştırılmamış olması ve metaforların örgüt deneyimini paylaşmanın önemli bir göstergesi olması, otel örgütlerinde iletişim bakışlı bir örgüt kültürü araştırmasında, araştırmacıyı örgüt kültürünü metaforlarla derinlemesine bir analize ve metaforların bu analiz için etkin birer araç olup olmadıklarının araştırılmasına yöneltmiştir.

Bu amaçla örgütsel kültür faktörlerini yansıtan; örgütsel yapıyı, aidiyeti, güç mesafesini, iletişimi ve ödüllendirme değişkenlerini ölçen 36 tane direkt ifade, 60 metafor ile karşılaştırılmıştır.

Araştırma, örgütlerin kendilerine özgü oluşturdukları kültürü, elemanlarının metaforlarla ifade edebilmesi için, Antalya' nın yerleşik ve yöre turizmiyle özdeşleşmiş 22 yıllık tek oteli olan Talya Otelin' deki personel ile sınırlandırılmıştır.

Metaforlarla örgüt kültürü analizi, betimsel bir çalışmadır. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, özel geliştirilmiş anket formu kullanılmıştır. Anket ile toplanan sayısal verilerin çözümünde, frekans dağılımları, yüzdeler, çapraz tablolar ve t testi analizleri kullanılmıştır. Bu istatistiki değerlendirmeler sonucunda, direkt ifadelerle aynı anlama gelebileceğini belirlediğimiz metaforlar arasında çapraz analizler yapılarak sonuçları ayrı ayrı tablolaştırılmıştır. Analizin ikinci aşamasında metaforların kullanılmasının cinsiyet - pozisyon ve hizmet süresi gibi değişkenlere bağlı olarak değişip değişmediğine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

4. 1. 1. Örgütsel Yapının Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar

- Örgütteki biçimsel kuralların etkinliği, genel işleyişin ve işlerin örgüt için önemi, formal yazılı kuralların örgütsel belirliliği ve düzeyini ifade etmesi, örgüt

içindeki koordinasyon ve dayanışmanın yüksekliği, örgüt elemanları tarafından güçlü bir şekilde algılanmakta “ tıkr tıkr işleyen saat ” ve “ anayasa ” metaforları ile de anlatılmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşmış, yalın ve güçlü örgüt yapısı altında örgüt elemanları, çoğunlukla ortak semboller yaratıp, bunları paylaşabilmektedirler. Metaforlar bu anlamda etkin birer araçlardır.

- Örgütsel yapının analizi için, toplam yedi metafor önerilmiş, bunlardan beş metafor direkt ifadelerle karşılık gelmemiştir.

4. 1. 2. Güç Mesafesinin Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar

- Talya Otel’ de, kararların yöneticiler tarafından alınıp, örgüt hiyerarşisinin her düzeyindeki ilişkilerin tanımlanmasına rağmen, gücün dağılımı mesafesi, yöneticilerin ılımlı ve hatalara hoşgörülü yaklaşımı sonucunda, sahip oldukları statüyü kullanarak değil, örgüt elemanlarına değer vererek ve güven ortamını oluşturarak, iş dışında da bir dost gibi ve belirsizliği ortadan kaldırarak ortak amaçlara olan bağlılık, ortak sembollerle, “ öğretmen ”, “ mevlana tekkesi ”, “ yıldız ”, ve “ yaren ” metaforlarıyla anlatılmaktadır. Ortak amaçların, sembollerle algılanıp ifade edilmesi, yönetim kadrolarına duyulan güveni, örgütsel belirliliği ifade etmektedir. Metaforlar bu anlamda etkin araçlardır.

- Güç mesafesinin analizi için toplam 14 metafor önerilmiş, bunlardan 10 metafor, direkt ifadelerle karşılık gelmemiştir.

- “ Öğretmen ” ve “ basketbol koçu ” metaforları ortak kullanılarak, örgüt içi karar alma fonksiyonunun niteliğini %59,1 oranında yansıtmışlardır. Ortak kullanılan ve “ yöneticilerin makam odası ” ifadesine karşılık gelen “ mevlana tekkesi ” ve “ komşu kapısı ” metaforları da % 45,7 oranında kullanılmışlardır. “ Öğretmen ” ve “ mevlana tekkesi ” metaforları, aynı anlamı ifade eden “ basketbol koçu ” ve “ komşu kapısı ” metaforları ile ilişkilendirilerek istatistiki analize tabii tutulmuşlardır. Böylece, direkt ifadeler ile olan uygunluk dereceleri kuvvetlendirilmiştir.

4. 1. 3. Aidiyetin Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar

- Üye kimliği, diğer bir ifadeyle aidiyetin geliştiği örgütlerde, metaforlar örgütler için anlamlı birer semboldürler. Sektörde işgören devir hızının yüksekliğine rağmen, Talya Otel’ de çalışan elemanların hizmet süresi oldukça yüksektir. Toplam 47 kişi yedi yıl ve üzerinde (% 61,8) bir süredir çalışmaktadır. Bunların içinde 20 kişi ise (% 26,3) 13 yıl ve üzerinde bir süredir otelde çalışmaktadır. Örgüt elemanlarının deneyimlerinin süresi arttıkça, aidiyetin güçlü bir şekilde geliştiği ve bu doğrultuda “ aile ”, “ kaplumbağa ” ve “ öz evlat ” gibi olumlu metafor kullanımının yoğunluğu gözlenmiştir. Homojen bir kültür oluşmuş ve bunun sonucu, örgütü terk etme eğilimi durmuştur. Bireyler arasında ortak bir bağlılık ve anlaşma görülür.

