

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

# **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GÖZDE AKSOYTÜRK**

**İstanbul, 2008**

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

GÖZDE AKSOYTÜRK

Danışman: DOÇ. DR. ZEKİ PARLAK

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM  
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GÖZDE  
AKSOYTÜRK' nin ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ  
adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 07.07.2008 tarih ve 2008/11-25 sayılı  
kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak  
kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi

: 28.08.2008

- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. ZEKİ PARLAK  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. MUSTAFA AYKAÇ  
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR



## GENEL BİLGİLER

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>İsim ve Soyadı</b>     | <b>: Gözde Aksoytürk</b>   |
| <b>Anabilim Dalı</b>      | <b>: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri</b>                                |
| <b>Programı</b>           | <b>: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi</b>  |
| <b>Tez Danışmanı</b>      | <b>: Doç. Dr. Zeki Parlak</b>  |
| <b>Tez Türü ve Tarihi</b> | <b>: Yüksek Lisans – Ağustos 2008</b>  |
| <b>Anahtar Kelimeler</b>  | <b>: Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar</b> |

## ÖZET

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ

20.yy'ın son çeyreğinde başlayan küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmeler, örgütlerin çevrelerindeki belirsizlikleri arttırmış ve örgütler arası rekabeti hızlandırmıştır. Değişimin bu kadar hızlı yaşandığı bu dönemde, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve kendilerini geliştirip çevreye adapte olabilmeleri için, örgütsel öğrenmeye ve buna zemin hazırlayacak bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerin de diğer tüm canlılar gibi öğrenme yeteneğine sahip olduğuna ve öğrenmenin ancak kültür haline getirilerek değişen şartlara ayak uydurulabileceğine inanılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerine etkisi ve örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için örgütlerin kültüründe bulunması gereken unsurları incelemektir.

Bu çalışma, örgüt kültürü kavramının incelenmesi ve bu kavramın örgütsel öğrenme üzerine etkisinin araştırılması, örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörlerin anlaşılması ve işletmelerin örgütsel öğrenmeyi kültürlerine adapte edebilmeleri için önem taşıdığı ileri sürmektedir.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Name and Surname</b>        | <b>:Gözde Aksoytürk</b>  |
| <b>Field</b>                   | <b>: Labour Economics and Industrial Relations</b>   |
| <b>Programme</b>               | <b>:Management and Labour Psychology</b>   |
| <b>Supervisor</b>              | <b>: Assoc. Prof. Dr. Zeki Parlak</b>  |
| <b>Degree Awarded and Date</b> | <b>:Master – August 2008</b>   |
| <b>Keywords</b>                | <b>:Organization, Culture, Organizational<br/>Culture, Organizational Learning, Learning<br/>Organizations</b> |

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL LEARNING**

In 21<sup>st</sup> century, globalization and vast changes in many of the areas of life, lead to the uncertainty in the corporate environment and intensify the competition. Firms should have an organizational culture that lays a groundwork for organizational learning to survive and also to improve and adapt themselves to changes around the corporate environment. It is believed that the firms also have learning ability like all living things. The firm can manage alter conditions as a method of building organizational learning to its culture. To understand the organizational culture and to evaluate the effects on organizational learning, also to understand the barriers of organizational learning is important for companies to adapt organizational learning to their cultures.

In this thesis the effects of organizational culture on organizational learning and the components that should have been in the culture of the organizations that incorporate organizational learning.

# İÇİNDEKİLER

|                            | Sayfa No. |
|----------------------------|-----------|
| <b>ÖZET</b> .....          | I         |
| <b>ABSTRACT</b> .....      | II        |
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....   | III       |
| <b>TABLO LİSTESİ</b> ..... | VI        |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> ..... | VII       |
| <br>                       |           |
| <b>GİRİŞ</b> .....         | 1         |

## 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

|   |    |
|---|----|
| 1.1.Kültür Kavramı.....   | 4  |
| 1.2. Örgüt Kültürü.....   | 6  |
| 1.2.1. Örgüt Kültürünün Artan Önemi ve Örgüt Kültürü Tanımları.....       | 6  |
| 1.2.2. Örgüt Kültürü Unsurları .....                                      | 9  |
| 1.2.2.1. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları .....                           | 10 |
| 1.2.2.2. Örgüt Kültürünün Yüzeysel Unsurları.....                         | 14 |
| 1.2.3. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi.....                   | 18 |
| 1.2.3.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Örgüt Kültürü.....                       | 18 |
| 1.2.3.2. Baskın Kültür, Alt Kültür, Kuvvetli Kültür ve Zayıf Kültür ..... | 20 |
| 1.2.4. Örgüt Kültürünün Önemi ve Özellikleri.....                         | 21 |
| 1.2.5. Örgüt Kültürü Modelleri.....                                       | 24 |
| 1.2.5.1. Parsons Modeli.....  | 25 |
| 1.2.5.2. Ouchi Modeli.....  | 26 |
| 1.2.5.3. Deal ve Kennedy Modeli.....                                      | 30 |
| 1.2.5.4. Hofstede Modeli.....   | 33 |
| 1.2.5.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....                    | 36 |
| 1.2.5.6. Schein Modeli.....   | 38 |
| 1.2.5.7. Kilmann Modeli.....  | 39 |

## 2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI, TANIMI ve BOYUTLARI

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Modelleri.....                                 | 41 |
| 2.1.1. Klasik Koşullanma.....  | 45 |
| 2.1.2. Edimsel Koşullanma.....   | 45 |
| 2.1.3. Sosyal Öğrenme.....   | 46 |
| 2.2. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....                       | 47 |
| 2.2.1. Tek Döngülü Öğrenme.....  | 54 |
| 2.2.2. Çift Döngülü Öğrenme.....   | 55 |
| 2.2.3. Üç Döngülü Öğrenme.....   | 57 |
| 2.2.4. İkincil Öğrenme.....  | 58 |
| 2.3. Öğrenen Organizasyonlar.....  | 58 |
| 2.3.1. Öğrenen Organizasyonun Kökenleri ve Gelişimi.....                       | 58 |
| 2.3.2. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Önemi .....                             | 59 |
| 2.3.3. Öğrenme Açısından Organizasyonlar.....                                  | 65 |
| 2.3.3.1. Bilen Organizasyon .....  | 65 |
| 2.3.3.2. Anlayan Organizasyonlar.....  | 66 |
| 2.3.3.3. Düşünen Organizasyonlar.....  | 67 |
| 2.3.3.4. Öğrenen Organizasyonlar.....  | 67 |
| 2.3.4. Öğrenen Organizasyonun Disiplinleri.....                                | 68 |
| 2.3.4.1. Kişisel Ustalık (Personal Mastery).....                               | 70 |
| 2.3.4.2. Zihni Modeller (Mental Models).....                                   | 71 |
| 2.3.4.3. Vizyon Paylaşımı (Shared Vision).....                                 | 72 |
| 2.3.4.4. Takım Halinde Öğrenme (Team Learning).....                            | 73 |
| 2.3.4.5. Sistem Düşüncesi (System Thinking).....                               | 74 |
| 2.3.5. Öğrenen Organizasyonun Özellikleri.....                                 | 76 |
| 2.3.6. Öğrenen Organizasyon Olmanın Önündeki Engeller.....                     | 77 |
| 2.3.7. Geleneksel Kurumlar ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması...79 |    |

### **3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenmeyle İlişkisi ve Birlikte Yaşama Kültürü.....                    | 81  |
| 3.2. Kültürün Bilgi Edinimi ve Öğrenme Üzerine Etkisi .....   | 90  |
| 3.2.1. Bilginin Öneme Karar Verilmesi.....  | 90  |
| 3.2.2. Bilgilerin Organizasyon İçinde Dağıtımının Belirlenmesi.....                                   | 91  |
| 3.2.3. Sosyal Etkileşim Çevresinin Yaratılması.....   | 92  |
| 3.2.4. Yeni Bilgilerin Yaratımı ve Uyumunun Şekillendirilmesi.....                                    | 93  |
| 3.3. Öğrenen Organizasyonların Örgüt Kültüründe Bulunması Gereken Davranış<br>Unsurları.....          | 93  |
| 3.3.1. Açıklık.....   | 94  |
| 3.3.2. Sistematik Düşünme.....  | 98  |
| 3.3.3. Yaratıcılık.....   | 99  |
| 3.3.4. Kişisel Etkinlik.....  | 100 |
| 3.3.5. Empati.....  | 100 |
| 3.4. Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Kültürü Üzerindeki Somut Yansımaları: Liderlik ve<br>Ödül Sistemi..... | 101 |
| 3.4.1. Liderlik.....  | 102 |
| 3.4.2. Ödül Sistemi.....  | 107 |
| 3.5. Örgütsel Öğrenme Sorunlarının Örgüt Kültürüyle Etkileşiminin Sonuçları.....                      | 110 |
| 3.5.1. Keşfetme Aşamasında Öğrenme Sorunları ve Örgüt Kültürü .....                                   | 111 |
| 3.5.2. İcat Aşamasında Öğrenme Sorunları ve Örgüt Kültürü.....  | 112 |
| 3.5.3. Üretim Aşamasında Öğrenme Sorunları ve Örgüt Kültürü.....                                      | 113 |
| 3.5.4. Genelleme Aşamasında Öğrenme Sorunları ve Örgüt Kültürü.....                                   | 114 |
| <b>SONUÇ</b> .....  | 116 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....   | 121 |



## TABLO LİSTESİ

|  | <b>Sayfa No.</b> |
|--|------------------|
| <b>Tablo 1.1.</b> Ouchi Z Modeli.....  | 29               |
| <b>Tablo 2.1.</b> Geleneksel Organizasyonlar ile Öğrenen Organizasyon Karşılaştırılması... | 79               |

## ŞEKİL LİSTESİ

|   | <b>Sayfa No.</b> |
|---|------------------|
| <b>Şekil 1.1.</b> Parson AGİL Modeli.....               | 26               |
| <b>Şekil 1.2.</b> Deal ve Kennedy Modeli.....           | 30               |
| <b>Şekil 1.3.</b> Hofstede' in Türkiye Sınıflaması..... | 36               |
| <b>Şekil 2.1.</b> Tek ve Çift Döngülü Öğrenme.....      | 57               |
| <b>Şekil 2.2.</b> Senge'in Beş Disiplini.....           | 69               |

## GİRİŞ

Kültür, toplumdaki her bireyin yaşamı boyunca öğrenip paylaştıklarını içerir. Diğer bir ifadeyle kültür, insanların davranışları ile ortaya konulan ortak değer sistemini gösterir. Değer sistemleri, ortak amaçlar için bir arada olan bireylerin yaşam biçimlerini oluşturur. Bu değerler aile, okul, kurum, sektör ve toplumun kültürel farklılığını ortaya çıkarmada önemli rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu kavram, 1980'lerde Japon rekabeti karşısında telaşa kapılan ABD tarafından keşfedilmiş ve örgüt kültürünün yönetilebilir bir olgu olduğu, iyi yönetildiğinde kurumsal performansı ve rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Liderlik, değişim odaklı kültür, öğrenen organizasyon, yenilikçi kültür gibi konular da bu anlayışın sonucunda ortaya çıkmış ve örgüt kültürlerinde, hızlı tepki vermeyi, bilgi yönetimini, yaratıcılığı, katılımcı yönetimi ve liderliği destekleyen özellikler aranır hale gelmiştir.

Yönetim teorilerine göre yeni yüzyılda hayatta kalabilecek örgütler, rakiplerine kıyasla daha hızlı ve etkin öğrenebilenler olacaktır. Her geçen gün artan ve koşulları çok hızlı değiştiği rekabet ortamında; müşterileri memnun edebilmek, etkin bir yapıya ulaşmak ve rekabet gücünü arttırmak klasik yönetim anlayışından ziyade, modern ve gelişmiş bir anlayışla mümkün kılınabilir.

Örgütlerin yoğun rekabetle baş edebilmeleri ve rakiplerine göre daha iyi bir konuma sahip olabilmeleri için, yönetim, felsefe ve değerlerine, amaç ve stratejilerine, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmak ve kültürlerini buna göre oluşturmak durumundadırlar. Örgütlerin dinamik, sürekli değişen çevreye uyumlu ve rekabet edebilir olması noktasında da sürekli ve bilinçli öğrenmenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütler çevrelerinde yaşanan sürekli değişime ancak yeni öğrenmelerle cevap verebilmektedirler.

Örgütler, öğrenmeye örgütsel yapının en temelinden, bireyden başlamaktadırlar. Bireyler öğrendiklerini birlikte yorumladıkları ve ortak bir amaca yöneldikleri zaman takım halinde öğrenme ortaya çıkmaktadır. İşte, bireylerin ve takımların birlikte öğrendiği bu noktada, takımların ulaştığı sonucun örgütün bütününe davranışlarına yansması suretiyle örgütsel öğrenme meydana gelmektedir. Birey ve takım halinde öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için tüm bu bilgileri ortaya çıkaracak güç de örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, örgüt içi değerleri, inançları, varsayımları, strateji ve politikaları içeren ve kendisini sürekli yenileyen ve geliştiren bir süreçtir. Değişimi özümseyen bir örgüt kültürü kendisini değişime ve rekabet şartlarına daha çabuk adapte edebilmektedir. Örgüt kültürleri güçlü ve dinamik olan kurumların, buna uygun olarak belli bir vizyonu, misyonu ve amacı vardır. Örgüt kültürü; değerlerin, varsayımların ve inançların paylaşımına zemin hazırlayarak, tüm çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda birleştirmekte, çalışanlar arası güven ve bağlılığı arttırarak bilgilerin ortaya çıkmasına ve örgütsel öğrenme için gerekli olan bilgilerin tüm örgüte yayılmasına yardımcı olmaktadır.

Hızla değişen günümüz şartlarına ayak uydurabilmek ve rekabette söz sahibi olabilmek isteyen firmalar için öğrenmeyi destekleyici bir kültüre sahip olmak oldukça önemli bir husustur. Bakıldığında güçlü ve dinamik bir kültür yapısına sahip olan örgütler, çevrelerini daha doğru bir şekilde analiz etmekte, eksik ve üstün yönlerini net bir şekilde belirleyip, gerekli olan bilgilere ulaşmada sınır tanımamaktadırlar. Yönetimin buna imkân verecek ortamı yaratma desteğiyle de, edinilen tüm bilgiler doğru kanallar yoluyla bütün örgüte yayılacak ve böylece örgütsel öğrenme gerçekleşecektir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları ülkemiz için oldukça yeni kavramlar olup, bu anlayışlar örgütlerin kendilerine has kültürüyle birleştirildiğinde firmalar için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu anlayışlarla oluşturulmuş örgüt kültürü sayesinde, tüm örgüt çalışanları aynı değerler, varsayımlar ve normlar etrafında toplanabilecek aynı zamanda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken şartları sağlama isteği oluşturularak tüm çalışanlarca paylaşılacak ortak bir amaç yaratılmış olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kültürü kavramı ve bu kavramın önem kazanmasının nedenleri, örgüt kültürünün temel ve yüzeysel elemanları ve bu kavramın diğer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulacaktır. Bu bölümde ayrıca, örgüt kültürünün özelliklerinden bahsedilecek ve son olarak örgüt kültürü modellerine yer verilecektir.

İkinci bölümde, ilk olarak öğrenme kavramı ve öğrenme modelleri üzerinde durulacak, sonrasında çalışmanın ana konularından olan örgütsel öğrenme kavramı ve düzeyleri ele alınacaktır. Son yıllarda öne çıkan ve örgütsel öğrenme niteliğini barındıran öğrenen organizasyon kavramı, önemi ve tarihi gelişimi yine bu bölüm içerisinde işlenecektir. Öğrenme açısından organizasyonların kaç gruba ayrıldığı ve Peter M. Senge 'in "Beşinci Disiplin" kitabından yola çıkarak öğrenen organizasyon disiplinlerinin neler olduğu da bu bölümün konuları arasındadır. Son olarak öğrenen organizasyonların genel özellikleri ve örgütlerin öğrenen bir organizasyon olmasını engelleyen faktörlerin neler olduğundan bahsedilerek, geleneksel kurumlarla öğrenen organizasyonların arasındaki farklara değinilecektir.

Tezin ana konusu olan örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme üzerine etkisi çalışmanın üçüncü ve son bölümünde incelenmektedir. Kuşkusuz örgütsel öğrenme, örgütün kültürel yapısından etkilenen ve aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturan öğeleri etkileyen önemli bir unsurdur. Bu bölümde ilk olarak örgüt kültürünün örgütsel öğrenmeyle ilişkisi irdelenerek, yeni bir kavram olan " Birlikte Yaşama Kültürü" nden bahsedilecektir. Genel olarak kültürün örgütlerdeki bilgi edinimi ve öğrenme üzerine etkisinin nasıl olduğu incelenecek ve öğrenen organizasyonların kültürel yapısında bulunması gereken davranış öğelerinin neler olduğu ele alınacaktır. Örgütsel öğrenmenin sonucunda değişime uğrayan kültürel unsurlardan ikisi, liderlik ve ödül sistemi bu bölümün diğer bir konusunu oluşturmaktadır. Bölümde son olarak öğrenme sorunlarının örgütün kültürel yapısıyla etkileşimi ne gibi sonuçlar doğurmaktadır bunlara değinilmektedir.

# 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

## 1.1.Kültür Kavramı

Kültür, tanımlanması zor olan terimlerden birisidir. Her toplumda bu konuyla ilgilenen bilim adamı sayısı kadar tanım olduğu söylenebilir. Kültür kavramına ilişkin tanımlar, konuyla ilgilenen araştırmacıların çalışma alanına göre farklı bakış açıları kazanmakta ve bu durum kavrama yeni işlevler yüklemektedir. Günümüzde, herkesi tatmin edecek bir kültür tanımı yapmak oldukça güçtür. Bunun nedeni, kültür tanımını yapanların temelde, konularının farklı olması ve kendi bilim alanlarıyla ilgili tanımlamalara girmeleridir.

“Cultura” sözcüğü XVIII. yüzyıldan önce ekip-biçmek anlamında kullanılıyordu. Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu ve gelişimi anlamlarında kullanılmıştır. Sözcük daha sonra Almanca’ya geçmiş 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde “Cultur” olarak kullanılmış, sonra da günümüzde kullanılan haline gelmiştir (Güvenç, 1972: s.96).

Kültür tanımları içerisinde en eskilerden biri olan ve belki de en çok kullanılan tanımlardan bir tanesi Taylor’ a aittir. Ona göre kültür “ Bilgiyi, imânı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür” (Erdoğan, 1994: s. 117). Taylor, tanımında kültürün “karmaşık bütünlüğü” kavramı ile onun insanlar tarafından oluşturulduğu görüşünü toplamaktadır. Tanım aynı türden olmayan dört ana değişkeni içermektedir. Bu değişkenler: Toplum, insan, kültürel muhteva ve öğrenme sürecidir (Güvenç, 1970: ss.11-12).

Kültürün sözlükteki tanımı ise şöyledir: “Tarihi, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü”. Schein ise kültürü;

“Belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilebilecek paylaşılan temel değerler olarak tanımlamıştır” (1984: s.3).

Öte yandan kültür tanımını yapan diğer bir kişi olan C. Wissler 'e göre ise kültür; bir toplumun yaşama tarzı olarak ifade edilmiştir. Eski dilde “Hars” olarak bilinen kültür kavramını ülkemiz düşünürlerinden ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp, bu kavramı kültür kurumları yönünden tanımlamıştır. Gökalp' e göre kültür, “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı o cemiyetin kültürünü oluştururlar” (1973: s.297). Nihayet; Gonzales ise kültürü; “İnsanların fikirlerini düzene koymak, beraberinde yorumlamak, kararlar alabilmek ve neticede hareketlerine yol göstermek için kullandıkları sembol ve anlamlar bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır. Kültürün, insanların birbirleriyle kurdukları iletişim şekli ve işlerin nasıl yapıldığı konularındaki varsayımları ihtiva ettiği düşünülmektedir. Başka bir yaklaşımla kültür, insanların davranışlarının öğrenilmesi için yaratılıp geliştirilmiş paylaşım modelleridir. Kültür önemlidir, çünkü kişilerin motivasyonu, tatmin ve moral düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkisi olduğuna inanılır (Furnham ve Gunter, 1993: s.74).

Kültürün değerli olmasının iki sebebi vardır:

- a. Kültür ve stratejinin birbirine tam uygunluğu,
- b. Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artması.

Bu iki faktör sayesinde, örgütler daha güçlü ve rekabetçi bir kültüre sahip olurlar (O'Reilly, 1991: s.298).

## 1.2. Örgüt Kültürü

### 1.2.1. Örgüt Kültürünün Artan Önemi ve Örgüt Kültürü Tanımları

Birçok bilim adamına göre örgüt kültürü kavramının gündeme gelmesi ve bu konudaki çalışmaların önem kazanmasının nedeni endüstri toplumlarının yaşadıkları ekonomik ve sosyal dönüşümlerdir. Başta ABD olmak üzere birçok batı ülkesi ekonomik anlamda düşüş yaşamış ve bunun sonucu olarak; rekabet, verimlilik, işe devam, iş gücü devri gibi konuların önem kazandığı gözlemlenmiştir. ABD’ de yaşanan bu çöküşe karşılık bir endüstriyel güç olarak Japonya’nın yükselişi özellikle örgüt kültürü ile yönetim arasındaki ilişkinin artan şekilde ele alınmaya başlanmasına neden olmuştur.

1980’ li yılların başlarında örgüt kültürü, örgütsel davranış gibi konular bilimin en ilgi çeken konuları haline gelmiş, bu alanlarda birçok araştırma yapılmış, çok sayıda kitap ve makale yayınlanmış, hatta birçok derginin büyük bir kısmı bu konulara geniş yer ayırmıştır (Özkalp ve Kirel, 1996: s.141).

Öte yandan bu ilgi sadece üniversitelerde değil, birçok işletmede ilgiyle karşılanmıştır. Amerika’da Businnes Week, Fortune gibi dergilerde kültürle ilgili çeşitli hikâyeler ve yazılar yayınlanmış, hatta başarılı örgütlerin sırrının sahip oldukları kültür olduğu belirtilmiştir (Burck, 1981: ss.68- 73).

Örgütler farklı kültür mozaigine sahip bireyleri bünyesinde bulundurmaktadır. “Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada bulunmasına zemin hazırlar ve ‘örgüt kültürü’ olarak bilinir”. Zaten makro açıdan bakıldığında da, örgüt kültürünün toplumun bir alt kültür olduğu rahatlıkla söylenebilir Toplumda bir grubun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirmektedir. Bunun da yolu, ortak amaçlar, değerler ile alışkanlıkları paylaşmaktan geçmektedir. Bu durum, çalışanların benzer davranış, tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için çok gereklidir (Eren,



2006: s.135). Örgütsel davranış açısından kültür kavramının ön plan çıkışı, son dönemlerde bireysel farklılıkların öneminin artması ve Japonların dünya piyasalarında gösterdikleri olağan üstü başarının arkasında Japon kültürünün olduğu gerçeği yatmaktadır (Terzi, 2000: s.20).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki yapılan çalışmaların hızlı artışının üç nedeni olduğundan bahsedilebilir (Cavaleri ve Obloj, 1993: ss.267- 268, Wilkins, 1983: s.24):

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve 1970' lerin sonrasında ekonomik açıdan güç kazanmaya başlamaları araştırmacıları bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine karşın Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeye başlaması, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının temelini anlamaya olan ilgiyi arttırmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürün unsurlarının (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar, vb.) gelişmesini sağlamıştır.
- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek özellik göstermeyen pozitivist eğilime tepki gösterilmesi sonucunda örgütsel hayatın kültürel yönünün önem kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi düşüncesi yaygınlaşmaya başlamıştır.

İşletme yönetimi açısından da kültürün tanımı yapılmak istenmiş ve konuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Fayevweather, Amerika ve Meksika' da yönetim süreçleriyle ilgili incelemeleri sonunda kültürü; "Bir toplumun tavırları, inançları ve değerleri" olarak tanımlamıştır. Ne var ki bu tanım, ayrıntılı olmaktan çok kültürün birkaç ögesinin verildiği bir liste şeklindedir (Ajiferuke ve Boddewyn, 1970: s.155). Bir işletmeci için kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplum içerisinde faaliyet gösteren işletme üzerinde, o toplumun kanunlarının, teknolojik yapılarının da etkileri vardır. O halde bir işletmeci açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini,

faaliyetlerinin sonucunu ve kişiler arası iletişim şekillerini etkileyen; inançlar, değerlerin tümüdür denilebilir (Erdoğan, 1994: s.121).

Kültür kavramında olduğu gibi, örgüt kültürü de tanımlanması zor kavramlardan biridir. İçeriğinin son derece geniş ve kapsamlı olmasından dolayı bu konuda yapılan tanımların da kimisi daha geniş kimisi ise spesifikdir. Örneğin; Örgüt kültürünü, Louis “Bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti.” (1985: s.74), Alvesson “Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıltılar” (1993: s.2), Deal ve Petterson “Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar değerler örüntüsü.” (1991: s.7), Schwartz ve Davis “ Örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbı” (1981: s.33), Wagner ve Hollenbeck “ Örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış algılar ve tutumlar” (1995: s.601), Armstrong “ Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü” (1990: s.206) olarak tanımlamışlardır.

Diğer taraftan, Deal ve Kennedy işletme kültürünü “[i]ş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlarlar (1982: s.4). Çok geniş anlamda kullanılan bu tanım, işletmenin çalışma biçiminden, ücret biçimine, çalışanlarına karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Buna karşın Schein ise daha spesifik bir tanım yapmış ve örgüt kültürünü :

“Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlara ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir” şeklinde ifade etmiştir (1983: s.14).

Peter ve Waterman tarafından yapılan bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (1987: s.y.).

Daft' a göre örgüt kültürü, "Örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu." olarak tanımlanmaktadır (1999: s.y.). Bir örgüt içinde bulunan bireyler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini kişiliklerine sindirerek o örgüte özel gelenek, tutum ve alışkanlıklar meydana getirirler (Eren, 2006: s.136). Bir başka açıklamada örgüt kültürü, "Örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır". Bu anlamda örgüt kültürü için, tüm çalışanları bir arada tutan sosyal yapıştırıcıdır denilebilir (Sepa, 1985: s.426).

Tanımlar arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri de görmek mümkündür. Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt kültürünün örgüt içindeki bireyler tarafından paylaşılan değerlerden oluşmuş olmasıdır. İkincisi, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin çalışanlar tarafından olduğu gibi kabul edilmesidir. Ve sonuncu ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için anlamlı sembollerden oluşmasıdır. Bu üç ortak noktayı baz alırsak örgüt kültürü için: "Bir işletmede, çalışanlar tarafından paylaşılan ve bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin işletme içindeki çalışanların istenen ve istenmeyen davranışlarını belirleyen ve onlara rehberlik eden, yeni gelen çalışanlara aktarılan tarihi bir geçmişi, sembolleri olan değerler sistemidir. Bir işletmedeki işleri yapma yolunu ifade eden örgüt kültürü, işbirliği, karar verme ve sorunlarla başa çıkma, işlerin nasıl yapılacağını içsel ve dışsal uyum sorunlarıyla baş edebilmek için oluşturulan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni çalışanlara aktarılan değerler sistemidir " tanımlamasını yapabiliriz (Özkalp ve Kırel, 1996: ss.142- 143). Tanımlanması zor olan örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürünün unsurlarından bahsetmek daha uygun olacaktır

### **1.2.2. Örgüt Kültürü Unsurları**

Örgüt Kültürü unsurlarını iki kısımda incelemek mümkündür. Birincisi örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar olan varsayımlar, değerler ve normlar; ikincisi ise örgüt kültürünün görünen yüzleri olan törenler, ayinler, hikâyeler, mitler, kahramanlar, süper starlar, semboller ve dildir.

### 1.2.2.1. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün temelinde, çalışanların hem örgüt içindeki hem de çevresinde olan olayları anlamalarını sağlayan ve çalışan davranışlarını yönlendiren değerler ve normlar bulunmaktadır. Bunlar varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. “Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar, zamanın, mekânın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir” (Schein, 1976: s.21).

İnsanların dış çevreyle ilişki kurarken öğrendikleri problem çözme ve ihtiyaçları karşılama teknikleri uzun vadede geçerli kabul edildiğinde, çevreleriyle etkileşimde bulunmanın tek yolu olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, insanlar tarafından doğrudan kabul edilmektedir. Böylece varsayımlar oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: s.36).

Varsayımlar, kişilerin veya takımların davranışlarının ve tutumlarının temelini oluşturan bilinçaltındaki ilkelerdir. Bunların aynı zamanda, örgütün değerlerine ve normlarına yön verdiği ifade edilmektedir (Atay, 2005: s.y.).

Değerler, bireylerin içinde buldukları durumları, çevrelerindeki diğer bireyleri ve onların davranışlarını değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. İyi-kötü ayrımı yaparak tercih yapmaya ve alternatifleri eleştirmeye yardımcı olan değerler olandan çok olması arzulanan hedefleri içerirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: s.34). Taşıdıkları anlamlara ve yapılarına göre değerler, kurumsal değerler, estetik değerler, sosyal değerler, politik değerler, kutsal değerler olmak üzere beş türden oluşmaktadır. Kurumsal değerler; kritik ve akılcı yaklaşımlar yoluyla gerçeklerin keşfedilmesine büyük önem verirken; ekonomik değerler sağladığı yarar ve pratikliğe göre değerlendirme anlamı taşımaktadırlar. Estetik değerler; biçim ve görseelliğin önemine yönelik iken; Sosyal değerler, insan sevgisi ve beşeri konulara dair taşınan değerlerdir. Politik

değerler; güç ve etkililik alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir. Öte yandan kutsal değerler ise; akılcı dünya dışındaki oluşumları anlamaya yöneliktirler.

Değerler, bireylerin ve takımların neyi önemsediklerini tanımlayarak tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları işaret etmeye yardımcı olurlar. Öte yandan davranışları anlamada da önemli anahtarlardan birisidir (Posner ve Munson, 1979: s.10).

Bu bağlamda değerleri, örgütün yapı taşlarından biri olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır. Örgüt kültürünü tümüyle tanımlayabilmek ve anlayabilmek için öncelikle kültürün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere inilmesi gerekmektedir. Schermerhorn' a göre paylaşılmış değerler şu özellikleri içerir (Schermerhorn, 1994: s.436):

- Belirli bir değeri olan sıradan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.
- Örgütü toplumun etkili olan değerlerine bağlar.
- Ayırt edici bir rekabet üstünlüğü sağlar.

Başaran, değerleri güçlerine göre; öz ve özel, seçimlik ve geçici değerler olarak sıralamaktadır (2000: s.300). Öz değerler; tüm toplumun benimsediği toplumsal kültüründen gelen güçlü değerlerdir. Dürüstlük, yardımseverlik, misafirperverlik, öz değerlere birer örnektir. Toplumsal kültürün pek çok değerinin aslında öz değer olarak bilindiği söylenebilir. Adil davranma, sadakat, büyüklere saygı gibi öz değerler örgütlerde rol alırlar ve çalışanların davranışlarına yön verirler.

Öte yandan özel değerler ise belli bir mesleğe, yöreye, gruba özgü olan değerlerdir. Öz değerlerden sonra gelen özel değerler, o meslek veya grup üyeleri tarafından önemsenip benimsenmektedir. Örneğin; doktorlar doktorluk, öğretmenler öğretmenlik, askerler askerlik, hâkimler hâkimlik değerlerine uygun davranmaktadırlar. Örgütlerde oluşan özel değerler, içinde buldukları sektör ve yönetim biçimlerine göre geliştirdikleri değerler ile hem toplumundan hem de birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Başaran, 2000: s.302).

Seçimlik değerler; çalışanların istedikleri zaman istedikleri yerde kullanabileceği ya da uygulayabileceği değerlerdir. Bu tip değerlere genellikle uyulması beklenir ama uyulmazsa da bu durum yadırganmaz veya herhangi bir yaptırım uygulanmaz. Bu değerler genellikle bölümler ve gruplar arasında geliştirilmiş olan değerlerdir. Öz ve özel değerleri yorumlamadaki farklılık olarak tanımlanabilir. Bir takım özel sözcükler, ilkeler, kurallar, geliştirilen teknikler, sorun çözümleri ve gözlem yolları seçimlik değerlere örnek gösterilebilir. Son olarak geçici değerler ise; çalışanlarca sadece belli süre için kullanılan değerler olup bu değerlerin firmaya girmesi ve çıkması çok kolay olmaktadır. Başka toplumlardan veya örgütlerden moda olarak kısa süreli gelen bu değerlere örnek olarak; üniforma ve giysilerde görülen renk, model gibi yıllık değişimler verilebilir (Başaran, 2000: s.303).

Değerler, bir örgütün temel inançlarını, amaçlarını, standartlarını yansıtmakta ve bunlar örgütün kimliği ve yönetim felsefesi olarak çeşitli yollarla ifade edilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını örgüt çalışanlarının birey ve çevre, aynı zamanda bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin ne derece önemli olduğunu göstermektedirler.

Bir örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanmaktadır. Gagliardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (1986: ss. 121-122):

1. Örgütün kuruluşu sırasında liderlerin bu konuda bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler lideri bir girişimde bulunmaya, çalışanları ve örgüt kaynaklarını bir araya getirecek bir ürün ya da hizmet ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün diğer çalışanları liderle aynı fikirde olmayabilirler ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen girişimler, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübe edilmiş olan inançların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan çalışanlar bu sefer ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar da örgütte zamanla göz ardı edilmeye başlayınca geriye sadece nedenler kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanmaya başlar.

4. Sorgusuzca kabul edilen değerler, giderek örgüt çalışanları tarafından benimsenmeye ve kullanılmaya başlar.

“Değerler, diğer unsurlara göre daha güvenilir ve kolay belirlenebilir niteliklidirler. Organizasyon içinde insanlara, yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır” (Schein, 1988: s.21).

Kültürün bir başka unsuru normlardır. Normlar, “Örgüt kültürünün değerlerine uygun olarak çalışanlar tarafından benimsenen davranış kurallarına ve ölçülerine norm denilmektedir” (Özkalp, 1995: s.44). Normlar, örgüt kültürü içinde çalışanların davranışlarına yön veren, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren ölçütlerdir. Çalışanların çoğunluğunca benimsenen normlar, çalışanların kurum içinde nasıl davranacaklarını, başkalarıyla nasıl ilişki kuracaklarını gösterir. Normların gösterdiği yol ve yöntemler sayesinde, davranışlar standart ve sürdürülebilir bir nitelik kazanır. Davranışların devamlılığı, çalışanların örgüt kültürünü benimsenmesiyle sağlanabilir (Tutar, 2007: s.y.) Diğer bir deyişle davranışların büyük ölçüde yazılı kuralları şeklinde bilinmekte olan normların; örgütün yapısını, yönetim biçimini, iklimini, çalışma şekillerini güçlü bir şekilde etkileyebilme özellikleri vardır (Armstrong, 2000: s.206).

Toplumdaki bireylere yol gösterici özelliği olan normlar, doğru veya yanlış, olumlu veya olumsuz ortaya koyan kurallar, standartlar ve fikirler bütünü şeklinde bilinmektedir. Norm ve değerler arasındaki en temel farklılık, değerlerin soyut ve daha genel kavramlardan meydana gelmesi, buna karşın normların daha belirleyici, gözle görünür ve yol gösterici olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: s.37).

Genel anlamda uyulması gereken kurallar şeklinde adlandırılan normlar, kimi zaman açıkça dile getirilmezler ve yazılı değildirler. Ancak çalışanlar üzerinde oldukça büyük etkiye sahiptirler.

### **1.2.2.2. Örgüt Kültürünün Yüzeysel Unsurları**

Örgüt kültürünün yüzeysel unsurları ise temel unsurları güçlendirir ve tüm kültürel unsurların örgütteki çalışanlara etkin bir biçimde aktarılmasını sağlar. Seremoniler, törenler, ayinler belli değer ve normların örgüt içine yerleşmesine; hikâyeler ve mitler değerleri pekiştirmeye yardımcı olurlar; kahramanlar ve süper starlar ise norm ve değerlerin çalışanlara sağlayacağı faydaları göstermek için adeta birer örnek görevi görürler. Semboller ise, örgüt çalışanın normları ve değerleri hatırlayıp geliştirmesine yardımcı olan yüzeysel unsurlardandır (Yılmaz, 2006: s.47).

Bir diğer örgüt kültürü unsuru seremonilerdir. Seremoniler özel bir olay için bir araya gelen bir grup için yapılan önceden yapılandırılmış faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerde örgütün değer ve normlarına tümüyle uyan kişilerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ya ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile anılarak diğer çalışanların bu kişileri örnek almaları sağlanmaya çalışılır (Eren, 2006: s.138).

