

## **İLETİŞİM SİSTEMİ OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN METAFORLARLA ANALİZİ(\*)**

Çiğdem ŞATIR\*\*

### **The Organization Culture As A System of Communication. (An Applied Research At the Hotel with Metaphors)**

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 analysis.

.....

### **Giriş**

Örgütsel yaşamda metaforların önemli bir yeri olmasına rağmen, Türkiye’de otel örgütlerinin metaforlarla araştırılmamış olması ve metaforların örgüt deneyimini paylaşmanın önemli bir göstergesi olması araştırmacıyı, örgüt kültürünün metaforlarla analizine yöneltmiştir. Bu amaçla, örgütsel yapıyı, aidiyeti, güç mesafesini, ödüllendirmeyi ve iletişim değişkenlerini ölçen 36 tane direkt ifade, 60 metafor ile karşılaştırılmıştır. Sonuçta, direkt ifadelere uygunluk derecesi yüksek olan 20 metafor istatistiki analize imkan vermiştir.

\*Bu Çalışma Doktora Tezi Olarak kabul edilmiştir. “İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi” Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, 1998

\*\* Yrd.Doç.Dr., Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi

Özellikle bunlardan 17 tanesi örgütsel kültürü güçlü bir şekilde anlatmıştır.

## **1. İletişim, Semboller ve Kültür**

Fiske, 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 ilgilendir.

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, kıyasacı kültürün paylaşımı anlamına gelir<sup>2</sup>. Bu okul için iletişimin araştırılması, özünde kültürün araştırılmasıdır. Temel araştırma yöntemi de gösterge bilimidir (anlamlar bilimi)<sup>3</sup>.

İletişimi, anlamın oluşturulması olarak ele aldığımızda, insanların semboller yardımıyla düşüncelerinde anlamları ve değerleri paylaştıkları, iletişim anında da sembolik olarak ilişkiye girdiklerini söyleyebiliriz. Bu durum bireylerin ihtiyaçları sonucunda ortak kültürü paylaşarak oluşturdukları toplumsallaşmanın bir ifadesidir.

İnsan doğal ortama toplumsallaşması ile oluşturduğu kültürü aracılığı ile uyum sağlamayı öğrenmiş ve bu oluşum içindeki iletişimlerinde, duygularını, düşüncelerini, inançlarını anlam yüklü seslerle, sözcüklerle ve bedensel hareketlerle yani sembollerle aktararak, anlamlandırma ve bunu paylaşma çabası içine girmiştir<sup>4</sup>.

Semboller ortak bir yaşam içinde ve yalnızca o topluluk üyeleri tarafından anlamların paylaşıldığı sürece varolmaktadır<sup>5</sup>. Böylece birey kendini ,etkinlikleri, toplumdaki başat kültürü, fiziksel çevreyi semboller aracılığıyla tanımlar. Bu açıdan sembollerini herhangi bir

1 John Fiske, İletişim Çalışmalarına Giriş. Çev. Süleyman İrfan, Bilim ve Sanat Yayınları, 1990, s.40

2 Kenneth Anderson, Introduction to Communications. University of Ilmou, 1972, s.40; Aysel: Usluata İletişim, Cep Üni. İletişim Yayınları, 1995, s.122.

3 Fiske, s.17-18

4 Süleyman İrfan, Medya, Kültür, Siyaset, Ankara, Bilim Sanat Yayınları, 1977, s.14-16;

Ünsal Oskay, İletişimin ABC'si, İstanbul, Simavi Yayınları, 1992, s.9.

5 Per-Olof Berg, "Organizational Change As A Symbolic Transformation Process" Organizations Culture, In Peter Frost et. Al. (eds); Beverly Hills:Sage, 1985.

eylemi, olayı, nesneyi, objeyi kavrama ve anlamlandırma sürecine yardımcı olan ilişki olarak tanımlamak mümkündür.

Bu süreç, toplumca paylaşılan bir kültür haritasını da oluşturur. Bu anlamda toplum kişiler topluluğu değil, kültürle toplanan kişiler anlamına gelir. Thomas (1981), "geçmişte" veya içinde yaşanan herhangi bir "an"ın örgütlenmesi kültür; "anı" getiren ve geleceğe götürecektir sürecin ise "iletişim" olduğunu belirtmektedir<sup>7</sup>. Bu açıdan, şeyleri anlamlandırma ve algılama sürecinde kültürel etkenlerin önemli bir rolü olduğunu, çünkü anlamların kültürel sembollere göre belirlendiğini görüyoruz. Dolayısıyla semboller o toplum içindeki bireyler için insanların deneyimlerine dayalı bilgilerden ve tüm bu deneyimleri içeren işaretler olarak kültürle ilişkilendirilmiştir. Bu açıdan semboller, insanların ve toplumların, o toplum içindeki örgütsel yapıların kültürel dünyalarına girmemizi sağlarlar.

## **2. Kültüre Sembolik Açıdan Yaklaşım**

Kültürün, sembolik bir kavram olarak ele alınmasında iki faktör önemlidir. Birincisi, kültür ve iletişim ayrılmaz ölçüde birbirine bağlıdır<sup>8</sup>. Hall, "kültür iletişimdir, iletişim de kültürdür" diyerek bu kavramları dönüşümlü olarak ve birbirini açıklamak için kullanmıştır<sup>9</sup>. İçeridir, 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. İkincisi ise, kültürün bir toplumsal olgu olarak algılanmasıdır<sup>10</sup>.

6 Alan Wilkins, "Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization" In L.R. Pondy et al (eds). Organizational Symbolism, Greenwich, CT: Jai Press Inc, 1982.

7 Sari Thomas, Studies in Communication. New Jersey, 1981, s.16

8) Berger s.11-31

8 Berger s.11-31

9 S.Maryan Schall, "A Communication Rules Approach to Organizational Culture", Administrative Science Quarterly, (28: 1983), s.557-581.

10 Welson Phillips and John L. Brown, "Analyzing: A Critical Hermeneutic Approach", Academy of Management Journal, (36/6, 1993), s.1547-1576.

Geertz'e göre, kültür bu açıdan bazı sembollerin birikmesi, etkileşimi ile var olur. Kültür, sembollerle kuşatılmış anlamların tarihi olarak aktarılan bir kahbı, sembolik formlarla açıklanan kalıtsal kavramların bir sistemidir ki, kültür aracılığıyla insanlar iletişimde bulunurlar, yaşama ilişkin bilgi ve tutumlarını geliştirirler<sup>11</sup>.