- Aidiyet duygusunun analizi için toplam dokuz direkt ifadeyle benzerlik taşıyacağı düşünülen, sekiz metafor önerilmiş “vatan”, “üvey evlat”, “kelebek”, “arena” metaforları direkt ifadelere karşılık gelmemiştir. “okul” metaforunun oranı, istatistiki analize imkan vermese de “aile” metaforunun anlamını kuvvetlendirmek için iki metafor birbiriyle ilişkilendirilmiştir.

4. 1. 4. Örgüt İçi İletişimin Metaforik Analizine İlişkin Sonuçlar

- Yöneticiler ile işgörenler arasındaki sürekli bilgi ve duygu alışverişi, Talya Oteli’nde sorunların çözümünü kolaylaştıran ve örgüt elemanlarını ortak amaçlara yönlendiren ve çalışma ilkelerini benimsemesine olanak tanıyan ortak bir dilin yaratıldığı ve örgüt içi iletişimin gelişmiş olduğunu “emek olmadan yemek olmaz”, “birlikten kuvvet doğar” ve “yıldırım” metaforlarının güçlü bir şekilde kullanılması ile anlatılmaktadır.

- Bireyler arasında görülen işbirliği ve dayanışmaya bağlı olarak, birbirine bakış açısını “mücevher” metaforu ile açıklarken, birbirlerine duydukları güven duygusunun yarattığı sosyal iklimin varlığını “anakucağı” ve “gül bahçesi” metaforları ile açıklamışlardır.

- Güçlü kültürlerde, bazı tutumların sürdürülmesi yada davranışların kazandırılması için törenler önemli somut göstergelerdir. Bu da örgüt elemanları tarafından “bayram” metaforu ile açıklanmıştır.

- Örgüt elemanlarının, örgüt içinde paylaşılan sembolleri yeni üyelere aktararak, örgüt gerçeğine hemen uyum sağlamalarını “öz evlat” metaforu ile tanımlamışlardır.

- Örgütlerin geçmişlerinin bilinmesi, örgüt elemanlarının paylaştıkları, ortak deneyim alanını ve kurumsallaşmayı ifade eder. Bu da, güçlü bir şekilde kullanılan “deniz feneri” metaforu ile açıklanmıştır.

- Liderlerin değerlerinin benimsenmesi ve herkesçe bilinen değerlerin Vehbi Koç’un çalışma ilkeleri olarak algılanması “efsane” ve “ata” metaforlarının % 90 oranında kullanılmasıyla açıklanmıştır.

- Örgüt içi iletişimin analizi için toplam 26 metafor önerilmiş, fakat bunlardan 16 metafor, direkt ifadelere karşılık gelmemiştir. Örgütsel iklimi ifade eden “sakin deniz kasabası” metaforu, istatistiki analize imkan vermemiş fakat “ana kucacı” metaforunun anlamını kuvvetlendirmek için kullanılmıştır.

4. 1. 5. Ödüllendirmenin Metaforik Analiz Sonuçları

- Talya Otelde, iyi ve doğru çalışmanın karşılığı olan ödüllendirme, maddi ve manevi olarak yapılır ifadesine katılım yüksek olmasına rağmen, kullanılan metaforlar aracılığıyla, örgüt elemanları tarafından farklı algılanmakta olduğu saptanmıştır. Örgüt elemanlarından % 46.9' u ödüllendirmeyi "merdiven" metaforu ile tanımlarken, diğerleri "at binenin - kılıç kuşananın" metaforunu kullanmışlardır. Bu açıdan metaforlar, ödüllendirme değişkenine ilişkin homojen bir uygulamanın olmadığını ifade etmektedir. Bu açıdan metaforlar anlamlı sembollerdir.

- Ödüllendirme değişkeni için toplam beş metafor önerilmiş, bunlardan ikisi direkt ifadelerle karşılık gelmemiştir. "At binenin kılıç kuşananın" metaforu, istatistiki olarak yoruma imkan vermesede, ödüllendirme değişkeninin homojen olmayan yapısını yansıtması açısından önemli görülmüştür.

- Ankette kültür değişkenlerinin direkt ifadelerine karşılık geleceği düşünülen üç metafor, anlamı bozmadan ilişkilendirildiklerinde, istatistiki analize uygunluk dereceleri anlamlı bulunmuştur. Böylece, ankette kültür değişkenlerinin direkt ifadelerine karşılık gelebileceği düşünülen toplam 60 metafordan 20' si istatistiki analize imkan vermiştir. Bu metaforlardan 15 tanesi (oranları % 60' ın üzerinde) örgütsel kültürü güçlü bir şekilde yansıtmıştır (Bkz. Tablo 34.).

- Örgüt içi iletişim sistemini anlatan "yıldırım" metaforu % 91.5 oranında en güçlü kullanılan metafor olarak tespit edilmiştir.

- Direkt ifadelerle en çok karşılık gelen "anayasa" metaforu, hem örgütsel yapıyı hem de güç mesafesini anlatmada güçlü bir araç olarak görülmüştür.

- Örgüt elemanları tarafından, ankette sunulan metafor setlerine ek olarak; örgütsel yapıyı ifade eden "motor", "araba", "lokomatif"; yöneticileri tanımlayan "dinazor", "dengesiz", "sanatçı"; örgütlerini anlatan "çiftlik", "işyeri", "pazaryeri"; otelin geleceğini ifade eden "sağlam şato", "kutup yıldızı", "değerli taş", "çağlayan"; otelin genel havası için "dalgalı deniz"; Vehbi Koç için "ulu çınar"; örgütte çalışanlar için "işçi", "patron", "takım oyuncular", "aile üyeleri"; yöneticilerin iş dışında tutumunu "tanıdık"; bireyler arası ilişkileri "dost" ve yine işgörenler için "makina dikışı" ve "vezir" metaforlarını "diğer" seçeneğinde belirtmişlerdir. Olumlu metaforların çokluğu dikkat çekicidir.

