

BÖLÜM 20

Kurum Kültürü

Mehmet PEKER¹

KURUM KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Kurum kültürünün tanımını yapmadan önce, kavramın tanımı konusunda tam anlamıyla bir uzlaşma olmadığından ve farklı gelenek ve yaklaşımlara göre değişen bir tanım çeşitliliğine sahip olduğundan söz etmek gerekir. Bu durumun, antropoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerde de görüldüğü üzere kültür kavramının birtakım özelliklerinin, tanımını zorlaştırması ve farklı gelenekten gelip farklı metodolojik yaklaşımları benimseyen kurum kültürü araştırmacılarının anlayış farkları gibi faktörlerin birleşiminin bir sonucu olduğu söylenebilir (Alvesson, 2011; Palmer ve Hardy, 2000; Schneider ve ark., 2013). Buna rağmen kurum kültürünü ve temel özelliklerini tanımlamayıp bir çerçeveye oturtmayı hedefleyen yaklaşımlarda, tanımların ortaklaşan tarafları olduğu görülmektedir. Örneğin Verbeke ve arkadaşları (1998) 54 kurum kültürü tanımında ortak yönler olup olmadığını sınamak için içerik analizi gerçekleştirmiştir. Analiz sonuçları farklı kültür tanımlarında ortaklaşan temel bir yapı olduğunu ve dört farklı kavramsal varyasyonun bu tanım etrafında konumlandığını ortaya koymuştur. Buna göre kültürün temel yapısı, onun öğrenilen ve paylaşılan norm ve davranışları yansıtan ve kurumda işlerin nasıl yürüyeceğini şekillendiren niteliklerine vurgu yapmaktadır. Kavramsal varyasyonlar ise Sackmann (1991) ile de tutarlı olarak farklı kültür tanımlarında öne çıkan özellikleri belirtmektedir. Bunlar, kurumda neyin nasıl yapılacağına ilişkin anlayışı şekillendiren inanç, norm ve değerler; işlerin nasıl yürüdüğünü gösteren örtük kodları aktaran davranış ve pratikler ve kurum tarihi içinde oluşmuş ve nesiller arasında aktarılan gelenekler ve fikirler olarak tanımlanabilir.

Bu türden ortaklıklar kurum kültürü ve iklimi üzerine çalışmalar gerçekleştiren öncü araştırmacıların tanımlarında da görülmektedir. Schein (2017) *kültürü* bir grubun çevreye uyum ve grup olma yolunda karşılaştığı problemleri çözme sürecinde biriktirdiği ve yeterince iyi çalıştığı için grup tarafından doğru kabul edilen bir paylaşılan öğrenme olarak tanımlamıştır. Tanımdaki birikim ise zamanla üyelerin günlük yaşamlarının bir parçası haline gelmiş olan ve yeni grup üyelerine doğru düşünme ve davranma yolu olarak öğretilmesi gereken inanç, değer ve davranış normları sistemi veya örüntüleri olarak tanımlanmıştır. Martin (2002), *kurum kültürünü* üyelerin kurum içinde nasıl algıladıklarını, anladıklarını ve etkileşimde bulunduklarını şekillendiren paylaşılan anlamlar, semboller, uygulamalar ve altta yatan kalıplar olarak tanımlamış ve kültürün kurum yaşamının hem doğrudan gözlemlenebilen yanlarını hem de altta yatan, örtük olan kısımlarını kapsadığını ifade etmiştir. Trice ve Beyer (1993) *kültürü* paylaşılan değerler, ideolojiler, inançlar bütünü olarak ve mitler, anlatılar ve uygulamalar gibi yollarla aktarılması ekseninde tanımlamışlardır. Alvesson'a (2011) göre ise kültür, sosyal etkileşimlerde sembolizm kullanımı ve anlam müzakeresi sonucunda yaratılan sosyal gerçekliğe yönelik paylaşılan bir anlayışı ifade etmektedir. Ehrhart ve arkadaşları (2014) mevcut tanımlardan hareketle *kurum kültürünü* paylaşılan, istikrarlı, merkezde ve derinde konumlanan, sembolik, ifade edilen, öznel, tarih ve gelenekten beslenen, yeni üyelere aktarılan, kural ve düzen sağlayan, etki alanı geniş, kolektif kimlik ve bağlılığın kaynağı olan biricik bir yapı olarak tanımlamışlardır.