Sembol ve kültür ilişkisinde kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemi olarak görülmektedir

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<sup>12</sup>. Kültüre sembolik bir bakış açısı ile yaklaşan Smircich'in "bir metafor olarak kültür" perspektifi, örgütsel kültür analizlerinde açıklanmaya çalışılmış ve kültürün açıklanmasında bu yaklaşımı benimseyen örgüt kültürü araştırmacıları da daha çok örgütsel semboller üzerinde yoğunlaşmışlardır<sup>13</sup>.

### 3. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgüt, ortaklaşmış belli amaçları gerçekleştirmek için eylemlerini birleştirmiş insanlardan oluşur. Örgütler bu amaçla, insan eliyle yaratılmış yapay bir sosyal düzen yada sistemlerdir<sup>14</sup>.

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<sup>15</sup>. Yani örgütler üst yapıyla uyum içinde olmalarının yanı sıra, kendilerine özgü sembolik iç çevreler oluştururlar<sup>16</sup>.

Örgütlerin kültürel ortamlar olarak görülmesinin önemli nedenlerinden birisi de sembollerdir. Bu yüzden örgütün içinde yarattığı davranış, örgütün dışındaki etkileşimin yarattığı davranıştan daha

11 Schall, s.557-581

12 Linda Smircich, "Concept of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, (28/3, 1983), s.339-358

13 Mehmet Şişman, Örgüt Kültürü, Eskişehir, Anadolu Üni. Eğitim Fak. Yay.,1994

14 M. Yaşar Tınar "Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görülmemeyen El." Dokuz Eylül Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, (5/1.2, 1990), s.8

15 İ. Ethem Başaran, Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, Ankara Üni.Eğitim Fak. Yay., 1982, s.21

16 A. Sclami Sargut, Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara, Verso Yayınları, 1994, s.56

değişiktir. Bu farklılık, örgütlerin zamanla belli özelliklere sahip, geliştirmiş oldukları kişilikle, yani "örgüt kültürü" ile açıklanabilir<sup>17</sup>.

Örgüt kültür araştırmalarının çıkış noktası, örgütü ve kültürü yanyana getirme çabasıdır. Bundan dolayı, örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlara iki açıdan bakmak faydalı olacaktır.

Bunlardan birincisinde, kültür organizasyonunun sahip olduğu bir değişken (alt sistem) olarak ele alınmakta, ikincisin de ise, kültür organizasyonla özleştirilmektedir<sup>18</sup>.

Kültür, bir değişken olarak ele alındığında, makro yapıdan örgüte geçen bir olgu olarak kabul edilir. Kültür, toplumun üyesi olan bireylerce örgüte taşınan ve teknoloji, yapı, ürün, kişiler gibi, organizasyonun bir alt sistemi olarak görülmektedir.

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

Bu nedenle örgütü çözümlenebilmek için, öncelikle örgütün üyesi olan insan topluluklarının, paradigmalarının, değerlerin, örgüt ve bireylere ait sembol ve uygulamaların araştırılması ve çözümlenmesi gerekmektedir. Çünkü kültürel açıdan bakıldığında örgüt, üyeleri tarafından, sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak görülmektedir<sup>19</sup>. Diğer bir ifade ile, örgütte üyelerin birbirleri ile etkileşimi, onları tek tek bireyler olmaktan çıkarıp bir sosyal bütünlük haline dönüştürür. Bu ortak dünya sembolik düzeyde varılmaktadır. Dolayısıyla, örgüt kültürüne sosyal etkileşimin bir sonucu olarak bakmak, örgütü kültür olarak kabul etmektir.

Örgüt teorisi içinde kültür; "değerlerin, normların ve sembollerin paylaşılmış bir sistemi olarak ifade edilir"<sup>20</sup>. Bu bütünlük

17 Alan L. Wilkins 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.), San Francisco: Jassay Bass, 1989,

18 Lynn V. Meek, "Organizational Culture Origins and Weaknesses." Organizations Studies, (9/4, 1988), S.453-473;

19 Henrik Gahmberg, "Metaphor Management: On the Semiotics of Strategic Leadership," Organizational Symbolism, In B. A. Turner (ed.) Berlin, De Gruyter, 1990.

20 Mearly Reis, Louis, "A Culture Perspective on Organizations: The Need for/and Consequences Vrewing Organizations as Culture Beering Milleux". Human System Management, (2: 1981), s.246-258.

içinde kültür, semboller aracılığıyla paylaşılır, aktarılır, öğrenilir<sup>21</sup>. Bu paylaşılan ortak anlamlar örgütten örgüte farklılık gösterir. Paylaşılan anlam, paylaşılan anlayış ve paylaşılan duygu, hepsi örgütsel kültürü açıklamanın bir yoludur. Örgüt kültürü, örgütte bulunan insanların belirli olayları, eylemleri, konuları, konuşma tarzlarını, durumlarını belirgin bir şekilde görmelerine ve anlamalarına izin veren bir gerçekliktir. Örgüt kültürü tanımlamalarından yola çıktığımızda, kültürün algılama, davranış ve yargılama kodları sağladığı, bağlılık ve uyum yaratma işlevlerine sahip olduğu görülmektedir.<sup>22</sup>

#### **4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**

Schein'in (1984) örgüt kültürünün nasıl oluştuğuna ilişkin modelinde, birbiriyle etkileşim içinde üç düzey belirlenmiştir<sup>23</sup>: paradigmalar, temel değerler ve artifaktlar (semboller ve uygulamalar).

##### **4.1. Paradigma ve Değerler**

Paradigmalar, bireyin iç ve dış dünyasını algılayıp yorumlamasında etkili olan tüm faktörleri kapsar<sup>24</sup>. Örgütün çevreyle ilişkisinde, gerçeğin ve doğrunun doğasında, insan etkinliğinin doğasında, insan yapısının doğası ve insan ilişkilerinin doğasında sahip olduğumuz bu paradigmalar bizi sessizce, bilinçsizce etkilemiş, değerlerimizin, yargılarımızın, düşüncelerimizin biçimlenmesine yardımcı olmuştur<sup>25</sup>. Örgüt kültürü analizindeki ikinci düzey ise, bir grubun ideallerini, amaçlarını ve onlara varma yollarını gösteren değerleri ve ideolojiyi bir araya getiren düzeydir.