4. 1. 6. Cinsiyet - Pozisyon ve Hizmet Süresinin Metafor Kullanımına Etkisinin Analiz Sonuçları

- Talya Otel' de, cinsiyet - pozisyon ve hizmet süresine göre, değişkenlerin seçenekleri arasında oran farklılıkları karşılaştırıldığında, bazı durumlar dışında önemli bir farklılaşma saptanmamıştır. Metaforları kullanımdaki bazı farklılıklar ise;

- Kadınlar - erkeklere oranla daha olumsuz metafor kullanma eğilimindedirler.
- Yöneticilerin “ dikenli gül ağacı ” metaforunu, örgütsel yapının genel işleyişi için, diğer çalışanlara oranla güçlü bir şekilde kullanmaları dikkat çekicidir.
- Ödüllendirme değişkeni, örgüt içinde homojen bir şekilde algılanmamaktadır. Yöneticiler “ merdiven ” metaforunu kullanırken, diğer örgüt elemanları ödüllendirmeyi ifade etmek için “ at binenin - kılıç kuşananın ” metaforunu kullanmışlardır.
- Örgütte çalışma süresi arttıkça, aidiyete ilişkin metaforlarında kullanımı artmaktadır. Talya Otelde ortalama çalışma süresi yüksektir.
- Örgütte, Vehbi Koç’ un değer yaratmadaki rolü güçlü bir biçimde görülmektedir.
- Talya Otelde, değişkenler arasında farklı metafor kullanımına raslanmış olunsa da, tüm örgüt elemanları cinsiyete, hizmet süresine ve pozisyona bağlı olarak, ortak metaforları kullanma eğilimleri güçlü bulunmuştur.
- Tüm değişkenlerin seçenekleri arasında kullanılan metaforlar, olumlu metaforlardır.

4. 2. Yargı

Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak aşağıdaki yargılara varılmıştır.

- Bulguların sonuçlarına bağlı olarak, araştırmanın yapıldığı örgüt, güçlü ve yerleşik bir örgüt kültürü oluşturmaktadır, uzlaşmış ortak bir dilin varlığı, örgütsel kültürün algılanıp, bu konuda geliştirilen kuralların örgütsel yaşamda, uygulamaya aktarılmış olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu özelliklere sahip örgüt kültürlerinde, örgütsel kültür faktörlerini ifade de direkt sorular olmadan da, örgüt kültürü sadece metaforlarla analiz edilebilir.
- Örgüt kültürü analizinde metaforlardan yararlanabilmek için, örgüt kültürünü geleneksel biçimiyle ölçen direkt ifadelerin karşılığı olan metaforlar, o örgüt içindeki elemanlarla yapılan görüşme ve gözlemlerle, ayrıca makro kültür içindeki kullanılan metaforlardan yararlanılarak saptanabilir.
- Bu araştırmada, tespit edilen metaforlardan olumlu olanların daha çok kullanılması, Talya Otelinin kurumsallaşma sürecini tamamlamış olması ile açıklanabilir.
- Bir örgütteki elemanların çalışma süresinin yüksekliği ve liderlerinin değer yaratmadaki gücü, örgütsel kültürün metaforlarla analizini kolaylaştırmaktadır.

4. 3. Öneriler

Bu araştırma, otel örgütlerinde, örgüt elemanlarının örgüt gerçeğine ilişkin deneyimlerini ve düşüncelerini aktarmak için kullandıkları metaforlarla dikkat çekmeyi ve örgütsel yaşamda onların önemini vurgulamaya çalışmıştır.

Araştırma, yerleşik ve köklü bir örgütte, örgütsel kültürün, metaforlarla analiz edilebileceği gerçeğini ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bu araştırma Türkiye’de otel örgütlerinde metaforları kullanmaya yönelik yapılan ilk çalışmadır. Bu açıdan, otel yöneticilerine ve araştırmacılara olmak üzere öneriler iki grupta yapılmıştır.

4. 3. 1. Otel Yöneticileri için Öneriler

- Otel yöneticileri, örgüt elemanlarını yönlendirmek, eğitmek, örgüt gerçeğini ve koşullarını öğrenmek için, örgüt elemanlarının kullandıkları metaforları dikkate almalıdırlar.

- Şikayetler, eğitim etkinlikleri, yönetim stili, kontrol ve koordinasyon sistemleri ve uygulamalar kullanılan metaforlarla çözümlenebilir.

- Örgütsel yapının düzenlenmesine, ve ilişkilere ilişkin stratejik kararlar alınırken, örgüt elemanlarının kullandıkları metaforlar, teşhis aracı olarak görülebilirler.

- Eğer metaforlar, örgüt elemanlarının, çalıştıkları örgütü nasıl algıladıklarını ifade ediyorsa, otel örgütünün başarı veya başarısızlığına neden olan faktörler için enformasyon kaynakları olarak görülebilir.

- Metaforlar, örgüt yöneticileri için, örgütsel değişimi ve gelişimi sağlayacak, etkin araçlar olarak görülebilir.

4. 3. 2. Araştırmacılar için Öneriler

Metaforlar, bir kültürün özünü kısa ama gerçek olarak yansıtan anlatımlar oldukları için, farklı kurumların kültür analizlerinde de etkin bir araç olarak kullanılabilirler. Bunlardan beklenen yararın sağlanabilmesi için, şu noktaları dikkate almak gerekir.

- Çözümlemede kullanılacak olumlu ve olumsuz metaforların sayısını eşit olarak tutmak, analiz aşamasında faydalı olacaktır.