Esas anlamı, belli bir mesajı iletmek olan seremoniler aslında özel olaylardır. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgüt kültürünün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırdığı faaliyetler olarak görülmektedir. Bunların birçoğu, gelenekselleşmiş etkinliklerden sayılan törenleri de kapsamaktadır (123Helpme, 2007: s.y.).

Öte yandan örgüt kültürünün temelini teşkil eden törenlerin, toplum kültüründe olduğu kadar örgüt kültürü içinde de önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Bu sayede, örgüt çalışanlarını örgütün amaçları etrafında bütünleştirmek ve bunun devamlılığını sağlamak kolaylaşmaktadır (Terzi, 2000: s.48).

Örgütsel törenlerin en bilinen ve genel olanları; Geçiş töreni, Değer düşürme töreni, Geliştirme-Yüceltme töreni, Bütünleşme törenleridir. Kısaca açıklamak gerekirse; Geçiş



Töreni, (Rites of Passage) örgüte yeni katılanlara örgüt kültürünü aktarmak için kullanılan törenlerdir. Buna askeri eğitim kampları veya işe yeni başlayan kişilere ilk günlerinde firmada uzun süredir çalışan kişiler tarafından örgütün kültürü, normları ve değerleri hakkında verilen bilgiler örnek olarak verilebilir. Buna karşın bazı firmalarda geçiş törenleri, personel veya insan kaynakları yöneticisinin işe yeni başlayan kişiye yapacağı kısa bir konuşmadan da ibaret olabilir. Eğer çalışanlar beklenenden düşük bir performans sergiler, norm ve değerlere uyum sağlayamaz veya herhangi bir sebepten dolayı başka bir bölüme transfer edilir ya da daha düşük bir pozisyona geçirilir ve hatta işten çıkartılırlarsa buna Değer Düşürme Töreni (Rites of Degradation) denir. Bu tören örgütün çalışanların tutum ve davranışlarında neleri kabul edebileceğini belirtmek açısından önem taşır (Özkalp ve Kırel, 1996: ss.168-169).

Diğer yandan Geliştirme-Yüceltme Törenleri (Rites of Enhancement) örgütlerin kabul edilebilirlik derecelerini göstermeye yönelik törenlerdir. Ancak bunlar başarıların değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi olumlu anlam taşımaktadırlar. Başarılı çalışanları ödüllendirmek, istenen norm ve değerleri gösterip çalışanlara örnek olmasını sağlamak amacıyla yapılan törenlerdir. Son olarak Bütünleşme Törenlerinde (Rites of Integration) ise amaç, tüm örgüt çalışanlarını bütünleştiren paylaşılan, ortak örgütsel duygulardan haberdar etmektir. Düzenlenen piknikler, tatil ve bayram kutlamaları, halı saha maçları bütünleşme törenlerine verilebilecek birkaç örnek olup, bu tip törenlerde kişiler arası hiyerarşik farklılıklar ve ast-üst ayrıcalıkları bilinçli olarak göz önünde bulundurulmaz çünkü çalışanların birbirlerini pozisyonları ile değil de kişilik olarak tanımaları istenir (Özkalp ve Kırel, 1996: ss.168-169).

Diğer bir kültürel unsur olan ayinler; norm ve değerlerin paylaşıldığı, güçlendirildiği seremoni veya törenlerin düzenli bir biçimde tekrar edildiğinde meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle ayinler, düzenli yapılan toplantılardır. Sabah toplantıları, kahve molaları buna örnek olarak verilebilir (Bakan ve Diğerleri, 2004: s.62).

Bir diğer kültürel unsur hikâyelerdir. Daft' a göre hikâyeler; "Gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni çalışanları örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir" (1998: s.319). Hikâyeler, çalışanların geçmişte

dinlediği veya şahit olduğu olaylardır ve kültürel değerleri hatırlatıcı bir misyonları vardır (Özkalp ve Kirel, 1996: s.169).

Hikâyeler, örgütün geçmişi ve bugünkü mevcut durumu arasında adeta bir köprü görevi görürler; örgütün tarihçesini, inançlarını, paylaşılmış değerlerini, kısaca tüm kültürünü yeni çalışanlara aktarmaya yardımcıdırlar (Durrance, 1997: s.26). Genellikle rgtsel hikayeler, örgüt çalışanlarının örgüt-içi ve örgüt-dışı sorunları nasıl çözdükleri ve örgüt içi dayanışma ve etkileşim gibi üç temel alandan kaynaklanmaktadır. (Fairholm, 1994: s.90).

Diğer yandan hikâyeler; örgütsel değerlerin, normların, kuralların örgütün bütününe yayılmasına yardımcı olurken bir yandan da örgütün kahramanlarını ve sembollerini dinamik kılarlar. Örneğin bir örgütün kültüründe rekabetçiliği vurgulayan hikâyeler yaygınrsa, örgütsel değerler de bu hedef doğrultusunda kendini geliştirir ve çalışanlara bu yönde ipuçları verir (123Helpme, 2007: s.y.). Örgüt ve çalışanları hakkındaki hikâyeler, örgüt kültürünün boyutlarını ayakta tutarken; yaratıcılık ve etkililik gibi bazı sembolik ifadelerini yansıtarak, örgüte has bu sembolik ifadelere de örnek teşkil ederler (Fairholm, 1994: s.90).

Örgüt kültürünün önemli unsurlarından olan mitler; hikyelere oranla daha masalcı bir yaklaşım içindedirler. Anlaşılması güç birçok olay mitler sayesinde karışık olmaktan çıkıp çalışanlara açıklanabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: s.171). Mitler, gerçekleşmesi güç olan şeylerin çerçevesini belirleyen, öte yandan örgütün sahip olduğu kültürün başlangıç noktasını, sürekliliğini ve amaçlarını açıklayan bir tür hikyedir şeklinde tanımlanabilir (Bate, 1994: ss.21-22).

Diğer bir ifadeyle, çalışanların girişimlerini engelleyebilecekmış gibi görünmelerine rağmen aslında kişileri yaratıcı olmaya sürükleyen ve bununla birlikte kişilere, yapmaya hazırlandıkları şeyin aslında daha önce yapılmış olduğu konusunda güven vererek kişinin aklına gelebilecek kuşkuları ortadan kaldırmaktadır (Eliade, 1993: s.134).

Tüm bunlar çerçevesinde mitlerin örgütlerde şaşırtıcı olabilecek eylem ya da durumların açıklanmasına yardımcı öğeler olduğu söylenebilir. Bunlar, çalışanlara gerçek görünmese de örgütü açıklarlar ve çalışanların birbirine yakınlaşmasını sağlarlar.

Öte yandan diğer bir unsur olan kahramanlar, örgütün kültürel değerlerini kişiliklerinde yaşatan kişilerdir. Örgüt içinde ulaşılabilir bir kişiliği temsil eden kahramanlar, çalışanların performans olarak örnek aldığı kişiler olarak bilinmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: s.38).

Kahramanlar kültürel değerleri canlı tuttuğu gibi yapacakları eylemlerde çalışanlara yol göstericidirler. Bu kişiler, kültür içerisinde yüksek değerlere sahip gerçek veya hayal ürünü kişiler olup, örgüt kültürünün değerlerinin kişiselleşmesine katkıda bulunurlar (Terzi, 2000: ss.57-58).

Kahramanlara karşın süper starların bir o kadar olağan dışı olduğu söylenebilir. Kendi gibi olan kişilerin arasından sıyrılır ve bir yıldız gibi parlarlar hatta çok kısa bir sürede sembol haline gelebilirler. Bu durum olumlu olabileceği gibi bu starlaşma olumsuz da olabilir (Özkalp ve Kirel, 1996: s.172).

Bir başka örgüt kültürü unsuru sembollerdir. “Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Şirket logoları, bayrakları, sloganları, şarkıları ve ticari ünvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir. Resmi ünvanlar da örgütlerde birer sembol olarak sayılabilir. Bazen bir çalışanın ofisinin büyüklüğü veya içindeki mobilya ve araç gereçler bile özel sembolik değer taşıyabilir” (Pfeffer, 1981: s.50).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütler için çok güçlü güdüleme araçları olduğu ortaya çıkan semboller; görüldükleri anda algılanandan daha fazlasını ifade edebilirler. Karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme özellikleri onları örgütler için önemli ve gerekli hale getirmektedir. Bu nedenle örgütler sembollere her zaman ihtiyaç duyarlar.

Rafaeli, “Örgüt Kültüründe Semboller” adlı çalışmasında sembollerin dört ana fonksiyonunu şöyle sıralamaktadır: “Semboller, örgüt kültürünün yansımaları, değerler

ve normların tetikleyicileri, deneyimlerin çerçeveleri ve organizasyon sisteminin birleştiricileridirler” (1999: ss.15- 26).

Son unsur olarak karşımıza çıkan dil, kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisi olarak ifade edilmektedir (Dönmezer, 1994: s.110). Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün de o kendine has ortak bir dili vardır (Tosi ve Diğerleri, 1996: s.316). Dil, çalışanlar için ortak bir semboldür ve bu özelliğiyle de kültürün en önemli örüntülerinden biridir.

Örgütlerin kendilerine özgü olan dillerine örnek; çalışanların kendi işlerinde oluşturdukları dil biçimleri, işaretlerdir. Bir örgüte has sözlü ve yazılı dil ve bunun içinde kullanılan ifadeler, mecazlar, sloganlar, selamlaşmalar örgüt kültürünün yapısı hakkında önemli ipuçları vermektedir (123Helpme, 2007: s.y.).

Kaynağı ne olursa olsun çalışanlarca paylaşılan tüm kültürel değerleri iletmede ve çalışanların bütünleşmesinde dilin rolü büyüktür. Diğer bir ifadeyle, dil kültürün paylaşılan değerlerini aktarır. Dolayısıyla çalışanlar, kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade etmektedirler (Özkalp ve Kirel, 1996: s.173).

### **1.2.3. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Örgüt kültürü kavramının birçok işletme kavramıyla ilişkisi bulunmaktadır. Bu kavramlar genellikle birbirine karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadırlar. Bundan ötürü, bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini ve aralarındaki farklarını incelemek örgüt kültürü kavramının son şeklini alması açısından yararlı olacaktır.

### **2.2.3.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Örgüt Kültürü**

Çoğu zaman örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de çalışanların bunlar hakkındaki yorumlarını yansıtmaktadır. Nasıl toplumların kültürel mirasları varsa, örgütlerin de çalışmaya yeni başlayanlara bıraktığı ve miras niteliğinde olan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Güçlü, 2007: s.y.).

Her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılsalar da, bu iki kavram arasında önemli farklılıklar mevcuttur. İklim, daha çok deneysel ve dış gözlemleri sonucu çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini içerirken, kültür; daha çok örgütün görünen unsurlarını ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, çalışanların tümü tarafından benimsenmiş değerleri ve mesajları kapsar; çalışanlarca paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dış çevresi tarafından kolayca anlaşılabilir. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de söz konusudur. Çünkü genel anlamda kültür ve iklim örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etki yaratmaktadır. Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynar (Atay, 2005: s.y.).

Öte yandan örgüt kültürü, daha çok sosyoloji ve antropoloji bilimlerinin katkılarıyla oluşturulmuş bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramının özünde ise sosyal psikoloji biliminin etkileri gözlenmektedir. Örgüt kültürü, örgütün inançları ve örgütsel değerlerin yapısı hakkında bilgi verirken; örgüt iklimi, bu inançlar ve değerlerin ne boyutta tatmin edici olup olmadığını gösterir. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından geliştirilmiş ve zamanla içselleştirilmiş değerlerden oluşur ve olduğu gibi benimsenir bundan dolayı da değişmesi bir hayli güç, uzun vadeli bir kavramdır. Buna karşın iklim kavramı ise bireylerin algıladığı psikolojik tabanlı bir çevreyi ifade eder (Tınaz, 2005: s.109).

Öte yandan iklim, çalışanların örgütün iç çevresine, atmosferine ilişkin algılarıdır. Daha çok örgütsel atmosferi değerlendirmekten ziyade, onu tanımlamayla veya ona karşı duygusal tepki göstermeyle ilişkilidir. Örgütün tümünü içeren bir iklim olmasına karşın özel çalışma gruplarında kendilerine has farklı bir iklim olabilmektedir (Lussier, 2001: s.344).

Eğer çalışanlar örgütün kültürel değerlerini benimserlerse, örgütte güçlü ve dolayısıyla olumlu bir iklim meydana gelir. Buna karşın bu değerlerin yaygın biçimde benimsenmemesi durumunda iklim, daha güçsüz ve tabii ki olumsuz bir özellik gösterecektir. İklim daha çok geçici özellik taşımaktadır, oysaki kültür, değişmesi zor ya da uzun süreler alan bir özelliğe sahiptir (Schwartz ve Davis, 1981: s.33).

Örgüt kültürü çalışanların örgüt hakkında sadece ne hissettiklerini değil aynı zamanda çalışanların ait oldukları örgüte dair paylaştıkları tüm algılamaları da kapsamaktadır. Örgüt ikliminin gelişmesinde rol oynayan örgüt kültürü, iklimi kapsar fakat iklim, kültürün tüm özelliklerini içermez. Kültür, normları oluştururken, iklim bu normlara ne derece ve ne şekilde uyulduğunu gösterir.

Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken bazı yasaklar, gelenekler ve ahlâk kurallarından yararlandığı gibi örgüt ikliminin içinde en azından üç değişken grubu bulundurduğu söylenmektedir. Bunlar; bireyin dışında olduğu gibi örgütün yapısında bulunan çevresel değişkenler, örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdülerini gösteren bireysel değişkenler ve son olarak kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak oluşan motivasyon, verimlilik gibi sonuç değişkenleridir. Tüm bunlar göz önüne alındığında örgüt ikliminin, çevresel ve bireysel değişkenler sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir (Güçlü, 2007: s.y.).

Lussier, örgüt ikliminin boyutlarını yedi başlıkta toplamaktadır: Bunlardan ilki, yapı; diğer bir deyişle, süreçler, kurallar ve bunların çalışanların eylem ve düşüncelerini sınırlama derecesidir. İkincisi sorumluluk; çalışanların işleri üzerindeki kontrol derecesidir. Üçüncü olarak ödülleri; ödül-çaba, hata-yaptırım arasındaki ilişkidir. Bir diğeri olan canlılık; kişiler arası ilişkilerin tatmin düzeyidir. Beşinci olarak destek; birliktelik anlamında olup çalışanların birbirlerine ve yönetimin çalışanlara sağladığı yardım ve anlayışın derecesidir. Altıncısı örgütsel bağlılık; çalışanların kendilerini örgüte ait hissetme derecesidir. Yedinci ve son olarak ise risk; örgüt çalışanlarının risk alma konusunda desteklenme oranıdır (Lussier, 2001: s.344).

### **1.2.3.2. Baskın Kültür, Alt Kültür, Kuvvetli Kültür ve Zayıf Kültür**

Bir örgütteki baskın kültür, örgütün birçok çalışanı tarafından paylaşılan temel değerleri içermektedir. Örgütün kültüründen bahsedildiği vakit, bu genellikle baskın kültürden bahsedildiği anlamına gelmektedir. Kültürün bu genel anlamdaki görünümü, örgütü diğer örgütlerden ayıran bir özelliktir (Özkalp ve Kirel, 1996: s.159).

Alt kültüre gelince, alt kültürler bazı genelleşmiş değerleri kapsarlar fakat kendilerine has davranış şekilleri ve değerleri vardır. Bunun yanı sıra alt kültürler, genel kültür içinde yer alır ve onun bir takım özelliklerini yapılarında barındırırlar. Buna rağmen, genel kültür alt kültürün bir bütünüdür şeklinde düşünülmemelidir (Erdoğan, 1994: s.122-123). Alt kültürler genelde departmanların veya takımların birbirinden mesafe olarak ayrılması sonucunda ortaya çıkabilirler. Bunun yanı sıra, farklı departman çalışanları da çalışma koşulları ve alanlarının farklı olması nedeniyle aynı konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşabilirler. Bu değerlerin bir kısmı örgütün tamamı tarafından paylaşılıyor olabildiği gibi bazı yönleriyle hiç kabul de görmeyebilir. İşte bu yönler alt kültürü oluşturur (Özkalp ve Kırel, 1996: s.160). Alt kültürler hâkim kültürle çatışma durumunda ise örgütü zayıflatabilirler. Ancak genelde alt kültürlerin hâkim kültüre destek oldukları görülmektedir.

Örgüt kültürü konusunda oldukça tartışılan bir başka konu da zayıf ve kuvvetli kültür farklılığıdır. Bir anlamda baskın kültürün yaygınlaşması olan kuvvetli kültür, örgütün temel değerlerinin çoğu çalışan tarafından paylaşılması ve kabulü anlamındadır. Çalışanlar, bu değerleri ne kadar çok benimserlerse kültür o ölçüde kuvvetlenmektedir. Zayıf kültür ise kültürün örgüt içindeki yaygınlığının düşük olması veya alt kültürlerin daha baskın olmasını ifade eder (AofSitesi, 2007: s.y.). Bundan yola çıkarak denebilir ki kuvvetli kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını daha büyük ölçüde kontrol edebilmektedir. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde, örgüte yeni gelen personelin kültürdeki inanç ve değerlerle sosyalleşmesi sağlanır.

#### **2.2.4. Örgüt Kültürünün Önemi ve Özellikleri**

Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Buna bağlı olarak, örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kümesidir. Bu yüzden kültür “Bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle örgüt kültürü örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Nitekim örgüt kültürü güçlü olan işletmelerde, çalışanların nerde ne şekilde davranacaklarını gösteren yerleşmiş

davranışsal parametreler varken zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanlar neyi nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybeder ve verimliliklerini düşürürler. Diğer bir deyişle, “Paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar” (Eren, 2006: s.166). Öte yandan örgütten örgüte farklılık gösteren kültürünün, bulunduğu çevre içerisinde çalışanların örgüte olan aidiyetlerinin artırılmasında, karşılıklı güvenilir ilişkiler kurulmasında ve sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevleri vardır. Örgüt kültürü bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. Örgüt kültürü örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Bir denge unsuru olduğu için kültür, çalışanlara güvenlik duygusu verir, aynı zamanda çalışanların görevlerini daha istekli bir şekilde yapmalarında etkin bir rol oynar (Terzi, 2000: s.57). Eren, kültürünün temel özelliklerini: “Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur ve grup üyeleri arasında paylaşılmalı olarak tanımlanmaktadır. Bunlar yazılı bir metin halinde değil, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Son olarak örgüt kültürü düzenli tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir” (Eren, 2006: ss.138-139).

Örgüt kültürü için, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve çalışanlarca paylaşılan bir sistem olduğu daha önce ifade edilmişti. Paylaşılan bu anlamlar sistemi, bir takım anahtar nitelikleri içermektedir. Birlikte kullanıldıklarında örgüt kültürü kavramının temelini oluşturacak on anahtar nitelik vardır. Bunlar: “Bireylerin belli bir çalışma grubu veya mesleki uzmanlık alanıyla olduklarından çok daha fazla örgütleriyle özdeşleşme derecesi olan kimlik, bireylerin sahip oldukları sorumluluk, özgürlük derecesi olan bireysel inisiyatif, ödüllerin çalışanın performansına, kıdemine veya başka bir kritere göre verilme derecesi olan ödüllendirme sistemi, çalışanların haklarını koruma, yenilikçi olma ve risk almaya özendirilme derecesi olan riske dayanıklılık, örgütün belirgin amaçlar ve performans beklentilerini ortaya koyma derecesi olan yönlendirme, örgüt içindeki birimlerin birbirleriyle koordineli çalışmaya özendirme derecesi olan entegrasyon, çalışanların davranışlarının denetiminde kullanılan doğrudan gözetimin miktarı olan kontrol, örgütsel iletişimin, biçimsel yetki hiyerarşisine göre



düzenlenme derecesi olan iletişim örüntüleri, çalışanların açıkça eleştirme ve çatışmaya cesaretlendirme derecesi olan çatışmaya dayanıklılık ve yöneticilerin çalışanlarıyla açık iletişim kurma ve onlara destek verme derecesi olan yönetim desteğidir”. Örgütler bu on niteliğe göre değerlendirildiğinde kültürlerinin görünüşü ortaya konulacaktır (Tınaz, 2005: ss.116-117).

Sabuncuoğlu ve Tüz ise, örgüt kültürüne ilişkin özelliklerden birkaçını şöyle sıralamaktadırlar: Örgüt kültürü bütünleşik özelliktedir, dolayısıyla kültürü oluşturan unsurların bütününden daha farklı bir özelliğe sahiptir. Örgütün o güne kadarki tüm deneyimlerini içeren bir bakış açısını yansıtan kültürün şekillenmesi, örgütün tüm çalışanları arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci sonrasında gerçekleşmektedir. Bu etkileşimin ürünü olan değer, norm, tören, sembol gibi kültürel unsurların, çalışanların algıları üzerinde önemli etkileri vardır. Kültür daha önce de belirtildiği üzere örgütün yapısıyla değil, antropolojik bir takım kavramlarla açıklanabilmektedir. Bütününde değil ama bazı değişkenlerinde zamanla değişimler meydana gelen kültürün değişmesi zor ve bunun gerçekleşmesi uzun süre almaktadır (1998: s.39).

“Sahip olduğu özelliklerden yola çıkarak kültürün; bir algılama, davranış ve yargılama kodu, oluşturduğu bağlılık ve uyum yaratma sürecindeki etkinliği ile dinamik yapı bir değişim desteği olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda işletmedeki örgüt kültürü, organizasyon gerçeğinin görülmesine olanak veren düşünsel bir yapı ya da bir paradigma olarak değerlendirilmektedir. Bu paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötünün ne olduğu, sorunların çözümleri hakkında bilgi sunmakta ve üyelerin organizasyonda nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini geliştirmektedir.” Diğer bir ifadeyle çalışanlarca paylaşılan unsurlar, ortak bir dil, örgüt içinde yaşanan bir soruna yanıt bulmada daha önce yaşanmış benzer yaklaşımlardan destek almayı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: s.41).

Her ne kadar farklı şekillerde tanımlansa da, örgüt kültürünün asıl amacı, örgüt içinde sinerjinin yaratılması için uygun bir iklimin oluşturulması, çalışanların inandıkları ve bağlandıkları değerler etrafında örgütün amaçları için buluşmasıdır. Bu noktada örgütün

kültürel dokusunu, çalışanların örgütsel hedeflerde buluşmalarını sağlayan bir bağa benzetebiliriz (Tutar, 2007: s.y.)

Örgüt kültürünün o örgütte çalışan yönetici ve diğer çalışanlara bir takım yararı vardır (Eren, 2006: ss.168-169). Örneğin, örgüt kültürü; çalışanların kültürel standartları, normları ve değerleri benimsemelerine böylece kendilerinden beklenen performansı yakalamaları konusunda daha kararlı ve başarı odaklı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Bu da kuşkusuz verimliliğe büyük etki etmektedir. Örgüt kültürü ayrıca yeni başlayan yöneticilerin de bilgi, beceri ve deneyim kazanmalarına yardımcı olacak ve bu sayede daha çabuk yetişip organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde gelişebilmelerini sağlayacaktır. Bunun dışında, örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde de örgüt kültürünün önemli yadsınamayacak kadar büyüktür. Kültür, çalışanlar arasında birliktelik ve işbirliği yaratır, takım ruhunu geliştirir. Örgüt içi çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standartlar ve süreçler yardımıyla azaltılabilmekte hatta önlenebilmektedir. Bunun yanı sıra, örgüt kültürü; semboller, seremoniler ve kahramanlar gibi kültürel unsurlar sayesinde nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılabilir. Son olarak kültür tanımlayıcı bir kimlik gibi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılmaktadır. Çünkü tüm davranış, tutum, örgüt içi ve dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanmaktadır (Eren, 2006: ss.168-169).

Özet olarak, örgüt kültürünü örgüt çalışanlarının örgütsel davranışını tayin eden bir yaşam biçimi olarak görmekte hiçbir sakınca yoktur. Hatta örgüt kültürü, çalışanların sadece iyi davranışlarının ve bu davranışların hangi ölçüde yapılması gerektiğini tayin etmekle kalmaz, aynı zamanda bunların iş dışı davranışlarında ve dünyaya bakışlarında da etkili olur.

### **1.2.5. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgütlerin yapısına, çalışanların tutum ve davranışlarına ve yöneticilerin bakış açılarına bağlı olarak örgütlerde oldukça farklı örgüt kültürü modelleri mevcuttur. Bu modeller, araştırmacıların farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yapmış olmasından dolayı,

örgütsel kültürü açıklamada çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada, modellerden yedi tanesi ele alınacaktır.

**1.2.5.1. Parsons Modeli:** ABD’li sosyal psikolog Talcot Parsons, örgüt kültürünün oluşturulmasında sosyal değerlerin etkileri üzerinde durmuş, (Eren, 2006: s.142) 1940-1960 yılları arasında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli yer edinmiş bir kuramcıdır. Parsons belki de örgüt kültürünün değerleriyle ilgili çalışan ve bu konuda bir model geliştiren ilk sosyologlardan biridir. Parsons modelinde dört fonksiyondan bahsetmektedir. Bunlar: Adaptasyon veya uyum (Adaptation), Amaç edinme ve amaca ulaşma (Goal attainment), Bütünleşme (Integration), ve Meşruluk (Legitimacy) tur. Bu fonksiyonların baş harflerinin yan yana getirilmesiyle oluşan “AGIL” modelinde ileri sürülen düşünce, her sosyal sistemde (ekonomik, toplum, organizasyon) sistemin sürekliliğini sağlamak için bu fonksiyonların karşılanması gerektiğidir. Eğer bir sosyal sistem, hayatta kalmak ve kendisini sürekli olarak geliştirmek istiyorsa genel anlamda uyum sağlamalı, koyduğu amaçlara ulaşmalı, kendisini oluşturan parçaları bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki hem de çevresindeki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Özkalp ve Kırel, 1996: ss.150-151).

Bu fonksiyonları kısaca açıklamak gerekirse; uyum, bir örgütün sosyal sistem çevresini tanıması, çevrenin nasıl değiştiğini anlaması, analiz etmesi ve buna gerekli uyumu göstermesi fonksiyonudur. Amaca ulaşma fonksiyonu, sosyal bir sistem olarak amaçlarını belirlemesi ve onu bu amaçlara ulaştıracak uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Bütünleşme, sosyal sistemi oluşturan parçaların düzgün hareket edebilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi için bir arada tutulması ve koordineli çalışmasıdır. Son olarak Meşruluk ise, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde yer alması, kabul görmesi fonksiyonudur. Çevre ile devamlılığını sağlama ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Şekil 1.1. Parson AGİL Modeli

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Adaptation</b><br><b>(Uyum)</b>  | <b>Goal attainment</b><br><b>(Amaca Ulaşma)</b> |
| <b>Latency</b><br><b>(Meşruluk)</b> | <b>Integration</b><br><b>(Bütünleşme)</b>       |

**Kaynak:** Wikipedia, AGIL Paradigm, [http://en.wikipedia.org/wiki/AGIL\\_Paradigm](http://en.wikipedia.org/wiki/AGIL_Paradigm), 2007:s.y.

AGİL modeline göre her sistemin fonksiyonel anlamda bağlı olduğu alt ve üst sistemler vardır. “Sosyal uyumu sağlamak için sistem amaçlarına ulaşmalı, ortama uyum sağlamalı, bütünleşmeli, hem çalışanlar hem de toplumdaki diğer inananlar tarafından yasal ve meşru olarak tanınmalı ve kabul edilmelidir”. Tüm bu sayılanların gerçekleşmesinde, kültürel değerlerin önemli payı bulunmaktadır. Çünkü hızla değişen çevreye ayak uydurabilmek ve dışardaki sistemlerle uyumu sağlayabilmek sahip olunan kültürel değerlerle ilgilidir. Bunlar sayesinde örgütler yasal anlamda amaçlarına ulaşabilecek ve toplum tarafından benimsenebileceklerdir. bu nedenle bu modelde kültürel değerlerin sosyal sistemler üzerindeki öneminin büyük olduğunu belirtmektedir (Yılmaz, 2006: s.60).

**1.2.5.2. Ouchi Modeli:** Parsons’ın oluşturduğu genel modele karşın bir kısım yazar belli bir grup şirket üzerinde araştırmalar yaparak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı ise Japon Profesör William G. Ouchi’dir. Z teorisinin yaratıcısı olan Ouchi, üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak örgüt kültürünü analiz etmiştir. Üç grup işletmeden birincisi, tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir (Özkalp ve Kırel, 1996: s.152).

“Teori Z” adını taşıyan kitabında Ouchi, kendine has bir kültürel yapısı olan Japon yönetim tarzını açıklayıp bu yönetimin Amerikan şirketlerine ne şekilde uygulanabileceğini belirtmiş ve Z tipi Amerikan şirketlerinin yapısını tanımlamıştır. Ouchi’ ye göre Japon tipik şirketlerinin ve Z tipi Amerikan şirketlerinin yapısı tipik Amerikan şirketlerinin yapısından oldukça farklıdır. Bu farklılığı Ouchi 7 farklı kriterde açıklamaktadır. Bunlardan ilki, çalışana bağlılık (Commitment of Emplpyees), Z tipi Amerikan kültüründe Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkânı mevcuttur. İşletmeler eğer uygun görürlerse emekli olduktan sonra bile çalışanları işyerinde tutabilmektedirler (Eren, 2006: s.158). Diğer bir deyişle, Japon ve Amerikan Z şirketleri çalışanları örgütte bir arada tutmak, çalışanlara uzun süreli, hatta hayat boyu istihdam sağlama eğilimindedirler. Buna bağlı olarak da kültürel değerleri ve yapısı bu anlayış etrafında gelişir. Japon şirketinde çalışmaya başlayan kişi işinden çıkarılmayacağı garantisini altında güvenle çalışır. Japon şirketlerinde çalışanlar işten çıkarılmama garantisini altında güvendenken, Amerikan Z tipi şirketlerinde çalışanlar yeterince başarılı olmadıklarında veya gereken performansı gösteremediklerinde işten çıkarılacaklarını bilirler. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde daha çok kısa süreli çalışma ve geleceğe yönelik belirsizlik mevcuttur. Şirketin en ufak bir zarar etmesi halinde çalışanlar işten çıkarılabilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 1996: s.153) . İkinci kıstas değerlendirmedir (Evaluation). Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde değerlendirmeler hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak uzun sürede gerçekleştirilmektedir. Bundan ötürü bu kültürlerde terfi çok daha yavaştır. Öte yandan, tipik Amerikan şirketlerinde terfi çok daha hızlı ve çabuk olmaktadır. Bunun nedeni ise, değerlendirmenin kısa sürede ve kantitatif yöntemlerde yapıyor olmasıdır.

Üçüncü kıstas kariyer gelişimidir (Careers). Kariyer gelişiminin, Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde en önemli nokta olduğu belirtilmektedir. Japonya’ da çalışanlar, batıda olduğu gibi sadece belli bir konunun uzmanı olarak çalışmak yerine, eğitimlerini aldıktan sonra bir şirkete en alt kademededen girmekte ve çeşitli birimlerde çalıştıktan sonra üst kademeye yükselmektedirler. Bu sayede farklı görevleri ve farklı fonksiyonları yerine getirerek üst pozisyonlara çıktıkça şirkette yapılmakta olan işleri daha iyi ve detaylı anlamakta ve detaylı biçimde uzmanlaşmış olmaktadır. Ancak tipik Amerikan şirketlerinde bu gelişim daha dar kapsamlıdır. Bu şirketlerde

uzmanlaşmaya önem verilip çalışanlar bir veya iki yönetim fonksiyonunu yerine getirdikten hemen sonra kolayca yükselebilmektedirler.

Bir diğer kıstas ise denetimdir (Control). Japon ve Amerikan Z şirketlerinde denetime çok önem verilmekte ve bunlar genelde resmi olmayan, gizli kanallarla yapılmaktadır. Burada en güçlü mekanizma şirket kültürüdür ve yöneticiler ne şekilde davranacaklarını şirket kültürü doğrultusunda belirlerler. Buna karşılık, Amerikan şirketlerinde denetim iş tanımları, otorite dağılımı, kurallar ve yönetmeliklere dayanarak açık ve formel yollarla yapılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1996: s.154). Beşinci kıstas olan karar vermede (Decision making) ise, Z tipi örgütlerde bireysel kararlar yerine, Japon kültüründe olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile katılımcı bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Bu yönetim tarzında Japon yönetim şeklinde olduğu gibi en alt kademedен en üste doğru gerçekleşmektedir (Eren, 2006: s.158). Öte yandan tipik Amerikan şirketlerinde çalışanların karar verme yetkileri oldukça sınırlıdır ve genellikle karar verme yetkisi tek bir kişidedir. Altıncı kıstas, sorumluluktur (Responsibility). Ouchi'ye göre, Japon işletmelerinin kültür anlayışında Japon kültüründen kaynaklı olarak sorumluluk ortaktır; yani karar verme ve diğer sorumluluklar bireylere değil, tüm gruba aittir. Buna karşın Z tipi Amerikan şirketleri ve tipik Amerikan şirketlerinde bireysel sorumluluk hâkimdir ve bu anlayışın da Amerikan kültüründen kaynaklandığı söylenebilir (Yılmaz, 2006: s.65).

Yedinci ve son kıstas ise, çalışanlara ilgidir (Concern for people). Japon tipi ve Amerikan Z tipi şirketlerin temel özelliği çalışanlara ilgi göstermektir. Sadece çalışanlara değil, çalışanların ailelerine, inançlarına, beklentilerine de önem verilir ve samimi bir ilişki kurulur. Ancak tipik Amerikan şirketlerinde durum biraz daha farklıdır. Bu tip şirketlerde çalışanlara ilgi o kişinin sadece çalışma hayatıyla sınırlıdır, çalışanın iş dışı yaşamı örgütün ilgi alanına girmez. Aşağıda Ouchi' nin Z modelinde yer alan tipik Amerikan, tipik Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerin özelliklerinin bulunduğu bir tablo yer almaktadır.

**Tablo 1.1. Ouchi Z Modeli**

| <b>A tipi Organizasyon</b>  | <b>Z tipi Organizasyon</b>  | <b>J tipi Organizasyon</b>  |
|---|---|---|
| <b>(Amerikan Modeli)</b>  | <b>(İyileştirilmiş Amerikan modeli)</b>   | <b>(Japon Modeli)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kısa süreli istihdam</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uzun süreli istihdam</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yaşam boyu istihdam</li></ul>                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bireysel karar alma</li></ul>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kollektif karar alma</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kollektif karar alma</li></ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bireysel sorumluluk</li></ul>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bireysel sorumluluk</li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kollektif sorumluluk</li></ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hızlı değerlendirme ve terfi</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yavaş değerlendirme ve terfi</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yavaş değerlendirme ve terfi</li></ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Formel değerlendirme</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• İformel değerlendirme</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• İformel değerlendirme</li></ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Uzmanlığa dayalı kariyer</li></ul>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uzmanlığa dayanmayan kariyer</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uzmanlığa dayanmayan kariyer</li></ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların sadece iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi</li></ul> |

**Kaynak:** Tutar, Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/ouchi-z.htm>, 2007: s.y.

Tablodan anlaşıldığı üzere Z tipi organizasyon modelinde en önemli unsur “insan” dır. Ouchi’ ye göre işyerinde çalışan istihdamında sürekliliğin sağlanması verimlilik açısından son derece önem taşımaktadır. Aynı şekilde, örgütlerde çalışanlar yönetime katılım konusunda özendirilmeli, takım çalışması bilinci yerleştirilmeli ve karar mekanizmasına herkesin dahil edilmesi sağlanmalıdır, açık kontrol mekanizmaları geliştirilmelidir. Ayrıca, sadece belirli bir alanda uzmanlaşma yerine örgütün tüm fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olunması sağlanmalı, terfi çok süratli olmamalı ve çalışanların ait oldukları örgütü aile gibi görmeleri için buna uygun ortam yaratılmalıdır. Ouchi, aynı zamanda çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde gereken zamanın tanınmasının da önemli olduğunu düşünmektedir (Aktan, 1999: s.y.)

**1.2.5.3. Deal ve Kennedy Modeli:** Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı dūřünür kendi modellerinde örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişkiyi iki boyutlu değişken üzerinde açıklamışlardır (Eren, 2006: s.152). Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuşlar ve özellikle iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki; işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi yani diğer adıyla risk, ikincisi ise; işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden gelen geri bildirim hızıdır.