Paradigmalar neyin doğru olarak kabul edildiğinin ifadesiyken, değerler neyin önemli olduğunun kabulüdür<sup>26</sup>. Değerleri doğrudan gözlemek zordur. Kültürün gözle görülemeyen içsel yönünü oluşturan değerler, örgütsel sorunların çözümünde, uygun

21 Jack Duncan, "Organizational Culture: Getting A Fix On An Elusive Concept," The Academy of Management Executive, (III, 3: 1983) s. 229.

22 Ferda Erdem, İşletme Kültürü, Ankara: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üni. Yay., 1996, s.28

23 H. Edger Schein, "Coming too New Awareness of Organizational Culture", "Sloan Management Review" (24: 1984), s.3-16.

24 Haluk Gergen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları İstanbul 1997s.165.

25 R. Stephen Covey, Etkili insanın 7 Alışkanlığı, Çev: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin, İstanbul, Varlık Yayınları, 1989, s.23.

26 Şişman, S.79.

olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Yani, iyi ve kötü, istenilen ve reddedilen ölçütleri değerler belirlemektedir.

#### **4.2. Örgütsel Semboller**

Örgütsel semboller sosyal yaşamın yorumudur ve temel varsayım, kolektif davranış ve sosyal düzen için dayanak oluşturmaktadır<sup>27</sup>. Hemen hemen herşey bir sembol olarak fonksiyon görebilir. Strateji, formal yapılar, planlar, işletme kavramları, örgütün en çok "rasyonel" veya "objektif" yönleri, örgütsel kolektivitenden paylaşılan anlamlarıyla açıklanır.

Örgütlerde sembolik alanın oluşumunda iki önemli durum göze çarpar<sup>28</sup>.

- 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, öykülerdir. Bunlar, örgütün günlük işlerinin dayandığı temel değerleri, inançlar ve normları taşırlar.

Morgan'a göre, örgütsel semboller yaşamı yorumlamaları açısından ikiye ayrılırlar<sup>29</sup>.

- Birinci grup semboller basittirler. Örneğin üst yöneticinin odasının büyüklüğü, döşeniş biçimi, içeriye girene bir anlamda "patron benim" diye seslenir. Odaya giren herkes onun gücünü, ayrıca organizasyon içindeki statü ve güç farklılıklarını da yansıtır<sup>30</sup>.

- İkinci grup semboller ise, örgütsel yaşamın derinliklerine inen özellikler taşır. Törensel faaliyetler, gelenekler, öyküler, görüntü içeren çeşitli metaforlar biçimini alan semboller, örgüt yaşamını zenginleştirir. Örgütsel semboller, taşıdıkları anlamları nedeniyle, bireyleri bir davranışa zorlarlar.

27 ) M. Alvesson, "Organization Culture and Ideology," International Studies of Management of Organizations, (XVIII/3:1987), s.4-18.

28 Berg, s.40

29 Sargut, s.60

30 N. Güneş Berberoğlu, "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", Anadolu Üni. İkt. Ve İdr. Bil. Fak. (VIII:1990), s.1-2

Dandridge (1983), örgütlerde, sembollerin işlevlerini tanımlama, enerji kontrolü ve sistemi koruma olarak açıklamaktadır<sup>31</sup>

Örneğin örgüt üyeleri örgütü anlatırken tatil politikalarını, ücret tutarlarını veya öykülerini anlatır. Bunların herbiri tanımlayıcı sembollerdir.

Örgüte yeni katılımcılar sağlamak açısından özendirme ya da istenmeyen katılımcıların engellenmesinde, geri çevirme yolu olarak sembollerin kullanılması enerji kontrolüne örnek olarak verilebilir.

Diğer yönden semboller roller arasındaki ilişkilerin anlamlandırılması ve bu ilişkilerin korunmasında görev üstlenirken sistemi korurlar. Örneğin örgüt hiyerarşisini anlamak için fiziksel semboller incelenebilir. Yemekhane düzeni veya park düzenlemeleri hiyerarşinin algılanmasına yönelik örgüte özgün sembollerdir.

Örgütsel semboller içinde dil, metaforlar, öyküler, kahramanlar, törenler, mit destan gibi formlar, sembolik analizin referans çerçevesi olarak tanımlanırlar.

**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. Her örgütün kendisine ait bir dili (jargonu) metaforları, sloganları, argo ifadeleri, selamlama ifadeleri vardır.

**Fiziksel Semboller:** İnsan iletişimin tümü sözel dil ile açıklanamaz. İnsanların kıyafetlerini kullanarak, mekan ve mesafeleri ayarlayarak, bedenlen süslenerek, renkleri ve sesleri anlamlandırarak, özel bir anlayış geliştirebilirler. Bu sözsüz iletişim türü içinde yer alan kodlar, her örgütün kendi kültürüne göre biçimlenir, ilişkileri tanımlar ve güvenilir bilgiler aktarırlar.

**Metaforlar:** Bir metafor, anlamın direkt ifadesi olmaktan daha çok, sembolik olarak anlatımdır. Sembolik bir biçim olan metaforların görevi, soyut bir düşüncüyü somutlaştırma ve belirsizliği aydınlatmaya yardımcı olan bilişsel (cognitive) ve duygusal içerikteki ifadelerdir<sup>32</sup>

Metafor, iki şey arasındaki bir ilişki benzerliğinin kullanılmasıyla, benzetmenin yapılmasıdır. Yukarıda da ifade edildiği

31 Thomas Dandridge, "Symbol Function and Use..." Organizational Symbolism. In L.R. Pody et al (eds): Greenwich: C.J. Jai. Press Inc, 1983.

32 J. Robert Marshak, "Managing the metaphors of Change, "Organizational Dynamics", (22/1: 1991), s.44-50.



gibi metafor ile işlev gören ana örnek semboldür. Bu metaforik işlemlerin tamamının sembolik olarak işlev gördüklerinin ifadesidir<sup>33</sup> Metaforik benzetmelerde “gibi” yada “kadar” kullanılır ve bir karşılaştırma yapılıır<sup>34</sup>, (örneğin “karıncı gibi çalışkan adam”, “tilki gibi kurnaz adam”, “buz kadar soğuk yönetici” gibi).

Metaforlar ya da metaforlar gibi sembolik formlar (liderler, mobilyalar, amblemler, slogan veya öyküler, giysiler), örgüt elemanlarınca çalıştıkları örgütü karakterize etmek, kendi deneyim ve bilgilerinin ölçmek için kullanılmaktadırlar<sup>35</sup> Bu açıdan metaforlar, örgüt elemanlarının bilinçlenme süreçlerinde kökleri çok eskiye dayanan sembollerdir.