- Tespit edilen metaforların, istenilen durumları ölçüp ölçmediğini belirlemek için yapılacak ön çalışmanın, geniş birkaç grup üzerinde yapılması ve tekrarlanan metaforların araştırma için kullanılması uygun olacaktır. Böylece, aynı kültürel

olacaktır. Böylece, aynı kültürel değişken için uygunluğu test edilen benzer metaforlar, istatistiki analiz sonuçlarının anlamlı olabilmesi için ayrıştırılacaktır.

- Otel örgütünde metaforlara ilişkin yapılan ilk araştırma olduğundan dolayı, araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için daha yaygın örneklem ve karşılaştırmalı araştırmaların yapılması gerekmektedir.

- Metaforlar, örgütsel kültür analizleri dışında, örgütsel gelişme, örgütsel değişme, insan kaynakları, endüstriyel ilişkiler, problem çözme ve liderlik alanlarında da kullanılıp - araştırılabilirler.

- Otel örgütlerinde, örgüt elemanlarının kullandıkları metaforların, nasıl değiştiklerine, hangi faktörlerle oluştuklarına ilişkin bir araştırma yapılması da yararlı olacaktır.

EK 1.

KÜLTÜREL ANALİZ ANKETİ GENEL AÇIKLAMA

Sayın Talya Elemanı ,

Bu anket, “ Konaklama Tesislerinde Örgüt Kültürü ” isimli doktora tezi için gerekli verilerin bir kısmını sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Her bölüm ile ilgili açıklamalar bölümün başında yer alacaktır.

Elinizdeki anket formuna isminizi yazmamanız ve anketteki ifadelerden düşüncelerinizi en iyi yansıtanları işaretlemeniz, araştırma sonuçlarının sağlıklı değerlendirilmesi açısından son derece önemli olacaktır.

İlginize teşekkür ediyor, saygılar sunuyorum.

ÇİGDEM ŞATIR

Ak. Üni. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu
Öğretim Görevlisi

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki sorularda durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

1) Oteldeki bölümünüz ve görev ünvanınızı belirtiniz.

.....

2) Cinsiyetiniz

1. Erkek 2. Kadın

3) Talya Otelde hizmet süreniz ne kadardır.?

1. 3 yıldan az 4. 10 - 12 yıl
 2. 4 - 6 yıl 5. 13 yıl ve daha çok
 3. 7 - 9 yıl

4) Eğitim durumunuz nedir.?

1. İlkokul 4. Üniversite
 2. Ortaokul 5. Yüksek Lisans
 3. Lise 6. Doktora ve diğerleri

5) Yaşınız

1. 20'nin altında 4. 41 - 50
 2. 21 - 30 5. 50 yaş ve daha üstü
 3. 31 - 40

II. BÖLÜM

Bu bölüm de Talya Otelinin (kurumun) kuralları, işleyişi, çalışanların ilişkileri ve yöneticileri, Türkçede yaygın olarak kullandığımız benzetmelerle (mecazlarla) anlaşılmaya çalışılacaktır.

Aşağıdaki benzetmelerden her soruya ilişkin, en uygun bulduğunuz seçeneğin önündeki parantez içine x işareti koyarak ((x) şeklinde) yanıtlayınız.

Bu benzetmelerin dışında, sizin kullandığınız veya çok daha uygun bulduğunuz bir başka benzetmeyi (mecazi kelimeyi) , “ DİĞER “ ile belirtilen seçeneğe yazabilirsiniz.

- 1) Talya Otelindeki genel işleyişi bir bütün olarak değerlendirdiğimde
 - () a. Tıkır tıkır işyelen bir saat olarak görüyorum.
 - () b. Külüstür bir araba gibi görüyorum.
 - () c. Diğer (belirtiniz.)
- 2) Talya Otelindeki ilkeleri kuralları ve ilişkileri bir bütün olarak değerlendirdiğimde
 - () a. İşletmem dikenli bir gülağacı gibidir.
 - () b. İşletmem arapsaçı gibidir.
 - () c. İşletmemde herşey süt limandır.
 - () d. Diğer (belirtiniz.)
- 3) Bana göre Talya Otelindeki kurallar
 - () a. Anayasa gibidir; asla ihlal edilemez.
 - () b. Kurallar bir kevgir gibi düzen tutmaz.
 - () c. Diğer (belirtiniz.)
- 4) Bana göre Talya Otelindeki yöneticiler
 - () a. Öğretmen gibidirler.
 - () b. Hakem gibidirler. (Arabulucu)
 - () c. Asker gibidirler. (Dediğim dedik.)
 - () d. Kral gibidirler. (Hükmedici)
 - () e. Basketbol koçu gibidirler.(Çoşturan lider.)
 - () f. Diğer (belirtiniz.)
- 5) Benim için Talya Oteli
 - () a. Aile gibidir.
 - () b. Okul gibidir.
 - () c. Vatan gibidir.
 - () d. Arena gibidir. (Savaş alanı)
 - () e. Diğer (belirtiniz.)
- 6) Yöneticilerin makam odası bana göre
 - () a. Camdan bir kuledir.
 - () b. Etrafı bataklıkla çevrili bir şatodur.
 - () c. Mevlana tekkesi gibi kapısı herkese açıktır.
 - () d. Komşu kapısı gibi teklifsiz girilir.
 - () e. Diğer (belirtiniz.)
- 7) Talya Otelinin geleceğini şöyle görmekteyim.
 - () a. Bir kelebek gibi kısa ömürlüdür.
 - () b. Bir kaplumbağa gibi uzun ömürlüdür.
 - () c. Diğer (belirtiniz.)