**şekil 1.2. Deal ve Kennedy Modeli**

|                      |       | <i>Risk</i>  |   |
|----------------------|-------|--|---|
|                      |       | Dūřük  | Yüksek  |
| <i>Geri Bildirim</i> | Hızlı | <b>ok alış, Sert Oyna Kültürü (Work-hard, play-hard culture)</b> | <b>Sert Erkek, maço Kültür(Tough-guy macho culture)</b>             |
|                      | Yavaş | <b>Süreç Kültürü (Process culture)</b>                             | <b>şirketin üzerine Bahse Gir Kültürü( Bet-the-company culture)</b> |

**Kaynak:** Deal ve Kennedy, Deal and Kennedy's Cultural Model [http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm), 2007: s.y.

şekil 1.2.' de görüleceği gibi bu modelde dört tip kültür ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Sert Erkek, Mao Kültür, çok alış, Sert Oyna Kültürü, şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü ve Süreç Kültürüdür.

### **Sert Erkek, Mao Kültür (Tough Guy- Macho Culture)**

Bu tür kültürde çalışanlar yüksek risk alır ve çalışmalarının başarılı ya da başarısız olduğu yönündeki sonucunun hızlı geri bildirimle elde ederler. Kavgaya meyilli ve hemen sonuç almak isteyen sert erkek benzetmesi yapılmasının sebebi de budur (Terzi, 2000: s.82). Bu tür işletmelerde kişisel başarıya önem verilip, takımlara önem verilmez.



Öte yandan başarılı oldukları müddetçe kanuna bile aykırı davransalar kabul görürler. Çünkü yüksek risk alıp başarılı olanlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir. Bu kültürün zayıf tarafı ise hızlı geri bildirim ihtiyacı duymasındır.

Bu kültüre örnek olarak reklâm, kozmetik, film, inşaat, sağlık ve güvelik sektörleri örnek verilebilir. Bu sektörlerde kazancın yüksek olmasıyla birlikte üstlenilen risk oranı da fazladır. Bu tip örgütlerde, hızlı düşünebilen ve riskli kararlar alabilen aynı zamanda bunların sonuçlarına katlanabilen çalışanlar istihdam edilmektedir. Örgüt kültürü başarılı çalışanlar sayesinde yapılırken, yöneticiler de oldukça riskli kararlar alabildikleri için kahraman olarak nitelendirilirler. Dolayısıyla bu tip kültürlerde, hikâyeler ve efsanelere rastlamak mümkündür (Yılmaz, 2006: s.81).

### **Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü ( Work Hard- Play Hard Culture)**

Bu tür örgütlerde çalışanlar çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Onlar için önemli olan müşteri memnuniyetini sağlamaktır (Terzi, 2000: s.82). Bu kültürde alınan riskler düşük seviyede olduğundan, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri çok çalışmalarına ve gayretlerine bağlıdır. Bu tür örgütler sürekli sıkı çalışarak ayakta kalma mantığına sahiptirler. Maço kültürünün aksine burada takımlar halinde ve işbirliği içinde çalışma söz konusudur ve bu kültürde kahramanlar bu şekilde çalışıp yüksek satış hacmine ulaşan satıcılardan çıkmaktadır. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar ve toplantılar ile heyecan ve rekabet ayakta tutulmak istenir. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallığın başarısızlığa neden olacağına inanılırken, her türlü problemin sıkı ve takım halinde çalışarak aşılabacağına dair bir inanç söz konusudur. (Çetin, 2004: s.44).

Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonlarının başarıda önem taşıdığı firmalarda gereklidir. Genellikle, gayrimenkul işi yapan firmalar, bilgisayar örgütleri, otomotiv toptancıları ve kapı kapı dolaşan pazarlamacılar bu özellikleri taşır. Bu tip örgütler rakiplerle mücadeleyi çok sever ve müşteri beklentilerini karşılamayı her şeyin üstünde tutarlar.

### **Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü ( Bet the Company Culture)**

Bu kültürde ise, yüksek risk ve yavaş geri bildirim hâkimdir (Çetin, 2004: s.44). Projenin sonuçlarının iyi olup olmayacağı bilinmeden projeye büyük miktarlarda yatırım yapılarak projeyi dener ve geliştirirler. Bu projenin üretim ve deneme ve sonrasında piyasaya sunulması aşamalarında geri bildirim almak uzun sürmekte bazen aylar hatta yıllar almaktadır (Terzi, 2000: s.83). Bu tip örgüt kültürü genellikle bankalar, maden ocakları, büyük petrol şirketleri, havacılık ve uzay sanayinde görülmektedir.

Bahsedildiği üzere bu kültürde verilen kararların sonuçlarını almak hayli zaman alır ve başarılı olmak risklidir. Öte yandan başarının gerekliliği için örgütlerin güçlü teknik alt yapıya da ihtiyaçları vardır. Karar vermenin yavaş olduğu ve uzlaşma gerektirmeyen bu tür firmalarda çalışanlar genellikle; sabırlı, bilimsel ve teknik düşünme kabiliyetine sahip, yeniliklere açık, bireysel veya takım halinde çalışabilme özelliklerine sahip kişilerdir (Eren, 2006: s.154).

Bu tür firmalar araştırma- geliştirmeye (Ar-Ge) büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini uzun süren testlere tabî tutarlar. Finansal krizlerden ve ekonomik değişimlerden oldukça etkilenen bu firmalar genellikle nakit sıkıntısı çekerler ve ekonomik dalgalanma dönemlerinde yatırımdan ziyade tasarrufa yönelmeyi yeğlerler (Yılmaz, 2006: s.82).

### **Süreç Kültürü (Process Culture)**

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük, geri bildirim hızının yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Geri bildirimdeki yavaşlıktan ötürü eylemlerin sonuçları ölçmek bir hayli zordur. Bu yüzden çalışanlar daha çok kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına yoğunlaşırlar. Burada yöneticinin, işin nasıl yapılacağına dair belirlediği prosedürlere büyük önem verilir ve bunların dışına çıkılmaz. Rutin ve standartlara uygunluğun önemli olduğu süreç kültüründe kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Teftiş ve denetim genel törenler arasında geçmektedir.

Unvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıkların önemli olduğu bu tip kültüre daha çok hükümet örgütleri, kamu kuruluşları, bazı bankalar ve sigorta şirketleri örnek gösterilebilir.

**1.2.5.4. Hofstede Modeli:** Hollandalı sosyal bilimci Geert Hofstede, 1967'den 1973'e kadar çokuluslu bir şirket olan IBM'de psikolog olarak çalıştığı süre içerisinde kırktan fazla ülkede yüz binin üzerinde IBM çalışanına uyguladığı anketler ile yaptığı araştırmalardan elde ettiği bilgileri analiz edip derleyerek, ulusal kültürün örgütsel kültür üzerindeki etkilerini incelemiştir. Hofstede'in çalışması, ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Buna göre, ülkelerin kültürel değerlerin büyük kısmı o ülkede faaliyet gösteren işletmelere de yansımaktadır. Hofstede yapmış olduğu araştırma sonucunda elde ettiği sonuçları dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkeksiliktir.

#### **Güç Mesafesi :**

Güç uzaklığı, toplumlardaki bireyler arası gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Diğer bir deyişle güç mesafesi kavramı insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilenebilir (Ozyazilim, 2007: s.y.). Bu maddede üzerinde durulan ana konu eşitsizliktir. Farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğuran eşitsizlik kavramı, örgütlerde ast-üst ilişkileri içerisinde de ortaya çıkmaktadır. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı tercih etmektedirler. Buna karşın güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir ve kişilere özgürlük düşüncesinden uzaktadırlar (Yılmaz, 2006: s.61).

Güç mesafesi yüksek olan kişilerin, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uyguladığı görülmektedir. Hiyerarşik yapıda daha üst seviyesinde olduklarından, yöneticilerinin kendilerinden her anlamda daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla aynı değerde görmez ve emirlerini sorgusuzca yerine getirirler. Tam tersi düşük güç mesafesine sahip kişiler yöneticileriyle kendilerini aynı değerde görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konu hakkında onlardan daha iyi olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik düzen, sadece bazı kuralları içermektedir ve duruma göre bu yapıda değişiklik yapılabilir. Bu tip insanların bulunduğu organizasyonlar merkezkaç yapıya sahiptir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olmasına tepki gösterirler, alt mevkidekiler ne zaman isterlerse üstleri ile

görülebilmelidirler (Ozyazilim, 2007: s.y.). Hofstede, Türkiye'yi güç mesafesi yüksek toplumlardan biri olarak göstermektedir.

### **Belirsizlikten Kaçınma:**

Kültürün bu boyutu bireylerin belirsizlik karşısında nasıl davrandıkları ve belirsizlikten ne ölçüde kaçındıkları ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle bu boyut, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıklarıyla ilgilenmektedir.

Örgütlerin yaşadığı belirsizlikler çoğunlukla çevre ile ilgili olan belirsizliklerdir. Belirsizliğin kaynağı olarak çevre, örgütün direkt olarak kontrol edemediği her detay olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1980: ss.153-155). Hofstede' e göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde işverene sadakat bir üstünlük olarak kabul edilmez, kişiler arasında az bir mesafe vardır. Çalışanlar yüksek risk almak ve bireysel anlamda ilerleyebilmek konusunda hayli isteklidirler. Bundan dolayıdır çalışanlar arası rekabet oldukça yoğundur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde ise çalışanlarda tam tersi düşük risk almaya, bireysel gelişim konularında pek istekli değildirler. Bu anlayışa göre, örgütteki hiyerarşik yapılar açık ve net olmalı ve konulmuş olan tüm kurallar uygulanmalıdır. Diğer bir ifadeyle, belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurala ve prosedüre sahip olmayı doğru bulurlar. Bununla birlikte örgütteki bu kurallar hiçbir şekilde ihlal edilemez ve çalışanlar arası rekabet pek kabul görmez (1980: ss.122-123).

Hofstede araştırmasında Türkiye, belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır.

### **Bireysellik:**

Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir denilebilir. Kollektiflik ise bir gruba ait olma ve oraya sadık kalma eğilimidir. Bireysellik davranışı, kişinin kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının üzerinde tutmasıyla ortaya çıkar. Bu tür toplumlarda kişi, bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde

durur. Oysaki toplumsallık davranışında kişi bağlı bulunduğu toplumun ihtiyaçlarını ön planda tutar, kendini gruba göre tanımlar.

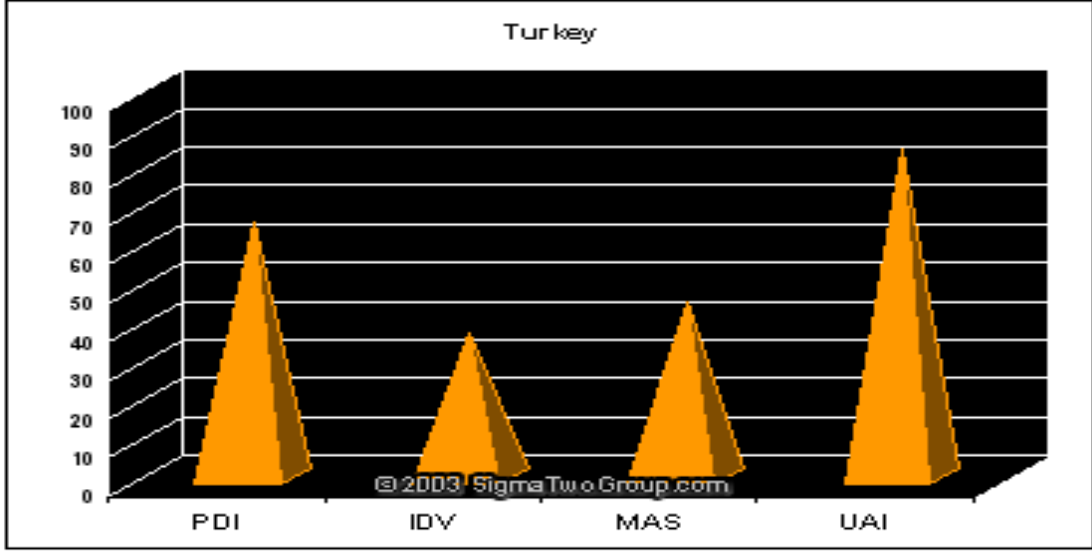
Daha kollektivist toplumlardaki örgüt çalışanları arasındaki duygusal bağın daha güçlü olacağı beklenmektedir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “moral” bağlılıklar, bireysellik değerlerinin yüksek olduğu örgütlerde ise daha çok “kâra dayalı” bağlılıklar görülür. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra çalışanların eğitim düzeyleri, örgütün tarihi yapısına ve alt kültürlerine de bağlıdır (Terzi, 2000: s.74). Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda kimliğin temeli bireydir ve kararlar bireyler tarafından alınmaktadır. Kolektivist toplumlarda ise grubun kararı benimsenmektedir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir. Türkiye, bireyselliğin düşük olduğu toplumlar arasında gösterilmektedir.

### **Erkeksilik:**

Bu boyutta ise, cinsiyetlere yüklenen roller ifade edilmektedir. Hofstede, erkeksiliği toplumdaki baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum, kadınsılığı ise toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durum olarak tanımlamaktadır. Erkeksiliğin yüksek olduğu toplumlarda başarıya, üne ve rekabete büyük önem verilmekte, yüksek iş stresi görülmektedir. Tam tersi, erkeksiliğin düşük olduğu toplumlarda ise, düşük iş stresi görülürken; işbirliği, arkadaşlık gibi kavramlar önemli bulunmaktadır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere Hofstede'in araştırmasında Türkiye, orta derece erkeksi bir ülke olarak nitelendirilmektedir.

**Şekil 1.3. Hofstede' in Türkiye Sınıflaması**



PDI: Güç Mesafesi IDV: Bireysellik MAS: Erkeklik UAI: Belirsizlikten Kaçınma

**Kaynak:** Hofstede, Hofstede - Cultural Dimensions,  
[http://www.geerthofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geerthofstede.com/hofstede_turkey.shtml), 2007: s.y.

**1.2.5.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli:** Örgüt kültürü sınıflamasında diğer bir modelse Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modelidir. Tom Peters ve Robert Waterman başarılı Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bulguları "Mükemmeli Araştırma" (In Search of Excellence) adını verdikleri eserlerinde toplamışlardır.

Peters ve Waterman farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler, bu şirketleri başarılı kılan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak da şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kârlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütlerini dikkate almışlardır.

Modelde geçen sekiz temel değerden ilki, hareketi tercih etmedir. Sorunlar ve analizler içinde vakit kaybetmek yerine hızlı karar vererek harekete geçme anlamına gelmektedir. İkinci değer ise, müşterilerle devamlı iletişim halinde olarak onların beklenti ve

ihtiyaçlarını bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her Şeyin üzerinde tutma anlamına gelen müşterilerle sürekli ilişkiler değeridir. nc değer, giriŐimcilięi cesaretlendirecek faaliyet serbestisidir. Amaç, astlara da serbestlik tanıyarak ve yetki vererek, giriŐimciliklerini arttırmaları suretiyle örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktır. Dördüncü değer, insana değer vererek verimliliği arttırmadır. Çalışanlara hak ettikleri değeri vererek verimliliği arttırma, işletme içinde asttan üste kadar tüm çalışanların işletme için değerli birer kaynak oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte kazanılacağı atmosferini oluşturmaya anlamına gelmektedir. Diğer bir değer olan beşinci değer ise, basit yapı ve az kurmay değeridir. Az sayıda kurmay çalışan ve hiyerarşik yapının basit olduğu organizasyon yapısıyla faaliyet göstermek anlamına gelmektedir. Altıncı değer, ana işletme değerine önem vermedir. Çalışanların, Şirket değerlerine bağlılığını sağlayıp bu değerlerin çalışanlarca kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratarak, değerlerin tüm çalışanların davranışlarına rehberlik etmesi anlamına gelmektedir. Bir diğer madde, en iyi bilinen iş alanında kalmadır. İŞ hayatında maceradan uzak, yüksek riske gerek duymadan en iyi bilinen ve uzmanlaŐılan alanda ilerleme anlamındadır. Sekizinci ve son değer ise, gevŐek ve sıkı kontrolü bir arada kullanma değeridir. Bir iki önemli hususu bir arada uygulayabilmek, sürekli kontrol etmek yerine gerektiği durumlarda kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımak anlamına gelmektedir. Bir firmanın yöneticileri günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken, diğer konularda daha serbest bırakması örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2006: ss.162-163).

Peters ve Waterman'ın, 1980'lerin başında yaptıkları araŐtırmada, "mkemmek" olarak nitelendirdikleri firmaların temel özelliklerinden bir diğeri ise, insanlar sayesinde verimlilik sağlıyor olmalarıdır. Onlara göre insan, işletmedeki en önemli "z kaynak"tır. Bu durumda çalışanlar, kalite ve verimlilik artışının temel unsuru olarak görülmekte ve bu durum yönetim tarafından da desteklenmektedir. Üretimde verimliliği arttırmanın etkili yollarından biri çalışanları motive etmektir. Çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek, çalışanların daha gerçekçi hedefler koymaları ve kendilerini Şirkete ait hissetmeleri sağlanmaktadır. Başarılı Şirketlerin hemen hemen hepsinde tüm örgüt çalışanlarının oluşturduğu ve benimsediği bir örgüt kültürü mevcuttur.

**1.2.5.6. Schein Modeli:** Schein modelinde örgütsel kültürün üç ana işlevinden bahsedilmektedir. Bunlar (Eren, 2006: ss.144- 145); örgütün dış çevreyle olan uyum sorunlarını çözme, örgütün çevreyle olan bütünleşme sorunlarını çözme, çevresel belirsizlikleri azaltıp endişeleri giderme ve korkuları yok etme işlevleridir.

Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme işlevinde beş farklı işlevden bahsedilebilir. Bunlardan görev ve strateji maddesi, ana görevin işlevini açıkça veya üstü kaplı olarak çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılmasıdır. Amaçlar, bütünleşik hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılmasıdır. Araçlar, hedeflere ulaşmada kullanılacak yöntemler hakkında anlaşmaya varılması anlamına gelmektedir. Ölçme, örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı ölçütleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılmasıdır. Bir diğeri olan düzeltme, amaçlara ulaşılmadığı takdirde durumu düzeltici ve meydana gelen sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılmasıdır.

Bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetlere gelince; Çalışanları birbirine bağlayan, iletişimi kolaylaştıran ortak dil bunlardan ilkidir. Aksi halde çalışanlar birbirlerini anlayamayacağı için bir sosyal örgüt veya takım çalışmasından söz edilemez. İkincisi, grup sınırları yani gruba dahil olma veya olamama ölçütleridir. Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar. Üçüncü madde olan güç ve konum ise, örgütlerde hiyerarşik yapıyı tanımlayıp, konumların ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağını belirlenmesidir. Bu durum çalışanların uyum içinde olmalarını sağlayacak, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir. Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi gibi kavramlar da, örgütlerde bireyler arası beşeri ilişkileri geliştirmek, birlikte çalışmak ve duygusal açıdan tatmin olmak için gerekli ortamın oluşturulmasını sağlarlar.

Beşinci faaliyet, ödüller ve cezalardır. Örgütlerde hangi hareketlerin iyi karşılanıp kabul edilebileceğini, hangi davranışların arzu edilmeyen davranışlar olduğunu, hangi davranışların maddi veya manevi ödül kazandıracığını, hangi tutumların



cezalandırılacağını veya ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir. Son madde olarak ise İdeoloji ve din gösterilmektedir. Bütün örgütler, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bir takım olaylarla karşılaşır. Bu olayların çalışanlar tarafından yorumlanabilmesinde bir ideolojik ve manevi değerlerinin oluşması, açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların yarattığı endişeleri ortadan kaldıracaktır.

Öte yandan, örgüt kültürünün çok önemli bir görevi de çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre görevi görüp, bu belirsizlikleri azaltması ya da en azından etkilerini hafifletmesidir. Kişi, çevreden gelebilecek tehdit veya tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu tam bilemeden korku veya endişeye kapılabilir. Ancak kişi; görevlerini, amaçlarını, bunlara ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendine gelen uyarıları, tehditleri ayıklar ve bunlarla başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu kriter / varsayım çevrenin, kişi için anlam ifade eden bölümlerinin algılanmasında bir filtre görevi görmekte ve bu sayede kişinin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır.

**1.2.5.7. Kilmann Modeli:** Kilmann'a göre, çalışanlar günlük işlerinde kültürün izlerine rahatlıkla rastlamakta, diğer bir değişle kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlamada önemli rol oynamaktadır.

Kilmann, örgüt kültürünü; tüm örgütsel unsurları harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısıyla örgüt kültürü, karar mekanizmalarını, çalışanların çalışmaya olan isteklerini ve verimliliklerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, inançların ve iklimin davranışlara yansımasıdır. Bundan hareketle örgüt kültürünün iki işlevsel yönünden söz edilmektedir. Bunlardan ilki Bürokratik Kültürlerdir (Doğan, 2007: s.y.):

### **Bürokratik Kültürler**

Özellikle geçmişte işletmelerin genelinde hâkim olan, bugün ise hâlâ klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerde görülen kültür biçimidir. Bu tip kültürler; hiyerarşik yapıları oluşturulmuş, çalışanların görev ve sorumlulukları açıkça ve katı bir şekilde belirlenmiş, sıkı kontrol mekanizmaları oturtulmuş olan örgütlerce uygulanır. Bu anlayışa sahip olan

örgütler belirli bir büyüklüğe ulaşmış olmanın avantajlarını kullanırlar. Bu tip kültürün değiştirilmesi oldukça zordur.

### **Yenilikçi Kültürler**

Bugün pek çok modern anlayışlı şirketin sahip olduğu, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürel yapıdan söz edilemez çünkü küreselleşen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik ve değişime kolay adapte olan bir yapıya sahip olması gerektiğine inanılmaktadır. Bu kültürün hâkim olduğu firmalarda kültürden beklenen, sürekli değişen ve gelişen ortama ve ihtiyaçlara uyum göstermesidir. Bu durumda, oturmuş bürokratik kültürün yerine dinamik olan ve değişen koşullara uyum sağlamayı gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilmesi gerektiği anlaşılmalıdır. Kilmann' a göre bu yenilikçi örgüt kültürü, değişen çevresel şartlarda firmalara rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.

Genel anlamda örgüt kültüründen bahsedildikten sonra sıra ikinci bölümde, öğrenmeye örgütsel açıdan bakarak, literatürde sıklıkla karşılaştığımız örgütsel öğrenme kavramını incelemeye gelmiştir.

## 2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI, TANIMI ve BOYUTLARI

### 2.1.Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Modelleri

İkinci bölümün asıl konusu olan örgütsel öğrenmeye geçmeden önce öğrenmeyi öğrenmek amacıyla literatürdeki çeşitli tanımlara değinilecektir. Öğrenme, çeşitli şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlardan biri Piaget'e aittir. Ona göre öğrenme, “Bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel faaliyetlerdir” (Ülgen, 1997: ss.144-150). Çoğu düşünürü göre öğrenme, “[b]ilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişim”dir (Eren, 2006: 598). Diğer bir tanıma göre öğrenme, bir deneyim ya da denemenin/bilginin sonucunda davranışlarda meydana gelen sürdürülebilir ve kalıcı değişikliklerdir. Öğrenmeyi anlatan diğer bir ifade ise bu kavram, insan yeteneklerinde büyüme sürecinin bir sonucu olmayan sürekli bir değişim şeklinde açıklanmıştır. Kısaca, bir ürün (öğrenilen şey) ya da ürünü ortaya koyan süreç olarak adlandırılabilir. Diğer bir tanım ise öğrenme: “[ö]ğrenmek, çevremizdeki dünyayı daha iyi anlamak ve gelecekte karşılaşılabileceğimiz sorunlara kendimizi daha iyi hazırlamamız için geçirdiğimiz aşamalı bir süreçtir. Bir şeyi bir kez öğrendiğimizde, öğrendiğimizi hatırlama ve uygulama bilinçli bir güç gerektirir. Bununla beraber, düşünceleri ve hareketleri birçok kere tekrarladıktan ve öğrendiklerimizi uyguladıktan sonra, ne yaptığımızı fark etmek veya ilk başta kullandığımız o yorucu ilerleme yöntemiyle düşünmek gittikçe zorlaşır. Öğrendiğimiz şey yavaş yavaş bilinçaltımıza yerleşir ve kendiliğinden yaptığımız veya düşündüğümüz bir alışkanlık haline gelir” şeklinde ifade edilmiştir (Çam, 2002: s.27). Öte yandan Tınaz' a göre, “[h]ayatımızda öğrenmemizi sağlayan mekanizma eğitimidir. Eğitim sayesinde yeni ve doğru bilgileri edinir, bunları uygulamayı öğreniriz. Eğitim, bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve isteyerek değişim meydana getirme sürecidir. Bu süreci sağlayan mekanizma ise, öğrenmedir. Öğrenme, insanoğlunun yaşamını devam ettirebilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi, kendisini geliştirebilmesi için ona verilmiş en büyük nimetlerden biridir. Genel tanımıyla öğrenme, talim ve tecrübe yoluyla davranışta meydana gelen devamlı bir değişimdir. Talim ve tecrübe terimleriyle anlatılmak istenen, bu davranışın nasıl kazanıldığı; devamlı terimiyle ifade

edilen ise, kazanıldıktan sonra sürdürülmesidir. Öğrenmenin diğer bir özelliği ise, doğrudan gözlenememesidir” (2000: s.17).

Literatürdeki diğer bir tanım da Kutaniş' e aittir. Kutaniş'in tanımı da genel öğrenme tanımlarından çok farklı olmamakla birlikte; “[p]ekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucu, davranışta görülen kalıcı bir değişimler” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda önemli olan dört nokta: davranıştaki iyi veya kötü değişim, kalıcılık, tekrar ve deneyim, son olarak da pekiştirmedir (2006: s.34).

Tüm anlatılanlardan yola çıkarak öğrenme sürecinde dört temel analitik kavramdan bahsedebiliriz. Bunlardan ilki, dürtüdür. Dürtü, öğrenmeye yönelik güdülenme türüdür. İki tür güdüden söz edebiliriz. Birincil dürtüler, öğrenilmemiştir. Açlık buna örnek olarak verilebilir. Buna karşın ikincil dürtüler öğrenilmiştir. Mesela sosyal statü isteği ikincil bir dürtüdür. Diğer bir kavram olan uyarıcı ise, tepkiye sebebiyet veren herhangi bir unsur olarak tanımlanmıştır. Örneğin, insanın midesinin guruldaması, onu yiyecek düşünmeye sevk eden bir uyarıcıdır. Tepki ise belli bir uyarıya verilen davranışsal yanıt, bir başka deyişle bir uyarıcının davranışsal bir sonucudur. Dördüncü ve son kavram ise pekiştireçtir. Pekiştireç, bir tepkinin derecesini arttırmaya veya korumaya yarayan bir çeşit nesnedir. Pekiştireçler de dürtüler gibi birincil veya ikincil olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Birincil pekiştireçler; takip ettiği tepkiyi güçlendiren ve bu tepkiyi göstermek için insanı güdüleyen uyarıcılar olarak bilinirler. Bunlarla eşleşen bir takım uyarıcılar da zamanla pekiştirici olma niteliği kazanırlar ki bunlara da ikincil pekiştireç denilmektedir (Tınaz, 2000: s.19).

Tüm bu açıklamalar ışığında tam bir öğrenme tanımı yapmanın hiç de kolay olmadığı açıkça görülmektedir. Bu kadar farklı tanım arasında öğrenme, organizasyon teorisi literatüründe şu şekilde geçmektedir: “Öğrenme algılama ile başlar. Ne herhangi bir insan, ne de herhangi bir organizasyon, çevresinde ilgisini çeken her hangi bir şey görmediği sürece öğrenmeye başlamaz”. Bundan dolayı, sürekli değişen dünyada örgütlerin varlığını sürdürmeleri ve gelişmeleri, yaşadığı çevreye karşı duyarlı bir yöntem geliştirmelerine bağlıdır. Öyleyse, tüm canlılar, değişen dünyada varlığını sürdürebilmek için, değişebilme uyum sağlayabilme, yeni beceriler ve tutumlar edinme yeteneğini kısaca, öğrenme yeteneğini geliştirebilmelidirler. Öğrenmenin asıl amacı,

bireylerin veya grupların kendilerini değiştirerek değişimle baş etme yeteneği kazanmasıdır; bu, büyümekte olan insanlar kadar, zor dönemlerden geçen örgütler için de geçerlidir. Başarılı şirket, etkili öğrenen şirkettir. Firmaların faaliyetlerine göre kendi kültürleri çerçevesinde bilgiyi oluşturma, elde etme ve bunların çalışanların becerilerini geliştirecek şekilde örgütsel verimliliği arttırma ve bu gelişmeye adapte olma faaliyetleridir. Öğrenmenin temeli yararlı çıktılar elde etmeye dayanmaktadır (Boyacı, 2007: ss.3-4).

Küreselleşen bilgi dünyası günden güne iç içe geçmeye başlayıp karmaşıklaşmakta ve eskiye oranla daha dinamik bir görünüm kazanmaktadır. Bu süreç, kişileri daha öğrenmeci hale getirmektedir. Günümüzde artık üst yönetimden birinin düşünüp bir fikir bulması ve geri kalan herkesin bu fikirleri izliyor olması arzu edilen bir durum değildir. Gelecekte, rekabet edebilirliğiyle diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, örgütün tümünde öğrenme sorumluluğunu almış ve kapasitesini nasıl daha verimli kullanabileceğini keşfedebilenler olacaktır (Donusumkonagi, 2008: s.y.).

Bireysel öğrenme olmadan öğrenen bir organizasyon olmak mümkün değildir. Öte yandan örgütteki tüm bireylerin bireysel öğrenme azminde olması da yeterli değildir. Çalışanlar bir takım oluşturmalı ve bu takım, problemleri birlikte teşhis etmeli ve çözüm için iş birliği içine girmelidirler. Çünkü ancak bu yolla, sürekli öğrenen bir organizasyona dönüşebilirler.

Kuşkusuz örgütler için kişisel öğrenmenin önemi çok büyüktür. İlk etapta kişilerin tek tek bilinçli öğrenmesi, bunun ardından kişisel öğrenme sonuçlarının doğru kanallarla diğer çalışanlara iletilmesiyle örgütsel öğrenme gerçekteşir. Bu aşamada önemli olan, öğrenmenin sonuçlarının kişilere net ve anlaşılır bir şekilde iletilmesi ve örgütlerde iletişim ağının güçlü olmasıdır.

Açık ve etkin bir haberleşme ağına sahip olmak, kişisel gelişim arzusunda olmak, yeni düşünceler geliştirmek, kollektif şekilde çalışmaya istekli olmak, çevreyi tanımaya ve takip etmeye istekli olmak, yapıcı diyaloglara açık olmak, bilgiyi her şart ve ortamda sürekli olarak aramak ve elde etmeye çalışmak, ait olduğu kurumu tanımaya istekli olmak, gelişmenin getireceği değişime açık olmak, her zaman rakiplerden önde olmayı

istemek, bireysel öğrenmeyi teşvik eden örgütlerde çalışanların sahip olduğu özelliklerinden birkaçı olarak sıralanabilir (Donusumkonagi, 2008: s.y.).

Bunun yanı sıra örgütlerde çalışanları öğrenmeye yöneltten temel güdüleyicilerden bazısı; yeni düşünceleri ödüllendirmek, teşvik edici öğrenme programları hazırlamak, bilgiye ulaşmada hiyerarşi anlayışını ortadan kaldırmak ve bilgiye kolay ulaşımı sağlayan unsurları var etmek ve en önemlisi öğrenmeye yardımcı olan bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

Öğrenme süreçlerinin bireyler tarafından gerçekleştirildiği düşüncesi yanlış olmasa da, eksiktir. Günümüzde diğer tüm canlılar gibi örgütlerin de öğrenebildikleri hatta öğrendiklerini uygulamaya geçirebilme konusunda yetenekli oldukları düşünülmektedir. Aslolan; örgütlerin, bireylerin öğrenme kabiliyetleri ile doğrudan ilişki içinde bulunmalarıdır. Ancak bireylerin öğrenmeleri toplamının, örgütsel öğrenmeye eşit olmadığı unutulmamalıdır. Öte yandan diğer bir nokta ise, organizasyonların da tıpkı bireyler gibi öğrenmeyle ilgili bir takım önyargılara sahip olmalarıdır. Sonuç olarak örgütsel öğrenme incelenirken bireysel öğrenmenin de mutlaka dikkate alınması gerekmektedir (Altisigma, 2008: s.y.).

Bugün öğrenme, rekabet üstünlüğü sağlama konusunda var olan birkaç yoldan biridir. Dahası, değişimlerin hızla yaşandığı çevreye ayak uydurabilmek için öğrenmenin en sağlıklı çözüm olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüzde önemli olan, sürekli gelişen teknolojik yenilikleri sindirmek, problem çözmek ya da takım çalışması gibi tekniklerin kullanılıp kullanılmayacağı değil, çalışanların bu teknolojileri kullanmada ne kadar hızlı ve etkin olduklarıdır. Gelecekte en başarılı olacak birey ve takımlar en hızlı öğrenenler olacaklardır. Bugün için yeterli gözüken ileri derecede bilgi ve tecrübe gelecek yıllarda çevresel değişimin hızına bağlı olarak yetersiz kalacaktır. Bilgi ve teknolojinin bu kadar hızlı geliştiği düşünülürse “hız kazanmak” için firmaların önünde çok da uzun zaman yoktur. Öyleyse bu durumda yapılması gereken, öğrenme ihtiyacını analiz etmek ve bunu hızlı ve etkili bir biçimde hayata geçirmeye çalışmaktır (Braham, 1998: ss.13-14).

Öğrenmenin farkına varmada, bahsedilen teorik öğrenme modellerinin üzerinden geçmek faydalı olacaktır. Yapılan araştırmalarda farkına varılmadan yapılan öğrenmenin daha kalıcı olduğu gözlemlenmiştir. Bakıldığında, birbirinden farklı pek çok öğrenme yöntemi olduğu görülmektedir. Ancak bunlardan en bilinen ve geçerli olanları klasik koşullanma, edimsel koşullanma ve sosyal öğrenmedir (Çam, 2002: s.28). Şimdi kısaca bunların üzerinde durulacaktır.

### **2.1.1.Klasik Koşullanma**

Klasik koşullanma, uyarıcı-tepki ilişkisini ortaya koyma anlamında “deneysel olarak incelenen ilk koşullanma türü” dür (Baysal ve Tekarslan, 1998: s.70). Bu konudaki ilk önemli çalışma Rus bilgini Ivan Petrovich Pavlov’a aittir. Klasik koşullanmada bir uyarıcı belli bir davranışa sebep olan uyarıcıyla eşleştirilir. Pavlov, 1880’li yıllarda laboratuvarında köpekler üzerinde yaptığı çok sayıda deney sonucunda, hayvanların yedikleri midelerine ulaşmadıkları halde yemek yeme hazzını duyduklarını ve midelerindeki salgı bezlerinin çok miktarda “iştah sıvısı” ürettiğini ortaya koymuştur (Todes, 2008, s.38). Çok bilindik bu örneğe göre; her köpek ağzına yiyecek konulduğunda salya akıtır. Pavlov deneyinde, köpeklere yiyecek vermeden önce her seferinde zil çalmıştır. Öyle ki bir süre sonra köpekler, kendilerine yiyecek verilmeden önce çalınan zil sesini yiyeceklerle aynı anlamda görmeye başlamışlardır. Diğer bir ifadeyle köpekler, “Zil çalınca yemek verilir” şartlanmasını öğrenmişlerdir. Burada eşleştirilen uyarıcılar zil ve yiyecektir. İnsanların da belli davranışları incelendiğinde, özellikle duygu ve heyecan konularıyla ilgili tutumların koşullanılmasında genellikle klasik koşullanma yoluyla öğrendiklerini görebiliriz (Çam, 2002: ss.28- 29).

### **2.1.2. Edimsel Koşullanma**

Birçok öğrenme durumu klasik koşullanmadan farklıdır. Deneysel çalışmalar sonucunda uyarıcının her zaman tepki yaratmadığı, çoğu zaman bunların çoğu zaman kendiliğinden yapılan davranışlar olduğu ve özellikle deneme-yanılma yoluyla yapılan bu davranışların sonucunda bir ödül var ise bu davranışların tekrarlandığı belirlenmiştir. İşte bu tür koşullanmaya da edimsel koşullanma denilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998: s.74).