¹ Doç. Dr., Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü mehmet.peker@ege.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-9837-892X

potansiyelinde olduğu görülmektedir. Makine öğrenmesi temelli yöntemlerin sosyal bilimlerde yaygınlaşması, kurum kültürü gibi çok katmanlı, değişim gösteren ve karmaşık yapıların tümevarımsal ve metin madenciliğine dayalı yöntemlerle etkili biçimde tanımlanabilir ve ölçülebilir hale getirilebileceğini göstermektedir. Uzman görüşleriyle desteklenen DDİ araçlarının kurum kültürü sözlüklerine, ölçümlerine ve taksonomilerine içerik sağlayacak devasa boyutta arşiv verisini (örn. şirketlere ilişkin çalışan yorumları, şirket belge ve konuşma metinleri) hızlı biçimde analiz etme olanağı sağladığı ve bu ölçüm ve tanılama araçlarının geçerli biçimde geliştirilmesine önemli katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Adler, A. B., Bliese, P. D., Barsade, S. G. ve Sowden, W. J. (2021). Hitting the mark: The influence of emotional culture on resilient performance. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 319–327. <https://doi.org/10.1037/apl0000897>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Alvesson, M. (2011). Organizational culture: Meaning, discourse, and identity N. Ashkanasy, C. Wilderom ve M. ve Peterson (Ed.), *The handbook of organizational culture and climate* içinde (2. baskı, s. 11-28). Sage.
- Ashford, S. J. ve Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A. ve Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>
- Byrne, Z. S., Cave, K. A. ve Raymer, S. D. (2022). Using a generalizable photo-coding methodology for assessing organizational culture artifacts. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 797–811. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09773-0>
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (2008). Profile comparison methods for assessing person-situation fit. C. Ostroff ve T. Judge (Ed.), *Perspectives on organizational fit* içinde (s. 65–88). Erlbaum.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3. basım). Wiley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. ve Thakor, A. V. (2014). *Competing values leadership: Creating value in organizations* (2. baskı). Edward Elgar Publishing.
- Campbell, J. ve Göritz, A. S. (2013). Culture corrupts! A Qualitative Study of Organizational culture in corrupt organizations. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 291–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1665-7>
- Chao, G. T. (2000). Multilevel issues and culture: An integrative view. K. J. Klein ve S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* içinde (s. 308–346). Jossey-Bass.
- Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13(3), 245–273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Cusin, J. ve Goujon-Belghit, A. (2019). Error reframing: Studying the promotion of an error management culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 510–524. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1623786>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D., Nieminen, L. ve Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.713173>
- Duan, J., Lin, X., Wang, X. ve Xu, Y. (2022). How organizational cultures shape social cognition for newcomer voices. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(3), 660–686. <https://doi.org/10.1111/joop.12390>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B. ve Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Giorgi, S., Lockwood, C. ve Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>
- Erez, M. ve Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology*, 53(4), 583–598. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00190.x>
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M. ve Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 313–331. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D. ve Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657–693. <https://doi.org/10.2307/258594>