- 8) Benim için Talya Otelinin genel havası
- a. Cehenmem gibidir.
 - b. Hapishane gibidir.
 - c. Ana kucağı gibidir.
 - d. Sakin bir deniz kasabası gibidir.
 - e. Diğer (belirtiniz.)
- 9) Bana göre Talya Otelinde Vehbi Koç
- a. Bir efsanedir.
 - b. Atamızdır.
 - c. Sönmüş bir yıldızdır.
 - c. Diğer (belirtiniz.)
- 10) Benim için Talya Otelinin geçmişi
- a. Sisli bir hava gibi bulanaktır.
 - b. Bir deniz feneri gibi yol göstericidir.
 - c. Eski bir roman gibi okunmuş ve bitmiştir.
 - d. Diğer (belirtiniz.)
- 11) Bana göre Talya Otelinde çalışanlar
- a. İşletmenin yıldızlarıdır.
 - b. İşletmenin köleleridir.
 - c. Diğer (belirtiniz.)
- 12) Bana göre Talya Otelindeki en geçerli ilke
- a. Vakit nakittir.
 - b. Emek olmadan yemek olmaz.
 - c. Damlaya damlaya göl olur.
 - d. Diğer (belirtiniz.)
- 13) Bana göre Talya Otelinde çalışma ilkesi
- a. Her koyun kendi bacağından asılır.
 - b. Birlikten kuvvet doğar.
 - c. Diğer (belirtiniz.)
- 14) Bana göre Talya Otelindeki terfileri değerlendirdiğimde
- a. Merdiven (Basamaklar teker teker çıkarılır.)
 - b. Paraşüt (Tepeden inme gelinir.)
 - c. At binenin, kılıç kuşananındır. (sadece başarılı olanlar terfi edebilir.)
 - d. Diğer (belirtiniz.)
- 15) Bana göre Talya Otelinin Yöneticileri iş dışında
- a. Buz gibidirler.
 - b. Yönetici gibidirlerdir.
 - c. Yarendirler. (Candan dostturlar.)
 - d. Diğer (belirtiniz.)
- 16) Talya Otelinde haberler gençlikle
- a. Yıldırım hızıyla yayılır.
 - b. Kağı gibi ilerler.
 - c. Diğer (belirtiniz.)
- 17) Bana göre Talya Otelindeki bireyler arası ilişkiler
- a. Kör döğüşü gibidir.
 - b. Kurtlar sofrası gibidir.
 - c. Ahbap çavuş ilişkisi gibidir.
 - d. Gülbahçesi gibidir.
 - e. Kaya gibidir.
 - f. Diğer (belirtiniz.)

- 18) Talya Otelde işe yeni başlayanlar
 () a. Uzun bir süre üvey evlat gibidirler.
 () b. Kısa sürede öz evlat olurlar.
 () c. Diğer (belirtiniz.)
- 19) Bana göre Talya Otelde törenler (emeklilik, yaşgünü, yemek)
 () a. Sabun köpüğü gibidir.
 () b. Bayram gibidir
 () c. Diğer (belirtiniz.)
- 20) Bana göre Talya Otelinde yeni fikirleri ve düşüncesi olanlar
 () a. Köyün delisi gibi görürler.
 () b. Kaşif gibi görürler.
 () c. Diğer (belirtiniz.)
- 21) Bana göre Talya Oteli için çalışanlar
 () a. Bir piyon gibidirler.
 () b. Bir mücevher gibidirler.
 () c. Diğer (belirtiniz.)

III. BÖLÜM

Bu bölümde işe, işletmenizin kuralları, işleyişi, çalışanların ilişkileri ve yöneticileri anlatan direkt ifadeler bulunmaktadır.

Aşağıdaki 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden her ifade için en uygun bulduğunuz bir tanesini işaretleyiniz (x).

Seçenekler : 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Çok az katılıyorum, 3) Orta derecede katılıyorum, 4) Büyük oranda katılıyorum, 5) Tümüyle katılıyorum

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1) Talya Otelinde çalışanlar işletmenin yararına olduğuna inansalarda, işletme kurallarını çiğnemezler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2) Talya Otelinde çalışanlar, kendi departmanları dışındaki departmanlardaki işleyişi çok iyi bilirler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3) Talya Oteline yeni girenler, kurumun işleyişini kısa sürede anlar ve öğrenir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4) Talya Otelinin işleyişinde, departmanlar arası uyum her zaman çok yüksektir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 5) Talya Otelinde kurallar, çoğunlukla yazılıdır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 6) Talya Otelde ast - üst ilişkileri açıkça bilinir ve ihlal edilmesine izin verilmez. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 7) Talya Otelinde etkin iş ilişkileri için hiyerarşi ilişkileri (ast - üst ilişkilerindeki kurallar) dikkate almak gerekir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 8) Personel görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 9) Otel ile ilgili tüm kararlar yöneticiler tarafından alınır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 10) Yapılan bir işle veya verilen bir görevle ilgili belirsiz durumlarla karşılaşıldığında çalışanlar kendileri karar verebilirler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