Burrhus Frederic Skinner tarafından araştırılmış olan edimsel oşullanmada pekiştirici uyarıcı, bir davranışı yapmaya teşvik eden her hangi bir uyarıcı veya durumdur. Pekiştirme ise, ödül aracılığıyla belli bir davranışın kuvvetlendirilmesidir. Edimsel koşullanmadaki temel ilkelerden birini şöyle söylemek mümkündür: “Pekiştirmenin yapılması, bir davranışın yapılmasına bağlıysa, o davranışın tekrar yapılma olasılığı yükselecektir”. Bazı sonuçlar eğer bir takım davranışların bastırılmasına neden oluyorsa buna ceza denilmektedir (Çam, 2002: s.30). Örneğin, kişi bir restoranda bir kez çok lezzetli bir yemek yemişse ya da verilen hizmetten memnun kalmışsa, bir kez daha aynı restorana gitme olasılığı çok yüksektir. Diğer bir ifadeyle, bir edimde bulunulur, bunun sonucu o kişiyi ya teşvik eder ya da onu engeller. Teşvik ettiği durumlarda pekişme olur; edimin sonucu teşvik edici olmazsa, o zaman sönme gerçekleşir. Edimsel koşullanmanın en önemli pratik uygulamaları ödüllendirme ve cezalandırmadır.

Edimsel davranış sonuçlardan etkilenmektedir. Eğer edimsel davranış sonucunda hoşlanılan bir şey elde edilirse, o zaman davranış tekrarlanır; eğer davranış hoşlanılmayan bir şeyle sonuçlanırsa o zaman davranışın tekrarlanma olasılığı çok düşüktür. Bu koşullandırma, davranışın sonucuna bağlı ortaya çıkmakta ve davranış, ödülü almada araç rolü oynamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1998: s.75).

Bu iki koşullanma arasındaki farka gelince; klasik koşullanma istem dışı davranışlar şeklinde tanımlanan refleklere uygulanmakta iken, edimsel koşullanma istemli davranışlara uygulanması sonucu oluşmaktadır. Birincisi; çevresel bir uyarıcıya tepkidir; bu tepkinin oluşması için önce bir uyarıcının olması gerekir. İkincide ise herhangi bir uyarıcıya gerek yoktur. Kişinin çevre üzerinde yaptığı bir işlem ya da harekette herhangi bir uyarıcıyla ilişkili değildir (Baysal ve Tekarslan, 1998: s.75).

### **2.1.3. Sosyal Öğrenme**

Son olarak Sosyal öğrenme kuramları ise daha önce açıklanan klasik ve edimsel koşullanma kuramlarının bir uzantısı şeklinde davranışçı yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik koşullanmada olsun, edimsel koşullanma da olsun öğrenme, çevresel etkenler ve deneyimle açıklamaktadır. Buna karşın içsel faktörlere yer vermemektedir. Bandura’ nın geliştirdiği sosyal öğrenme kuramları bir nevi bu iki



yaklaşımın bir araya getirilmesi ile öğrenme kavramını açıklamada yararlı olmuştur (Bandura, 1969: s.y.).

Herkes hayatı boyunca, annesinden, babasından, eşinden, çocuklarından, öğrencilerinden, arkadaşlarından, üstlerinden ve hatta astlarından pek çok davranış öğrenir. Diğer yaklaşımlardan farklı olarak buradaki öğrenme, başkalarına dayandığı için buna sosyal öğrenme denilmektedir. Bandura; insanların, örnek almak ya da taklit etmek suretiyle de bir takım davranışlar edindiklerini ortaya koymuştur. Örneğin, saldırgan özellik gösteren bir yöneticinin bu davranışı, daha önceki üstünün ona yansıtmış olduğu davranışından kaynaklı olabilir. Daha önceki üstü saldırgan bir davranış içine girerek onu cezalandırmış veya bastırmış ise o da bu davranışı kendi astlarına yansıtma yoluna gidebilir (Çam, 2002: s.32).

Gerek iş hayatında gerek gündelik yaşamda, öğrenme ilkelerinden yararlanılmakta ve çalışanların performans ve verimliliğini arttırmak için bu yolla davranışlara şekil verilebilmektedir. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak öğrenmenin genel bir tanımı yapıldıktan sonra sıra, örgütsel öğrenmenin ne olduğuna gelmiştir.

## **2.2. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri**

Örgütsel öğrenme, günümüzde sıklıkla karşılaştığımız kavramlardan biri olan “öğrenen organizasyon” un temelinde yatan bir kavramdır. Öte yandan örgütsel öğrenme için; disiplinler arası bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Çünkü sosyoloji ve siyaset biliminden “güç” yaklaşımlarını; ekonomiden “kaynak kullanımı ve yaratıcılık” konulu teorileri; işletme ve siyaset biliminden “liderlik, bilgi edinme ve yaratma” teorilerini almıştır (Antal ve Dierkes, 2001: s.9).

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreği, iş hayatında önemli değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu dönemde küresel ekonominin beraberinde getirdiği zorlayıcı faktörler etkinlik kazanmış ve çalışma anlayışına yüklenen anlam değişerek bilgi odaklı bir hâl almıştır. Buna bağlı olarak, örgütlerin içine girdikleri değişim süreci hızlanmış, pazardaki belirsizlik artmış ve tüm bunların sonucu olarak da örgütlerin öğrenmeye olan ihtiyaçları daha belirgin hale gelmiş ve buna uygun örgütsel yapılara dönüşme ihtiyacı

doğmuştur. Aslında gelişim sürecine bakıldığında oldukça eski bir geçmişe sahip olduğu görülen örgütsel öğrenme, özellikle 1980' li yıllardan itibaren yönetim bilimi alanındaki çalışmalar içerisinde önemli ve en çok tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Kalkan, 2006: ss.22- 23).

Örgütlerin en önemli varlık nedeni; çalışanların tek başlarına yapamadıkları işleri takım olarak başarabilmeleridir. Dolayısıyla örgütler, belirlenmiş ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için tüm yetkilerinin, sorumluluklarının ve rollerinin önceden belirlenmiş olduğu, çalışanların yeteneğini etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamayı amaçlayan sosyal birimlerdir (Kökel, 1999: ss.33-64).

Üstte de belirtildiği üzere, yaşanan çevresel değişim, örgütleri daha esnek, değişime duyarlı olmaya ve uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bunu sağlamanın en önemli anahtarı, örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine taşıyacak yaklaşımlar geliştirmeleridir. Öğrenme, kişinin gerek iş ortamında gerekse dışarıda edindiği tecrübeleri çeşitli şekillerde örgüt düzeyine yayması sonucunda oluşmaktadır. Dolayısıyla öğrenme terimi için yapılabilecek diğer bir tanımlama da; tecrübenin, bilgi, beceri ve tutuma dönüştürülmesidir şeklindedir (Özgen ve Diğerleri, 2004: s.176).

Bireyler gibi örgütlerin de canlı organizmalar olduğu ve yaşamını sürdürmek için sürekli öğrenmeye gereksinim duyduğuna inanılmaktadır. Günümüz örgütleri, bilgiye ulaşabilen, bu bilgiyi değerlendirerek teknolojiye uyarlayabilen ve her zaman yeni bilgi üretebilen örgütler olabilmek için öğrenme ve geliştirme faaliyetlerine çok daha fazla önem vermektedirler (Atak ve Atik, 2007: s.63). Keza, ünlü düşünür Drucker da bu konuyla bağlantılı olarak örgütlerin rekabet ortamındaki en önemli kaynağının “nitelikli ve bilgili insan” olduğunu vurgulamıştır (1998: s.99).

Hızla değişen çevre koşulları, ekonomik dalgalanmalar, pazarda meydana gelen farklılaşmalar ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanla değişmesiyle birlikte örgütler de yeni bir döneme girmektedirler. Gerçekten de örgütler çevrelerinde yaşanan değişikliklere hazırlıklı olmak adına; stratejilerini önceden belirleyip, ürün ve hizmet çeşitliliğini, hangi müşterilere yönelik çalışacaklarını belirleyip, hızla değişen bu ortam içinde etkin karar verebilme becerisini kazanmış olmalıdırlar. Örgütler, yeni çevrelerine

uyum sağlamalarının neticesinde kaçınılmaz olarak değişim yaşırlar ve bu da örgütsel olarak öğrenmenin temelini oluşturur (Evcimen, 2008: s.y.).

Çevredeki hızlı değişimle birlikte hayatta kalabilmek adına geliştirilen stratejiler de rekabet süreçlerine dönüşmüşlerdir (Porter, 1980: s.y.). Bunun sonucu olarak, rakiplerin ve pazardaki belirsizlik ve karmaşanın artmasıyla örgütlerin üstlendiği stratejik görevler de çeşitlenmiş ve farklılaşmıştır. Günümüzde meydana gelen değişimlerin hayatı ve örgütsel yapıyı nasıl etkilediği ve ne yönde değiştirdiği Owen tarafından da şu şekilde belirtilmiştir:

“İşletmenin işinin üretmek ve kâr elde etmek olduğu zamanlar vardı. Bugün ise temel iş etkili öğrenen organizasyon olmaktır. Kâr ve ürün önemli olmadığından değil, fakat sürekli öğrenme olmaksızın kâr ve ürün mümkün değildir. Bu nedenle, ilginç düşünce: İşletmenin işi öğrenmesidir ve gerisi bunu izler” (1991: s.15).

Özünde, takım halinde öğrenmeyi amaçlayan örgütsel öğrenme kavramı, örgütün öğrenebilme yeteneğini ve deneyimini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bakıldığında Sanayi toplumundaki eğitim modelinde öğrenme bireyin ek başına çalışması sonucu oluşurken, bilişim toplumu öğrenme modelinde bu durum yerini takım çalışmasıyla öğrenmeye bırakmıştır (Aytaç, 1999: s.75).

Örgütlerin gelişim ve değişimlerini anlamak amacıyla sistem düşüncesinin kullanılmaya başlanması, örgütsel öğrenme kavramının gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu kavram, örgütlerin bu güne kadar ne yaptıkları ve bundan sonra neler yapabilecekleri hakkında sürekli değişen ortamdaki tepkilerle bağlantılı olarak bir iletişim dili oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı, literatürde yaklaşık kırk yıldan beri yer almasına karşın ne olduğuna ve nasıl olduğuna ilişkin, disiplinler arasında ciddi bir uzlaşma olduğunu söylemek güçtür (Kal-Der, 1998: s.24) .

Örgütlerin teknolojik gelişmeleri üst seviyede takip etmeleri ve bunu faaliyet alanlarına uygulayabilmeleri; örgütlerin kaynaklarını etkili ve verimli kullanmasının dışında, bilgiyi yaratma, toplama ve geliştirme, transfer etme kabiliyetlerini geliştirmesine ve bunun sonucu olarak da kendisini sürekli değiştirebilen, bilgiyi yönetebilen bir örgüt

olmasına bağlıdır. Burada birbiriyle karşılıklı etkileşim içerisinde olan bilgi yönetimi ve öğrenme kavramları ön plana çıkmaktadır (Atak ve Atik, 2007: s.63). Buradan hareketle, bir örgüt edindiği deneyimler öğrenen bir sistem olarak düşünülebilir. Bu yaklaşımda belirtilen, firmaların çevreyle etkileşimlerindeki davranışlarını belirleyen ve rasyonel davranmasını sağlayan bir takım kurallar olduğu ve çevreden gelen kısa ve uzun dönemli geri bildirimlere belirli kurallar dahilinde çeşitli cevaplar vererek çevredeki değişime uyum sağlamaya çalıştığıdır. Kimi düşünürce göre de bireysel eylemlerin temelinde kişinin sahip olduğu inançlar yatmaktadır. Bu bireysel eylemler daha sonra örgütün çevreye verdiği cevap şeklini alarak örgütsel eylemleri doğurur. Bu döngü, çevreden gelen uzun ve kısa vadeli geri bildirimler kişilerin inançlarını etkilediği zaman tamamlanır. Diğer bir deyişle eğer çevreden gelen geribildirim aynı kalır değişmez ise bireysel inançlar ve buna bağlı olarak örgütsel eylemler de değişmez. Çevrede yaşanan bu değişim, bireysel inançları dolayısıyla örgütsel eylemleri de değiştirecektir. Bu durumda da, yeni bir öğrenme döngüsünü başlayacaktır (Boyacı, 2007: s.8).

Örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyon kavramının bir alt kümesi, diğer bir ifadeyle, öğrenen organizasyonun bir boyutu veya unsuru gibidir (Çam, 2002: s.45). Örgütsel öğrenmenin ön koşulu, öğrenen bireydir. Öğrenen bireyler; öğrenen takımları oluşturur, oluşturulan bu takımlar da; bilginin tüm örgüte yayılmasını sağlarlar (Dinçer, 1994: s.94). Bu kişisel öğrenmenin çalışma ortamına aktarılmasıyla örgütsel öğrenme gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.

Örgütsel öğrenme kavramı yönetim ve işletme literatüründe uzun yıllardan beri üzerinde sıklıkla durulan bir konu olmuştur (Argyris ve Schön, 1978: s.y.). Dolayısıyla örgütsel öğrenme kavramının tanımlanmasında bir takım farklılıklar ortaya çıkması gayet normaldir. Stata, öğrenmeyi; örgütteki herkesin değişime inanıp bunu kabul ettiği ve sürekli devam eden bir süreç olarak tanımlamaktadır (1989: s.64). Diğer bir tanım da Huber' dan gelmiş ve o da bir işletmenin öğrenmesini, bilginin işlenmesi ve yayılması olarak tanımlamıştır (1991: s.89).

Öte yandan, Fiol ve diğerleri örgütsel öğrenmeyi; “[d]aha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi” olarak ifade etmişlerdir (1985: ss.803-

813). Robey ve diğerkleriye, örgütsel öğrenmeyi; “Farklı öğrenme düzeylerinden ayırt edilmek üzere, örgütsel bir süreç” olarak tanımlamışlardır (2000: ss.125-155). Kısacası örgütsel öğrenmeyi, “Hem bilinçli hem de bilinçsiz - kendiliğinden unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür” (Kalkan, 2004: s.403).

İş dünyasında 1970’lerin ortasında ortaya çıkan ve ilk olarak “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanan örgütsel öğrenme, günümüzde yaşanan değişimler sonucu tüm örgütleri yakından etkileyen çok önemli bir unsur olarak görülmeye başlanmaktadır. Çünkü örgütler hayatta kalabilmek için yeni yollar öğrenmeyi sürekli hale getirmek durumundadırlar. Değişim, gelişme ve öğrenme ihtiyacına sebep olmaktadır. Bunun sürekli olması içinse örgütlerin öğrenen örgüt olması yönünde bir eğilimi olması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2003: s.212).

Çevrede yaşanan değişimlere adapte olabilmek için en önemli faktör, örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine çıkaracak yaklaşımlar geliştirmeleridir. Öğrenme, işte ve dışarıda, bireyin yaşadığı tecrübeleri takım çalışmasıyla tüm örgüte yayması sonucunda oluşmaktadır (Özgen ve Diğerkleri, 2004: ss.175-188).

Çalışanlardan birçoğu örgütsel öğrenme ortamının etkisi altındadır. Çünkü bu ortamdaki öğrenme, örgüt çalışanlarının çalışma ortamında birçok konuyu öğrenmelerine yardımcı olur. Pek çok değer yargısı, norm ve davranış türü örgüt ortamınca kabul görüp pekiştirilmektedir. Buna karşın bir takım davranış ve normlar ise genel anlamda kabul görmediğinden cezalandırılıp söndürülmektedir. Bazı davranışlar sadece öğrenilmekle kalmaz çalışan tarafından yaşamı için genelleştirilerek birçok yerde uygulanıp pekiştirilir. Örgütün, iyi veya kötü birçok davranışın ayırt edildiği bir ortam olduğu kadar bazı davranışların biçimlendirildiği sosyal bir ortam olduğunu söyleyebiliriz (Eren, 2006: s.599).

Örgütsel öğrenme, çalışanların kişisel tahminlerinin sistem içinde biçiminin değiştirilmesi suretiyle meydana gelen değişimdir. Bu açıdan örgütsel öğrenme, bireysel

öğrenmeden çok daha karmaşık ve dinamiktir. Organizasyon terimi ilk açıklandığında, örgütün öğrenmesiyle bireysel öğrenme arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştı. Ancak zaman geçtikçe organizasyonların gelişmiş birer sistem haline bürünmesi ve bireylerin kişisel öğrendiklerinden beslenmeye başlamışlardır. Örgütsel öğrenme, firmalara, gelecek planlarını yapabilmek adına sorunlarını etkin bir şekilde çözebilmelerinde yardımcı olur. Genel anlamda örgütsel öğrenmenin; bilgiyi tarama, yorumlama ve öğrenme olmak üzere üç adımda gerçekleştiğini söyleyebiliriz (Kıngır ve Mesci, 2007: s.74). Bilgi tarama aşamasında örgütle ilgili enformasyon ve bilgi, çeşitli şekillerde içselleştirilmektedir. Bu durum, hem örgüt içi hem de çevreden sağlanan kaynaklar vasıtasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Önceden sahip olunan bilgiler, edinilen tecrübeler, işletme dışından edinilen tecrübeler ve stratejik eylemler, bilgi taramasının temel kaynaklarıdır. Bilginin yorumlanması aşaması “enformasyon anlamlandırma süreci” olarak da ifade edilebilmektedir. Bu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde ise; farklı düzeylerde bilgi yaratılır. Örgütlerde farklı bakış açıları ve yorumlamalar, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde faydalı olmaktadır (Kalkan, 2004: s.403).

Ayrıca bireysel öğrenmede olduğu gibi pek tabii ki örgütsel öğrenmede de öğrenmenin davranış üzerinde değişikliğe yol açtığı bilinmektedir. Buradaki davranış değişikliği bir bakıma, örgütsel öğrenme ile bunun amaçlarından biri olan performans iyileştirme arasındaki bağlantıdır denilebilir. Öğrenmenin, örgütlerin davranışı üzerinde şu üç etkisinden söz edilebilir: bunlardan ilki, faaliyet yönlü kullanımdır. Bu durum, problem çözmek için bilginin direkt kullanılmasıdır. İkincisi, bilgiyi genişletme kullanımıdır. Bu ise, problemler üzerine yönetimin bakışını değiştirir, fakat davranışı direkt olarak pek değiştirmemektedir. Son olarak etkin kullanım, gerçekleşmiş olan bir değişime karşı olan memnuniyeti artırır ve memnuniyetsizliği azaltır. Sonuçta yeni bilgiye dayandırılan ani bir davranış değişikliği beklenmemekle beraber, bilginin kullanılmasının bahsedilen bu üç süreçli biçimi, direktten endirekte doğru süreklilik arz etmektedir (Odevsel, 2008: s.y.).

Örgütlerde öğrenmeyi vazgeçilmez hale getiren bir diğer gelişme de ekonominin günden güne bilgiye dayalı hale gelmesidir. Bilgi, kaynak oluşturmada üretim

faktörlerinin yanı sıra örgütsel ve bireysel gücün temeli haline gelmiştir. Yeryüzünde üretilen bilgi miktarı her üç - dört yılda bir ikiye katlanmaktadır. Bu nedenle beyin ve düşünme gücü, bir örgütün en önemli girdisi haline gelmiştir. Çelik üretiminde entellektüel bileşen oranı artmış, fiziksel bileşen miktarı azalmıştır. Örneğin, Levi Straus' un kot yapmak için harcadığı paranın beşte dördü kumaşı üretme, boyama, kesme ve dikme işlemlerine değil, bilgiye gitmektedir (Çırpan, 2001: s.2).

Öte yandan Edwin tarafından: “Örgütün içindeki deneyime dayanarak performansı sürdürme ve iyileştirme kapasitesi veya süreçleridir” (1995: ss.73- 85) şeklinde tanımlanan örgütsel öğrenmede önemli olan diğer bir nokta da süreç bilgisinin yayılmasıdır. Çünkü örgütsel öğrenme, edinilen bilginin tüm örgüte yayılması sonucu bu bilgiden ortak bir yorumunun elde edilmesi ile bireysel öğrenmeden ayrılmaktadır. Etkili bilgi paylaşımı, onu kullanacak veya ondan etkilenecek kişide yeni anlayışlara yol açacak bir takım sorular yöneltecektir. Şayet bunlar örgütteki her birey tarafından tam ve doğru bir şekilde anlaşılırsa, bilginin değeri artacaktır. Bu bağlamda örgütler arasındaki bilgi paylaşımının kalitesi, ortaklıkların başarısı için önemli bir husustur (Odevsel, 2008: s.y.).

Öğrenmede diğer bir husus da, örgütlerde öğrenmenin; birey, takım ve örgüt seviyelerinde gerçekleşiyor olmasıdır (Atak ve Atik, 2007: s.65). Birey öğrenmesini anlamak için, bireyin eylemsel ve kavramsal öğrenme seviyelerini, deneyimlerini, hafızasını ve çevreyi algılama şekillerini bilmek gerekir. Aslında örgütsel öğrenme de, bireysel öğrenme yaklaşımından türetilmiş bir metafordur. Çünkü bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeye kendi kendine dönüşemez. Bireyin öğrenme seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun, örgüt geneline yayılamaz. Öğrenmenin örgüt geneline yayılabilmesi için, bireyler arasında işbirliğine ve iletişime ihtiyaç vardır. Dechant ve Marsick, takım olarak öğrenmeyi; “Takım üyelerinin içinde buldukları sistem ve diğerleri için bilgiyi yarattıkları bir süreç” olarak tanımlamışlardır (1993: s.y.). Takımlar öğrenerek ve öğrendiklerini aktif olarak diğer çalışanlara ve diğer takımlara aktararak öğrenmenin örgüt geneline yayılmasını sağlarlar ve hatta bu yolla yeni fikirler ve buluşlar geliştirilmesini sağlarlar. Öğrenmede her ne kadar bireyler temel alınıyor olsa da örgütler de öğrenirler. Öğrenme, örgüt içi çeşitli hız ve düzeylerden meydana gelir.

Bu noktada örgütün en önemli görevi, farklı etkileşimleri teşvik ve koordine etmektir. Örgütler bu sayede belirsiz pazar koşullarında yenilikçiliği, verimliliği, rekabet gücünü arttırarak sürekliliklerini sağlamış olurlar (Özgen ve Diğerleri, 2004: ss.178-180). Sonuç olarak, tüm bunlar dikkate alındığında örgütsel öğrenme, bireyler ve takımlar aracılığıyla örgütün genel performansını arttırma çabası olarak tanımlanabilir.

Örgütsel öğrenmede belli başlı öğrenme düzeyleri vardır. Bunlar; tek döngülü, çift döngülü, üçlü döngülü ve ikincil öğrenme olmak üzere dört ayrı düzeyden oluşmaktadır. Bunlardan öğrenen organizasyonlara en çok katkısı olan üçlü döngü seviyesidir (Çam, 2002: s.52).

### **2.2.1. Tek Döngülü Öğrenme**

Tek döngülü öğrenme, organizasyon çalışanları mevcut hataları bulup düzelterek çevrelerindeki değişimlere tepki vermesi, bunu yaparken bir yandan da organizasyonun halihazırda bulunan normlarını koruması demektir. Bu öğrenme düzeyi, her hangi bir düşünme veya sorgulamayı desteklemez sadece mevcut problemlerin çözümü için odaklanılır, yani problemlere temel oluşturan davranışlar veya anlayışlar incelemiden bırakılır. Diğer bir ifadeyle, bu tip öğrenme; örgütlerin faaliyetlerinin özünü değiştirmeden verilere, bilgi tabanına ve uzmanlıklara eklenen faaliyetlerle eştir (Çam, 2002: s.52).

Bir başka anlatımla, bu modelde kişi, somut deneyimler elde etme, bu deneyimler üzerinde gözlemler yapma ve sonuçlar çıkarma, bu çıkarımlar üzerinden soyut kavramlar ve genelleştirmeler oluşturma, oluşturduğu bu fikirleri kendisini tekrar yeni bir deneyime götüreceği yeni durumlarda test etme ve bunun sonucunda yeni deneyimlerle karşılaşma döngüsü içerisinde sürekli olarak hareket etmektedir.

Kısaca, bu tip öğrenme geçmişte kazanılan deneyimlerin göz önüne alınarak, problemlerin belirlenmesini ve daha önceden oluşturulmuş standartlardan doğabilecek sapmaları ortadan kaldırmayı içermektedir (Evcimen, 2008: s.y.).

Tek döngülü öğrenme, örgüt içindeki problemlerin, bozuklukların ve yanlışlıkların, mevcut politika, norm ve değerlerde değişiklik yapılmadan ortaya çıkarılması ve



düzeltilmesi olarak da görülebilir. Tek döngülü öğrenmede, çalışanlar hataları bulup düzelterek çevredeki değişimlere tepki verirler ancak mevcut normları da korurlar. Bu öğrenme düzeyi her hangi bir sorgulamayı teşvik etmediği gibi, problemleri üreten davranışlar veya anlayışlar da incelemeden bırakılır (Kal-Der, 1998: s.25).

Öte yandan Argyris ve Schön'ün yaklaşımına göre, tek döngülü öğrenmede örgüt çalışanları örgüt dışında meydana gelen gelişme ve değişimler sonucu oluşan hataları tespit edip söz konusu değişim doğrultusunda bunları düzeltmektedirler (1996: ss.21-22). Bu sayede çalışanlar, hata ve olumsuzlukların farkına vararak bunları düzelterek çevresel gelişmelere tepkide bulunurlar ancak bunu yaparken örgütün kültürel normlarında herhangi bir değişikliğe neden olmazlar. Diğer bir deyişle, bu yaklaşımda, mevcut sorunların çözümüne odaklanılır, sorunlara neden olan davranışların kaynağına inilmez.

Örgütsel öğrenme açısından tek döngülü öğrenme, öğrenmenin en basit biçimidir ve çalışanların bakış açılarını değiştirmez.

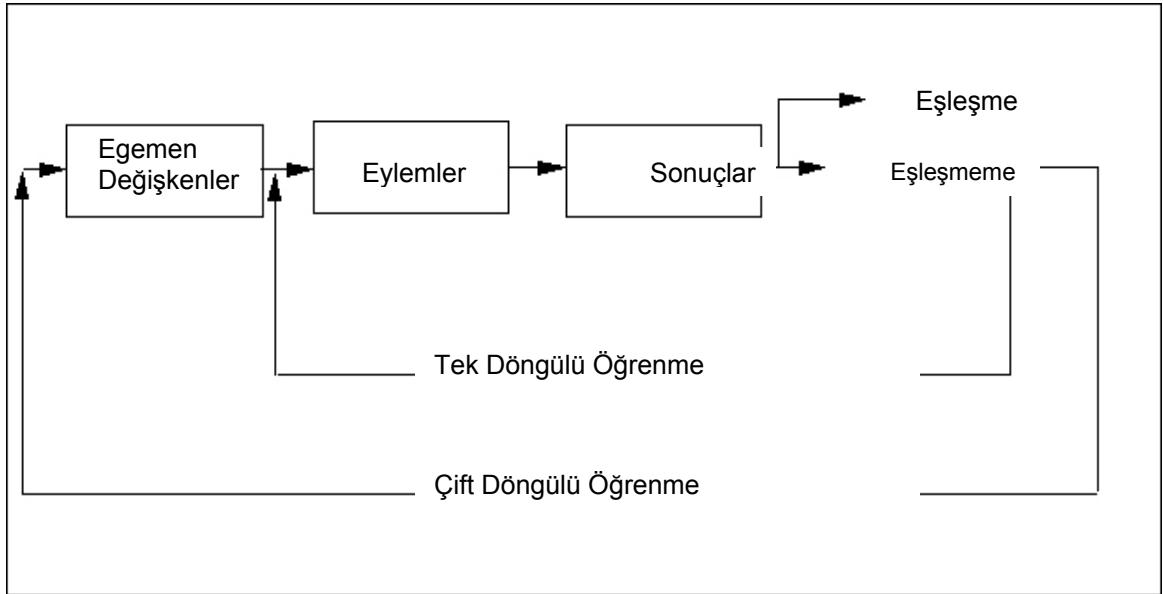
### **2.2.2. Çift Döngülü Öğrenme**

Diğer bir öğrenme türü olan ve ilk kez 1977 yılında Argyris tarafından ortaya konulan çift döngülü öğrenme ise, sadece mevcut süreçleri takip etmeyi değil, aynı zamanda örgütün kültürünün, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının buna uygun olarak düzeltilmesini de içerir. Bu öğrenme tipi, örgütün bilgi tabanını, uzmanlıklarını ve rutinleşmiş normlarını değiştirmekle ilgilidir. Böylece problemi çözenler, sadece ortaya çıkan problemi çözmekle kalmaz, aynı zamanda bunu doğuran faktörleri de detaylı olarak incelerler (Çam, 2002: s.53). Örgütsel öğrenme sürecinde çift döngülü öğrenme, örgütlerin sahip olduğu amaçları, müşterileri, becerileri veya stratejileri uzun süreden beri kabul görmüş varsayımları sorgulamak istediklerinde gerçekleşir. Diğer bir anlatımla, çift döngülü öğrenmede hatalar ve olumsuzluklar tespit edilir, düzeltilir ve bunlara neden olan normlar ve kurallar değiştirilir. Zaten burada amaç; süreçleri izlemek değil, örgütün kültürünü, gerekirse örgütün amaçlarını ve stratejilerini buna uygun hale getirebilmek için değiştirmektir (Ayden, 2001: s.13).

Kısacası çift döngülü öğrenme, mevcut uygulamaların yeniden incelenmesini ve gerekirse değiştirilmesini içerir. Daha fazla yaratıcılık gerektirir çünkü çift döngülü öğrenmede, standartlardan sapmalar bulunur ve bunların düzeltilmesi için yeni standartlar diğer bir deyişle yenilikçi fikirler ortaya konulur. Sonuç olarak, öğrenen organizasyonlar çift döngülü öğrenme sayesinde sürekli değişen çevre koşullarına daha kolay adapte olurlar ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde ederler (Evcimen, 2008: s.y.). Öğrenmenin etkin olarak gerçekleşebilmesi için çok yönlü, farklı bakış açılarıyla ve çok faktörlü düşünmeye ihtiyaç vardır (Kıngır ve Mesci, 2007: s.75).

Öğrenme, bireysel bazdan ziyade kolektif bazda ele alınarak şirket faaliyetleri ve davranışları açısından incelenirse tek döngülü öğrenme; faaliyetlerin özünü değiştirmeden firmaya özel becerilerine veya firmanın rutinlerine katkıda bulunan faaliyetlere denktir. Çift döngülü öğrenme ise, firmanın bilgi tabanını ve firmaya has becerileri değiştirmeyi içerir ve bu haliyle entellektüel becerilerle eş değerde tutulabilir, ayrıca çift döngülü öğrenme ve az sonra ele alınacak olan ikincil öğrenme, örgütsel değişimin niçin ve ne şekilde olması gerektiğinin düşünülmesini de gerektirir; bu yönüyle de bilişsel stratejiler ve tutumlarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

**Şekil 2. 1. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme**



**Kaynak:** Prosci.com, Tek ve Çift Döngülü Öğrenme, <http://www.prosci.com/Image40.gif>, 09/ 04/ 2008: s.y.

Şekil 2.1.'den görüleceği üzere, tek döngülü öğrenme, eşleşme gerçekleştiğinde ya da uyumsuzluklar düzeltildiğinde oluşan öğrenmedir. Öte yandan çift döngülü öğrenme ise, ilk başta uyumsuzlukların sonra egemen değişkenlerin ve en son da eylemlerin düzeltilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2001: s.40).

### 2.2.3. Üç Döngülü Öğrenme

Tüm organizasyona, çevre ile olan ilişkilerini de dikkate alarak sistem yaklaşımı çerçevesinde bir bütün olarak bakmayı sağlar ve olayları, ilkeler doğrultusunda tarif eder (Easterby, 1997: s.1105). Öğrenme becerisinin geliştirilmesini esas alan bu düzey, en yüksek öğrenme seviyesini ifade etmektedir. Bu yüzden, uyum sağlayarak ve yeniden yapılanma yoluna giderek tüm öğrenme süreçlerini bilmeyi gerektirmektedir. (Özgen ve Diğerleri, 2004: ss.176-177). Özetlersek, örgütsel öğrenme, temelde geri bildirim sürecinin bir sonucudur. Geri bildirim oluşması, öncelikle bir eylemin yapılması ve bunun sonucunun alınmasını gerektirir. Bir başka deyişle, eylemin sonucu ne olursa olsun; ister başarı, ister başarısızlık; bundan alınacak bir ders vardır. İşte bu

düşünce, tek döngülü öğrenme olarak tanımlanabilir. Alınan geri bildirim sonucunda, yapılan eylemle ilgili kuralların mantığının sorgulanmasına ve gerekli görülürse normların değiştirilmesine gidiliyorsa, bu da çift döngülü öğrenme olarak tanımlanabilir. Örgütteki davranışların kuralları, nedenleri ve tüm bunların mantısal olarak sorgulanması ve yeniden oluşturulması durumunda üç döngülü öğrenme gerçekleşmektedir. Bundan yola çıkarak üç döngülü öğrenmenin oluşabilmesi için bir sistemin kurulabileceği kadar bir zamanın geçmiş olması gerekmektedir denilebilir. Öte yandan çift döngülü öğrenmenin gerçekleşebilmesi için kuralların oluşabileceği kadar bir zamanın geçmesine ihtiyaç vardır. Tek döngülü öğrenme içinse eylemlerin sonuçlarının görülebileceği kadar bir zamanın geçmiş olması yeterlidir (Kal-Der, 1998: s.49).

#### **2.2.4. İkincil Öğrenme**

İkincil öğrenme, organizasyonun nasıl öğreneceğini, öğrenme kapasitesinin ne olduğunu ve bu süreci sürekli kılabilmek için gücünün büyüklüğünü gösterir. Bu öğrenme düzeyinde kişiler, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya nelerin öğrenmeye engel olduğunu keşfederler, yeni öğrenme stratejileri oluşturarak bunları değerlendirir ve geliştirirler. Bunun yanı sıra bu öğrenme, tek ve çift döngülü öğrenmeleri nasıl oluşturacağımızı ve oluşturulan bu öğrenmeyi nasıl amaçlarımız doğrultusunda yönlendirebileceğimizi gösterir. Bu sayede; takımların gelişimine, yaratıcılığın katkıda bulunmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007: ss.75–76). Organizasyonların, tek ve çift döngülü öğrenmeleri nasıl gerçekleştirebildiklerini bilmeleri gerekir ki bu da ikincil öğrenme olarak adlandırılır.

### **2.3. Öğrenen Organizasyonlar**

#### **2.3.1. Öğrenen Organizasyonun Kökenleri ve Gelişimi**

1940'ların sonlarına doğru literatüre girmesine rağmen örgüt kapsamındaki öğrenme kavramı ve önemi 1980'li yıllara kadar pek fazla önemsenmemiştir (Çam, 2002: s.55). 1950'li yıllarda "Sistem Teorisi"nin ortaya atılmasıyla birlikte örgütler de diğer tüm canlılar gibi yaşayan organizmalar olarak görülmeye başlanmıştır. Senge' in, "Sistem

Teorisi” öğrenme sürecine uyarlanarak, buradan elde edilen bilgiler çalışma hayatına aktarılmış ve alınan olumlu geribildirimler sonucunda öğrenen organizasyon disiplinleri iş hayatında giderek önem kazanmaya başlamıştır (Kutaniş, 2002: s.258).

1980'lere gelirse günümüzün başarılı şirketlerinden olan Shell, stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenme kavramıyla ilgilenmeye başlamış ve örgütsel öğrenmeye duyulan ilgiyi arttırmıştır. Shell'in yaptığı bu çalışmada; takım çalışması ve yoğun iletişim faktörleri, çalışanlara daha çok hareket serbestisi sağlayan, daha sorumlu ve yetenekli şirket oluşturmada temel faktörler olarak görülmüştür. Shell, öğrenen organizasyon kavramını araştırmak ve takım çalışmasını tecrübe etmek için yaklaşık bir sene harcamış ve bunun sonucunda örgütsel öğrenmenin, stratejik planlama ve şirket başarısı için değer sağladığı kararına varmıştır. Buna bağlı olarak da Shell'in, bir yıl içinde rakiplerine göre iki kat daha fazla kazandığı gözlemlenmiştir. 1990'ların başında Senge'in kamu ve özel sektörlerdeki öğrenen organizasyon kavramı hakkında yazdığı “Beşinci Disiplin” adlı kitabının ve ilgili alandaki çeşitli makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune gibi prestijli dergilerde yayınlanmasının ardından, öğrenen organizasyon olmayı hedefleyen firmaların sayısı artmış ve tüm bunlar, öğrenen organizasyon olmayı düşünen diğer firmalar için de yol gösterici olmuşlardır (Çam, 2002: ss.55-56).