Schon’a göre, metaforlar örgüt içindeki bir düşünceyi anlayışı, bir durumu ya da ilkeleri adlandırır, çerçeveler ve problemi ortaya çıkarır<sup>36</sup>

Metaforlar, insanların tam adlandıramadıkları olayları, davranış biçimlerini tahmin etmelerini sağlarlar. Bu açıdan karmaşık bir olgu olan örgütlerin derinlemesine anlatımını sağlayan az sayıdaki araçlardan biridir ve örgütsel gerçeği ifadelendirmede anlatımsal bilgi içerirler<sup>37</sup>

Metaforlar üç nedene bağlı olarak örgütsel kültür analizinde kullanılırlar<sup>38</sup>. Birincisi: bir olayın derinlemesine ve örgüt elemanlarının deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkarılmasını sağlarlar. İkincisi: İnsanların tam adlandıramadıkları olayları tahmin etmelerine, 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

33 R. Stephan Barley, “Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, (28:1983), s.393-413

34 A. Arthur, Berger. *Kitle İletişiminde Çözümleme Yöntemleri*. Çev: Murat Barkan ve Diğerleri, Eskişehir, Anadolu Üni. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yay., 1993, s. 11-31

35 ) Ian Palmer and Craig C. Lundberg. “Metaphors of Hospitality Organizations”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (36/3:1995), s.80-85.

36 Palmer and Lundberg, s.80-85

37 Sargut, s.50

38 A. Öntony. “Why Metaphors are Necessary and Not Just Nicess, *Educational Theory*, (25:1975), s.53-95.

formlar olarak da ifade edebiliriz. Örneğin, "örgütü külüstür bir araba gibi" veya "örgütü iyi yağlanmış bir makine gibi" metaforlarla analiz etmek, örgütün genel işleyişinin, yapısının ve örgüt elemanlarının bilinç ötesinde saklı düşüncenin sembolik olarak açıklanan ifadesine yönelik analizidir. Bu açıdan metaforlar, örgüt elemanlarının gerçekte ne düşündüğünün anahtarı olmaktadır.

**Mit-Öykü ve Destanlar:** Mit, olayların bir öyküsel anlatım sanatıdır. Mitlere ilişkin en önemli şey, anlattıkları öyküdür<sup>39</sup>. Destan, örgütlerin öyküsü, örgütlere katılanların duygularını ifade eden öykü anlamına da gelmektedir.

**Törenler ve Toplantılar:** Törenler insan davranışının sembolik olması özelliğini yansıtır. Bazı davranışları sürdürmek veya bazı davranışları yaratmak amacıyla yapılır<sup>40</sup>. Örgütlerin törenleşmiş davranış kalıpları vardır. Tüm bunlar örgüt üyelerine, bir aitlik duygusu aşılması açısından önemlidir.

**Liderler ve Kahramanlar:** Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir<sup>41</sup>. Bunlar değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyar ve o kültürün gücünü temsil eder. Kahramanlar ise, yönetimin herhangi bir kademesinde çıkabilen, büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan soyut yada gerçek kimlikler olabilir<sup>42</sup>.

### 4.3. Örgütsel Uygulamalar

Bir örgütteki yönetsel ve örgütsel uygulamalar, o örgüte egemen olan paradigmaları ve değerleri yansıtabilir. Bir örgütteki yönetsel uygulamalar ödül, ceza sistemleri, performans değerlendirme sistemleri, ödeme sistemleri gibi benimsenen uygulamaların çözümlenmesi ile anlaşılabilir<sup>43</sup>.

39 Marshak, s.44-50

40 Harry, Jamieson, İletişim ve İkna .Çev: Nejat Atabek ve Banu Dağtaş, Eskişehir, Ana.Üni.Eğit.Sağ. ve Bil.Araş.Yay., 1996, s-100

41 Cem Kozlu, Kurumsal Kültür, İstanbul, Defne Yayıncılık, 1986, s-68

42 Geert Hofstede and Others. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", Administrative Science Quarterly, (35/2: 1990), s.225-429.

43 Şişman, s.76.

## 5. Otel Örgütlerinde Kültürel Analiz

Örgütsel yaşamda metaforların önemli bir yeri olmasına rağmen, Otel örgütlerinin metaforlarla araştırılmamış olması (yerel anlamda) araştırmacıyı örgüt kültürünü metaforlarla analize yöneltmiştir.

Her örgütte olduğu gibi, otellerde de üyeler, birbirleriyle olan ilişkilerini, örgütün yaşamı 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” veya “şişman” (bodur) adam (yetersiz, becerileri kısıtlı); örgütsel yapı tanımlanırken “gitar” (ayarılanabilen), “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 (karmaşık), “gül ağacı” (güzel görünen ama sıkıntılı olan); güç mesafesi tanımlanırken, “şato”; aidiyet: tanımlarken “aile” (koruyucu), “hapishane” gibi metaforların sıklıkla kullanıldığı saptanmıştır<sup>44</sup>

Metaforlar otel örgütünü tanımlamak için örgütün gerçeğini oluştururken, gelecekteki eylemler içinde bir rehber olarak hizmet görürler. Çünkü metaforlar otel elemanlarının düşüncelerinde yer almaktadırlar ve günlük örgütsel ilişkilerde ve iletişim biçimlerinde gözükürler. 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 dikkat edilmesi, örgüt üyelerinin ortak duygularının ve motivasyonlarının anlaşılmasını kolaylaştırır. Nitekim Edgren (1990) kültürel analizlerde örgütün özünü tanımlayan metaforlarla, ödül-ceza sistemi, kullanılan dil, örgütsel tören ve kutlamalar, amaçların işgörenlerce nasıl anlaşıldığı, örgütün liderleri, kahramanları ve örgütün sahip olduğu öykü ve efsaneler, örgütteki günlük toplantılar ve rutin buluşmaların da incelenebileceğini söylemektedir<sup>45</sup>. Louis (1985) ise, kültürün

44 Palmer and Lundbag, s.80-85.

45 Lars Edgren, “The Commondo Model Auntyo Gather and Interpret Cultural Data,” Organizational Symbolism. In B.A. Turner (eds), Sanfransisco Joss. Bass, 1990

görünümünü ve öğelerini tanımlamaya yönelik bir araştırmada dil, şakalar, metaforlar, hikayeler, kahramanlar, mobilyalar olmak üzere örgütsel sembollerden yararlanabileceğini vurgulamıştır<sup>46</sup>.