- 11) Talya Otelde sonuçlardan çok formalite, işlem ve kurallara önem verilir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 12) Yöneticilerin ofislerinin düzenleniş biçimi (masalar, koltuklar, tablolar, çiçekler gibi ...) her zaman çok özeldir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 13) Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler. (1) (2) (3) (4) (5)
- 14) Talya Otelde çalışmayı, daha yüksek ücret alarak başka bir işletmede çalışmaya tercih ederim. (1) (2) (3) (4) (5)
- 15) Ailem ve ben çalıştığım işletme ile gurur duyuyoruz. (1) (2) (3) (4) (5)
- 16) Yakınlarıma bu işletmede çalışmayı tavsiye ederim. (1) (2) (3) (4) (5)
- 17) Kendimi işletmenin bir parçası olarak görüyorum. (1) (2) (3) (4) (5)
- 18) Talya Otelinin amaçları, kuralları, inançları, bütün çalışanlar tarafından benimsenmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 19) Talya Otelinin dışarıda olumlu bir imajı vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 20) İşletmemde uzun süre daha çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. (1) (2) (3) (4) (5)
- 21) Talya Otelinde kişilere ve ilişkilere ilişkin sorunlar toplantılar ile çözülür. (1) (2) (3) (4) (5)
- 22) Talya Otelinde çalışanlar arasında, bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 23) Talya Otelinde yöneticiler ve çalışanlar arasında sürekli görüş alışverişi vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 24) Talya Otelinde çalışanlar, yöneticilerle olan uzlaşmazlıklarını açıklamaktan çekinirler. (1) (2) (3) (4) (5)
- 25) Çalıştığım ortamda kendimi gerilim altında hissedirim. (1) (2) (3) (4) (5)
- 26) Talya Otelinde kişiler arası ilişkiler, karşılıklı güvene dayanır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 27) Çalışanlar, yöneticiler ile iş dışındaki konularda da konuşabilirler. (1) (2) (3) (4) (5)
- 28) İşe yeni başlayanlar, işletmeye çok çabuk uyum sağlarlar. (1) (2) (3) (4) (5)
- 29) Her departmanı, diğer bir departmandan ayıran mesleki bir dil vardır. (Kuver atmak gibi; Bell-Boy gibi; işi ve kişiyi tanımlayan terimler.) (1) (2) (3) (4) (5)
- 30) Her departmanın giysisi farklıdır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 31) Duvarlarda asılı panolar, uyarılar, özdeyişler bizim çalışma ilkelerimizi gösterir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 32) Talya Otelinin geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir ve geçmişten gelen öyküler, espiriler hep kullanılır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 33) Talya Otelindeki kurallar (dakiklik, tasarruf, allçak gönüllük gibi ...) Vehbi Koç'un ilkeleri ile yakın ilişkilidir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 34) Talya Otelinde personel geceleri, yemekler, emeklilik törenleri yaş günleri ve terfi törenlerine yeteri derecede önem verilir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 35) Görevinde başarılı olan çalışanlar, maddi ve manevi olarak ödüllendirilir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 36) Ödüller, çalışanlar arasında bir yarışma yaratır. (1) (2) (3) (4) (5)

- Barutçugil, İsmet. **Turizm İşletmeciliği**. Bursa : Uludağ Üni. Yay. . 1984. ss. 34.
- Berger, A. Arthur. **Kitle İletişiminde Çözümleme Yöntemleri**. Çeviren: Murat Barkan ve Diğerleri. Eskişehir : Anadolu Üni. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları, 1993. ss. 11 - 31.
- Berg, Per - Olof. "Orgazitional Change As A Symbolic Transformation Process." **Organization Culture**, In Peter Frost et. Al. (eds) : Baverly Hills: sage. 1985.
- _____. "Symbolic Management of Human resourcce," **Human Resource Management**, 25 / 4 : 557 - 579, 1986.
- Berberoğlu, N. Güneş. " Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. " **Anadolu Üni. İkt. Ve İdr. Bilm. Dergisi**, VIII : 1 - 2, 1990.
- _____. " Karşılaştırmalı Yönetim - Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi," **Anadolu Üniversitesi İkt. Ve İdr. Bilm. Dergisi**, 80, 1991.
- Brown, D. Andrewand Ken Starkey. " The Effect of Organizational Culture on Communication and İnformation. " **Journal of Management Studies**, 31 : 6, November, 1996.
- Cassier, Ernest. **İnsan Üstüne Bir Deneme**. Çeviren : Necla Arat. Yapı Kredi Yayınları, 1997. ss. 45.
- Carrot, Stephen and Henry L. Tosi. **Organizational Behavior**. Chicago St. Clair Press : 1997.
- Cüccloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**. İstanbul : Remzi Kitabevi, 1993. ss.35.
- Covey, R. Stephen. **Etkili İnsanın 7 Alışkanlığı**. Çeviren : Gönül Suveren ve Osman Deniztekin. İstanbul : Varlık Yayınları, 1989. ss. 23.
- Çeçen, Anıl. " Kültür Yönetimi, " **Amme İdaresi Dergisi**, 18 / 115 : 2. Haziran 1985.
- Dadridge, C. Thomas. "Symbols' Function and Use. " **Organizational Symbolizm**. In L. R Pody et all (eds) : Greenwich : C.T. Jai. Press Inc. 1983.
- " Daft, L. Richard. Symbols' in **Organizational Organizational Symbolizm**. Greenwich : Con. Jai. Pres. 1983. " (Sargut. 1994, s. 74' deki Alıntı).
- Deal, Trencce and Allen A. Kennedy. **Corporate Cultures**. Massachusetts : Addition Wesley Publishing, 1982.
- Denizer, Dünder ve Diğerleri. **Otel İşletmeciliği**. Ankara : Anatolia Yayıncılık. 1985. ss.8
- Deyimler Sözlüğü**. İstanbul : Ülke Yayınevi. 1990.