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hogan, S. J. ve Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Klein, K.J. ve Kozlowski, S.W.J. (2000) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*. Jossey-Bass
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Palmer, I. ve Hardy, C. (2000). *Thinking about management*. Sage.
- Marescaux, E., Rofcanin, Y., Heras, M. L., Ilies, R. ve Bosch, M. J. (2020). When employees and supervisors (do not) see eye to eye on family supportive supervisor behaviours: The role of segmentation desire and work-family culture. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103471. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103471>
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage.
- Martin, J. ve Frost, P. J. (1996). The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance. S. R. Clegg, C. Hardy ve W. R. Nord, (Ed.), *Handbook of organizational studies* içinde (s. 599–621). Sage.
- Martin, J., Frost, P. ve O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence ve W. Nord (Ed.), *The Sage handbook of organization studies* içinde (2. Baskı, s. 725–753). Sage.
- O'Reilly, C., Cao, X. ve Sull, D. (2023). CEO personality: The cornerstone of organizational culture? *Group & Organization Management*, 105960112311765. <https://doi.org/10.1177/10596011231176591>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. ve Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. I. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* içinde (Cilt 12, 2. baskı, s. 643–676). Wiley.
- Pandey, S. ve Pandey, S. K. (2019). Applying natural language processing capabilities in computerized textual analysis to measure organizational culture. *Organizational Research Methods*, 22(3), 765–797. <https://doi.org/10.1177/1094428117745648>
- Puppatz, M., Wang, M. ve Deller, J. (2023). A configurational approach to investigating the relationship between organizational culture and organizational effectiveness using fuzzy-set analysis. *Group & Organization Management*, 105960112311591. <https://doi.org/10.1177/10596011231159163>
- Regina, J. ve Allen, T. D. (2023). Masculinity contest culture: Harmful for whom? An examination of emotional exhaustion. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(2), 117–128. <https://doi.org/10.1037/ocp0000344>
- Roulin, N. ve Krings, F. (2020). Faking to fit in: Applicants' response strategies to match organizational culture. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 130–145. <https://doi.org/10.1037/apl0000431>
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* içinde (s. 153–192). Jossey-Bass.
- Ruhle, S. A. ve Süß, S. (2020). Presenteeism and absenteeism at work—an analysis of archetypes of sickness attendance cultures. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 241–255. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09615-0>
- Sackmann, S. A. (1991). Uncovering culture in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 295–317. <https://doi.org/10.1177/0021886391273005>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. ve Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Schachner, M., Ardag, M. M., Holtz, P., Großer, J., Hartz, C., Van Herk, H., Bender, M., Boehnke, K. ve Dobewall, H. (2024). Extracting organizational culture from text: the development and validation of a theory-driven tool for digital data. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2024.2360225>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109–119.
- Schein, E. H. (2011a). Preface. N. M. Ashkanasy, C. P.M. Wilderom ve M. F. Peterson (Ed.), *Handbook of organizational culture and climate* içinde (2. baskı, s. xi–xii). Sage.
- Schein, E. H. (2011b). The levels of culture. M. L. Di Domenico, S. Vangen, N. Winchester, D. K. Boojihawon, J. Mordaunt (Ed.), *Organizational collaboration: Themes and issues* içinde (s. 135–143). Routledge.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. baskı). Wiley.
- Schmiedel, T., Müller, O. ve Brocke, J. V. (2019). Topic modeling as a strategy of inquiry in organizational research: A tutorial with an application example on organizational culture. *Organizational Research Methods*, 22(4), 941–968. <https://doi.org/10.1177/1094428118773858>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. S. Zeideck (Ed.), *APA handbooks in psychology: Building and developing the organization* içinde (Cilt 1, s. 373–414). American Psychological Association.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and struc-

- ture of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (Cilt. 25, s. 1–65).
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Smircich L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Song, Y., Liu, Y., Shi, J. ve Wang, M. (2017). Use of Proactive Socialization Tactics and Socialization Outcomes: A Latent Growth Modeling Approach to Understanding Newcomer Socialization Process. *Academy of Management Discoveries*, 3(1), 42–63. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0142>
- Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P. ve Morag, O. (2019). The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A Performance. *Group & Organization Management*, 44(3), 483–520. <https://doi.org/10.1177/1059601117703267>
- Taylor, B. C., Irvin, L. R. ve Wieland, S. M. (2006). Checking the map: Critiquing Joanne Martin’s metatheory of organizational culture and its uses in communication research. *Communication Theory*, 16(3), 304–332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00272.x>
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall.
- Tu, Y., Jiang, L., Long, L. ve Wang, L. (2022). Leader secure-base support and organizational learning culture: Synergetic effects on employee state promotion focus and approach job crafting. *Career Development International*, 27(5), 547–561. <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2021-0235>
- Vahle-Hinz, T., Deci, N. ve Baethge, A. (2024). Intensifying and protective? – how organizational culture shapes the effect of work scheduling autonomy on the relationship between time pressure and self-endangering work behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(4), 488–502. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2024.2326620>
- Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* içinde (Cilt 1, s. 209–264). JAI Press.
- Van Maanen, J. ve Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg ve J. Martin (Ed.), *Organizational culture* içinde (s. 31–54). Sage.
- Verbeke, W., Volgering, M. ve Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303–329. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Yammarino F. J., Dansereau F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. N. M. Ashkanasy, C. P. M., Wilderom ve M. F. Peterson (Ed.), *The handbook of organizational culture and climate* içinde (s. 50–76). Sage.
- Zohar, D. ve Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford handbook of industrial and organizational psychology* içinde (Cilt 1, s. 643–666). Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhpb/9780199928309.013.0020>