Örgütlerin öğrenen bir sistem olarak ele alınması fikri aslında çok bir fikir değildir. Her ne kadar Taylor' un, bilimsel yönetimde organizasyonları daha etkin hale getirmek için çalışanların transfer edilmesi gerekliliği fikri literatüre girmiş olsa da “Öğrenen Organizasyon” kavramına ilk olarak Argyris ve Schön'ün çalışmalarında rastlanmış ve Senge'in çalışmalarıyla da bu kavramın gitgide önem kazanmıştır (Özgener, 2000: s.42).

### **2.3.2. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Önemi**

Uygarlık tarihi süresince toplumların kendilerini tümüyle değiştirdikleri, yeni biçimlere girdikleri dönemlere rastlanmaktadır. Bu dönemlerde insanlık tarihindeki en önemli gelişmelerden birincisi insanları toprağa ve yerleşik hayata bağlayan tarım toplumuna geçiştir. İkincisi, tarım toplumundan kitle halinde üretimin, tüketimin yapıldığı ve

eğitimin önemsendiği sanayi toplumuna geçiştir. İnsanlık bu dönemlerde köklü bir değişimin eşiğindedir. Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişimin sanayi toplumundan; bilgiye sahip olmanın hammadde, emek ve sermayeye sahip olmaktan daha önem kazandığı sanayi toplumuna; oradan da “bilgi toplumu”na doğru olacağı ifade edilmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte, bilginin taşıdığı anlam ve sahip olduğu önem de değişmeye başlamıştır. Alvin Toffler’in “Üçüncü Dalga” olarak isimlendirdiği bilgi toplumunun en önemli özelliği, bilginin yaygın olarak tüm alanlarda kullanılması, bununla birlikte iletişim şekilleri ve bilgisayar teknolojilerinin toplumun ayrılmaz bir parçası olmasıdır. Bu teknolojiler, kişilerin hem düşünce gücünü geliştirerek yaratıcılığının artmasını; hem de bilginin çok kısa sürede sınırsızca dolaşabilmesini sağlamıştır. Bilginin öneminin artmasıyla birlikte de, bilgiye ulaşmak ve bilgiyi öğrenmek, kişilerin ve toplumların gelişmesi için oldukça fazla önem taşımaya başlamıştır ve içinde bulunduğumuz yüzyılda bilgi alanındaki teknolojik gelişmeleri takip edebilmek neredeyse imkânsız hale gelmiştir (Çınar, 2008: s.y.).

Öte yandan bilgi teknolojilerindeki tüm bu gelişmeler, entellektüel kaynak olarak görülen “insan”ı işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli varlık haline getirmiştir. Bilginin, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir unsur olarak görüldüğü bu ortamda, bilgi kaynaklarını sürekli yenileyerek, eğitim ve öğrenmenin örgüt stratejisinin en önemli unsurlarından biri olarak ele alınması gerekmektedir. Günümüzde rakiplerine göre daha hızlı öğrenme ve değişime kolay ayak uydurabilme yeteneğine sahip olmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürekli gelişimin temelini oluşturmaktadır. Bunların neticesinde, örgütler, hayatta kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kendilerini birer “öğrenen organizasyon” haline dönüştürmeye başlamışlardır (Çınar, 2008: s.y.).

Öğrenen organizasyon kavramı birçok yazar ve düşünür tarafından değişik şekillerde tanımlansa da sonuçta hepsinin belirli kriterler etrafında birleştiği görülmektedir. Hem makro hem de mikro düzeyde ele alınmış bir tanıma göre, organizasyon; belirlenen ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen kişilerin oluşturduğu bir yapı ve süreçler bütünüdür. Bu anlayış; geleceği ve değişimi yönetme amacıyla eğitilmiş çalışanlara, sürekli gelişen organizasyonlar yaratma yolunda ipuçları veren, insanın

organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve nelerin öğrenilmesi gerektiğini gösteren bir yönetim anlayışıdır (Kıngır ve Mesci, 2007: s.65).

Daha önce de belirtildiği gibi, ilk olarak Argris ve Schön tarafından kullanılan bu terim, “Hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci” olarak tanımlanmıştır (1978: s.78).

Öğrenen organizasyonların temelinde, öğrenmeye olan istek ve örgüte olan bağlılık aynı zamanda sürekli gelişim isteği göze çarpar. Öte yandan öğrenmenin organizasyondaki anlamı ise şöyle açıklanmaktadır; “Edinilen tecrübelerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve bunun sonucunda edinilen bilginin tüm organizasyona yayılması, iletilmesi ve bunların ilgili amaçlarla ilişkilendirilmesidir” Ayrıca öğrenen organizasyonlar için çalışma ve öğrenmeyi birlikte gerçekleştirmek bir zorunluluktur (Kökel, 1999: ss.33- 64).

Pedler, Burgoney ve Boydel’e göre öğrenen organizasyon, “Tüm çalışanların öğrenmesini yönlendiren ve sürekli bir dönüşüm içinde olan organizasyondur” (1991:s. 1). Bazılarına göre örgütsel öğrenme, uzun vadede bilgi ile performansı birleştiren bir süreçtir, bazılarına göre çalışanların davranışlarında değişiklik meydana gelmesidir ve diğer birkaç düşünürü göre de öğrenen organizasyon kavramı bir felsefe ve düşünce sistemidir (Garvin, 1993: s.79).

Öğrenme ile ilişkilendirilen tanımlarda ayırt edici bir takım özelliklerin belirtilmesi önemlidir. Çünkü öğrenme hayatta kalmayla yakından ilişkilidir. Bu nedenle “Tüm organizasyonlar öğrenir” demek doğru olacaktır. Bu görüşü destekleyen ve olması gereken ayrımı ortaya koyan ifadelerden biri şöyledir:

“Öğrenen bir organizasyonun temel felsefesi geleceği yaratma kapasitesini genişleten bir organizasyon olmaktır. Çünkü böyle bir organizasyon için sadece yaşamını sürdüreceği bir öğrenme yetisi yeterli değildir. Şuan pek çok organizasyon sadece ayakta kalmasını sağlayacak bir öğrenme yeteneğine sahiptir. Öğrenen organizasyon farkı burada ortaya çıkar. Bu organizasyon içinde ayakta kalmayı öğrenme ya da adapte olmayı öğrenme önemlidir. Bunun yanında üretici öğrenme de yer alır. Böylece yaratıcı kapasiteyi arttıran bir öğrenme süreci gelişir.” (Kökel, 1999: ss.33-64 ).

Daha önce de üzerinde durulduğu gibi, öğrenen organizasyon kavramının bu kadar kısa bir sürede bu denli popüler olmasının sebebi kuşkusuz sanayi toplumundan bilgi toplumuna yapılan hızlı geçiştir. Bilgi, daha önce de bahsedildiği gibi, örgütlerin ve toplumların gelişmesinde önemli faktörlerden biridir. Belirsizliklerin hâkim olduğu ortamda; örgütlerin sahip olduğu bilgi, onların hayatta kalabilmeleri için en büyük silahları olmuştur. Çünkü piyasadaki belirsizlik artmakta, müşteri beklentileri hızla değişmekte, yeni teknolojiler çok kısa sürede demode olabilmekte, rekabet her geçen gün kızışmaktadır. Böyle bir ortamda, örgütlerin hayatta kalabilmesi için, yeni bilgiler geliştirip bu bilgileri örgütün tamamına yayması ve bu bilgiyi çok kısa sürede uygulayıp yeni ürün ve hizmetler yaratması gerekmektedir. Tüm bunlardan yola çıkarsak öğrenen organizasyonu; edindikleri deneyimlerden çıkardıkları sonuçlar ile kendilerini çevrenin yarattığı belirsiz koşullara uydurabilen, çalışanları için gelişime açık bir sistem kurabilen ve bu sistem sayesinde sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapı şeklinde tanımlamak mümkündür (Çetin, 2004: s.136).

Yine bir başka tanımda öğrenen organizasyon için, “Temel yetkinliklerini en iyi şekilde değerlendirip, hangi sahada oynayacağına karar veren organizasyondur denilmektedir”. Gerçekte, öğrenen organizasyonun çıkış noktası, öğrenmenin sistematik hale getirilerek tüm örgüt çalışanlarının sahipleneceği bir hale getirilmesidir. Bu yapıda gereken, geçerliliklidir. Çünkü aslında temelde öğrenen ve sonucunda edindiği değişimi davranışlarına yansıtan, çalışandır. Dolayısıyla, çalışandan bağımsız bir örgütsel öğrenme gerçekleşmesi düşünülemez (Kökel, 1999: ss.33-64).

Öğrenen organizasyon kavramı örgütler için için bir ufuktur denilmektedir. Söz konusu ufkun oluşabilmesi için bir takım öğrenme yetenekleri gereklidir. “Beş Disiplin” bu yeni öğrenme yeteneklerinin bir çeşit ifadesi gibidir. Beş disiplin, insanların ortak bir amaç duygusuyla paylaşılan vizyonlar oluşturma kapasitesini, sistematik düşünme adını verdiğimiz çalışmayı geliştirerek daha geniş modelleri görme ve işbirliğini geliştirme yeteneklerini, kendi bilgilerinin farkına varabilmelerini ve paylaşma becerilerini içermektedir (Çam, 2002: s.65). Bu bağlamda, Senge’e göre öğrenen organizasyon;

“Kişilerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini genişlettiği, yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının benimsendiği, ortak çalışmayı



teşvik eden ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğreten organizasyonlardır” (1997: ss.11-26).

Öğrenen organizasyon karakteristikleri, “[t]üm bireylerin öğrenmesini hızlandıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren organizasyon” tanımıyla belirtilebilir (Boyacı, 2007: s.11). Öğrenen organizasyonların, tüm çalışanlarını öğrenmeye ve bu sayede tüm potansiyellerini geliştirmeye teşvik eden iklimi yaratan organizasyonlar olduğu yönünde bir görüş söz konusudur. Bu yüzden, bu tip kuruluşlar; risk almayı, denemeyi, açıklığı, hatalardan ders çıkarmayı, enformasyon ve bilginin paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olmalıdırlar. Bilgi değişiminin gerçekleşmesi için örgüt düzeyinde bilgi paylaşımının kabul görüp uygulamaya konulması yönünde çalışanları ödüllendirecek belirli kültürel elemanlar varlığı gereklidir (Yılmaz, 2001: s.74).

Öğrenen organizasyon kavramını daha iyi açıklayabilmek için, şu iki kavramı birbirinden ayırmak ve özelliklerini kısaca ele almak gerekir. Bunlar; “Örgütsel Öğrenme” ve “Öğrenen Organizasyon” kavramlarıdır. Bunlardan ilkinin örgüt içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği ve bunun doğru kanallar vasıtasıyla tüm örgüte yayıldığı bir süreç, ikincisini de bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak mümkündür (Koçel, 2001: s.355).

Öğrenen organizasyonlarda öncelik, öğrenmeye aittir. Bu nedenle öğrenen organizasyon, tüm üyelerin öğrenmesini sağlayıp bilgiyi basitleştiren ve bu süreci verimli şekilde yönlendirerek örgütü değişen koşullara ayak uydurabilen hale getiren bir yapıya kavuşur. Garvin’in de belirttiği gibi öğrenen organizasyon; bilgiyi oluşturma, başkalarına aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için bunları değiştirme becerisine sahip organizasyondur (1993: s.79). Burada ideali gerçekleştirmenin yolu; belirtileri, ham bilgileri en kısa zamanda fark ederek, gerekenleri seçebilme ve hamle yapabilmek için doğru kararı verme bilgisine dönüştürmekten geçer. Örgütün, değişen çevre koşullarına uyum sağlama süreci önemli olduğundan ilk olarak, örgütsel hedefler doğrultusunda kurumun iç ve dış çevre analizi yapılarak, çevresel değişimin yönü ve niteliğinin ortaya konulması gerekmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007: ss.65- 66).

Öğrenen bir organizasyonun öğrenme süreci; bilginin ve ilişkilerin yaratılmasını, bunların geliştirilmesini, geliştirilen bu bilginin organizasyon çalışanları tarafından

paylaşılmasını ve en son aşamada paylaşılan bu bilginin kullanılmasını içerir. Diğer taraftan bu tip organizasyonlar için, yeni yaklaşımları denemekten çekinmeyen işletmeler oldukları rahatça söylenebilir. Öyle ki, bu tip örgütler yeni bilgileri her zaman test ederler ve ulaştıkları sonuçları tartışmaya açarlar. Bunun dışında, geçmiş deneyimlerden bir şeyler öğrenmeye açıktırlar. Başarılı olsun ya da olmasın geçmişte yaşanmış her tecrübe özellikle incelenir, sonucun nedenleri saptanır ve yeni hedefler bu doğrultuda belirlenir. Öğrenen organizasyonların bir diğer özelliği ise, sürekli kıyaslama (benchmarking) yapmalarıdır. Onlar için, nerede hata bulacakları ve kimi bundan sorumlu tutacaklarından çok, hatadan ders çıkarmak ve bu sayede güncel bilgi ve gelişmeleri çalışanlarla paylaşmak esastır (Christenson, 2007: s.5).

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme; geleneksel öğrenme anlayışında olduğu üzere, sadece gerektiğinde, belli zaman ve aralıklarla gerçekleştirilen bir olay olmaktan çıkarılarak, organizasyonda bu yöndeki bütün çalışmalar, yerini çalışanlar arası işbirliği ve sürekli öğrenme anlayışına bırakmıştır (Braham, 1998: s.9). Öğrenen organizasyonlarda amaçlanan; örgütün yapısı, stratejileri ve değerleri aracılığıyla öğrenmeyi en etkin hale getirmektir. Bu sayede öğrenen organizasyonlar çevrelerindeki belirsizlik ve değişimlere daha kolay adapte olabileceklerdir. Kişilerin sahip olduğu bilgi birikimi kısa sürede yetersiz ve hatta geçersiz hale gelebilmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgüt yöneticileri örgütü öğrenen bir organizasyon haline getirecek olan aktiviteleri sürekli hale getirme yolunu seçmelidirler. Öğrenen organizasyonlarda temel anlayış bu olmalıdır (Kingır ve Mesci, 2007: ss.66-67).

Bununla birlikte, öğrenen organizasyonun yapı taşı olan temel yeteneklerini; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme, başkalarının tecrübelerinden öğrenme, bilgiyi tüm organizasyona aktarma, sinerji yaratma, sürekli iyileştirme şeklinde sıralamak mümkündür (Yağcı, 2007: s.11).

Tüm bunlardan yola çıkarak bir organizasyonun neden öğrenen bir organizasyon olmak isteyebileceğini şu nedenlerle açıklayabilmek olasıdır; rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek ve alanında lider konuma gelebilmek, çalışanlar için motive edici bir iş ortamı yaratmak suretiyle verimliliği arttırmak, hataları önlemek ve hataların tekrarlanmasını engellemek ve hatalardan ders çıkarılmasını sağlamak, çalışanların gizli

kalmış olabilecek atıl potansiyellerini ortaya çıkarabilmek ve yaratıcılıklarından faydalanmak, müşteri memnuniyetini arttırmak ve son olarak Toplam Kalite Yönetimi programını uygulamaya koyabilmek ve bunun sürdürülmesini sağlamak.

Sonuç olarak, öğrenen organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modeli olmamakla birlikte bir yönetim uygulamasını ifade etmektedir. Bu uygulamanın esası da, tüm örgüt çalışanlarının çevrelerini, geçmiş deneyimlerini baz alarak araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yaratıcılıklarını arttırarak yeni ürünler geliştirmek suretiyle organizasyonun rekabet gücünü arttırmalarına dayanmaktadır (Koçel, 2001: s.359). Öğrenen organizasyon anlayışı bir felsefedir. Öğrenen organizasyon kavramı; çalışanların, örgütsel gelişimi sürekli hale getirecek düzeye nasıl ulaşabileceklerini sorgulamalarını sağlayan bir anlayışı ifade eder (Boyacı, 2007: s.12).

### **2.3.3. Öğrenme Açısından Organizasyonlar**

İnsanlar için oksijen neyse örgütler için de bilgi odur. Nasıl oksijenin olmadığı yerde hayat yoksa bilginin olmadığı yerde de firmalar yok olmuş ya da yok olmak üzeredir denilebilir. Daha önce de defalarca belirtildiği gibi, organizasyonlar sürekli değişim halindedirler. Bu açıdan birçok yönetim bilimci de, örgütleri geçirdikleri değişim evreleri yönünden incelemişlerdir. Burada, içsel ve dışsal unsurların örgütleri ne gibi değişimlere yönelttiği sorgulanmaktadır (Çam, 2002: s.59).

Bu bağlamda öğrenme açısından organizasyonları dört farklı şekilde yorumlamak mümkündür. Bunlar; bilen organizasyon, anlayan organizasyon, düşünen organizasyon ve öğrenen organizasyonlardır. İlk olarak bilen organizasyon kavramı ele alınacaktır.

#### **2.3.3.1. Bilen Organizasyon**

Bilen organizasyonların (Knowing organization) bilinen en temel özelliği çevrelerindeki değişime tepki olarak ortaya çıkmaları ve aynı zamanda var olan ürün ve hizmetlerine yeni eklemeler yapmalarıdır. Bu tür organizasyonlarda yapılan yenilikler öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden, firmanın hali hazırda kanıtlanmış çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler, firmanın rakipleri karşısındaki gücünü de sınırlamaktadır (Özgener, 2000: s.43).

Bu tür organizasyonlar genel olarak otoriter ve ilkel bir yapı içindedir. Bilen organizasyonun özellik olarak içselleştirdiği; sıkı denetim anlayışı, çeşitli konularda çalışanlar üzerindeki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçmaya meyilli olma örgütsel öğrenmenin önüne geçmektedir. Dolayısıyla öğrenme eğrisi azalan bir eğim göstermektedir. Örgütü, çalışanların güçlü özellikleri ve potansiyelleri çevresinde yapılandırmaktan ziyade mekanik örgütlenme anlayışının gereklerine göre şekillendirmektedirler. Bu bakış açısından dolayı bu tür organizasyonlarda çalışanlar, bireysel gelişim anlayışından uzak tatmin olmadıkları bir işte saatlerce isteksizce tıpkı bir makine gibi çalışırlar (Çam, 2002: ss.61-62). Başka bir ifadeyle, klasik yönetim anlayışının unsurları olan, insan kaynağını ikinci plana atma, yetki zinciri, komuta birliği, sorumluluk gibi kavramlar bilen organizasyonların temelini oluşturmuştur.

### **2.3.3.2. Anlayan Organizasyonlar**

Bilen organizasyonlar, yerini anlayan organizasyonlara (Understanding organization) bırakmıştır. Anlayan organizasyon, olaylara “en iyi” açıdan bakan, kişisel fikir ve değer yargılarına bağlı olarak farklı “iyi”lerin olabileceğini kabul eden bir anlayışa sahiptir (Kingir ve Mesci, 2007: s.68). Diğer bir ifadeyle, anlayan organizasyonlar için “Neo-klasik” yönetim anlayışını benimsemiştir demek yanlış olmayacaktır.

Anlayan organizasyonların bilen organizasyonlardan bir farkı, insan unsuruna önem verip onu bir kaynak olarak görmesidir. Bu aşamada çalışanlar, sadece üretimin devamlılığı için gerekli bir unsur olmaktan öte insan olarak öne çıkmaktadırlar. Bu anlayışta, çalışanları bir arada tutacak, örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirecek bir örgüt kültürü anlayışı üzerinde durulmaktadır. Çünkü örgüt kültürünün bünyesinde barındırdığı tüm değerler, yazılı kurallar ve denetim mekanizmaları kadar etkili olduğuna inanılmaktadır (Çam, 2002: s.63). Diğer yandan, insan unsuru önemli olmakla birlikte, örgüt kültürünün getirisi olan değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmalarının esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması durumunda bu tarz organizasyonların öğrenme süreçlerinin önünde ciddi engeller oluşmaktadır.

### **2.3.3.3. Düşünen Organizasyonlar**

Anlayan organizasyonların ardından düşünen organizasyonlar (Thinking organization) gelmektedir. Yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan, sorun yaratan yönlerini düzelten bir unsur olarak görme yaklaşımı bu organizasyonların bir özelliğidir. Eğer faaliyetlerin her hangi bir kısmında aksama veya sıkıntı varsa, organizasyon bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmasına engel olacak gerekli önlemleri almakta ve buna uygun yeni strateji, model ve sistemler geliştirmektedir (Çam, 2002: s.64). Bu tarz organizasyonlar yöneticilerini, problemlerin kısa sürede teşhis edilmesi ve gerekli analizin yapılarak harekete geçilmesi hususunda geliştirmektedir (Insankaynaklari.gokceada, 2008: s.y.).

Öte yandan düşünen organizasyonlar, henüz mevcut olmayan olasılıkları araştırarak çıkması muhtemel sorunlar üzerinde çözüm üretmeye de çalışmazlar böylelikle zaman kaybetmeyeceklerini düşünürler. Bu yönüyle de çoğunlukla çalışanların bakış açısını kısıtlayarak öğrenmeyi engellediği söylenmektedir. Düşünen organizasyonda, örgütsel anlamda yaşanabilecek aksaklıklar ve sorunlar varsa düzeltilebilecek, ilerde bir olumsuzlukla karşılaşmamak için gerekli tedbirler alınacaktır (Kutaniş, 2002: s.261). Bunun dışında, düşünen organizasyonlarda görülen diğer bir eksiklik, sorunlar üzerinde hızlı çözümler geliştirmeleri, ancak soruna temel teşkil eden asıl sebebe yönelmemeleridir. Bununla birlikte henüz ortaya çıkmamış ama çıkma olasılığı olabilecek muhtemel sorunlar üzerinde durmaya karşı duyulan isteği desteklememektedir (Çam, 2002: s.64). Ayrıca iş ile ilgili analizlerin yapılması, bilgilerin paylaşımı, sorumluluk gibi özelliklerin yöneticiler ve astlara düşen görevler arasında bulunuyor olması da bu organizasyonların diğer bir özelliğidir.

### **2.3.3.4. Öğrenen Organizasyonlar**

Nihayet son aşamada öğrenen organizasyonları görmekteyiz. Sürekli iyileşmenin yollarını arayan bu organizasyon yapısı öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarını geliştirmeyi ön planda tutan, haberleşme ve diyaloga önem veren bir yapıdadır. Küreselleşmenin sonucu hızla değişen ve rekabetin sürekli kızıştığı günümüz ortamına

en uygun dūŖecek iŖletme yapısının, öğrenen organizasyonlar olduėu dūŖünölmektedir. Bu yapının kurulma ihtiyacının nedenleri; yüksek performans saėlamak, kaliteyi artırmak, mūŖteri memnuniyeti yaratmak, rekabet avantajı saėlamak, takım ruhu oluŖturmak ve deėiŖimi yönetebilmek Ŗeklinde sıralanabilir.

Öğrenen örgütlerin her Ŗeyden önce, liderlerin zihninde baŖlayarak, paylaŖılan bir vizyon geliŖtirme ve hizmet edici liderlik anlayıŖı oluŖturma gibi önemli sayılabilecek rolleri bulunmaktadır (Daft, 1998: ss.564-569).

Öğrenen organizasyonun oluŖturulabilmesi için aŖaėıda adı geçen beŖ disiplinin kavramsal ve uygulama boyutlarıyla dikkate alınması gerekmektedir. Bu disiplinler; KiŖisel Ustalık (Personal Mastery), Zihinsel Modeller (Mental Models), Vizyon PaylaŖımı (Shared Vision), Takım Halinde ğrenme (Team Learning) ve Sistem DūŖüncesi (System Thinking) Ŗekilde sıralanabilir (Senge, 1997: ss.14-20).

#### **2.3.4. Öğrenen Organizasyonun Disiplinleri**

Öğrenen organizasyonlar, geleneksel dūŖünme modellerini bir kenara bırakarak, açık iletiŖim kanalları yoluyla sūrelerin nasıl iŖlediėini anlamaya alıŖmaktadır. Tüm alıŖanların kabul edebileceği bir vizyon geliŖtiren ve daha sonra bu vizyonun örgütsel başarıya ulaŖmada bir araç olarak kullanıldığı bir yönetim tekniğidir (zgener, 2000: s. 48). Öğrenen organizasyonlar için tek bir modelin varlığından söz edilemez. Bu tip organizasyonun yapısı, daha çok alıŖanların rolü ile ilgili bir tutumdur. Bu tür organizasyonda herkes sorun çözümüne katkıda bulunmakta ve bu durum onların da bireysel olarak geliŖmesinde rol oynamaktadır. Öte yandan öğrenen organizasyonların performansını olumlu etkileyen Ŗey, sahip olduğu hiyerarŖik yapıdan değil, sorun yaratan ve çözen takımların ve sistemlerin mevcudiyetidir. (Kıngır ve Mesci, 2007: s.71).

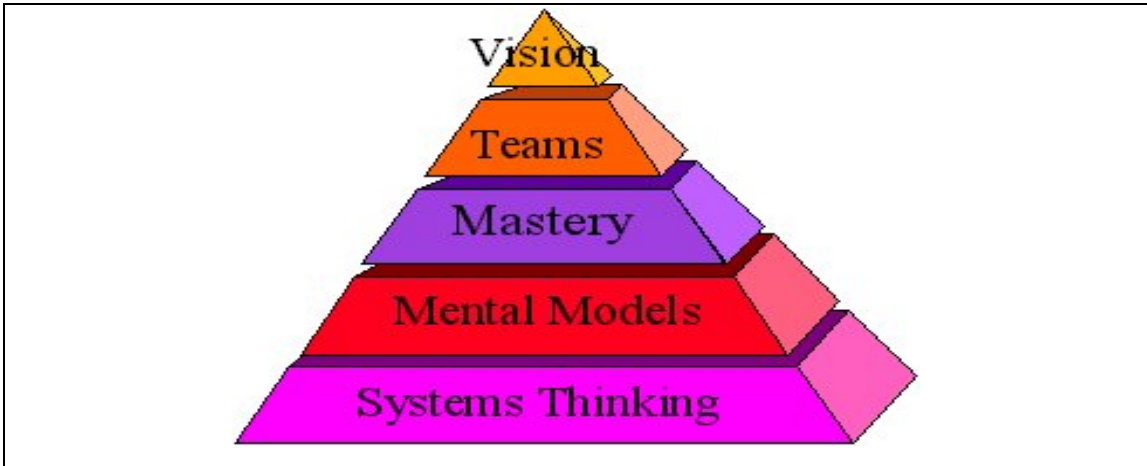
Öğrenen organizasyonlar, diğer organizasyonların sahip olduğu zihniyetten farklı bir zihni modele sahip olduklarından, faaliyetleri de farklı disiplinler etrafında Ŗekillendirilmelidir. Öğrenen organizasyonları geleneksel “denetimci”

organizasyonlardan ayıran, sahip olduğu belli temel disiplinlerdir. Öğrenen organizasyon disiplinlerini bu denli önemli kılan da budur (Senge, 1997: s.13).

Öğrenen bir organizasyon oluşturmak için beş yeni disiplinin bir araya gelmesi gerekir. Disiplin, belli beceri ve yetenekleri kazanmak için takip edilecek gelişme yoludur. Bu beş disiplini diğer bilindik yönetim disiplinlerinden ayıran temel fark, bu disiplinlerin “kişisel” disiplin olmalarıdır. Bu disiplinler; kişilerin nasıl düşündüğü, amacının ne olduğu, etkileşim şeklinin nasıl olduğu ve nasıl öğrendikleriyle yakından ilgilidir. Bu anlamda, geleneksel yönetim anlayışından çok sanatsal özelliktedirler (Senge, 1997: s.19).

Senge’in “Beşinci Disiplin” adlı kitabında belirttiği öğrenen organizasyon disiplinleri şekilde de görüleceği üzere şunlardır (Disiplinlerin açıklanmasında Peter Senge’in “Beşinci Disiplin” adlı eserinden yararlanılmıştır) :

**Şekil 2.2. Senge’in Beş Disiplini**



**Kaynak:** Senge, Senge’ in Beş Disiplin Modeli, <http://faculty.css.edu/dswenson/web/senge2.jpg>, 14/ 03/ 2008: s.y.

#### 2.3.4.1. Kişisel Ustalık (Personal Mastery)

Senge'in bahsettiği disiplinlerden ilki "kişisel ustalık" tır. Kişisel ustalık, kişinin görme ufkuna, bakış açısına sürekli olarak netlik kazandırma ve düşüncelerini derinleştirme, enerjisini buna yoğunlaştırma, sabrını bu yönde geliştirme ve gerçekleri tarafsız bir şekilde fark etme disiplini (Senge, 1997: s.16). Diğer bir tanıma göre kişisel ustalık disiplini, kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırarak, önemli olan sonuçlara ulaşma yeteneğini elde etme ve bunu başarma, geleceğimizi nesnel olarak görebilme disiplini şeklinde açıklanmıştır (Küçüköğlü, 2007: s.y.). Burada önemli olan, kişinin kendini sürekli geliştirebilmesidir. Bunu gerçekleştirebilmesi için de, kendisini sorgulaması gerekmektedir. Kişi, kendisini sorguladığı müddetçe kapalı varsayımlarının ve değer yargılarının ve buna bağlı olarak sahip olduğu zihni modelin farkına varacak ve bunu değiştirmeye çalışacaktır. Kişisel ustalık disiplini, diğer kişilerin de farkına varmayı gerektirir bunun için de kişinin sadece kendini ifade etmekle kalmayıp diğer kişilerin de varlığını kabul etmesi gerekmektedir. Diğer kişilerin sahip olduğu farklı görüş ve bakış açıları sayesinde, kişi kendi varsayımlarını değerlendirirken daha eleştirel ve objektif olabilecektir (Boyacı, 2007: s. 14).

Öte yandan bireyler, yeteneklerini diğer çalışanlar üzerinde otorite ve baskı kurmak için değil, örgüt ve sistem üzerinde etkin kontrol yeteneği kurabilmek için geliştirmelidir. Bireyler, kendilerini gerektiğinde bilgi ve yetenek anlamında eleştirebilecek kadar iyi kadar tanınmalıdırlar (Çam, 2002: s.72). Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişilerin işlerine daha bağlı olduğu söylenebilir. Daha fazla sorumluluk alırlar ve işlerinde daha derin bir insiyatif duygusuna sahiptirler. Diğerler çalışanlara oranla daha hızlı öğrenirler. Tüm bu sebeplerden ötürü organizasyonlar, çalışanlarının kişisel anlamda gelişmesini destekler. Çünkü bu durumun, örgütü daha güçlü hale getireceğine inanılır (Senge, 1997: s.160).

Bununla birlikte, bu disiplin bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Bireyler vasıtasıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği örgütler, bireylerinin kişisel hâkimiyet becerilerini arttırmaya çalışıp bunu desteklemelidirler. Örgüt iklimi, kişisel ustalığı iki şekilde güçlendirebilir. Birincisi, kişisel gelişime önem verildiği fikrini güçlendirerek, ikincisi "iş başında eğitim"e imkânı sağlayarak kişisel



ustalığı güçlendirecektir. Çalışan için, kişisel gelişimini destekleyecek bir yapıdan daha önemli bir şey olmadığı gibi, bunu geliştirme diğer disiplinlerde olduğu gibi sürekli bir çaba ve çalışma gerektirmektedir (Senge, 1997: s.191).

#### **2.3.4.2. Zihni Modeller (Mental Models)**

Senge'in diğer bir öğrenme disiplini Zihni Modellerdir. Bunlar, çalışanların zihnine iyice yer etmiş, kök salmış varsayımlar, genellemeler olarak çalışanların bakış açısını, davranışlarını ve eylemlerini etkiler. “Zihni modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmeyi gerektirir” (Senge, 1997: ss.16-17).

Bir yönetim bilimci olan Argyris'e göre, zihni modeller kişinin hayatı boyunca aldığı kararları büyük ölçüde etkilemektedir. Organizasyonların var oluş nedeni, bireyin belirlenen amaçlara tek başına ulaşamadığında ortaklaşa bir yol izlemektir. Buna göre; zihni modellerin, örgüt içinde öğrenmeyi destekleyen biçimde kullanıldığı zaman örgütü olumlu etkilediği söylenebilir (2008: s.y.).

Zihni modeller, aktif yapılarıyla bireylerin davranışlarını etkilerler. Öte yandan, canlı birer organizma olarak görülen örgütler de zihni modellere sahiptirler. Bazen kurallar ve davranış kalıpları öğrenmeyi engellemektedirler. Ancak Senge, zihni modellerin öğrenmeyi destekler bir unsur olabileceğini belirterek bunu öğrenen organizasyonların disiplinlerinden biri olarak ifade etmiştir. Bundan ötürü, kişisel ve örgütsel zihni modellerin yönetilebilmesi konusunda örgütsel becerilerin geliştirilmesi gereklidir (Boyacı, 2007: s.15).

Bir takım “Eylem bilimi” uygulayıcılarına göre öğrenme becerileri iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; Düşünme Becerileri ve Sorgulama Becerileridir. Düşünme becerileri, kişinin kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp zihni modellerini nasıl oluşturduğu ve bunların eylemlerini ne şekilde etkilediğinin farkına varmasını kapsar. Sorgulama becerilerini ilgilendiren ise, kişilerin karşılıklı ilişkilerde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davrandığıdır (Senge, 1997: s.211).

Diğer bir nokta da zihni modellerin her zaman – ilerleyen başlıklarda açıklanacak olan- sistem düşüncesiyle paralel gidiyor olmasıdır. Biri gizli varsayımları ortaya koyma üzerine odaklaşırken, diğeri önemli problemlerin nedenlerini ortaya koymak amacıyla varsayımları yeniden yapılandırma üzerine yoğunlaşır.

Düşünme ve sorgulama becerilerinin uygulaması, herkesin kendi düşüncesini açıkça ifade etmesi ve başkalarının değerlendirmesine sunmasını içermektedir. Bireylerin kendi zihni modellerinin farkına varması ve bunu diğer bireylerle paylaşması yoluyla öğrenmenin engellerinin önüne geçilmesine ve şirket içinde bir öğrenme atmosferi oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu atmosfer sayesinde bireysel ve örgütsel öğrenme hızlanacaktır.

#### **2.3.4.3. Vizyon Paylaşımı (Shared Vision)**

Bir başka disiplin olan “Paylaşılan Vizyon”da Senge, vizyon kelimesiyle uzağı görme gücünü kastetmektedir. Bu, en basit ifadeyle, “Ne yapmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl çalışanların bireysel olarak kafalarında taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyon da aynı şekilde bir organizasyonun tüm çalışanlarının taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler öğrenen organizasyonlar için büyük önem taşır çünkü çalışanlarda bir ortaklık duygusu yaratır, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar sinerji yaratılmış olur. Liderlikte “vizyon” bilinen bir kavramdır. Ancak şirketlerin çoğunda “vizyon” bir kişi veya grubun organizasyonun tümüne empoze ettiği bir kavram olarak görülür. Bu tip vizyonlar şirkette uyumu sağlamalarına karşın gereken aidiyet duygusu yaratamazlar. Örgütlerde paylaşılan vizyon, çalışanların kendi vizyonlarını yansıttığı ölçüde tüm çalışanlarının sahiplendiği bir vizyon olacaktır. Bir örgütte paylaşılan bir vizyonun olması demek, o örgütün “onların örgütü” olmaktan çıkarıp, “bizim örgütümüz” e dönüştürmesi demektir. Paylaşılan vizyonun diğer önemli bir özelliği de, çalışanlarını risk almaya ve yeni buluşları denemeye teşvik etmesidir. Öte yandan organizasyonların burada dikkat etmesi gereken; çalışanlarını kişisel vizyona teşvik ederken onların sahip olması gereken bireysel özgürlükleri kısıtlamamaktır (Senge, 1997: ss.226-234).

Vizyonların etkinliği bilgi paylaşımı ve diyalog sağlanabilir (Çam, 2002: s.76). Öte yandan eğer bir organizasyonda gerçekten paylaşılan bir vizyon varsa, çalışanlar sadece onlara o şekilde söylendiği için değil, kendileri de istekli oldukları için öğrenirler ve kendilerini geliştirirler.

#### **2.3.4.4. Takım Halinde Öğrenme (Team Learning)**

1990'lara damgasını vuran tüm yönetim anlayışlarının temelinde takımların yer aldığı gözlemlenmektedir. Örgütlerin karşılaşacağı problemlerin çözümünde takım çalışmasının önemli rol oynayacağı görüşünün artması, takım çalışması anlayışının birçok örgütte hızla yayılmasına neden olmuştur. Takımlar, etkin bir biçimde öğrendiğinde hızlıca gelişirler ve umulmadık başarılı sonuçlar elde ederler (Çam, 2002: s. 77). Takım halinde öğrenmeyi başlatan “diyalog”; bir takımın çalışanlarının kafalarındaki tüm varsayımları askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine geçmelerini göstermektedir. Diyalog disiplini, takım içinde öğrenmeyi engelleyecek yönlerin nasıl teşhis edilebileceğini anlamayı da kapsar. Teşhis edilip yaratıcı bir şekilde ortaya çıkarılabilirse öğrenme hızlanabilir. Takım halinde öğrenme modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler ziyade takımlara geçmiş olmasından dolayı önemlidir. Takımlar öğrenmedikçe örgütlerin öğrenemeyeceği bir gerçektir (Senge, 1997: ss.18-19).