- Duncan, Jack. "Organizational Culture : Getting A Fix On An Elusive Concept." **The Academy of Management Executive**, III, 3 : 229, 1989.
- Druker, F. Peter. **Yeni Gerçekler**. Çeviren : Birtane Karanakçı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996, ss. 26.
- Edgren, Lars. "The Commondo Model Awayto Gather and Interpret Cultural Data," **Organizational Symbolism**. In B. A Turner (eds). Sanfrancisco : Joss. Bass, 1990.
- Erkman, Fatma. **Gösterge Bilime Giriş**. Alan Yayıncılık, 1987, ss. 11 - 25.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul : Beta Basım Yayın, 1994, s. 115.
- Erdem, Ferda. **İşletme Kültürü**. Ankara : Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1996, ss. 28.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. İş Bankası Yayınları, 1994, ss. 214 - 230.
- Faceldey, Eric. "Culture d' entrenprise dans la Region Mediterranceenne". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Institut Agronomiqu Mediterranceenne, 1995 .
- Fiske, John. **İletişim Çalışmalarına Giriş**. Çeviren : Süleyman İrfan. Bilim ve Sanat Yayınları, 1990, s. 40.
- Firth, R. **Symbols Public and Private**. London : 1973.
- Gahmberg, Henrik. "Metaphor Manegement : On the Semiotics of Strategic Leadership," **Organizational Symbolism**. In B. A. Turner (ed.). Berlin : De Gruyter, 1990.
- " Geertz, Clifford. The Interpretation of Cultures. New York : Basic Books, 1973. " (Schall, 1983, s. 557, 581' deki Alıntı).
- Goodenough, Ward H. **Culture Language and Society**. Reading V. A : Addison Vaskey, 1971.
- Gökçe, Birsen. **Toplum Bilimlerde Araştırma**. Ankara : Savaş Yayınları, 1988, ss. 51.
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. Eskişehir : 1997, ss. 1.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. İstanbul : Remzi Kitabevi, 1984, ss. 95.
- Gürçay, Cemile. " İletişimde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üni. SBE, 1994.
- Gregory, Kathleen. " Native - view Paradigms: Multiple Cultures and Cultural Conflictin Organizations," **Administrative Science Querterly**, 23 / 3 : 359, 1983.
- Handy, B. Charles. **Understanding Organizations**. 1986.

- Hofsted, Geert and Others. "Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quaitive Study Across Twenty Casse," **Administrative Science Quaterly**, 35 / 2 : 225 - 429, 1990.
- Hofsted, Geert. **Culture' s Consequences : International Differences in Work Related Valves** . London : . 1990.
- İrfan, Erdoğan, **Araştırma Dizaynı ve İstatistiksel Yöntemler**. Emel Matbaası, 1988, ss. 136.
- İrvan, Süleyman. **Medya, Kültür, Siyaset**. Ankara : Bilim Sanat Yayınları, 1977, ss. 14 - 16 .
- Jamieson, Harry. **İletişim ve İkna** . Çeviren : Nejat Atabek ve Banu Dağtaş. Eskişehir : A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Yay. . 1996. s. 100.
- Jelanik, M. and Others. "Inroduction : A Code of Many Colors," **Administrative Science Quarterly** , 28 : 331 - 338 . 1983.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul : Evrim Basım, 1988, ss. 261.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara : 1991. s. 70.
- Kırçıl, Olgun. **Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri**. Ankara : Milil Produktivite Merkezi Yayınları, 1985. ss. 19. 20. 21.
- Kilman, Ralph and Others. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco : Jossey - bass. 1988.
- Kozlu, Cem. **Kuramsal Kültür**. İstanbul : Defne Yayımcılık. 1986, ss. 68.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul : Beta Yayınları, 1993, ss. 146.
- Koch, Suzan and Steenley Deetz. "Metaphor Analysis of Social Reality in Organizations." **Journal of Applied Communication Research**, 9 : 1 - 15, 1981.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. **Otel İşletmeciliği**. Ankara : 1983.
- " Kroeber, A. L. And Kluchhohn. Culture. New York : Random House. 1952." (Adler, 1991, s. 31' deki Alıntı.)
- Lee, Robert and Peter Lawrance. **Organizational Behavior Politics and Work**. Hutchinson Management Studics. 1985.
- Louis, Mearly Reis. " A Cultural Perspektive on Organizations : The Need for and Consequences Vrewing Organizations as Culture Beering Milleux." **Human System Management**, 2 : 246 - 258, 1981.
- _____ " An Investigat or's Guide to Workplace Culture." **Organizational Culture**. In P. Frost et all (eds.). Beverly Hills : Sage. 1985.

- Marshak, J. Robert. "Managing the Metaphors of Change." **Organizational Dynamics**, 22 / 1 : 44 -50, 1991.
- Mayer, Alan. "How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Invenvents." **Journal of Management**, 19 : 45 - 61, 1981
- Meek, Lynn V. "Organizational Culture Origins and Weakneses." **Organizations Studies**, 9 / 4 : 453 - 473, 1988.
- Mehmet, Ali Ağalçay. **Türkçe' de Mecazlar Sözlüğü**. Ankara : Doğuş Matbaası, 1949.
- Morgan, Gareth. "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory." **Administrative Science Quarterly**, 25 : 605 - 622. 1980.
- Olalı, Hasan ve Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği**. İstanbul : İstanbul Üni. İşletme Fak. Yay. , 1989, ss. 12.
- Ortony, A. "Why Metaphors are necessary and not Just nice." **Educational Theory**, 25 : 95 - 53, 1975.
- Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC' si**. İstanbul : Simavi Yayınları, 1992, ss. 9.
- _____. **XIX.Yüzyılda Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri**. Ankara : Basın ve Yayın Yüksek Okulu, 1982.
- Ouchi, William. **Teori 2. Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor**. Çeviren : Yakut Güneri. İstanbul : İlgı Yayınları, 1989.
- Özkalp, Enver. "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler," **Anadolu Üni. Açık Öğr. Fak. Dergisi**, 1 : 2, 1995.
- Özkara, Belkıs. "Hizmet İşletmelerinde, Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü," **IV. Ulusal Kalite Kongresi**. İstanbul : 8 - 9 Kasım 1995, ss. 321 - 325. (teksir)
- Owens, G. Robert and Carl R. Steinhoff. "Towarts a Theory of Organizational Culture." **Journal of Educational Administration** , 27 / 3 : 6 - 16, 1989.
- Palmar, Ian and Craing C. Lundberg. "Metaphors of Hospitality Organizations." **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 36 / 3 : 80 - 85, 1995.
- Paksoy, Mahmut ve Ahmet Acar. **Örgütsel İletişim**. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak. , 1996, ss. 80.
- Pettigrew, M. Andrew. "On Studying Organizational Cultures." **Administrative Science Quarterly**, 24 : 570, 1979.