Örgütsel kültür analizlerinde, örgütsel kültür faktörlerini yansıtan çok sayıda kültürel değişken kullanılmaktadır. Bu değişkenler örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerin, sembol ve uygulamaların, paradigmaların bir yansıması bir görüntüsü olarak araştırmalarda kullanılmıştır<sup>47</sup>. Bunlardan bazıları risk alma ve güvenlik gereksinimi, ödül kriterleri, işin doğası, güç mesafesi, çatışma toleransı, iletişim kalıpları, üye kimliğidir.

Bu çalışmada kullanılan kültürel değişkenler ise örgütsel yapı, güç mesafesi, aidiyet, iletişim ve ödüllendirmedir.

**Örgütsel Yapı.** Yapılan işin, örgüt elemanları tarafından ne düzeyde ve nasıl görüldüğünü ifade etmektedir. Örgütün işleyişinin yalın, kolaylıkla örgüt elemanları tarafından algılanıp algılanmadığını, kuralların yazılı yada informal olarak dağılımını, departmanlararası koordinasyonun sağlanıp sağlanmadığını, örgütteki kuralların, örgüt elemanları tarafından esnek yada katı olarak algılanıp algılanmadığını ifade eder.

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

**Aidiyet (Üye Kimliği).** Otel örgütlerindeki, örgüt elemanlarının, örgütle veya çalışma grubuyla kendilerini tanımlama düzeylerini gösterir.

**İletişim.** Örgüt elemanlarının, örgütsel sembolleri ifade eden örgütsel liderleri, rutin toplantıları, sloganları, öyküleri, örgütsel dili, nasıl algıladıklarıyla ilgilidir.

**Ödüllendirme.** Otel örgütlerinde bu değişken, bireysel veya grup ödülllerinin, iyi ve doğru çalışmanın örgütteki değerini gösterir.

46 M.Reis Louis, "An Investigator's Cavide to Workplace Culture, "Organizational Culture, In P. Frost et all (eds.) Beverly Hills: Sage, 1985.

47 ) Enver Özkalp "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", Ana. Üni. Açık Öğr. Fak. Dergisi (1:1995), s.2; Erdem, s.28, Şişman, s.129; Hofstede and Others, s.225-429; Beril Akıncı, "Örgütsel Kültür: Tanımı, Özellikleri ve Boyutları, "İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi,(1/6:1977), s.30.

## 6. Yöntem

Çalışmanın amacı, örgüt kültürünü metaforlarla analiz edilip edilemeyeceğini araştırmaktır.

Metaforlarla örgüt kültürü analizi bir alan araştırması olup, tarama (betimsel) türünde bir çalışmadır. Araştırmanın veri toplama aracı olan ankette toplanan sayısal verilerin çözümünde frekans dağılımları, çapraz tablolar ve "t" testi analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın evreni ise, örgütlerin kendilerine özgü oluşturdukları kültürü, metaforlarla ifade edebilmesi için, Antalya'nın yerleşik ve yöre turizmiyle özdeşleşmiş 22 yıllık tek oteli olan Talya Otelin'deki personeldir.

Geliştirilen anket formu toplam üç bölümden ve 62 sorudan oluşmuştur.

Anketin birinci bölümünde, anket formunu yanıtlayanlar hakkında tanımlayıcı, kişisel bilgileri içermektedir.

Anketin ikinci bölümünde, Kültürel değişkenlere yönelik 60 metafor yer almaktadır. Metaforlar, Talya Otelinde uzun süre çalışmış örgüt elemanları ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilmeye çalışılmış, bu yöntemle yeterli metafor seti sağlanamamıştır. Bu nedenle Türk Dil Kurumunun Türkçe Mecazlar Sözlüğü incelenerek metaforlar elde edilmeye çalışılmıştır<sup>48</sup>.

Örgüt elemanlarının her türlü yanıtlarını meşrulaştırmak için metaforlar hem pozitif hem negatif olarak seçilmiştir. Örneğin, "tıkır tıkır işleyen saat" otelin örgütsel yapısını tanımlamak için kullanılmış pozitif bir metafordur. Bunun karşısında yer alan "külüstür araba" metaforu ise, negatiftir. Ayrıca, her ifade için verilen metaforlara ek olarak "diğer" seçeneği de sunulmuştur. Kültürel değişkenlere ilişkin geliştirilen pozitif ve negatif metaforların tümü Tablo 1'de gösterilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise, araştırmalarda örgüt kültürü analizlerinde yaygın olarak kullanılan kültürel değişkenlere ilişkin (örgütsel yapı, güç, aidiyet, iletişim, ödüllendirme) direkt ifadeler yer almaktadır.

Bu bölümdeki 36 ifade beşli likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

<sup>48</sup> Mehmet Ağatay, Türkçede Mecazlar Sözlüğü, T.D.K., Ankara 1990

### **6.1. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.**

Talya Otelindeki 157 örgüt elemanına anket formu dağıtılmış, bunlardan 76 anket formu (% 48,4) geri dönmüştür. Verilerin işlenmesi, tablolaştırılması ve değerlendirilmesinde, BMDP ve SPSS paket programları kullanılmıştır.

Her değişken için seçilen metaforlar ile, anketin üçüncü bölümündeki sorgulanmasına yönelik ifadeler verilen cevaplar arasında karşılaştırma yapılmış, frekans dağılımları ve çapraz tablolar oluşturulmuştur. 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. 76 kişiden bazıları her soruya yanıt vermedikleri için, tablo bazında değişen genel toplam değerleri ile sonuçlar alınmıştır. Örneğin 66 kişiden “anayasa” metaforunu kullanan 39 kişi (% 50.1) aynı zamanda “kurallar çoğunlukla yazılıdır” ifadesine, katılmaktadırlar. Bu metaforun kullanım oranı, genel toplama göre tablo içindeki % 83.3'lük bir oranı yansıtmaktadır.

Analizin ikinci aşamasında; cinsiyet, pozisyon (yöneticiler ve diğerleri) ve hizmet süresine göre (6 yıl öncesi 7 yıl sonrası) metaforların kullanılmasının karşılaştırılmasında, oranlar arası farklılıkların anlamlık değerini belirtmek amacıyla t testi uygulanmıştır. “\_” güven düzeyi ise, 0.05 ( $P < 0.05$ ) olarak belirlenmiştir.