Öte yandan takımlar, aynı yöne odaklanırsa, ortaklık oluşur ve çalışanların enerjileri birbiriyle uyumlu hale gelir. Daha az enerji boşa gider ve gerçek anlamda bir sinerji yaratılmış olur. Ortada bir amaç birliği ve vizyon paylaşımı vardır. Bireyler paylaşılan vizyon sayesinde kendi vizyonlarını takımları için yok etmezler, kişisel vizyonlarının bir uzantısı haline getirirler (Çam, 2002: s.77).

Uyum içindeki bir takımın kollektif zekâsı, takım üyelerinin bireysel zekâlarından daha yüksektir. Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır: İlki, karmaşık sorunlar üstünde iç görüsel bir düşünme ihtiyacıdır. Diğer bir ifadeyle, takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidirler. İkincisi, yenilikçi, eş güdümlü harekete olan ihtiyaçtır. Takımın bireyleri arasında “operasyonel bir güven” söz konusudur.

Birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına inanırlar ve güvenirlir. Son olarak ise takım üyelerinin diğer takımlar üzerindeki rolüdür. Bir öğrenen takım, diğer öğrenen takımların sürekli gelişmesine katkıda bulunur.

Bu tekniğin amacı, bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya koymaktır (Özgener, 2000: s.49). Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için buna uygun ortamının yaratılması çok önemlidir. Değişik fikirlerin ortaya atıldığı, çeşitli görüşlerin çekinmeden öne sürülebildiği toplantılar, oturumlar olabileceği gibi, çalışanların kişisel anlamda gelişebilmeleri için onlara sağlanacak zamanları da bu amaç için kullanmaları sağlanabilir. Çeşitli organizasyonlar, piknikler ve aktivitelerle çalışanlar kaynaştırılabilir, kişilerin gerçekten ortak bir amaç için çalıştıkları hissettirilebilirse takım ruhu oluşturulabilir (Kökel, 1999: ss.33-64).

Bütün bunlara karşın, takım halinde öğrenme de diğer tüm disiplinlerde olduğu gibi pratik yapmaya gereksinim duyar. Takım halinde öğrenmenin önündeki engellerden biri, alışkanlığa dayalı karşılıklı davranış biçimleri olan savunmacı rutinlerdir. Diyalog, bu rutinlerin ortaya çıkmasındaki en önemli etken olarak görülmektedir. Bu rutinler, örgütleri tehdit ve sıkıntılardan koruduğu gibi, öğrenmelerini de engeller. Savunmacılık ne kadar güçlü olursa, çalışanların görüşlerini savundukları problem de o kadar önem kazanacaktır. Bu görüşler üretken bir şekilde ortaya atılabilirse, çalışanların birbirlerinin düşüncelerine pencere açması da sağlanabilir (Senge, 1997: s.279).

#### **2.3.4.5. Sistem Düşüncesi (System Thinking)**

Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun en temel unsurlarından biri olup aynı zamanda diğer disiplinler arasında bütünleşme sağlayan temel bir araçtır (Kıngır ve Mesci, 2007: s.74). Sistem düşüncesi, olayları ve olaylar arasındaki ilişkileri bir bütün olarak görme becerisidir. Bu anlayışa göre olaylar doğrusal yolla değil, bir döngü içerisinde birbirini etkilemektedir.

Tüm organizasyonlar birer “Açık Sistem” olarak bilinmektedir ve her bir alt sistem birbirlerine bağlıdır. Sistem düşüncesinin iki temel taşı vardır. Bunlar; pekiştirici geri besleme süreci ve dengeleyici geri besleme sürecidir. Pekiştirici geri besleme süreci, olumlu veya olumsuz olabildiği gibi kötü başlayıp daha kötüleşebilir veya olumlu başlayıp daha da olumlu sonuçlar doğurabilir. Dengeleyici geri besleme süreci ise daha istikrarlıdır. Olumsuz bir pekiştirici süreç, dengeleyici bir süreç ile engellenebilir (Çam, 2002: ss.82- 83).

Öte yandan sistem düşüncesi, bireylerin kendilerini ve dünyalarını yeni bir şekilde tekrardan kavrama yoludur. Öğrenen organizasyonun temelinde zihniyet değişikliği yatmaktadır. Birey, kendini dünyadan bağımsız görmek yerine dünya ile bağlantılı görmeye, problemleri dışardan bir başkasının veya dışardan bir başka şeyin neden olduğu problem olarak görmekten çıkıp, problemleri aslında kendi hareketlerinin sonucunda nasıl yaratıldığını görmeye başlar. Bu sayede, tüm olaylar daha açıkça görülür ve bunları daha etkili bir şekilde nasıl değiştirebileceği konusunda kişilere yardımcı olur (Senge, 1997: s.21).

Bilindiği gibi, çevresel faktörler gündengüne karmaşıklaşmakta ve dünyayı bir bütün olarak görebilmek oldukça önemli hale gelmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi sistem düşüncesi, sistemlerin alt unsurlarını bir bütün olarak görüp bunların arasındaki ilişkileri anlamayı sağlayarak etkinliğin artmasına katkıda bulunur. Dolayısıyla öğrenen organizasyonların yönetsel özelliklerinden biri de sistem düşüncesidir. Tüm alt unsurlar ve bağlantılar aralarındaki ilişkileri de kapsayacak şekilde bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bunu hayata geçirecek yöntem de hiç kuşkusuz, organizasyonun sahip olduğu tüm bilgi ve imkânların her çalışan tarafından paylaşılmasıdır. Bu bilgilerin uygun stratejilerle bütünleştirilmesi, öğrenmenin temelini oluşturmaktadır (Kökel, 1999: ss.33-64).

Senge’in Beşinci Disiplin adlı eserinde bahsettiği öğrenen organizasyon olabilmek için gerekli olan beş disiplin ele alındıktan sonra, son olarak, unutulmamalıdır ki, sistem düşüncesi, potansiyelini gerçeğe dönüştürebilmek için paylaşılan vizyon oluşturma, zihni modeller, takım halinde öğrenme ve kişisel ustalık disiplinlerine ihtiyaç duyar.

### 2.3.5. Öğrenen Organizasyonun Özellikleri

Şu ana kadar paylaşılan bilgiler ışığında öğrenen organizasyonların özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Öğrenen organizasyonlar bir model değil, yönetim anlayışıdır. Özünde bilgi teknolojileri ve sistemleri yatar (Boyacı, 2007: s.23).
- Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, hayat boyu sürekli öğrenirler.
- Yeni fikirleri destekleyen, yapılan işin sürekli sorgulandığı bir çalışma ortamı vardır.
- Geçmiş deneylerden ve gözlemlerden öğrenmeye açıktırlar. Geçmişteki tecrübe başarılı olsun veya olmasın tekrar incelenir, başarının veya başarısızlığın nedenleri saptanır ve stratejiler bunun üzerinden belirlenir.
- Yeni düşünceler ve davranışların gerektirdiği risk almanın ve varsayımlara meydan okumanın gerektirdiği elverişli ve güvenilir bir ortam vardır (Evcimen, 2008: s.y.).
- Bu tip organizasyonlarda herkesin fikrine değer verilir ve gelişmelere katkıda bulunabileceğine inanılır.
- Sistematik olarak verileri toplama, sorunları analiz etme, çeşitli yöntemlerle düzenleme ve yorumlama yetkinlikleri mevcuttur (Milliyet (10/02/2007 tarihli), 2008: s.y.).
- Yöneticiler, önyargıdan uzak, her türlü eleştiriye açık, dinlemeyi bilen, bilgi ve deneyimlerini rahatça paylaşan, bölümler arası sinerji yaratarak yeni fırsatlar ortaya koyan özellik gösterirler.
- Ekip çalışmasını ve yaratıcılığı güçlendirir.
- Çoğunlukla ödül ve teşvik sistemi vardır.
- Hatalar öğrenme sürecinin bir parçasıdır ve hata yapmanın öğrenme için gerekli olduğuna inanılır.
- Öğrenme, işletmenin benimsediği kültüre bağlı olarak değişir ve gelişir. Firma sahipleri ve yöneticiler bu kültürün oluşumunu etkilerler.

Tüm bunların dışında öğrenen organizasyonların beş temel yetkinliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar:

- Sistematik problem çözme: Çalışanları problem çözme teknikleri konusunda eğitimden geçirme, fikir üretme, bilgi toplama, ortak karara varma, çalışma grupları oluşturma, problem çözme sürecini beraber tanımlamayı içermektedir.
- Yeni yaklaşımların denenmesi: Araştırma- geliştirme, deneme, ödüllendirme, uygulamaya yönelik politikaların belirlenmesini içermektedir.
- Tecrübelerden ve geçmişten öğrenme: Başarı ve başarısızlıkları düzenli olarak gözden geçirip çalışanlarla paylaşmak anlamındadır.
- Başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalardan öğrenme: Benchmarking, en başarılı uygulamaları adapte etme, yeni bakış açıları kazanabilmeyi içerir.
- Kurum içi bilgi transferinin hızlı ve etkin yapılması: Yazılı, sözlü, görsel raporlar, bültenler, data havuzları, eğitim programlarını kapsamaktadır.

Öte yandan, üst yönetimle alt yönetim arasında bağların kuvvetli olması ve alt yönetimin öğrenmeyi üst yönetim kadar desteklemesi, bilgi akışına imkân verecek bir organizasyonel bir yapı oluşturulması, deneyimlerin sürekli olarak göz önünde bulundurulup öğrenilenlerin değerlendirilmesi, geçmiş tecrübelerden ders alıp bunların geleceğe kanalize edilmesi de yine öğrenen organizasyonların başarısını destekleyen özelliklerden bir kaçısı olarak sıralanabilir (Kingir ve Mesci, 2007: s.76).

### **2.3.6. Öğrenen Organizasyon Olmanın Önündeki Engeller**

Öğrenme isteği her ne kadar örgüt içinde oluşup yayılsa da engellenmesi mümkündür. Organizasyonların görevlerinden biri de işte öğrenmeyi engelleyebilecek ya da yavaşlatabilecek bu etkenleri ortaya çıkarmak ve yok etmektir. Bu engeller çelişkili mesajlar, kaynak yetersizliği ve karışık çelişkili misyon ya da misyonsuzluk olabilir. Bunlardan ilk olarak çelişkili mesaj engeli üzerinde durulacaktır (Braham, 1998: s.53):

**Çelişkili Mesajlar:** Organizasyonun ifade ettiği ile gösterdiği davranış paralel aynı doğrultuda olmadığında bu uyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çelişkili mesajlar

çıkacaktır. Çalışanlar genellikle sözlü ifadelerden çok davranışlara meyil ederler ve böylece öğrenen bir organizasyon yaratılması amacına ters düşülmüş olur. Örneğin, kişilerin eğitim almasını sağlayıp ama aynı zamanda onlardan eğitimde oldukları süre zarfında günlük işlerini de aynı şekilde yapmaya devam etmelerini beklemek çelişki yaratacaktır.

**Kaynak yetersizliği:** Ekonomik bir kriz yaşandığında kesinti yapılacak ilk şeyin eğitim olduğunun düşünülmesi öğrenen organizasyon olmanın önündeki bir engeldir.

**Karışık, çelişkili misyon ya da misyonsuzluk:** Vizyon, örgüte ve çalışanlarına nereye gideceklerine dair bir fikir verir, nelerin önemli olduğuna dair bir açıklık getirir. Örgütün bir vizyonu olmadığında ya da belirtilen vizyon net olmadığında nelerin öğrenilmesi gerektiğini belirlemek zorlaşacaktır. Öğrenme için ihtiyaç duyulan ortam hazırlamadan önce çalışanlara öğrenmek için sorumluluk vermek çelişkili olacaktır.

Yine başka bir bakış açısıyla baktığımızda öğrenen organizasyon olma yolundaki en önemli engellerden bir diğeri de, üst yönetimin öğrenmeye gerekli desteği vermemesidir. Değişimin gerekliliğine en önce üst yönetim inanmalı ve buna tam destek vermelidir. Tam tersi bir yaklaşım, öğrenen bir organizasyona dönüşmeyi engelleyecektir.

Öte yandan, çalışanların sadece kendi pozisyonlarına yoğunlaşıp, sadece o işle bütünleşmeleri ve farklı alanlardaki sorumluluklardan kaçmak istemeleri de engellerden bir diğeriştir.

Öğrenen organizasyonlarda yönetime büyük iş düştüğü daha önce de belirtilmişti. Bu tip yapılarda, yönetimin öncelikle strateji, kültür ve kurallar üzerinde karar vermesi gerekmektedir. Eğer strateji, örgüt içinde gizli tutuluyorsa, açık değilse ve örgütteki çalışanların bununla ilgili bilgi alamıyorsa, bu örgütsel öğrenmeye doğru boşa adım atmaktan başka bir şey değildir. İnsanlar bağlı buldukları örgütün ne yöne gittiğini bilmedikleri zaman ona ne şekilde bir katkı sağlayabileceklerini bilemeyebilirler. Eğer örgüt kültürü öğrenmeyi desteklemiyorsa, bu amaç için sarf edilen tüm çabalar boşa çıkacaktır (Özden, 1998: s.153).



### 2.3.7. Geleneksel Kurumlar ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması

Öğrenen organizasyonları her zaman yenilikçi, gelişime açık, teknolojik yenilikleri takip eden ve kendisine uyarlayan bir örgüt yapısı şeklinde gördük. Oysaki geleneksel anlamda bildiğimiz organizasyon yapılarında durum biraz daha farklıdır. Öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonlar arasındaki farkları bir tabloyla şöyle özetleyebiliriz (Braham, 1998: s.20)

| <b>Tablo 2.1. Geleneksel Organizasyonlar ile Öğrenen Organizasyon Karşılaştırılması</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ</b>  | <b>GELENEKSEL ORGANİZASYONLAR</b>  | <b>ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR</b>  |
| <b>Öğrenen kim?</b>   | Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları). | Herkes: tüm çalışanlar tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar.  |
| <b>Öğreten kim?</b>   | Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar.   | İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, “uzmanlar”.   |
| <b>Sorumlu kim?</b>   | Eğitim departmanı.   | Herkes.   |
| <b>İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?</b>                                       | Dersler, iş sırasında eğitim, Usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları.                | Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar. |
| <b>Çalışanlar ne zaman öğrenirler?</b>  | Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda.  | Her zaman, uzun dönemli.  |
| <b>Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?</b>  | Teknik.  | Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler.  |
| <b>Nerede öğrenirler?</b>   | Sınıflarda, iş yerinde   | Sınıflarda, toplantılarda işyerinde ve dışında.   |
| <b>Zamanlama</b>  | Bugünün ihtiyaçları.   | Gelecekteki ihtiyaçlar.   |
| <b>Duygular</b>   | Coşkusuz, ruhsuz.  | Coşkulu.  |

**Kaynak:** Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yay., Etkin Yönetim Dizisi, Mart 1998: s.20.

Tablo 2.1. 'de görüleceği gibi geleneksel anlayıştaki organizasyonlar ile öğrenen organizasyonlar arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel anlayışta sürekli aynı kişilerin öğrenmesine önem verilirken öğrenen organizasyonlarda tüm örgüt çalışanlarının eşit şekilde öğrenme hakkı vardır. Klasik bir eğitim anlayışının hâkim olduğu geleneksel organizasyonlar, çalışanları eğitmek için dışarıdan ilgili konunun

uzmanını çağırırken, öğrenen organizasyonlarda uzmanlar o işi yapan kişilerdir. Örgütteki herkes her an öğrenmeye açıktır. İşin yapılışı sırasında bile öğrenme devam etmektedir. Geleneksel anlayışta, eğitim sadece gerektiğinde bir kaç zamanda verilirken, öğrenen organizasyonlarda bu uzun soluklu bir anlayıştır. Son olarak geleneksel yapıda öğrenme, sadece bugünün ihtiyaçlarını karşılayıp bugünün sorunlarını gidermeyi amaçlarken, öğrenen organizasyonlarda amaç gelecekteki ihtiyaçları da karşılayabilmektir.

Örgütsel öğrenme ve buna bağlı olarak son yıllarda adından sıkça söz edilir olan Öğrenen Organizasyon kavramlarına değindikten sonra sıra son bölümde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmenin arasındaki ilişkiyi irdelemeye gelmiştir.

### **3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

#### **3.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenmeyle İlişkisi ve Birlikte Yaşama Kültürü**

Örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme kavramlarının son yıllarda oldukça popüler olması ve sıklıkla bir arada kullanılması kuşkusuz tesadüf değildir. Bu kavramların bu kadar gündemde olması yaşanan çevresel değişimle ilgilidir. Gerek bilgiyi işleme ve iletişim alanındaki gelişmeler gerekse teknolojik anlamda yaşanan gelişmeler örgütlerin çevrelerindeki faaliyetleri hızlandırmış, değişmesi zor olarak kabul edilmiş bazı alanlarda bile değişim kaçınılmaz olmuştur. Buradan, eğer bir değişim söz konusuysa o ortamda mutlaka öğrenme de söz konusu olacaktır sonucunu çıkartabiliriz. Öğrenme tanımlarına bakıldığında hemen hepsinde mutlaka değişimden söz edilmektedir. Buradan yola çıkarsak öğrenme yapısı gereği içerisinde değişim ve dönüşümü barındırmaktadır diyebiliriz (Sayılır, 2003: s.y.).

Hızla değişen çevre koşullarına örgütler, bu değişime kolay ayak uydurabilecek ve öğrenmeyi destekleyecek sosyal ve teknolojik bir altyapı oluşturarak karşılık verebileceklerdir. Bir örgütün sahip olduğu kültür, gelecekte çevresinden gelebilecek uyarıcıları saptamak, bunları algılamak ve gerekirse bunlara tepki vermek için bir referans çerçevesini oluşturmaktadır. Bu çerçeve yani örgütün sahip olduğu kültür, değişimi baz alarak sürekli yenilenmeli ya da diğer bir deyişle değişime açık bir temele oturtulmalıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği kurumların kültürlerine bakıldığında en belirgin özellik, değişim ve değişime açıklık olarak göze çarpmaktadır (Yılmaz, 2001: s.131).

İkinci bölümde ayrıntılı bir şekilde yer verildiği üzere; örgütler açısından rekabette başarılı olmanın, üstünlük sağlamanın diğerlerine göre daha hızlı ve etkili şekilde öğrenmeyle bağlantılı olduğu vurgulanmıştır. Bu durum, örgütsel öğrenmenin, rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen firmalar için kaçınılmaz bir süreç olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için de birden fazla kişi veya

sistemin gerekliliği göz önüne alındığında örgütsel öğrenme için kurum içi iletişim ve işbirliğinin şart olduğu söylenebilir (Kal-Der, 1998: s.45).

Öğrenen bir organizasyon oluşturmak için öğrenmeye meraklı, bunu teşvik eden ve yaratıcı bir liderin varlığı gereklidir. Öte yandan liderin çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmesine, yeni fikirler üretmesine ve bunları denemesine izin verdiği bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. İşte bu noktada öğrenen bir organizasyon olabilmek için örgüt kültürünün ne denli önemli olduğu açıkça görülmektedir. Organizasyonların sorunların üstesinden gelebilmesi, yeni fikirler ortaya koyabilmeleri, kapasitelerini arttırabilmeleri örgütteki herkesin öğrenmesini teşvik eden bir çalışma kültürü yaratılması halinde gerçekleşebilecektir (Arslantaş, 2005: s.y.).

Daha öncede vurgulandığı gibi örgüt kültürü, bir organizasyonda yaşanan olaylardan, edinilen deneyimlerden, paylaşılan değerlere, yazılı olan veya olmayan tüm kural ve ilkeleri kapsamaktadır (Arat, 2008: s.y.). Firmalar, ortak bir örgüt kültürü oluşturarak, örgüt kültürü yaratma programları ile tüm çalışanlarına en temel yetkinlikleri kazandırmayı ve ortak bir çalışma iklimi yaratmayı amaçlar. Çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı etrafında bütünleştirmeye ve bu sayede etkinliği ve verimliliği sağlamaya çalışırlar. Bu durum, kurumların dış dünyayla ilişkilerinde tutarlılık, açıklık ve güven yaratır. Dolayısıyla şirket stratejilerinin ve projelerinin başarısında örgüt kültürünün payı yadsınamaz. Öte yandan Baltaş' a göre,

“Güçlü bir kurum kültürüne sahip şirketlerde, çalışanlar “iş yapmak” tan aynı şeyi anlar, enerjilerini kişilere değil işlere odaklaştırır, sözlü ve sözsüz davranışlara benzer anlamlar yükler, kurum hedeflerini ortak amaç bilir, neyi nasıl yapacakları konusunda ortak bir hareket tarzı benimserler” (2008: s.y.).

Örgüt kültürünün tüm yönleriyle anlaşılması, gerek örgütsel değişim gerekse örgütsel öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Öyle ki, örgüt kültürü sayesinde sorunlar açıkça belirlenebilir, bunların oluşmasına neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması sağlanabilir. Öğrenmeye açık bir organizasyon olabilmek için gerekli olan tüm strateji ve yapısının oluşmasında uygun bir kültür

anlayışının oluşması gereklidir. Yeniliklere açık, gelişmeleri takip eden kültürler çok kolay taklit edilemeyecekleri için; böyle bir kültürün varlığı, organizasyonun rakiplerine karşı önemli bir üstünlüğüdür şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel öğrenmeye paralel olarak bilgi toplumunun beraberinde getirdiği bir diğer kavram olan “Öğrenen Organizasyon” kavramı önceki bölümde vurgulanmaya çalışılmıştı. Zira öğrenen organizasyon, bir yönetim modeli olmaktan ziyade organizasyonun bütününe yayılarak, gerek yöneticiler gerek çalışanlar olmak üzere meydana gelen zihni bir model değişikliğidir. İnsana değer veren, açık kültürel özelliklere sahip olan öğrenen organizasyonlarda temel amaçlar; çalışanların duyarlılığını geliştirmek ve yaratıcı sorun çözme süreçlerine işlerlik kazandırmaktır. Öğrenen organizasyonlar için, sahip olduğu misyon ve değerler ve bunlarla ilgili düşünce ve hislerin, açıkça ortaya koyulduğu organizasyonlar olduğu söylenebilir. Çalışanlar bu sayede, davranışlarının diğer çalışanlar üzerinde ne gibi etkiler yarattığını değerlendirmeyi öğrenebilir ve etkinliklerini daha da arttırabilirler (Pınar, 1999: s.49).

Arıkan’a göre iletişimin bu denli önemli olduğu öğrenen organizasyonlarda görülen kültürel özellikler; sürekli öğrenmeyi ve yeniliği takip etmeyi teşvik etmek ve bu durumu ödüllendirmek, bununla birlikte risk almayı ve denemelerde bulunmayı desteklemek şeklinde sıralanabilir. Bunun yanı sıra, öğrenen organizasyonlar hataların paylaşılmasını ve bunlardan ders çıkarılmasını bir fırsat olarak görüp tüm çalışanların motivasyonlu olmasına önem verir. Öyle ki, farklı yaşam tarzları, anlayışlara ve değerlere saygı duyar, dahası; bu farklılıkları, yeni bakış açıları ve fikirler yaratabileceği düşüncesiyle bir avantaj olarak görür (2001: ss.475- 476).

Öğrenen organizasyon kavramı, içinde çok önemli olan buna karşın oldukça karıştırılan iki kavramı barındırır. Bunlar: örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarıdır. İlk bölümde de anlatılmaya çalışıldığı üzere, aslında bu iki kavram arasında sebep sonuç ilişkisi söz konusudur. Örgüt kültürü, örgütün davranış biçimleri, sembolleri, değerleri kanalıyla somutlaşan; çalışanların sahip olduğu tutum, eylem ve fikirlerini etkileyen ortak inanç ve normların bütünüdür. Bu durum; aynı zamanda çalışanların eylemlerinde devamlılık, davranışlarında uyum sağlayarak örgüt iklimini oluşturur. Örgüt kültürü, algılama ve

öğrenme gibi psikolojik ve süre olarak uzun süreli süreçlerle ilgilenirken; örgüt iklimi, daha çok kültürel antropoloji ve daha kısa süren süreçleri kapsamaktadır. Öğrenen organizasyonlarda hakim olan öğrenmeye meyilli örgüt iklimidir. Öğrenen bir firmada, çalışanların sürekli yeni şeyler öğrenmelerine ve tecrübe edinmelerine izin verildiği gibi yaptıkları hatalardan dolayı da cezalandırılmazlar. Çünkü yeni bilgi ve fikirlere ancak deneme yoluyla ulaşılabacağına inanılır. Öte yandan her denemenin başarıyla sonuçlanacağını beklememek, öğrenmeyle sonuçlanacak hiçbir denemeyi başarısızlık olarak değerlendirilmemek gereklidir (Çam, 2002: ss.121-122).

Örgüt iklimine göre, bir örgütte öğrenmenin gerçekleşebilmesi için o örgütte “Birlikte Yaşama Kültürü”nden söz edilmelidir. Diğer bir deyişle öğrenen organizasyonların birlikte yaşama kültürünü barındırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel öğrenmenin daha hızlı ve etkin bir biçimde gerçekleşebilmesi örgüt kültürünün oluşumuyla; örgüt kültürü ise birlikte yaşama kültürünün varlığıyla doğrudan ilişkilidir. Öğrenen örgütlerde işbirliği, yardımlaşma gibi değerler örgüt içi bütünleşmeye imkân veren bir ortak yaşama kültürü oluşturmaktadır. Bu ortak değerlerin bütünleşmesini sağlayan kültür, zamanla çalışanlara yol gösterici bir nitelik kazanır. Örgütsel öğrenme çerçevesinde kültür, yeni planlar ve bilgiler oluşturmaya yarayan, geçmiş ya da o anki faaliyetleri sorgulama amacıyla kurum içi içselleştirilmiş bir anlayıştır (Düren, 2000: s.49). Yukarıda adı geçen değerlerin gerçekleşebilmesi için örgütte “Birlikte Yaşama Kültürü” anlayışının gelişmiş olması gerekmektedir. Aksi halde örgütte, ne koordinasyon ne yardımlaşma ne de işbirliği sağlanabilir. Toplumun ve kurumların hayatta kalabilmeleri, birlikte yaşamayı sağlayıcı ortak akıl, değer ve diğer unsurları ne ölçüde oluşturup hayata geçirebildiklerine bağlıdır.

Örgütsel öğrenmenin bir alt basamağı olan ve son zamanlarda örgüt kültürü ve öğrenme konulu birçok makalede sözü edilen “Birlikte Yaşama Kültürü”nü şöyle açıklamak mümkündür (Kal-Der, 1998: s.46):

- Birlikte yaşama kültürü (BYK) karşısındaki önyargısız dinleyebilme, karşısındaki saygı duymanın yanı sıra, birlikte yaşama rutinleri olan selam verme ve hatır sorma gibi eylemleri de içermektedir.

- BYK, kişinin etkileşim içinde olduğu kişileri kategorize etmeden ve sınıflandırmadan önce, anlamak ve öğrenmek için, dinlemeyi ve soru sormayı içermektedir.
- BYK' yı paylaşmak, insanların farklı düşünceleri olabileceğini ve düşüncelerinin kesin yanlış olmak zorunda olmadığını kabul etmektir.
- BYK' yı paylaşmak, bir benzetme yapılırsa gemiye benzetilen örgütün içinde yol alırken çalışanların birbirleriyle kavga etmelerinin ve birbirlerinin kuyusunu kazmalarının gemiyi yani örgütü bir şekilde batıracağını bilmektir.
- BYK' yı paylaşmak, ortamı çalışanlar için daha yaşanabilir kılma çabasının ve işbirliğinin; hedeflere daha etkin, daha verimli ve daha hızlı ulaşmayı sağlayacak strateji ve araçları geliştirmeye yardımcı olacağını fark etmektir.
- BYK' yı paylaşmak, başarılarla birlikte sevinmeyi ve başarısızlıklara birlikte üzülmeyi ve tüm bunlardan ders almayı bilmektir.
- BYK' yı paylaşmak, ortaya çıkan ilk problemde birilerini suçlamak yerine, bir araya gelip problemin derinine inip sebeplerini araştırmak, 'Probleme ve çözüme benim katkım nedir?' diye sormaktır.
- BYK, örgüte ait paylaşılmış hikâyelerden, olaylardan, hatalardan ve tüm bunlara ilişkin yargılardan oluşur.
- BYK' yı paylaşmak, eleştiriye açık olmak, yapılan eleştirileri gelişim ve değişim fırsatı olarak görmek ve bu yolda kullanmaktır.

BYK' nın oluşması ve bu kültürün paylaşılması için en önce kişi kendisini tanımalıdır. Kendini tanımayanların başka kişileri tanması hayli güçtür. İnsanlar yapıları gereği üstünkörü bakışlarla anlaşılacak kadar karmaşıktırlar; çünkü duyguları, bakış açıları, davranışları benzerlik ve zıtlıklar içermektedir. Dolayısıyla bir insan ancak, öncelikle kendisini anlayarak başka insanları tanıyabilecektir. Bu anlamda günümüzde kişilerin kendisini tanmasına yardımcı olacak bir takım eğitimler planlanmakta ve bir danışman desteğiyle çeşitli olaylarda kişinin tüm kişiliği gözler önüne serilmektedir. Bu tür eğitimlere "Duyarlılık Eğitimi" (Sensitivity Training) adı verilmektedir. Bunu yanı sıra, farklı kültürlerin bir çatı altında bulunması, BYK' nın oluşmasını ilk etapta engelleyebilir. Farklı özelliğe sahip kişiler, ilk başta kendilerine benzer kişilerle

yakınlaşıp gruplaşabilirler. Bu durumu bozacak tek şey, büyük bir tehdit altına girmektir. Ancak bu esnada insanlar tek bir takım ruhuyla bütünleşmiş bir şekilde davranırlar (Kal-Der, 1998: ss.46- 47). Toplum kültüründen çok da bağımsız düşünülmemesi gereken örgüt kültürünün, değiştirilebilir nitelikte olması, yukarıda adı geçen BYK 'nın da zamanla öğrenilebileceği ve zaman geçtikçe örgüt tarafından daha fazla benimsenebileceği anlamına gelmektedir.

Tüm örgütün kültürünü değiştirmeye yönelik olan örgütsel öğrenme için örgüt kültürü bazen bir engelleyici olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu durumda önemli olan, varsayım, hikâye, mit ve norm gibi kültürel unsurların öğrenmeye ne kadar açık olduklarıdır. Çalışanlarından görev tanımları dışında bir şey yapmasını beklemeyen bir anlayışa sahip kültürde öğrenmenin ortaya çıkmayacağı rahatlıkla söylenebilmektedir (Yılmaz, 2001: s.129).

Kolb' un yaşantısal öğrenme modelinde ortaya konulan eğitim, iş ve kişisel gelişim arasındaki bağlantıdır. Bu modele göre örgütsel öğrenmenin eğitim, iş veya tecrübeden ziyade; davranış, değer, varsayım ve normların birlikte geliştirilmesiyle oluştuğu ileri sürülmektedir. Örgüt kültürü ile öğrenme arasındaki önemli bir husus kültürün örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştırıcı şekilde yapılandırılması gerektiğidir. Bununla bağlantılı olarak düşünürler, örgütün sahip olduğu kültürün örgütlerde öğrenmeyi destekleyici türden olması gerektiğini savunmaktadırlar (Yılmaz, 2006: s.110).

Dolayısıyla tüm çabalar özünde kurumun öğrenen bir organizasyona dönüşmesini sağlamak içindir. Peki, birlikte öğrenen bir örgüt kültürü oluşturmanın kuruma ne gibi faydaları olmaktadır? Durmuş'a göre, takım çalışması bilincinin ve sosyal ilişkilerin güçlenmesi, firma içi ve dışı diyalogun ve işbirliğinin artması, kolektif zekânın gelişmesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması ve sürekli öğrenme ortamının var oluşu, öğrenen bir örgüt olmanın örgütün kültürüne sağladığı faydalardan birkaçıdır. Bu faydalara ayrıca, sonuç odaklı çalışılması, verilerle konuşulması, yöneticilerin koçluk becerilerinin geliştirilmesi, bireysel gelişime önem verilmesi ve öğrenen örgütlerin beş disiplinin (Peter Senge) kurumun operasyonlarına aktarıldığı bir çalışma ortamının yaratılması da eklenebilir (Durmuş, 2008: s.y.).



Tüm bu nedenler, öğrenen organizasyonların gelişiminde, yapısal olarak öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürünün oluşturulması büyük önem taşıdığını göstermektedir. Aslına bakılırsa örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi desteklediği gibi engelleyebilecek de bir faktör olabilmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için çevreye uyumlu bir örgüt kültürü şarttır. Öğrenen bir örgütün kültüründe; çalışanların bireysel gelişimlerine ve risk almalarına önem verilir. Çalışanların kültürel varsayımları sorgulanma imkânı bulabilmesi yaratıcılıklarının gelişmesi için gereken ortamın oluşturulmasını sağlar. İşte bu ortam içerisinde, yeni fikir geliştirenler ve yeni ürün yaranlar takdir edilir ve ödüllendirilir. Aynı zamanda örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği ortamlarda, risk almanın öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ne denli önemli olduğunu vurgulamak için, hataların hoşgörülü bir biçimde karşılandığını ve hatadan dolayı kimsenin cezalandırılmadığını da söylemek yanlış olmayacaktır (Arslantaş, 2005: s.y.).

Dolayısıyla kültürel ortamın öğrenmeye ne derece bir etkisi olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir. Anlaşılması zor ve çok karışık unsurların bulunduğu bir sosyo-kültürel çevrede kazanılan deneyim ile, beyindeki yapıların işleyişindeki değişim derecesi arasında paralellik söz konusudur. Bunun anlamı ise, içinde bulunulan çevre çeşitlilik açısından ne kadar zengin ve farklı ise, beyin o derece çok gelişmekte, çok yönlü fikirler ortaya atılmaktadır. Basit ve tekdüze bir ortamda kişilerin beyinleri ve fikirleri o derece az gelişmektedir (Çaldıranlı, 2000: s.y.). Uzunçarşılı ve çalışma arkadaşlarına göreyse örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir takım koşullar sağlanmış olmalıdır. Bunlar; olumlu, destekleyici fiziksel ve manevi bir ortam, demokratik bir yapı, takım çalışmasına açıklık, doğru kanallarla iletişim, çevreyle etkileşim, dinamik bir yapı, yanlış ve hatalardan ders çıkarılması, öğrenmeyi ödüllendirme, yetki devri, sürekli eğitim programları, etkin bilgi alma sistemi, çalışanlara sorumluluk verme ve karar verirken onların da fikirlerini alma şeklinde sıralanabilir. Dikkat edilirse bu koşulların aslında örgüt kültürü bileşenleriyle oldukça ilişkili olduğu gözlemlenmektedir (2000: s. 87).