- Pfeffer, J. "Management as Symbolic Action : The Creation and Maintenance of Organizational Paradigm," **In Research in Organizational Behavior**. L. Cumming and B. Stew (eds), 3 : 1 - 51, 1981.
- Phillps, Welson and John L. Brown. " Analyzing : A Critical Hermeneutic Approach," **Academy of Management Journal**, 36 / 6 : 1547 - 1576, 1993.
- Rossi, I. And Edwin O' Higgins. " The Development of Theories of Culture," In Ino Rossi (eds). **People in Culture**. New York : 1981, ss. 31. 78.
- " Rose, A. M. A Systematic Summary of Sembolic Interaction Theory. NY : Houghton Mifflin." İrfan Erdoğan ve Korkmaz Alemdar. **İletişim ve Toplum**. Ankara : Bilgi Yayınevi, 1990, s. 27' deki alıntı.
- Sargut, A. Selami. **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara : V. yınları, 1994, s. 56.
- Schramm, Wilbur and Porter E. William. **Men, Women, Messages and Madia**. New York : Harper and Row Pub. . 1973, ss. 26. 28.
- Schall, S. Maryan. " A Communication Rules Approach to Organizational Culture," **Administrative Science Quarterly**, 28 : 557 - 581, 1983.
- Schein, H. Edger. " Coming to a New Awareness of Organizational Culture," **Sloan Management Review**, 24 : 3 - 16, 1984.
- _____. **Organizational Culture and Leadership. Second Edition**. SanFrancisco : Josey. Bass Pub. . 1985.
- Shimanoff, Susan B. **Communication Rules : Theory and Research**. Beverly Hills. CA : 1980.
- Smircich, Linda. " Concept of Culture and Organizational Analysis." **Administrative Science Quarterly**, 28 / 3 . 339 - 358, 1983.
- Silverman, David. **The Theory of Organization**. London : Heinemann, 1970.
- Starbeck, W. " Congealing oil : Inventing Ideoloqies to Justifyfacing Ideologies out." **Journal of Management Studies**, 19 : 3 - 27, 1982.
- Şahin, Ela. " Üretim ve Hizmetin Ardındaki Güç," **Bilim ve Teknik Dergisi**, 29 / 342 : 20 - 27, Mayıs 1996.
- Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara : Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1990, ss. 10.
- " Schon, D. " Generative Metaphor : A Perspective on Problem Setting in Social Policy" Metaphor and Thought. In A Ortony (Eds). Cambridge University Press." (Palmar and Lundberg, 1995 s. 81' deki alıntı).
- Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir : Anadolu Üni. Eğitim Fak. Yay. , 1994.

- Tınar, M. Yaşar. "Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görülmeyen El." **Dokuz Eylül Üni. İkt. Ve İdr. Bilimler Fak. Dergisi**, 5 / 1. 2 : 8, 1990.
- Thomas, Sari. **Studies in Communication**. New Jersey : 1981, ss. 16.
- Thompson, J.B. **İdeology on Modern Culture : Critical Social Theory in the are of mass Communication**. Cambridge England Polity Press : 1990.
- Tolan, Barlas. **Toplum Bilimlerine Giriş**. Ankara : Savaş Yayınları, 1983.
- Trice, M. and Janice M. Bayer. "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials." **Academy of Management Review**, 9 / 4 : 653 - 656, 1984.
- Tsoukas, H. "The Missing Link : A Transformational View of Metaphors in Organizational Science." **Academy of Management Review**, 16 / 3 556 - 586, 1991.
- Unutkan, G. Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul : Türkmen Yayınevi, 1995, ss. 122.
- Usluata, Aysel. **İletişim**. İstanbul : Cep Üniversitesi İletişim Yayınları, 1994, ss. 14.
- Varner, Iris and Linda Beamer. **Intercultural Communication in the Global Workplaca**. Printed in the USA : 1995.
- Weiss, Joseph. **Regional Cultures, Managerial Behavior and Entrepreneurship. An International Perspective**. New York . Qouorum Books Greenwood Press Inc. , 1988.
- Wilkins, Alan L. "Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization." In L.R. Pondy et all (eds). **Organizational Symbolizm**. Greenwich, CT : Jai Press Inc. 1983.
- Wilkins, Alan L. and William G. Ouchi. "Efficient Cultures : Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance." **Administrative Science Quarterly**. 28 : 468 - 481, 1983.
- Wikins, Alan L. and Kerry J. Patterson. "You can't Get There From Here : What will Make Culture, Change Projects Fail." **Gaining Control of the Corporate Culture**. In Kilmenn and Others (eds). SanFrancisco : Jossey - Bass. , 1989.
- Yüksel, Haluk. **Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları**. Eskişehir : Anadolu Üni. Açıköğretim Fak. Yay. , 1987, ss. 22. 188.
- _____. **Bireylerarası İletişime Giriş**. Eskişehir :Anadolu Üni. Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. , 1994, s. 58.
- Zilhoğlu, Merih. **İletişim Nedir?** Cem Yayınevi, Birinci Basım, 1993.