## 7. BULGULAR VE YORUM

### 7.1. Ankete Katılanlara İlişkin Bulgular

Talya Otelinde ankete katılanların (toplamı 76 kişi) pozisyonlarına, cinsiyet, yaş, eğitim ve hizmet sürelerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

Toplam 76 kişiden 17'si yönetici (% 22.4), 59 kişi ise (%77.6) diğer örgüt elemanlarını oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların 58'i erkek (% 77.3), 17'si (% 22.7) kadındır. Bunlardan 17'sinin (%27.7) ilkokul mezunu, 9'nun (% 12.0) ortaokul mezunu, 30'nun (% 40) lise mezunu, 19'nun ise (% 25.3) üniversitesi mezunu olduğu saptanmıştır. Lise ve üniversite mezunu elemanların çoğu dikkat çekicidir.

Otel elemanlarının hizmet süresine göre dağılımı ise; 22 kişi (% 28.9) 3 yıl ve daha az, 7 kişi (% 9.3) 4-6 yıl, 19 kişi (% 25.0) 7-9 yıl, 8 kişi (% 10.5) 10-12 yıl, 20 kişi (% 26.3) 13 yıl ve daha uzun süredir. Sektörel özelliğin tersine, Talya otelde çalışma süresi oldukça yüksek bulunmuştur. 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.

Ayrıca Talya Otelde, 21 ve 40 yaş arasında çalışan grupta yoğunluk görülmektedir. (%81,6)

Araştırmanın bulgularına bakıldığında, ankette kullandığımız 60 metafordan 20'si için istatistiki bir anlam saptanmıştır. "Öğretmen" metaforu "basketbol koçu" ile; "mevlana tekkesi" "komşu kapısı" ile; "ana kucağı", "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 17 metafor ise, örgütsel kültürü güçlü bir şekilde anlatmışlardır. "Anayasa" metaforu, örgütsel yapı için güçlü bir metafor olma özelliğini yansıtırken, aynı zamanda güç mesafesi içinde de güçlü bir sembol olarak kullanıldığı saptanmıştır. Talya otelde kullanılan metaforlar ve çapraz analiz sonuçları, toplu halde Tablo 2'de gösterilmiştir.

Bu bulgular sonucunda elde edilen bilgiler aşağıda özetlenmiştir.



### **7.2. Örgütsel Yapının Analizinde Metaforlar**

Örgütsel yapının işleyişi (kurallar, ilkeler ve ilişkiler) bir bütün olarak değerlendirildiğinde, 7 metafor içinde “anayasa” ve “saat” metaforunun güçlü olarak kullanıldığı saptanmıştır.

### **7.3. Güç Mesafesinin Analizinde Metaforlar**

Güç mesafesinin analizi için 14 metafor kullanılmıştır. Anayasa metaforu, örgütsel yapı için güçlü bir metafor olma özelliği taşıırken, aynı zamanda güç mesafesi için de güçlü bir sembol olduğu saptanmıştır. Güç mesafesinin yüksek olmasına rağmen, yöneticilerin çalışanlara karşı ilımlı ve hoşgörülü olduğu, kullanılan “öğretmen”, “mevlana tekkesi”, “yıldız” ve “yaren” metaforlarıyla anlaşılmıştır.

- Araştırma için kabul edilen sınır % 41 ve üzerindeki oranlardır. (İrfan ERDOĞAN Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler, Emel Mat., Ankara, 1981)
  - % 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.

*İLETİŞİM FAKÜLTESİ DERGİSİ* İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürünün  
Metaforlarla Analizi

Tablo 1. Metaforlarla Analiz Sonuçları

| Kültürel Değişkenler              | Metaforlar                        | Çıpaız Analiz<br>Sıklıkları (%) <sup>a</sup> | Metafor Kullanım<br>Oranları (%) |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------------|
| <b>Şapı</b>                       |                                   |  |                                  |
| İsteme Kararı                     | Arayış                            | 50.0   | 80.0                             |
| Kararın Yürütülmesi               | Arayış                            | 50.0   | 80.0                             |
| Genel İşleyiş                     | Şapı                              | 65.0   | 41.3                             |
| <b>Örgüt</b>                      |                                   |  |                                  |
| Hiyerarşik Durumun İşleyişi       | Arayış                            | 72.0   | 42.6                             |
| Öst - Üst İlişkinin İşleyişi      | Arayış                            | 65.0   | 40.4                             |
| Yöneticiler                       | Öğretmen - Basketbol Kaptanı      | 19.0   | 74.0                             |
| Makamların Durumu                 | Mektapın Terkibi - Kestane Kapısı | 43.0   | 59.0                             |
| Çalışmalar                        | Yıldız                            | 31.0   | 65.0                             |
| İş Durumunda Yöneticilerin Durumu | Şapı                              | 50.0   | 79.0                             |
| <b>Aidiyet</b>                    |                                   |  |                                  |
| Üstün Durumda                     | Kapı Çarşısı                      | 31.0   | 80.0                             |
| Üstün Durum                       | Araç                              | 65.0   | 79.0                             |
| Sosyal Durum                      | Öğretmen                          | 62.0   | 80.0                             |
| <b>İletişim</b>                   |                                   |  |                                  |
| İleticiler                        | Öğretmen Araç                     | 19.0   | 90.0                             |
| İletişim İşleyişi                 | Erkek Ölçü - Erkek Durum          | 61.0   | 59.0                             |
| Östün Durumun İşleyişi            | Erkek Durum                       | 71.0   | 88.0                             |
| Öğretmen Durumu                   | Arayış - Çakar II - Kestane       | 74.0   | 82.0                             |
| İletişim Aracı Durumu             | Öğretmen                          | 41.0   | 90.0                             |
| İletişim Durumu                   | Öğretmen                          | 59.0   | 79.0                             |
| Çalışma Durumu                    | Öğretmen                          | 59.0   | 90.0                             |
| Tutulum                           | Öğretmen                          | 41.0   | 79.0                             |
| <b>Özellik Durumu</b>             |                                   |  |                                  |
| Yeni Durumun Durumu               | Şapı                              | 65.0   | 79.0                             |
| Durumun Durumu                    | Arayış                            | 49.0   | 55.0                             |

- Araştırma için kabul edilen puan 50.0 ve üzerindeki oranlardır. Çıpaız (2000) Araştırma Durumunu İnanışlılık Yöntemleri, Emel Yılmaz, Ankara, 1998)
- 50 - 60 puan aralığı için
- 60 - 70 puan aralığı için
- 70 - 80 puan aralığı için
- 80 - 90 puan aralığı için
- 90 - 100 puan aralığı için

#### **7.4. Aidiyetin (Üye Kimliği) Analizinde Metaforlar.**

Metaforların, üye kimliği analizinde geçerli olup olmayacağı ile ilgili toplam sekiz metafor dokuz direkt ifade ile karşılaştırılmıştır.