Öğrenen bir örgüt yapısının kısa bir sürede oluşturulması beklenemez. Bu anlamda en başarılı olan firmalar bile, bu amaç için oluşturulmuş kuralların ve inançların zamanla geliştirilmiş yönetim süreçleriyle birleşmesinin sonuçlarıdır ve daha önce de belirtildiği gibi bu durum örgüt kültürüyle doğrudan ilişkilidir. Bunu en iyi açıklayan, öğrenen bir örgüt olmak isteyen kurumların izlediği yoldur (Bu kısımda, F.D. Kökel' in , “Öğrenen Organizasyon İlkelerinin, Kurum Kültürü ile İlişkisi” çalışmasından yararlanılmıştır):

Öğrenen organizasyona dönüşebilmek adına, farkındalık yaratmak, diğer bir deyişle örgütün sahip olduğu varsayımların ortaya konulması son derece önemlidir. İkinci adım, öğrenme kültürü değerlendirmesinin yapılmasıdır. Firmalar, hem durumda olduğunu hem de nereye gitmek istediğini bilmek zorundadırlar. Öğrenme için bu şekilde yapılacak bir değerlendirme; şirketin güvenebileceği güçlü yönlerin hangileri olduğunu, nelerin ortadan kaldırılması gerektiğini ve hangi alanlarda gelişmesi gerektiğini ortaya çıkarır. Bu aşamada öğrenen bir örgüt haline gelmenin en önemli koşulu; rahatsızlığı teşhis edebilmektir, iyileşme yolu aramak değil. Üçüncü aşamada, güven duygusunun yaratılması ve iletişim ortamının geliştirilmesi karşımıza çıkmaktadır. En yüksek performansın sağlanması için çalışanlar arası güven duygusunun gelişmiş olması ve bilgi paylaşım ortamının oluşmuş olması gerekir. Güven duygusunun sağlanması özellikle yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiler için önemli bir husustur. Bilgi verme alışkanlığı edinmiş bir örgüt, iletişim kanalları açısından bir sıkıntı yaşamıyor demektir. Daha önce bahsedildiği gibi bu noktada kişilerin kendilerini tanımaları oldukça önemlidir. İletişimin geliştirilmesi için, organizasyon çalışanlarının birbirlerini birer iç müşteri olarak görmeleri sağlanarak birbirleriyle daha kolay anlaşabilirler. Geliştirilen yeni düşüncelerin örgüte fayda sağlayacak şekilde kullanılması için, güvenli ve destekli bir kültürel ortam gerekmektedir. Aynı zamanda örgütlerin dış çevreye açılmaları ve gelişmeleri takip etmeleri de bu noktada bir hayli önem taşımaktadır. Özellikle çalışanların kendi alanlarındaki gelişmeleri ve yenilikleri takip etmeleri, yöneticilerin de iş dünyasında yaşanan farklılaşmayı; dergiler, seminerler ve konferanslar yoluyla anlamaya çalışmaları oldukça önemlidir.

Diğer bir unsur, çalışanlara gereken düzeyde öğrenme zamanının verilmesidir. Pek çok firma, dışarıdan çeşitli eğitimler almakta ve bunun için, çalışanlara belli bir öğrenme

süresi tanınmaktadır. Ancak bunun yanı sıra, öğrenmenin bir alışkanlık haline dönüşebilmesi ve çalışanlarda bu anlayışın oluşması için de çalışanlara yeterli zamanın tanınması gereklidir. Beşinci aşamada, risk almayı ödüllendirmenin gerekliliği vurgulanmaktadır. Risk almak her öğrenme sürecinde varolan önemli bir unsurdur. Sağlanan öğrenme olanaklarıyla çalışan aslında bir taahhüt altına girmektedir. Bunların sonucunda ortaya çıkacak sonuçların riskli olma ihtimali vardır. Bu açıdan ödüllendirme sisteminin olduğu bir yapı, hem motivasyonu sağlayacak hem de çalışanların performansının yönetim tarafından bilindiğinin bir göstergesi olacaktır. Altıncı aşama, tüm çalışanların birbirlerini kaynak olarak görmelerini sağlamaktır. Diğer bir aşama olan geri bildirimdir. Çalışanlar, firma için yararlı olduklarını bildikleri oranda firmayla bağlantılarını görebilecekler ve ortak amaca ulaşmadaki katkılarının ne olduğunu anlayabileceklerdir. Bu şekilde vizyonun paylaşılması anlamında bir ilerleme kaydedilmiş olup amaçlar daha somut hale getirilebilir.

Sekizinci aşamada, liderlik yer alıyor. Örgütsel öğrenme ilk başlarda kendiliğinden gelişemeyeceğinden dolayı buna aracı olacak, eksiklikleri belirleyip, ihtiyaçları ortaya koyacak bir lidere ihtiyaç vardır. Bir diğer aşamada, iç müşteri kavramının gelişmesi gerektiği ve departmanların koordineli biçimde çalışmaları ve her çalışanın örgüt için eşit derecede değer taşıdığını bilmeleri yer almaktadır. Onuncu aşamada, örgüt kültürlerinin çalışanlar için geniş bir perspektif sağlaması gerektiği şeklindedir. Yaşanan bir problem ya da elde edilen bir başarıda ilgili tüm çalışanların bakış açılarına ve düşüncelerine değer verilmeli, unsurlar iyi ya da kötü olsun mutlaka dikkate alınmalıdır.

Tüm sayılan aşamaların dışında son olarak, şirketlerin kendilerine has bir öğrenme stratejisinin olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Geçici-sürekli veya planlı-plansız olsun, firmalar kendileri için en uygun olan öğrenme stratejisini belirlemelidir. Planlı öğrenme, diğerleri içerisinde en başarılı öğrenme türü olarak gösterilse de, duruma göre diğer öğrenme türleri de firmalara yararlı olacaktır (Kökel, 1999: ss.33- 64).

Görüldüğü gibi, bir örgütün öğrenme yeteneğini arttırmanın en önemli yolları; yenilikleri takip etmek, yaratıcılığı desteklemek, örgüt içinde karşılıklı güveni

sağlamak, başarısızlıklardan korkmak yerine onlardan ders çıkarmaya teşvik etmek ve risk alma yolunda cesaretlendirmek olarak sayılabilir. Bunların yapılabilmesi için de kuşkusuz tüm çalışanlara değer vermek ve bilgi ve yeteneklerini arttırmaya yönelik tüm çalışanlara eşit imkân sağlamak gerekir. Örgüt çalışanlarının sahip olduğu farklılıkları tehdit unsuru olarak görmektense, bunları yeni fikirlerin oluşumu için birer kaynak olarak kabul etmek olumlu bir örgüt kültürü yaratılmasında önemli rol oynayacaktır (Arslantaş, 2005: s.y.).

Örgüt içindeki kültür ve ilişkiler, çalışanların öğrenmesine ve gelişmesine imkân verirse örgütlerin de başarılı olma şansı artacaktır. Yapılması gereken, çalışanların yeni fikirler üretip bunları denemesine, bilgi ve becerilerini geliştirmesine imkân veren bir ortam yaratmaktır. Bu sayede oluşturulacak öğrenme gruplarında çalışanlar arası işbirliği sınır tanımayacaktır (Rosen, 1996: ss.177-178).

### **3.2. Kültürün Bilgi Edinimi ve Öğrenme Üzerine Etkisi**

Bir örgütte sahip olunan kültür ve o kültürün örgütsel öğrenme üzerinde ne gibi etkileri olduğuna bir üst başlıkta değindikten hemen sonra sıra o kültürün bilgi edinilmesi ve öğrenmeyi ne şekilde etkilediğine gelmiştir. Bundan yola çıkarak kültürün, öğrenmeyi ve bilgi edinimini dört şekilde etkilediğinden bahsetmek mümkündür (De Long ve Fahey, 2000: s.y.) :

#### **3.2.1. Bilginin Öneme Karar Verilmesi**

Öğrenme, örgütlerin mevcut kültürleri ya da alt kültürlerini oluşturan varsayımlar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Örgüt kültürü ve içinde bulunan alt kültürler, örgüt için hangi bilgilerin yararlı, hangilerinin kullanılabilir ve nelerin örgüt için geçerli olduğunu ayırt etmede etkilidir. Bu anlamda kültür, örgütün iş alanıyla ilgili bilgilerin şekillenmesini ve hangi bölümün hangi bilgiler üzerinde odaklaşması gerektiğini direkt olarak etkilemektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, bir reklam ajansı için kişisel yaratıcılık bilgisi önemli iken, bir araba parçaları distribütörü için arz zinciri

süreçleriyle ilgili yapılandırılmış bilgi daha değerli olabilir. İşte, hangi bilginin önemli olduğuna dair; sahip olunan inançlar, kültürel normlar ve değerler ipucu vermektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, örgütler değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek, değişimi yakalayabilmek için her geçen gün daha fazla öğrenmeye gereksinim duymaktadırlar. Kültürün, tüm çalışanların ortak öğrenmesi sonucu ortaya çıkan bir olgu olduğu düşünülürse tüm çalışanların yeni şeyleri kısa vadede öğrenip benimsemelerinin zorlu bir süreç olduğu bir gerçektir. Kültür, tüm geçmiş öğrenmelerin ve kazanılan deneyimlerin bir toplamıdır. Bu yüzden örgüt için hangi bilgilerin daha önemli ve gerekli olduğuna ilişkin varsayımları da yönlendirmektedir. Bundan dolayı öğrenme, kültürle olan ilgisinden dolayı zorlu bir süreçtir.

### **3.2.2. Bilgilerin Organizasyon İçinde Dağıtımının Belirlenmesi**

Kültür, hangi bilgilerin örgüt içinde dağıtılacağını ve hangi bilgilerin ise kişisel düzeyde kalacağını içeren tüm yazılı olmayan norm ve kuralları içeren bir olgudur. Aynı zamanda, hangi bilgilerin örgütün tümüne ait olduğunu ve hangi bilgilerin sadece çalışanların veya alt birimlerin kontrolünde kalacağını da belirler. Örneğin, yöneticiler genelde satış temsilcilerinin edindikleri bilgileri örgütsel bilgiye dönüştürmelerini ve bunların diğer çalışanlara da sunulmasını isterler. Fakat bu bilgi, satış temsilcileri için bir çeşit iş güvencesi veya satışın püf noktası olarak görülüyorsa paylaşımına izin vermeyeceklerdir. Bu duruma örnek olarak sigorta şirketleri gösterilebilir. (Yılmaz, 2001: s.134).

Öte yandan güven ortamının oluşturulamadığı kültürlerde bilgi akışı da sınırlı kalacaktır. Bu güven ortamı, çalışanların edindikleri bilgiyi veri tabanına aktarmalarına da etki etmektedir. Güven duygusunun gelişmemiş olduğu örgütlerde bilgi akışı dolaylı olarak az ve kısıtlı olacaktır. Bu durum da örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini engelleyen unsurlardan biridir. Veri tabanına aktarılan tüm bilgiler örgütsel hafızada yer alır ve bilgiyi aktaran kişiden bile bağımsız hale gelip ilgili kişi organizasyondan ayrılabilir bile bu durum, tüm deneyim ve bilgilerin organizasyon dışına çıkmasına engel olur. Aynı zamanda sahip olunan tüm kültürel unsurlar, hangi bilgilerin paylaşılacağını,

kimlerin mutlaka edindiği bilgileri paylaşması gerektiğini ve tüm bu bilgi akışının kim tarafından tasnif edileceğini de belirler.

### **3.2.3. Sosyal Etkileşim Çevresinin Yaratılması**

Daha önce de vurgulandığı üzere, kültürün yapı taşlarından olan değerler ve varsayımlar, algıların ve davranışların şekillenmesinde rol oynamaktadırlar. Bunu tek yönlü olarak, sosyal etkileşim sayesinde gerçekleştirebilirler. Kültür, çalışanların iletişimde bulunacağı çevreyi; kurallar ve uygulamaları esas alarak belirler. Buna örnek olarak, toplantı şekilleri, toplantı yapma sıklığı ve öneri sistemleri gösterilebilir. İşte tüm bu kültürel kurallar, çalışanların etkileşim şekillerinin belirlenmesinde ve bilginin yaratımı, paylaşımı ve kullanımı üzerinde önemli de bir etkiye sahiptir (De Long ve Fahey, 2000: s.y.).

Örgüt içinde herhangi bir departmanın araştırmaları ve çalışmaları sonucunda elde ettiği bilgileri örgüt içindeki tüm bölümlerle paylaşması istenir. Kültürün, örgüt içindeki iletişim ve etkileşimden doğduğu ve gelecekteki tüm iletişim ve etkileşimlere de yön vereceği düşünülürse, örgüt içi bilgi paylaşımını destekleyecek kurallar ve uygulamaların olmaması, gereken bilgi aktarımının yapılabilmesi için gerekli ortamın da olmadığını bir işaretidir.

Öğrenmeye imkân veren bir ortam yaratılmasıyla, örgütte; sürekli iyileşme, yaratıcılıkta artış, uzun süreli başarı gözlemlenmekte ve bunun yanı sıra, öğrenmek, kendini geliştirmek ve başarılı olmak isteyen çalışanlar organizasyona çekilmekte öte yandan mevcut çalışanlar korunmakta, çalışanların bugünkü ve gelecekte doğabilecek ihtiyaçlarının karşılanacağı mesajı verilmektedir. Şayet yöneticiler, bilgi yönetimi uygulamalarında kültür unsurunu önemsemez ve göz ardı ederlerse beklenen fayda sağlanamayacaktır. Çünkü örgütsel öğrenme, çalışanlarla birlikte tüm kültürel unsurları ve çevreyi de içinde bulunduran bir değişim sonucunda oluşmaktadır.

### **3.2.4. Yeni Bilgilerin Yaratımı ve Uyumunun Şekillendirilmesi**

Yeni bilgi, ister dış çevre tabanlı olsun, ister dışsal bilginin organizasyonun mevcut bilgisiyle anlamlandırılarak yeni bilgi şeklinde olsun eylemlerin temelini oluşturur. Yaşanmış yönetsel olaylara baktığımızda, şirketlerin rekabet aşamalarında önemli bilgiler edindiklerini ancak bunların değerlerini fark edemediklerinden başarısız olduklarıyla ilgili birçok örnek mevcuttur. Bununla ilgili en canlı örneklerden biri 1990'lı yıllarda yaşanmıştır. GSM şebekelerinin ihalelerine ülkemizin önemli firmaları, kendilerine iletişim sektörüyle ilgili gelen bilgilere gereken değeri vermeyip göz ardı etmişlerdir. Ancak kısa zamanda GSM kullanımında görülen artış GSM şirketlerinin Türkiye'nin en hızlı gelişen ve finansal yönden en güçlü ve lider kurumları haline getirmiştir. Yaptıkları yanlışlığın farkına varan Türk şirketleri ise ikinci ihalelere girerek açığı biraz olsun kapatmaya çalışmışlar ancak rekabet üstünlüğü sağlayabilme avantajını kaybetmişlerdir (Yılmaz, 2001: s.137).

Örgütler için önemli olan, sadece yeni bilgileri oluşturabiliyor olmaları değildir, onlar için gelişen teknolojiyi takip edip ve mevcut rekabet koşulları altında yaratılmış bilgilere de odaklaşıp bunları stratejik anlamda kullanabiliyor ve kaynaklarını bunlara tahsis edebiliyor olmalarıdır. Kuşkusuz bu, rakiplere karşı inanılmaz bir üstünlük sağlayacaktır.

### **3.3. Öğrenen Organizasyonların Örgüt Kültüründe Bulunması Gereken Davranış Unsurları**

Örgüt kültürü kavramına büyük emek vermiş ve bu anlamda literatüre büyük katkıları olan Schein, örgüt kültürünün üç düzeye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bunlardan ilki, kültürün görünür unsurlarını ifade eden artifactlardır. Artifactlar, sözlük anlamıyla insan eliyle yapılmış olan şeyler, fiziki ve sosyal çevredeki kültür sembollerini ifade etmektedir. Bunlar genellikle kültürün elle tutulur, gözle görülür somut düzeyleri olarak semboller, merasimler, törenler, vb. şeklinde sıralanabilir. İkinci düzey test edilebilir değerler, üçüncü düzeyse bilinç ötesi temel varsayımlardır (Nelson ve Campbell, 1994: s.438). Tüm bu kavramlar, örgütün bütünleşmesini sağlayan adeta "Sosyal Yapıştırıcı"

görevi gören kültürle sonuçlanmaktadır. Kültür, örgüt çalışanlarında bir kimlik duygusu ve örgüte karşı bir aidiyet duygusu yaratır, çalışanların örgütsel amaçlara bireysel çıkarılardan çok daha fazla bağlanmasını sağlar, sistemin dengesini sağlayıp gücünü arttırarak adeta yukarıda da bahsedilen sosyal bir yapıştırıcı görevi görür. Bunun yanında, çalışanların tutum, düşünce ve hareketlerini şekillendirir, aynı zamanda yönlendirici bir denetim mekanizması hizmeti görür (Robins, 1994: s.y.).

Diğer bir deyişle, örgütlerde kültürün bir takım fonksiyonları yerine getirdiğini söyleyenebilir. Örneğin kültür, sınırları belirleyici bir role sahiptir. Bu rolü sayesinde örgütü diğer örgütlerden farklılaştırır. Öte yandan örgütü bir arada tutan sosyal yapıştırıcı görevi görmekte ve çalışanların nerede, ne söylemesi ve ne yapması gerektiğine dair standartları oluşturur. Tüm bunlar gösteriyor ki örgüt kültürü, organizasyonel davranışı biçimlendirmede inkâr edilemez bir öneme sahiptir.

Kültürün davranış üzerindeki etkisi göz önüne alınarak öğrenen bir örgüt olma yolunda ilerleyen bir organizasyonda bulunması gereken ve örgüt kültürü tarafından da desteklenen davranış şekilleri; Açıklık, sistematik düşünme, yaratıcılık, kişisel etkinlik ve empati olup bunların içinden ilk olarak açıklık kavramına değinilecektir.

### **3.3.1. Açıklık**

Örgütsel öğrenme, bir örgütün yaşadığı deneyimlerden, gözlemlerden, analizlerden sonuçlar çıkarmasını, başarı veya başarısızlıkla sonuçlanmış tüm eylemlerinin tekrar gözden geçirilmesini içerir (Şencan, 2008: s.y.). Diğer bir tanıma göreyse; bilgiyi yaratma, edinme ve tüm örgüte doğru kanallarla aktarmanın dışında, yeni bilgileri yansıtmak için gerekli davranışlarını değiştirme becerisine sahip olmak demektir. Bu tanım aslında basit bir gerçeği ifade ediyor: o da öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan şeyin, yeni fikirlerin varlığı ve tüm yeni ve farklı bakış açılarına açık olmanın gerekliliğidir. Bu fikirler kimi zaman, kuruluşun içinde yeniden yaratılsa da; bazen de kuruluşun dışından gelmektedir.



Açıklık kavramı, yöneticilerin kontrol etme isteklerinin önüne geçmesini gerektirir. Yöneticilerin öğrenmeye sıcak bakmadığı yerlerde bu kişiler, altında çalışanların tüm hareketlerinden haberdar olmak isterler ve öğrenmeye kapalı bu yöneticiler her hangi bir soru karşısında neredeyse tüm soruların cevabını bilmek ister. Öğrenen yöneticiler için önemli olansa, çalışanları güçlendirmektir (Yılmaz, 2001: s.153).

Örgütler için oldukça önemli olan ortak bir görüş ve değerler sistemi olmaksızın çalışanları kendi çıkarlarının dışındaki şeyler için motive etmek bir hayli güçtür. Dolayısıyla açıklık olmaksızın çalışanların düşüncelerini öğrenmek ve onları bir amaç doğrultusunda bütünleştirmek zor olacaktır.

Çalışanlar, ortak görüşleri benimsediklerinde örgüte karşı daha geniş bir bağlılık duyacaklardır. Yaratılan bu ortak görüş sayesinde çalışanlar daha büyük hedefler ortaya koyacaklar ve birbirlerinin görüşlerinin farkında olacaklardır. Duyarlılıkla ve kararlı bir biçimde yönlendirildiği zaman, sahip olunan ortak görüş güven duygusunu başlatacaktır. İşte, bahsedilen bu ortak görüş oluşturmayı başaramayan ya da kendi görüşlerini çalışanlara baskı yoluyla kabul ettirmeye çalışan ve sadece gerektiği için sahte paylaşım yolunu seçen örgütler bağlılık kurma konusunda başarısız olacaklardır (Senge, 1997: s.299).

Öğrenme konusunun içinde açıklık kavramına değinmiş diğer bir kişi olan Schein' a göre üç çeşit öğrenme söz konusudur. Bunlardan ilki, bilgiyi elde etme ve içsel öğrenme; ikincisi, alışkanlık ve becerilerin öğrenilmesi ve sonuncu olarak da duygusal koşullanma ve kaygılı öğrenmedir. Konumuzla ilişkili olan ikinci tür öğrenmede Schein, yetersizliklerden bahsetmektedir. Ona göre, yetersizlikler konusunda sürekli olarak sıkıntı yaşanması, örgütlerin çok sayıda korku ve endişe yaşamasına yol açmaktadır. Oysa ki, doğru davranış yaratılıp bunun için ortaya bir ödül konulursa, bu tip öğrenme daha güvenilir olacak ve kalıcı yeni alışkanlıklara yol açacaktır denilmektedir (1992: ss.2-9). Örgüt kültürünün öğrenme üzerindeki etkisi de işte tam bu noktada kendini göstermektedir. Bu tür öğrenmenin belki de en zor yanı kötü davranışların ve kuralların üstesinden gelmektir. Bunun için de liderlere öğrenmeyi

geliştirmek için hataları tolere edici bir iklim ve örgüt kültürü oluşturmak gibi büyük görevler düşmektedir (Yılmaz, 2001: s.154).

Senge' e göre bahsedilen açıklığın iki farklı yönü vardır. Bunlar; katılma ve düşünme yönleridir (1997: ss.300-309). Açıklık denilince akla en fazla gelen katılımcı açıklık, çalışanın zihnini ve düşüncelerini serbest bırakmasıdır. Bu anlayış, “katılmalı yönetim” denilen karar almaya daha fazla çalışanın katıldığı yönetim felsefesinden dolayı büyük ölçüde kabul görmüştür. Öte yandan düşünme açıklığı ise, kimsenin düşüncesinin kolay kolay değişmemesi durumudur. Burada, kişisel görüşler paylaşıldıktan sonra, eğer anlaşma sağlanamamışsa, “insanlar farklıdır” mantığıyla herkes doğru bulduğu yola gitmektedir. Düşünme açıklığı sadece iyi niyet üzerine değil diyalog ve uzlaşma gibi konular üzerinde de söz konusudur. Açıklık konusunu ciddiye alan örgütler, öğrenme yeteneklerini geliştirebilmeleri için tüm çalışanlarını bu yönde desteklerler. David Bohm' un diyalog kavramından yola çıkarsak açıklık için, birden çok çalışanın kesinliklerini bir süre için askıya alma isteği duymaları durumunda ortaya çıktığı söylenmiştir. Eğer açıklık, diyalogun bir niteliğiye, açıklığın yer aldığı organizasyonları kurmak için, çalışanlar arası açık ilişkiler kurmak gerekecektir. Senge ve pek çok meslektaşının defalarca gözlemllediği üzere; çalışanlar arası “öğrenmeli ilişkiler” organizasyonlar üzerinde olağanüstü büyük bir etkiye sahiptirler. Küçük gruplar, birbirine yeterince bağlı ve açık olduğunda, örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği bir ortam yaratılmış olacaktır. Bu ortam onlara sadece gereken yetenekleri öğretmekle kalmaz aynı zamanda diğerleri için de bir model oluşturur (Senge, 1997: ss.300-309).

Örgütlerdeki çalışanlar arasındaki iletişim düzeyi ve iletişimin ne şekilde olduğu önemlidir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği kurumlarda sorunların büyük bir kısmının iletişim kopukluğundan meydana geldiği saptanmıştır. Daha önce de vurgulandığı gibi, açık birer sistem olan örgütlerin sürekli değişim içinde olmaları onların, öğrenen bir organizasyon olabilme yolunda bu değişimi sürekli göz önünde bulundurmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır ki buna da ancak diyalog sayesinde başarabilmektedirler. Diyalog, herkesin aynı görüşü benimsemesini gerektiren bir ortam değil, düşüncelerin rahatlıkla açıklandığı, gerekirse düşünme aktivitesinin hep birlikte gerçekleştirildiği bir ortamdır. Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşmesi için

kişiler çeşitli yollar ve deneyimler sonucu edindikleri bilgileri diyalog vasıtasıyla diğer çalışanlara, takımlara hatta tüm organizasyona iletebileceklerdir. Bu yüzden öğrenen organizasyonlar için diyalog oldukça önemli bir kavramdır (Boyacı, 2007: s.28).

Bundan yola çıkarak aslında diyalogun, örgütte gerekli açıklığın sağlanması için gereken ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için kullanılan araçlardan birisi olduğunu söylemek hiç zor değildir. Öğrenme, alt birimlerde ortaya çıktığı oranda örgütsel öğrenme gerçekleşecektir. Yöneticiler arasında ortaya çıkarması durumunda karşılıklı diyalog sürekli olarak devam edecektir ancak sadece yöneticiler seviyesinde meydana gelen diyalog, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması için yeterli olmayacaktır. Bu durum aynı zamanda, bireylerin tek başına başaramayacağı işlerin takım çalışmasıyla elde edebileceğini de göstermektedir. Bu açıdan diyalog, sağlıklı ve doğru iletişim sağlamaya öncelik veren örgütler için temel unsur olarak ele alınmalıdır.

Düzenli bir diyalog sistemi oluşturulan firmalarda çalışanlar kendi aralarında iyi ve olumlu bir ilişki kurarak, farklı düşünceleri bir fırsat olarak görüp, işbirliği içinde tek başlarına yapabileceklerinden çok daha başarılı ve yaratıcı sonuçlara ulaşabilmektedirler. Bu durum, çalışanlar arasında derin bir güven duygusu yaratmakla kalmaz, bu duygu ilişkileri tartışmalarda bile sarsılmayacak kadar sağlamlaştırır (Çam, 2002: s.81).

Son olarak; öğrenme ve kültür kavramlarıyla her ne kadar ilişkili görünmese de kültür, diyaloga katılacak kişilerin hangi çerçevede iletişimde bulunacağını, öğrenilmiş varsayımlar ve davranış kalıpları aracılığıyla belirlediği için aslında bu kavramlar arasında yakın bir bağ olduğu bilinmektedir. Örneğin, üst düzey bir yöneticinin fikir ve uygulamalarına karşı çıkmamanın doğru bulunmadığı ve hatta bunun cezalandırıldığı bir ortamda diyalogun öğrenmeye yol açmasını beklemek yanlış olacaktır. Diyalogun gerçekleşmesine zemin hazırlayacak olanlar; kabul görmüş davranış kalıpları, varsayımlar ve ödül- ceza sistemleridir (Yılmaz, 2001: s.159).

### 3.3.2. Sistematik Düşünme

Örgütsel öğrenmede ikinci davranış unsuru sistematik düşünmedir. Sistematik düşünmeye geçmeden önce sistem düşüncesinin ne olduğuna kısaca değinilecektir. Sistem düşüncesi, bir bütünü oluşturan parçaların birbirleriyle olan entegrasyonunu sağlayan bir anlayıştır (Çam, 2002: s.82). Diğer bir deyişle bir bütünü görme anlayışıdır. Bu anlayış yirminci yüzyıl boyunca sosyal bilimlerden mühendisliğe, işletmeciliğe kadar çok çeşitli alanlarda incelenmiş ve kabul görmüştür. Bir başka tanımda sistem düşüncesi için, “Bir duyarlılık, yaşayan sistemlere benzersiz karakterlerini veren o karmaşık, birbiriyle incelikli bağlantılılığı açıklayan anlayış” denilmektedir. Bu düşünce, “geri besleme” diye adlandırılan ve eylemlerin birbirini nasıl güçlendirebileceğini veya olumsuz etkisini ortadan ne şekilde kaldıracağını gösteren unsurları anlamakla başladığını ileri sürmektedir (Senge, 1997: ss.79-84).

Bilindiği gibi, tüm örgütler birer “Açık Sistem” dir. Onları oluşturan her bir alt sistem yani departman veya bölümler birbirlerine fonksiyonel açıdan bağlıdır. Bu nedenle bir alt sistemde meydana gelecek herhangi bir değişim, diğerlerini etkileyerek, sistemin bütününde bir değişim yaşanmasına neden olacaktır. Aslında burada vurgulanmak istenen, öğrenme ve gelişimin sadece alt sistemleri değil bütün sistem ve firma genelini kapsayıp, gelişimin tüm bunları içeren sorunları göz önünde bulundurularak değerlendirilmesidir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu düşüncenin iki temel yapı taşı vardır. Bunlar: pekiştirici ve dengeleyici geri beslemedir. Pekiştirici geri besleme olumlu veya olumsuz olabilirken, dengeleyici geri besleme istikrar oluşturmaktadır (Çam, 1997: ss.82- 83).

Öğrenen organizasyonların temelinde, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların potansiyellerini sürekli arttırmaları, yeni fikirler üretmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Bu yüzden de örgütsel öğrenme, sadece elde edilen bilginin etkin yönetimini ve örgütsel zekâyı artırma çabalarını değil, tüm bunlar için gerekli olan kültürel yapıyı da kapsamaktadır (Birgönül ve Diğerleri, 2008: s.y.).

Sonuç olarak, sistematik düşünme, tüm olayların bağlantısını daha açık olarak görme imkânı sağlamakta ve bu vasıta ile en etkili ve yararlı değişim şeklinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği organizasyonların değişim merkezli olduğu daha önce birçok defa vurgulanmıştı. Bundan yola çıkarak, bu düşünce organizasyonların kendini içinde buldukları dünyadan ayrı görmeyip, sorunlarının nasıl oluştuğuna yönelip tüm yeniliklere ayak uydurmalarını kolaylaştıracaktır.

### 3.3.3. Yaratıcılık

Örgütsel öğrenmede bir diğer unsur yaratıcılık unsurudur. Gerçekten de öğrenen organizasyonların yönetim felsefesinde "sezme, tepki gösterme, değişim ve karmaşıklıkta, belirsizlikle başa çıkma" esastır. Bu tür örgütlerde değişime aracılık eden çalışanlar, yaratmak istedikleri şeyler için kendilerini ve yaratıcılık kapasitelerini sürekli geliştirmeye yönelik bir çalışma içindedirler (Şencan, 2008: s.y.).

Yaratıcılık, daha önce varolmayan bir şeyin düşünülmesi, yeni ve farklı fikirlerin ortaya konulması, yeni sonuçların üretilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu kavram son yıllarda özellikle bu konuda örgütlerin değerli kaynaklarından biri olarak görülmeye başlanmış ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri için örgütlerin "yaratıcı örgüt kimliğine kavuşmaları gereği" ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Örgüt ortamında yaratıcılık, firmanın yaşı, faaliyet alanı, büyüklüğü, çevresi, kültürel yapısı gibi çok sayıda değişken tarafından etkilenmektedir (Özçer, 2008: s.y.). Diğer bir anlatımla, bir örgütte yaygın, katılımcı ve gelişim hızı yüksek yaratıcılık, ancak buna izin verecek bir kültürel anlayış ile mümkün olabilecektir.

Örgütsel öğrenmede yaratıcılığın iki yönü vurgulanmaktadır. Bunlar: kişisel esneklik ve kişisel esnekliğin uygulanmasıdır. Geçmiş konularda da sıklıkla vurgulandığı üzere örgütlerin değişen çevre şartlarına adapte olmaları gerek rekabet avantajı sağlamaları gerekse hayatta kalabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu tip örgütlerde yöneticilerden beklenen, kalıplaşmış alışkanlıkları bir tarafa bırakıp davranışlardaki çeşitliliği arttırmalarıdır. Ancak bu vasıta ile yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve yaratıcılığın artmasına imkân sağlanacaktır. Diğer yandan, yöneticiler ve tüm çalışanlar,

başarısızlık korkusunu yenecek bir kişisel esneklik payı bırakmalıdırlar. Örneğin, dünyaca ünlü Sony firması değişimi takip ederek yeni bir pazar yaratmaya karar vermiş ve başarısızlıktan korkmadan hatta bunu analizlerinde kullanarak, insanlara nerede ne zaman isterlerse müzik dinleme imkânı sağlayacak Sony Walkman' i üretmiştir (Yılmaz, 2001: ss.160- 161).

#### **3.3.4. Kişisel Etkinlik**

Örgütsel öğrenmede bir diğer unsur kişisel etkinliktir. Sadece yöneticiler değil, tüm çalışanların da geliştirmesi gereken bir unsur olan kişisel etkinlik, kişinin bireysel anlamda gelişimi ve mesleki anlamda ilerleyebilmesi için ne gerekiyorsa imkânlar dâhilinde yapması şeklinde yorumlanabilir. Bunun için, çalışanların öncelikle üstün olan ve geliştirmesi gereken yönlerini tayin etmesi gereklidir. Örgütsel öğrenmenin yaygın olduğu firmalarda kişilerin kendi yaptığı iş hakkında bilgiye sahip olduğuna inanılmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, etkinliklerini arttırabilmeleri ve potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için sadece kendilerinden istenenlerle ya da var olan iş tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, varsa tespit edilen eksiklikleri giderip kendilerini her konuda geliştirmeye ve etkinliklerini arttırmaya odaklanmalıdırlar.

#### **3.3.5. Empati**

Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren firmalarda çalışanlar, öğrenen organizasyonun geleneksel organizasyonlardan farklılaşan özelliklerine ve temel disiplinlerine dayanarak, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve organizasyona uyumlu hale gelebilmek için bazı özellikler taşımalıdırlar. Bu özellikler; takım çalışması, açıklık, yaratıcılık, iletişim yeteneği, risk alabilme yeteneği, yenilikçilik olduğu kadar empati kurabilme yeteneği de bu özelliklerden biridir (Eren, 1998: s.128). Örgütsel öğrenmedeki diğer bir unsur ise empatidir.

Empati, uzun yıllardan beri tanımı yapılan ve üzerinde oldukça konuşulan ve tartışılan kavramlardan biri olmuştur. Tüm bu tanımlar içerisinde en genel tanımlama Davis'e aittir. Bu tanıma göre en geniş anlamıyla empati, "Bireyin bir başkasının gözlemlenen

deneyimlerine tepkileridir” (Davis, 1983: s.113) şeklinde tanımlanabilir. Empatiyi inceleyen birçok araştırmacının da bu tanımlama ile paralel fikirde olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel öğrenmenin yaygın olduğu organizasyonlarda ilişkilerin temeli karşılıklı anlayış ve empati üzerine kuruludur. Bu sayede iletişimde yaşanan aksaklıklar, karşılıklı güven eksiklikleri düzeltilmeye çalışılır. Kurulan empatik ortamlar, tüm çalışanların daha kolay iletişim kurmasının yanı sıra birbirlerini ve problemleri daha net anlamaları sağlanabilir, öte yandan tartışabilecekleri bir ortam yaratılarak da katılımcı çözümler üretmelerine imkân verilebilir.

Tüm bunlar örgütsel öğrenmenin gerçekeşebilmesi için örgüt kültüründe bir takım davranış unsurları bulunması gerekli olduğunu göstermektedir. Öncelikle örgüt içi açıklık ve güven ortamı yaratılarak çalışanların düşüncelerine yer verilmeli ve yaratıcılıkların ve parlak fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra, takım çalışmasıyla birlikte çalışanların kişisel etkinliklerini öne çıkarması sağlanmalı ve özellikle başta yöneticiler olmak üzere örgütte empatik bir ortam yaratılarak çalışanlar arası iletişime önem verilmeli, tepe yönetimin organizasyon üzerindeki denetim sorumluluğunu tüm çalışanlara eşit paylaştırmaya istekli olması sağlanmalıdır.

Davranış şekilleri belirtildikten sonra şimdi de örgütsel öğrenmenin örgüt kültürü üzerinde ne gibi değişiklikler yarattığına geçilecek ve örgütsel öğrenmenin örgüt kültürü üzerindeki somut yansımalarına değinilecektir.

#### **3.4. Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Kültürü Üzerindeki Somut Yansımaları: Liderlik ve Ödül Sistemi**

Örgütsel öğrenmenin gerçekeştiği örgütlerin kültürlerinde görülen bazı somut yansımalar Liderlik ve Ödül Sistemi şeklinde sıralanabilir. Bunlardan ilk olarak Liderlik üzerinde durulacaktır.

### 3.4.1. Liderlik

Bilindiği gibi, örgütsel öğrenme kavramı beraberinde yeni bir liderlik anlayışını da getirmiştir. Buna bağlı olarak, geleneksel liderlik anlayışı değişmiş ve onun yerine yeni lider bünyesine; tasarımcı, yönetici ve öğretici özelliklerini de katmıştır. Tüm bu özellikler, lidere öğrenme sürecinde daha aktif rol kazandırmıştır. Unutulmamalıdır ki bu süreçte en önemli rollerden bir tanesi belki de en önemlisi lidere aittir. Çünkü öğrenme esnasında çalışanların karşısına çıkacak engelleri, sıkıntıları ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek, buna karşın elde edilen olumlu etkileri desteklemek başta liderin görevidir. Bunun yanı sıra, çalışanları araştırmaya yöneltmek, paylaşılan bir vizyon ve buna bağlı bir örgüt kültürü yaratmak yine liderin görevleri arasındadır. Örgüt vizyonunun, amaçlarının ve öğrenmenin bu amaçların gelişimine katkı sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesi liderin görevleri arasındadır. Öte yandan, öğrenme gerçekleşirken örgütün sahip olduğu vizyonun nedenleri üzerinde duracak kişi yine liderdir. Bu aşamada ise ondan beklenen çalışanların öğrenmelerini engelleyecek etkenleri ortaya çıkarıp bunları ortadan kaldırmaya çalışmasıdır. Öte yandan, geçen bölümlerde değindiğimiz örgütün rekabet gücünü arttırmak, çalışanlarının yaratıcılıklarını desteklemek de yine liderin sorumluluk alanındadır. Bilindiği gibi, yeni şeyler denemek oldukça zor ve riskli bir iştir. Liderler burada devreye girerek yeni şeyler deneme yolunda çalışanları yüreklendirmekte ve motive etmekte aynı zamanda onlara gereken uygun ortamı sağlamaktadır (Yazıcı, 2001: s.198).