Sektörde işgören devir hızının yüksekliğine rağmen, Talya Otel’de çalışan elemanların hizmet süresi oldukça yüksektir. Örgüt elemanlarının deneyimlerinin süresi arttıkça, aidiyetin güçlü bir şekilde gelişmesi gözlenmektedir. Bu doğrultuda “aile”, “kaplumbağa”, “öz evlat” gibi olumlu metafor kullandıkları saptanmıştır.

#### **7.5. Örgüt İçi İletişimin Analizinde Metaforlar.**

Talya Otelinin örgüt için iletişiminin analizi için 26 metafor kullanılmıştır.

Yöneticiler ile işgörenler arasındaki sürekli bilgi ve duygu alışverişi, örgüt içi iletişimin gelişmiş olduğunu göstermektedir. Bu durum “yıldırım”, “birlikten kuvvet doğar” ve “emek olmadan yemek olmaz” metaforlarının güçlü bir şekilde kullanılması ile anlatılmaktadır.

Talya Otelin’de kullanılan en güçlü metaforlardan biri de “deniz feneri” dir. Bu metafor ile, çalışanların davranışlarında formal yapı kadar gerektiğinde örgütün tarihinin de yol gösterici olduğu saptanmaktadır. Bu durum örgüt elemanları için ortak deneyim alanı oluşturmaktadır.

Bireyler arası görülen işbirliği ve dayanışmaya bağlı olarak, birbirlerine bakış açısını “mücevher” metaforu ile açıklarken, birbirlerine duydukları güvene dayalı sosyal iklimi, “ana kucağı” ve “gül bahçesi” metaforları ile açıklamışlardır.

Liderlerin ve değerlerin benimsenmesi ve örgütte herkesçe bilinen değerlerin Vehbi Koç’un çalışma ilkeleri olarak algılanması “efsane” ve “ata” metaforlarının % 90 oranında kullanılmasıyla açıklanmıştır. Kurucunun “emek olmadan yemek olmaz” ilkesi, örgütte geleneksel bir değeri anlatan metafora dönüşmüştür. Güçlü kültürlerde bazı değerlerin korunması ve sürdürülmesi için törenler önemli somut göstergelerdir. Örgüt elemanları törenler için “bayram” metaforunu kullanmaktadırlar.

#### **7.6. Ödüllendirmenin Analizinde Metaforlar**

Talya Otel’de, iyi ve doğru çalışmanın karşılığı olan ödüllendirme, maddi ve manevî olarak yapılır ifadesine katılım yüksek

olmasına rağmen, kullanılan metaforlar aracılığıyla örgüt elemanlarının bu durumu farklı algıladıkları saptanmıştır. Örgüt elemanlarının % 46,9'u, ödüllendirmeyi "merdiven" metaforu ile tanımlarken, diğerleri "at binenin kılıç kuşananın" metaforunu kullanmışlardır. Bu açıdan metaforlar, ödüllendirmenin farklı pozisyonlarda farklı algılandığını göstermektedirler.

Örgüt elemanları tarafından, ankette sunulan metafor setlerine ek olarak; örgütsel yapıyı ifade eden "motor", "araba", "lokomotif"; yöneticileri tanımlayan "dinazor", "sanatçı", örgütlerini anlatan "çiftlik", "işyeri", "pazaryeri"; otelin geleceğini ifade eden "sağlam şato", "kutup yıldızı", "değerli taş", "çağlayan"; otelin genel havası için "dalgalı deniz"; Vehmi Koç için "ulu çmar"; örgütte çalışanlar için, "işçi", "patron", "takım oyuncuları", "aile üyeleri", "makine dişlisi", "vezir"; yöneticilerin iş dışındaki tutumunu "tanıdık"; bireyler arası ilişkileri "dost" metaforlarını "diğer" seçeneğinde belirtmişlerdir. Olumlu metaforların çokluğu dikkat çekicidir.

Ayrıca örgüt içi iletişim sistemini anlatan "yıldırım" metaforu % 91,5 oranında en güçlü kullanılan metafor olarak tespit edilmiştir.

### **7.7. Cinsiyet-Pozisyon ve Hizmet Süresinin Metafor Kullanımına Etkisi**

Talya Otel'de, cinsiyet-pozisyon ve hizmet süresine göre, değişkenlerin seçenekleri arasında oranlar karşılaştırıldığında, bazı durumlar dışında önemli bir farklılaşma saptanmamıştır. Metaforların kullanımdaki bazı tespit edilen farklılıklar ise şöyledir:

- Kadınlar erkeklere oranla daha fazla olumsuz metafor kullanma eğilimindedirler
- Yöneticilerin "dikenli gül ağacı" metaforunu, örgütsel yapının genel işleyişi için, diğer çalışanlara oranla güçlü bir şekilde kullanmaları dikkat çekicidir.
- Örgütte çalışma süresi arttıkça aidiyete ilişkin metaforların kullanımı artmaktadır.
- Örgütte, Vehbi Koç liderin değer yaratmadaki rolünü güçlü bir biçimde sağlamıştır.
- Talya Otelde, değişkenler arasında farklı metafor kullanımlarına rastlanmış olursa da, tüm örgüt elemanlarının cinsiyete, hizmet

süresine ve pozisyona bağlı olarak, ortak metaforları kullanma eğilimleri güçlü bulunmuştur.

Tüm kültürel değişkenlerine yönelik kullanılan metaforlar, çoğunlukla olumludur.

### **Sonuç**

Bulguların sonuçlarına bağlı olarak, kurumsallaşmasını tamamlamış, değerlerin paylaşıldığı, işgörenler arasında yüksek düzeyde işbirliği bulunan, sosyalizasyonun hızlı ve etkin olduğu, örgüte bağlılığın güçlü, çalışma süresinin uzun ve liderlerin değer yaratmadaki gücünün yüksek olduğu, dolayısıyla güçlü kültürel yapıya sahip örgütler için metaforlarla yapılan analiz kültürel değişkenlere ilişkin önemli bilgiler verdiği görülmektedir.

Bu anlamda metaforlar, örgüt geçişini ve örgüt koşullarını öğrenmede bir teşhis aracı olarak görülebilirler.

Diğer yandan, araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesi için daha yaygın örneklem ve karşılaştırmalı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu açıktır.

### **Kaynakça**

- 1) AĞATAY, Mehmet Türkçede Mecazlar Sözlüğü, T.D.K., Ankara 1990
- 2) AKINCI, Beril "Örgütsel Kültür: Tanımı, Özellikleri ve Boyutları, "İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi,(1/6:1977), s.30.
- 3) ALVESSON, M. "Organization Culture and Ideolgy," International Studies of Management of Organizations, (XVIII/3:1987), s.4-18.
- 4) ANDERSON, Kenneth Introduction to Communications. University of Illinois,1972, s.40;
- 5) BARLEY, R. Stephan "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, (28:1983),
- 6) BAŞARAN, İ. Ethem Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, Ankara Üni.Eğitim Fak. Yay., 1982, s.21

- 7) BERGER, A.Arthur. Kitle İletişiminde Çözümleme Yöntemleri.Çev: Murat Barkan ve Diğerleri, Eskişehir, Anadolu Üni. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yay., 1993, s. 11-31
- 8) BERG, Per-Olof "Organizational Change As A Symbolic Transformation Process" Organizations Culture, In Peter Frost et. Al. (eds): Beverly Hills: Sage, 1985.
- 9) BERBEROĞLU, N. Güneş "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı", Anadolu Üni. İkt. Ve İdr. Bil. Fak. (VIII:1990), s.1-2
- 10) COVEY, R.Stephen Etkili insanın 7 Alışkanlığı, Çev: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin. İstanbul, Varlık Yayınları, 1989, s.23.
- 11) DANDRIDGE, Thomas "Symbols" Fonction and use. "Organizational Symbolism. In L.R Pody et all (eds): Greenwich: C.J. Jai. Press Inc, 1983.
- 12) DUNKAN, Jack "Organizational Culture: Getting A Fix On An ElusineConcept," The Academy of Management Executive,(III, 3: 1983) s. 229.
- 13) EDGREN, Lars "The Commondo Model Aunyto Gather and Interpret Cultural Data," Organizational Symbolism. In B.A. Turner (eds). Sanfransisco Joss. Bass, 1990
- 14) ERDEM, Ferda İşletme Kültürü, Ankara: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üni. Yay., 1996, s.28
- 15) FİSKE, John, İletişim Çalışmalarına Giriş. Çev. Süleyman İrfan, Bilim ve Sanat Yayınları, 1990, s.40
- 16) GAHMBERG, Henrik "Metaphor Management: On the Semiotics of Strategic Leadership," Organizational Symbolism, In B. A. Turner (ed.) Berlin, De Gruyter, 1990.
- 17) GURGEN, Haluk Örgütlerde İletişim Kalitesi ,Der Yayınları İstanbul 1997s.165.
- 18) HOFSTEDE, Geert and Others. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitive Study Across Twenty Cases", Administrative Science Quartely, (35/2: 1990), s.225-429.
- 19) İRVAN, Süleyman Medya, Kültür, Siyaset, Ankara, Bilim Sanat Yayınları,1977, s.14-16;
- 20) JAMIESON, Harry İletişim ve İkna.Çev: Nejat Atabek ve Banu Dağtaş, Eskişehir, Ana.Üni.Eğit.Sağ. ve Bil.Araş.Yay., 1996, s-100
- 21) KOZLU, Cem Kurumsal Kültür, İstanbul, Defne Yayımcılık, 1986, s-68

- 22) LOUIS, M.Reis "An Investigator's Cavide to Workplace Culture", Organizational Culture, In P. Frost et all (eds.) Beverly Hills: Sage.1985.
- 23) ----- "A Culture Perspective on Organizations: The Needfor/and Consequences Vrewing Organizations as Culture Beering Milleux", Human System Management, (2: 1981), s.246-258.
- 24) MARSHAK, J. Robert "Managing the metaphors of Change", Organizational Dynamics, (22/1: 1991), s.44-50.s.393-413
- 25) MEEK, Lynn V "Organizational Culture Origins and Weakneses."Organizations Studies, (9/4, 1988), S.453-473; Smircich, 339-353.
- 26) ONTONY, A. "Why Metaphors are Necessary and Not Just Nice", Educational Theory, (25:1975), s.53-95.
- 27) OSKAY,Ünsal, İletişimin ABC'si, İstanbul,Ssimavi Yayınları,1992, s.9.
- 28) ÖZKALP, Enver "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", Ana. Üni. Açık Öğr. Fak. Dergisi (1:1995), s.2;
- 29) PALMER, Ian and Craig C. Lundberg. "Metaphors of Hospitality Organizations", Cornell Hotell and Restaurent Administration Quartely, (36/3:1995), s.80-85.
- 30) PHİLLPS, Welson and John L. Brown, "Analyzing: A Critical Nermeneutic Approach", Academy of Management Journal, (36/6, 1993), s.1547-1576.
- 31) SCHALL, S.Maryan "A Communication Rules Approach to Organizational Culture", Administirative Science Quarterly, (28: 1983), s.557-581.
- 32) SMİRCİCH, Linda "Concept of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, (28/3, 1983), s.339-358
- 33) SARGUT, A.Selami Kültürler arası ve Yönetim, Ankara, Verso Yayınları, 1994, s.56
- 34) SCHEİN, H. Edger "Coming too New Awareness of Organizational Culture", "Sloan Management Reviev" (24: 1984), s.3-16.
- 35) ŞİŞMAN, Mehmet Örgüt Kültürü, Eskişehir, Anadolu Üni. Eğitim Fak. Yay.,1994
- 36) THOMAS, Sari Studies in Communication. New Jersey,1981, s.16
- 37) TINAR ,M.Yaşar "Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görülmeyen El."Dokuz Eylül Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, (5/1.2, 1990), s.8
- 38) USLUATA, Aysel Cep Üniversitesi İletişim Yayınları,1995 s.122.

- 39) WILKINS , L. Alan 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.), San Francisco: Jasey Bass, 1989,
- 40) WILKINS, Alan "Organizational Stories as Symbols Which Control theOrganization" In L.R. Pondy et all (eds). Organizational Symbolizm, Greenwich, CT: Jai Press Inc, 1982.