Örgüt kültürünün oluşmasında üst yönetimin ve liderlerin payı nasıl etkiliyse, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde de üst yönetimin tutum ve davranışları öğrenmede büyük rol oynar. Çalışanlar, yönetici ve liderlerin sözlü söylemlerinden ziyade, öğrenme ile ilgili politikalarına ve yaptıklarına değer vermektedirler. Öğrenmenin üst yönetim ve liderlerce desteklendiği örgütlerde, öğrenilen bilgi ve beceriler hiçbir engelle karşılaşmadan çalışanlar tarafından işe aktarılabilir. Ayrıca bu tip yerlerde, üst yönetim ve liderler; çalışanların, var olan sorunlara geliştirdikleri çözümlere ve düşünelere değer verir ve sonucu ne olursa olsun buldukları çözümü soruna uygulamasına izin verirler (Çırpan, 2001: s.6).



Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerde, liderlerin; koçluk, bilgi yöneticisi, yol gösterici, mimar, kurucu ve koordinatör gibi özelliklere sahip olması beklenir. Bir yöneticinin en önemli görevi diğer kişilere sorumluluk vermesidir. Liderler, bunun yanı sıra iyi de bir öğretmen, iyi bir koç aynı zamanda iyi de bir kılavuz olmak durumundadırlar. Öte yandan bu tür örgütlerin, bilgiyi kendi içinde ve dışında toplayabilen ve dağıtabilen bir lidere, diğer bir tabirle donanımlı bir bilgi yöneticisine ihtiyaçları vardır. Liderlerden tüm bu özelliklerin yanı sıra aynı zamanda yol gösterici bir vasıfa da sahip olması beklenmektedir, öğrenme kaynaklarını tanımlamada çalışanlara yardım etmeli, yeni teknolojileri, gelişmeleri, değişen pazar şartlarını takip edip, organizasyonu bunlara uyumlu hale getirecek her türlü organizasyonel değişikliği koordine etmelidir (Çam, 2002: ss.124-127).

Liderler, tüm çalışanların örgüte katkıda bulunmasını sağlamak için, örgütün yeniden yapılandırılmasına, takımların yeniden oluşturulmasına, ödüllendirilme ve teşvik sisteminin yerleşmesine yardım eder. Ayrıca bu tip örgütlerde, liderler rekabet üstünlüğü sağlamak için ihtiyaç duyulan politikaların, stratejilerin ve prensiplerin bulunmasına ve uygulanmasına da yardımcı olurlar (Çam, 2002: s.126). Diğer bir deyişle örgütün kültürel yapısının oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunurlar. Tüm bunların yanı sıra, liderlerden paylaşılan bir vizyon oluşturma, birimler arası çok yönlü koordinasyon sağlama ve güçlü ve hırslı takımlar yaratma, zihinsel model kurma ve sistem düşüncesini benimseme gibi yeteneklerinin olması beklenmektedir. Bu sayede, örgütsel öğrenmenin olduğu yerlerde firmanın kültürüne de katkıda bulunmaları istenmektedir. Liderler bu yolla, çalışanların anlaşılması zor konuları basite indirgeyerek açık ve net bir biçimde anlamalarını sağlama, görüşlerini rahatça açıklama ve işbirliği ve diyalogla desteklenmiş ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri bir örgütsel yapı kurma sorumluluğunu da yerine getirmiş olacaklardır (Senge, 1997: s.363).

Liderlerin örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini ve gelecekte ihtiyaç duyulacak öğrenmelerin şeklinin belirlenmesindeki rolünü örgüt kültürü oluşumunun aşamalarını takip ederek de görebiliriz (Yılmaz, 2001: ss.164-165):

- Kurucu bir üyenin veya üyelerin, kafalarında amaca ve düşünceye dayanan bir girişim fikri oluşturulur böylece ilk düşünsel varlık ortaya çıkar.
- Kurucu üyeler, aynı görüşleri ve amaçları paylaşmaya istekli başka üyeler bularak, temel bir grup oluşturur. Bu grubun tüm mensupları planlanan örgütün; amaçlarına ulaşmada başarılı olacağına ve bunun için harcanacak olan para, zaman ve enerjiye degeceğine inanmaktadırlar.
- Kurucu grup, gerekli maddi ve manevi faktörleri bir araya getirerek fikirlerini somutlaştırır.
- Daha sonra kuruma katılan yeni kişilerin getirdikleri beceri, tecrübe ve diğer kültürel unsurlar ile belli bir süre sonra örgüt ortak bir geçmiş oluşturmaya başlar.

Tüm bu evrelerde de görüldüğü üzere, liderler örgütün eylemleri ve amaçlarının belirlenmesinde kültüre büyük katkıda bulunurlar. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşeceği organizasyonlarda liderler, kuruma ait bir vizyon ve misyon oluşturarak bir nevi kültürün temelini atmış olurlar.

Bu tip örgütlerde liderlerin, geçmiş deneyimlerinden ziyade, hâla yaşıyor oldukları deneyimlerden daha çok şey öğrendikleri iddia edilmektedir. Bir liderin başarısı, ne kadar bilgili olduğu, ne kadar çok seminere, konferanda veya eğitime katıldığı değil, farklı durumlarla karşılaştığında buna ne kadar kısa sürede uyum gösterdiğiyle ölçülmektedir. Buradan, liderin ne bildiği değil nasıl yaptığı önem kazanmaktadır. Liderlerin de örgütlerde öğrenmeyi gerçekleştirip yaygınlaştırabilmeleri için; değişik olaylar karşısında meraklı ve hevesli olmaları, öğrenmeyi, girişkenliği ve yaratıcılığı cesaretlendirmeleri, risk almayı teşvik etmeleri, çalışanların görüş ve düşüncelerine saygı gösterilmesini, örgüt içi iletişim ve diyaloga önem vermeleri ve bunlara zemin hazırlayacak ortamı sağlamaları gerekmektedir (Şencan, 2008: s.y.).

Senge' in yaptığı bir benzetmede, organizasyonlar transatlantik, liderler de geminin tasarımcısına benzetilmektedir. Ona göre liderler, tasarım işinin görüş geliştirme, değerler ve amaç ya da misyonla ilgili olduğunda hemfikirdirler. Stata'ya göre;

“Organizasyonel tasarımı ilk işi, yönetime dair fikirler geliştirmeye ilgilidir- amaç, görüş ve çekirdek değerler” “Organizasyonu bir bütün olarak tasarlamak, şeyleri birbirine bağlı tutan daha ince manevi değerleri bile içerir.” İşin özünde liderlerin görevi; öğrenme sürecini tasarlamak, böylece organizasyondaki kişilerin karşılaştıkları önemli sorunları verimli şekilde çözmelerini ve ikinci bölümde üzerinde durulan öğrenme disiplinlerinde ustalaşmalarını sağlamaktır (Senge, 1997: ss.365- 368).

Çalışanlar, örgütlenme yoluyla ortak büyük bir amaç duygusunu paylaştıklarında, ortak bir gelecek ve değerler etrafında birleşirler. Başka hiç bir şekilde kazanamayacakları işbirliği, süreklilik ve kimlik duygusu kazanırlar ki bu da aslında o örgütün sahip olduğu kültürün en önemli parçalarındandır. İşte bu noktada lider devreye girer ve örgütün varoluş edeni ve nereye ulaşmak istediği üzerine durarak çalışanların da buna kanalize olmalarını sağlar (Senge, 1997: s.377).

Aslında günümüzde yönetimin temeli bilgi yönetimine dayanmaktadır. Sadece çalışanlar değil, sahip oldukları bilgiler de etkin biçimde yönetilmelidir. Dolayısıyla bu noktada, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için en önemli görevlerden biri de liderlere düşmektedir. Öğrenen bir kültür yaratmada liderin rolü, bir vizyon belirlemeye ve belirlenen vizyonun ile içinde bulunulan mevcut durumla farkları konusunda diyalog kurmayla ve öğrenmeyi destekleyen yaratıcı bir liderlikle başlar. Lider, çalışanların yeni buluşlar geliştirmesine, değişik fikirler denemesine izin verdiği gibi bunun için gerekli ortam koşullarını sağlayarak öğrenme sürecini, değişen çevresel şartları sürekli analiz etmelidir. Etkili fikirlerin örgüt geneli tarafından kabul edilmesini sağlamanın yolu, onun tüm örgüt içinde yayılmasını sağlamadan geçmektedir ki bunun için de doğru iletişim kanallarına ve diyaloga ihtiyaç olduğu bir gerçektir. “Bunun için önce örgüt içinde çalışanların paylaştıkları bir vizyon ve anlayış kalıpları bulunmalıdır. Böyle bir kültürün var olması, çalışanların gönüllülüğünü artırır. Çalışanların yetkinliklerinin ve öğrenme kapasitelerinin artırılması; hataları cezalandıran yaklaşımlardan, hatalardan ders alan yaklaşımlara geçilmesi ve değişimin gerçekleşmesi için tüm engellerin kaldırılması; çalışanların birbirine açık olması, etkili fikirlerin örgüt içinde kolayca yayılmasını ve ortak bir anlayış ve vizyon çerçevesinde kabul görerek genelleşmesini sağlayacaktır. Örgütlerin sürekli öğrenen canlı bir organizasyon olabilmeleri için,

öncelikle üst yönetimin yeni öğrenmelere açık olması gerekmektedir” (Boyacı, 2007: s.40).

Schein’ a göre örgütsel öğrenmenin anahtarı, üst düzey yöneticilerine ve liderlere öğrenmeyi öğrenmeleri, kendi kültürlerini analiz etmeleri ve bu kültürlerin güçlü yönlerini nasıl geliştirmek gerektiği konularında yardım etmek olabilir. Toplulukların öğrenme yöntemleri çok çeşitli olabilir ve her bir topluluk için ayrı bir öğrenme aracı geliştirmek gerekebilir. Öğrenme, tek bir örgütsel çizgide değil, endüstriyel çizgisinde öğrenenlerin işbirliğiyle yapılandırılmalıdır (Schein, 1996: ss.9-20).

Öte yandan, çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak için liderlerden bazı davranış modelleri sergilemeleri beklenmektedir. Öğrenmeye istekli bir ortam yaratmak, etkili yaratıcı fikirlerin oluşturulmasını sağlamak, oluşturulan bu fikirlerin en çabuk ve etkin bir şekilde yayılmasını ve gelişmesini sağlamak bu davranış modellerine örnek olarak verilebilir. Bundan yola çıkarak bu tip örgütlerdeki liderlerin dört temel rolü bulunduğu söylenebilir. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Yazıcı, 2001: s.192):

- Liderler, öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, öğrenmeye ve gelişmeye açık oldukları mesajını vermeli ve bu yönde gösterilecek faaliyetlerde aktif rol almalıdır. Ancak bu vasıta ile kurulacak bir etkileşim ortamında çalışanların tutum ve davranışları yönlendirilebilecektir.
- Öğrenme ve gelişme fırsatlarını eşit olarak tüm çalışanlara sunma ve öğrenmeyi destekleyici rol üstlenmelidirler.
- Öğrenme fırsatlarını günlük rutin işlerin içine adapte ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatı yakalayabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.
- Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için ne denli önem taşıdığını tüm çalışanlara gösterme rolünü üstlenmelidirler.

Daha önce söz edildiği gibi, örgüt kültürünün oluşum evrelerinde örgütün sahip olduğu değerler aslında liderden kaynaklanmaktadır. Liderlerin yaratmış olduğu tüm değer ve normlar zamanla o örgütün kültürel birer unsuru olacak ve sonraki dönemlerde,

çalışanların davranışlarını şekillendirecektir. Örgütsel öğrenmenin gelişmiş olduğu örgütlerde liderler, çalışanların kararlara katılımını sağlayarak onların düşüncelerine önem verdiklerini belli ederler ve onların yeni ve yaratıcı fikirlerini özgürce ortaya koymalarına olanak yaratır. Bununla birlikte, bu tip örgütlerde, çalışanlar, yöneticilerine, yaşadıkları sıkıntıları rahatlıkla açabilmekte ve gerektiğinde kararları sorgulayabilmektedirler.

### 3.4.2. Ödül Sistemi

İnsanların yapıları gereği bir takım ihtiyaçları söz konusudur. Birçok bilim adamı da bu konu üzerinde durmuş, insan ihtiyaçlarını çeşitli şekillerde sınıflandırmıştır. Bunlardan Maslow' un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nde temel ihtiyaçların öncelikli olduğu ve insanları motive etmek ve harekete geçirmek için ihtiyaçları önceliklere göre değerlendirmek gerektiğini vurgulanmıştır. Bununla dışında Alferder ise, daha üst düzey ihtiyaçlara nazaran temel ihtiyaçların karşılanmaması halinde üst düzey ihtiyaçların motive etmede önemini kaybedeceğini savunmuştur. Yine, Herzberg' in "Tatmin Edici ve Güdüleyici Faktörler" ayrımı ve devamında yapılan çalışmalar, farklı pozisyonlarda çalışanların ihtiyaçlarının farklı araçlarla, farklı şekillerde giderilebileceğini ortaya koymuştur. Gerek "Beklenti Kuramı", gerek bunun akabinde oluşturulan diğer güdüleme kuramlarından kişilerin harekete geçmesinin beklentilerinin ve bunun sonuçlarının bir uzantısı olduğu sonucu çıkarılmıştır. İşte tüm bunlardan yola çıkarak örgütte çalışanların çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda arttırmalarının, ancak onların ihtiyaçları ile örgüt ihtiyaçlarının aynı çizgide buluşturulmaları ile mümkün olacağı söylenebilir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde, yöneticinin çalışan ve örgütü bir bütün olarak kavrayabilmesi önem taşır. Örgüt hayatının geliştirilmesi ve devam ettirilmesi ile yönetici ve çalışanların kendilerini bireysel anlamda geliştirmeleri ve hayatlarını devam ettirmeleri arasında bir bağ kuracak olan ödüllendirme sistemi, örgütlerde oluşturulması gerekli olan sistemlerden biridir (Sayılır, 2002: s.y.).

Genel olarak, örgütsel öğrenmenin üç aşamadan oluştuğu söylenebilir. İlk aşama algılamayla ilgili olup, bu aşamada çalışanlar yeni fikirlerle karşılaşp bilgilerini arttırır ve farklı düşünme şekilleri yaratırlar. İkinci aşama davranışlarla ilintilidir. Burada,

çalışanlar yeni fikirleri içselleştirmeye başlarlar ve bunun sonucu olarak da davranışlarında değişiklikler meydana gelmeye başlar. Davranışlarında meydana gelen değişikliklerin performanslarını iyileştirme olan yansıması ise üçüncü ve son aşamadır. Daha üstün kalite, daha büyük pazar payı gibi koşullar, performansı geliştirmenin ötesinde her zaman, algısal ve davranışsal değişimleri içerdiği için, etkin bir öğrenme süreci asıl olarak bu üç aşamadan meydana gelmelidir. Ancak buna karşın, günümüzde birçok örgütün, öğrenen çalışanlarına gereken değeri vermediği gözlemlenmektedir. Oysaki örgütsel öğrenmenin olduğu yerlerde, kimlerin nasıl ve ne şekilde öğrenecekleri önceden belirlenmelidir. Ödül olarak da maddi destek, kariyer fırsatları sunulabilir veya kişi takdir edilebilir (Çam, 2002: ss.148-149).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerde kültür ve buna bağlı olarak ödül sistemleri, öğrenmeyi destekler ve daha etkin ve sürekli hale getirmeye çalışır. Bu örgütlerde ücret ve terfi uygulamaları; alınan riske, esneklik, sürekli iyileştirme ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli diğer davranışlara bağlanmıştır. Bunun da ötesinde yaşanan görüş ayrılıkları veya yapılan hatalar cezalandırmaya neden olmamaktadır. Örgütlerde görüş ayrılıkları ve risk üslenme engellenmemeli, tam tersi farklı görüşlerin örgütü daha güçlü hale getirebileceği ve yeni buluşlara yol açabileceği düşüncesiyle desteklenmelidir. Diğer yandan, ödül sistemleri, öğrenme açısından bir engel olarak görülmemeli; bununla birlikte ödüllere, bireysel çabaları, takım çalışmasını ve işbirliğini destekleyen bir araç olarak bakılmalıdır (Çırpan, 2001: ss.10-11). Çünkü aslında hatalar bir yandan da örgütler için büyük öğrenme fırsatları yaratmaktadır.

İlk bölümde ele alınan örgüt kültürü unsurlarından değer, norm ve davranışların pekiştirilmesinde ödüllendirmenin etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar, sınırlı zamanlarını ve enerjilerini nasıl harcayacaklarına ilişkin seçimler yaparken, elde edecekleri kişisel çıkarları da düşünmektedirler. Bu açıdan bakıldığında ödül sistemleri, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak açısından örgütlerin sahip oldukları en önemli araçlardan biridir. Çalışanlar tarafından benimsenen norm ve değerler, örgüt kültürünün unsurları olduğundan, ödül sistemlerini belirgin bir biçimde etkilemektedirler. Örgütsel öğrenmenin desteklendiği örgüt kültürlerinde ödül sistemleri, takım başarısını ödüllendirerek, farklı bölüm çalışanlarının deneyim ve

bilgilerini bütünleştirmeleri için uygun ortamı yaratarak, bunun sonucunda çalışanların örgütü daha doğru bir biçimde algılamasına yardımcı olmakta, aidiyet duygusunu arttırmakta ve alınan kararları etkilemektedir (Lussier, 2001: s.344). Özellikle takım başarılarını ödüllendiren değerlendirme sistemleri, örgütsel öğrenme için gerekli olan farklı tecrübelerin paylaşımını kolaylaştırmaktadır.

Örgütlerin ödül- ceza sistemleri, teşvik ve takdir etme sistemleri bir bakıma çalışanların yapısını baz alan temel varsayımlarla ilgilidir. Genelde olumsuz varsayımlara sahip örgütte, hatalar yapılmakta ve hatalara karşı az tolerans gösterilmektedir. Dolayısıyla bu durumda örgüt kültürü, cezaların hâkim olduğu bir yapıya bürünecektir. Buna karşın, öğrenmeyi destekleyen bir ödül- ceza sistemi ise hataların cezalandırılmadığı fakat her hatadan ders çıkarılmasını öngören, öğrenmeyi teşvik edici bir yapı gerektirmektedir (Yılmaz, 2001: s.174).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgütlerin ödül sistemlerinin, geleneksel organizasyonlara göre farklı performans kriterlerini içerdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Öğrenen bir örgüt olabilmek için örgütün davranışında ve kültüründe yer alan değer ve varsayımlar, örgütün ödüllendirme sisteminde de kendini açıkça olarak göstermektedir. Performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin algılanması, örgüt kültürünün çalışanlarca benimsenmesi adına önemli elemanlardan biri olduğu söylenebilir. Benimsenmesi, örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisinin artırılması ve örgütün kabul ettiği değerlerin çalışanın da değerler sisteminin bir parçası olmasını gerçekleştirmesi yönünden önemlidir. Örgüt kültürü çerçevesinde oluşturulan ödül sistemleri, çalışanın örgüt anlayışının bir parçası olur ve kararlarını büyük ölçüde etkiler. Eğer örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde sürekli bir etkiye sahip olması isteniyorsa, arzu edilen davranışları onaylanma ve bunları ödüllendirme aynı doğrultuda gerçekleştirilmelidir.

Bilgi işleme sürecine göre örgütsel öğrenme: bilginin elde edilmesi, anlamlandırılması, paylaşılması ve örgütsel hafızanın oluşturulmasından meydana gelmektedir. Bütünleşme sonucu oluşan ortak kültürel değerler, örgüt çalışanlarının çevresel bilgileri fark etmesi, gerekenleri toplaması ve değerlendirmesi için zemin hazırlamaktadır. Bu

bilgiye sahip çalışanlar, tüm bu bilgilerin diğer çalışanlara da aktarılmasıyla yükümlüdürler. Kültürün içselleştirilmesiyle çalışanlar, örgüt içindeki ortaklık ve güven duygusunu arttırır, bu gelişme de öğrenme ve bilgilerin örgüt içi serbest dolaşımını sağlar. Bundan yola çıkarak, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için kültürel değerlerin içinde paylaşımın ne denli önemli vurgulanabilir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi istenen yerlerde ödüllendirme; öğrenmeyi, katılımı ve paylaşımı destekleyici yönde yapılandırılmalıdır. Diğer bir deyişle, esnek olmak, risk almak, yaratıcı olmak ve sürekli gelişmeyi destekleyen faaliyetlerde bulunmak ödüllendirmede esas alınmalıdır. Bununla birlikte daha önce de belirtildiği gibi, hatalar cezalandırılmamalı tam tersi en büyük öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmelidir (Yılmaz, 2001: ss.170-172).

Örgütsel öğrenmenin kültür üzerindeki somut yansımaları olan liderlik ve ödül sisteminden sonra sıra son olarak öğrenme sorunlarının kültürle etkileşiminin sonuçlarını irdelemeye gelmiştir.

### **3.5. Örgütsel Öğrenme Sorunlarının Örgüt Kültürüyle Etkileşiminin Sonuçları**

İkinci bölümde ele alınan öğrenen bir organizasyon olmanın önündeki engeller, örgütün istenilen amaçlara ulaşamamasında büyük rol oynamaktadır. Burada, gerekli değişikliklerin sağlanamaması ve yeterli etkinliğe ulaşılamamasında payı olan bu engellerin neden olduğu öğrenme sorunlarının örgüt kültürüyle ilişkisine değinilecektir.

Senge' e göre, örgütlerde görülen öğrenememe sorunu bir tesadüf değildir. Ona göre örgütlerde görülen öğrenme sorunlarından ilki, pozisyonuyla sınırlı kalmış çalışanlardır. Bu kişiler tamamen işleriyle özdeşleşmiş olup, yaptıkları işlerin tüm çalışmalar üzerindeki etkisini göremediklerinden dolayı ortak çalışma anlamında sorumluluk duygusuna sahip değildirler. İkincisi, düşman dışarıda sendromudur. Bu durum aslında, "Pozisyonum neyse ben oyum" anlayışının meydana getirdiği çevreye karşı duyarsız kalma durumudur. İşler ters gittiğinde, sorumlu olarak hep başkasını gösterirler. Sadece kendi pozisyonlarına odaklandıklarından yaptıkları işin ötesini görmez ve yaptıklarının olumsuz sonuçlarını dışarıdaki kaynaklara bağlarlar. Bir diğeri, sorumluluk üstlenme



kuruntusudur. Sorumluluk üstlenmenin son derece gerekli olduğu ve sorunları çözmek için başkalarını beklemektense, kendi başına sorunları çözmeye başlama anlayışıdır. Burada, sorunun nedenleri yeterince irdelenmeden çözülmeye çalışıldığı için aslında sorunun temeline inilmemekte ve yaratılan çözüm geçici olmaktadır. Bu noktada rahatsızlık verici olan diğer bir unsur da, kaynakları hep dışarıdaki faktörlerde arama eğilimidir. Senge, dördüncü olarak, olaylara takılıp kalmadan bahsetmiştir. Örgütler; satış raporları, bütçe harcamaları, işten çıkarmalar, aylık giderler gibi somut ve ölçülebilir sonuçlara yönelerek, tehdit oluşturabilecek esas nedenleri gözden kaçırmaktadırlar. Oysaki önemli olan, öğrenmeyi gerçekleştirecek olayların nedenlerini araştırmak ve tehdit oluşturabilecek gizli eğilimleri saptamaktır. Beşinci olarak tehdit ve hata risklerinin görülememesinden bahsedilmektedir. Tehdit ve zayıflıklara karşı zamanında önlem alınamaması, değişimlere karşı gerekli ve etkin tepkinin verilememesine neden olmaktadır. Bir diğer sorun ise, tecrübeyle öğrenme hayalidir. Senge' e göre en güçlü öğrenme, tecrübeyle oluşmaktadır. Ancak, eylemlerin sonuçları, öğrenme ufğunun ötesinde ortaya çıkıyorsa diğer bir ifadeyle eylemlerin sonuçları gözlemlenemez ve takip edilemez hale geliyorsa, o zaman doğrudan tecrübeyle öğrenmek oldukça zorlaşmaktadır. Nihayetinde sonuncu olarak Senge, yönetici takım mitinden bahsetmiştir. Bazen üst yönetimin yarattığı birlik ve beraberlik aslında yüzeysel kalmaktadır. Yöneticiler daha çok, kendi etki ve kontrol alanlarını ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. İşte bu noktada, sorunlar meydana geldiğinde yöneticiler arası birlik ve uyum tablosunun bozulduğu gözlemlenmektedir (1997: ss.26-34).

Son olarak sıra, örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme sorunlarının; keşfetme, icat, üretim ve genelleme aşamalarında birlikte ele alınmasına gelmiştir.

### **3.5.1. Keşfetme Aşamasında Öğrenme Sorunları ve Örgüt Kültürü**

Keşfetme süreci, örgütün amaçlarının ve standartlarının belirlendiği ve sonrasında bunların mevcut verilerle karşılaştırıldığı, öğrenmeyi motive edecek bir süreçtir. Bu aşamada bahsedilen iki tür öğrenme sorunu, Körlük ve Projeksiyon olarak adlandırılmaktadır. Körlük, örgütün çevresini analiz etme konusunda yaşadığı tıkanmalarla ilgilidir. Çalışanlar, fırsatları ya da tehditleri fark etmek için yeterli bilgiye

sahip olmadıkları, örgüte yeterince bağlı olmadıklarında ve kendilerine gereksiz derecede çok güvendiklerinde başarısız olurlar (Yılmaz, 2001: s.140). Bilindiği gibi, örgütler için çevresel analizler, fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak bu aşamada, örgütün sahip olduğu ve kültüründe var olan inanç ve varsayımlar körlüğe yol açarak değişimin önünde duvar oluşturabilmekte, fırsat ve tehditlerin farkına varılmasını engelleyebilmektedir. İşte diğer bir deyişle, kültürel varsayımların yarattığı körlük, örgütsel öğrenme sorunlarına yol açmaktadır.

Diğer bir öğrenme sorunu ise Projeksiyon' dur. Projeksiyon, çalışanların gördükleri şeyleri değiştirdikleri ya da yanlış yorumladıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, sadece örgüt kültürü çerçevesini görebilmektedirler. Bilinçaltlarına yerleşmiş olan değerler ve normlar, bazen verilerin yanlış yorumlanması sorununu yaratabilmektedirler. Yaşanan bu sorun, kuşkusuz öğrenme sürecinin diğer aşamalarını da olumsuz etkilemektedir. Dar kapsamlı ve zayıf vizyonlar ve çevrenin yanlış analiz edilmesi, diğer öğrenme süreçlerini de etkilemektedir (Snyder ve Cummings, 1998: s.879).

Bu aşamada ortaya çıkan öğrenme sorunlarının üstesinden gelmek için, çalışanları diyalog kurmaya ve takım oluşturmaya yönlendirmek ve onları bu konuda bilgilendirmek için konferanslar ve oturumlar düzenlenmelidir (Snyder ve Cummings, 1998: s.885).

### **3.5.2. İcat Aşamasında Öğrenme Sorunları ve Örgüt Kültürü**

Bu aşama, performans boşluklarının analiz edilmesi ve bunlara, gereken çözümlerin yaratılmasıyla doğrudan ilintilidir. Performans eksikliklerinin analiz edilip, sebeplerini araştırmak ve buna alternatifler oluşturmak icat aşamasının içeriğini oluşturmaktadır. Bu aşamada görülen öğrenme sorunları ise, “Tek taraflı düşünme” ve “Çoklu kişilik bozuklukları” olarak ele alınmaktadır.

Tek taraflı düşünme sorunu, çalışanların analizlerine rehberlik eden ve sorunlara çözümler geliştiren varsayımlardaki bozukluklardan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar,

bilişlerine ve eylemlerine rehberlik eden bir takım “kavramsal haritalar ve davranışsal şemalar” kullanmaktadırlar. İşte bunlar, karmaşık durumları açıklamada başarılı olamadıklarında ya da yanlış varsayımlara yol açtıklarında tek taraflı düşünme ortaya çıkmaktadır. Burada, çalışan ya örgütün çevreyle olan ilişkisini kavrayamamıştır ya da sorunu çözmek için yeterli bilgiye sahip değildir (Snyder ve Cummings, 1998: s.880).

Öte yandan çoklu kişilik bozukluğu, çok yönlü ve rekabetçi bakış açılarındaki koordinasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin temel niteliklerinden biri, örgüt içinde çalışanlar arası öğrenmenin yapılandırılmasıdır. Bu tip bozukluk, icat aşamasında açıkça belirtilmemiş ya da birbirine tam olarak bağlanmamış süreçleri devam ettirilmesiyle meydana gelmektedir. Burada, çalışanların diğerleriyle benzer aktiviteler içinde olduklarını fark edememelerinden dolayı, bölümler arası sınırlar, çalışanların fikirlerini ve önerilerini kendilerine saklamalarına, paylaşmamalarına neden olmaktadır. Bu durumda örgüt sanki birden fazla kişilikmiş gibi davranır ve birbirinden ayrı, uyumsuz bakış açılarına ve fikirlere sahne olur (Yılmaz, 2001: s.146). Öte yandan da yaratıcı fikirlerin paylaşılmadan yok olup gitmesine neden olur.

Bu aşamada örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü daha önce de birçok kez vurgulandığı gibi örgüt kültürünün amacı örgüt çalışanlarının belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirebilmektir. Bu noktada örgüt kültürü, örgütün değerleri ve normlarıyla iletişimin sıklığını ve hangi kanallarla gerçekleştirileceğini belirleyerek çalışanları ortak bir amaç için bir arada tutar ve koordine şekilde çalışmalarını sağlar.

### **3.5.3. Üretim Aşamasında Öğrenme Sorunları ve Örgüt Kültürü**

Üretim aşamasında görülen bu tip öğrenme sorunları genellikle örgütlerin elde ettikleri yeni bilgilere rağmen davranışlarını, iş yapma şekillerini ve örgütsel yapılarını değiştirmemeleri kaynaklıdır. Oysaki örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan unsurlardan biri de edinilen bilginin davranış değişikliğiyle bütünleştirilmesidir. Bu tip öğrenme sorunun yaşandığı örgütlerin kültürleri, yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasını yüreklendirmekten çok; bunları görmezden gelmekte,

diğer bir deyişle, mevcut durumu korumak adına değişik fikir ve düşüncelere karşı katı bir tutum sergilemektedir. Bunun sonucu olarak da çevresel tepkilerden öğrenilenler örgütün bütününe yayılamamaktadırlar. Bu tip öğrenme sorunun ortaya çıkmasının bir diğer nedeni de, çalışanların hata yapmaları durumunda cezalandırılacakları korkusu taşımaları, dolayısıyla risk almaktan kaçınmalarıdır.

Ancak, örgütsel öğrenmenin olduğu kültürlerde değişime açıklık söz konusu olduğu için, bu öğrenme sorununun üstesinden yine örgüt kültürü sayesinde gelinebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

#### **3.5.4. Genelleme Aşamasında Öğrenme Sorunları ve Örgüt Kültürü**

Genellemeyi, örgütlerin edindikleri tecrübelerin değerlendirilip sonuçlarının yazılı hale getirildiği ve bunların örgüte has politikalar ve normlar olarak anlamlandırılıp kullanıldığı bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel öğrenmenin en önemli işlevlerinden birinin, elde edilen bilginin tüm çalışanlara aktarılması olduğu daha önce de belirtilmişti. İşte, edinilen tüm tecrübeler ve öğrenilen tüm bilgilerin örgütün diğer çalışanlarına; iletişim kanalları, dökümanlar, eğitim programları ve sosyalleşme süreciyle aktarılması genelleme aşamasının bir unsurudur. Örgütün dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümünde temel bir araç olarak gördüğü örgüt kültürü, genelleme süreci sonucunda elde edilen bilgi, tecrübe, davranış biçimlerinin ve değer yargılarının çalışanlara aktarılmasında da etkin rol oynamaktadır (Yılmaz, 2006: ss.114-115).

Bu aşamada görülen öğrenme sorunun adı “unutkanlık” dır. Bu durum, örgütsel deneyimlerin sonuçlarının görüntülenememesi, belgeleştirilememesi ya da tüm örgüt tarafından ulaşılması zor hale getirilmesinden kaynaklı bir sorundur. Bu noktada örgüt kültürü, devreye girmekte ve genelleme süreci sonucunda ortaya çıkan her şeyi tüm örgüt çalışanlarına hatırlatmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, örgüt kültürünün; sloganlar, hikâyeler, kahramanlar, mitler, semboller gibi tüm unsurları, çalışanların örgütün değerlerini kolayca kabullenmesini sağlamaktadır. İşte bu noktada, tüm öğrenilenlerin hatırlanmasında örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, tüm örgütler varsayımlarına göre farklı öğrenme yolları geliştirseler de hepsinin sahip olduğu bir öğrenme yetisi mutlaka vardır. Örgütsel öğrenmenin amacı, ortaya koymaya çalıştığı kültürel kurallar, değerler ve ilkeler doğrultusunda, öğrenmenin sürekli bilgi üretmesini sağlayarak bunu örgütün değişmez bir özelliği haline getirmektir.

Eğer örgütün, öğrenmeyi desteklemesi isteniyorsa sahip olduğu kültürün de bu yönlü değişimleri ve gelişmeleri takip etmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin en büyük belirleyicilerinden olan örgüt kültürü, tutum ve değerleriyle çalışanların davranışlarını etkilemekte ve eylemlerine yön vermektedir. Çünkü örgütsel öğrenme sadece değişmelere, gelişmelere, kurallara ve öğrenme şekillerine bağlı değil, aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına, diğer bir deyişle örgütün sahip olduğu kültüre de bağlıdır. Etkili bir örgüt kültürü, amaçların anlaşılıp benimsenmesine ve tüm çalışanların davranışlarını buna adapte etmesine yardımcı olmaktadır. Kültür, bu yönüyle tüm çalışanları bir arada tutar ve bütünlüğü sağlar.

## SONUÇ

Günümüzün sürekli değişen ve gün geçtikçe belirsizleşen çevre koşulları, işletmeleri hayatta kalabilmeleri için eski yönetim anlayışlarından sıyrılıp günümüz koşullarına uygun yeni anlayış ve stratejiler geliştirmeye yönelmiştir. Bugün yaşanan değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden çok daha hızlı olmakta ve işletmelerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Buna ayak uydurabilmek için çok çeşitli çalışmalar sürdürülmesine karşın aslında bu değişim sürecinde hayatta kalabilmenin yolu bilgiye sahip olmaktan geçmektedir. İşletmelerin devamlılığı için gereken bu bilgiye de ancak öğrenme ve öğrenmeyi destekleyen bir kültür yaratılmasıyla ulaşılabilecektir.

1980'li yıllarda, örgütsel davranışların yönetilebilmesi ve etkinliğin artırılabilmesi için öne çıkan örgüt kültürü kavramı 1990'lı yıllardan sonra küreselleşmenin de etkisiyle yeni bir boyut kazanarak rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir unsur haline gelmiştir. Örgütlerin çevrelerinde yaşanan hızlı değişim, onları geleneksel yapılarından sıyrılıp gelişmelerin sıkı takipçisi olup, yeniliklere ayak uydurmaya yönelmektedir. Bunu yaparlarken de sahip oldukları değerleri, kuralları, teknolojik altyapılarını gözden geçirmek durumundadırlar. Rekabet edebilirlik düzeylerini arttırabilmelerinde örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak olan insan kaynağının payı oldukça fazladır. Dolayısıyla öğrenmenin gerçekleştiği kurumların kültürlerindeki en belirgin özelliklerden birinin de değişim ve değişime açıklık olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren, normları yaratan ve çalışanlar tarafından paylaşılmış inançlar ve değerler bütünüdür. Örgütün tutum ve değerlerinden oluşan, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütü oluşturan en önemli unsurdur. Çalışanların ortak bir amaç uğruna işbirliği içinde takım ruhuyla çalışabilmelerinde örgütün sahip olduğu kültürün payı oldukça büyüktür. Kültür, çalışanlar arasında bütünleşmeyi sağladığı gibi ortak değer ve inançlar

vasıtasıyla çalışanların davranışlarını belli bir şekilde yönlendirerek öğrenme için de çok gerekli olan koordinasyonu sağlar.

Öte yandan örgütsel öğrenme; bilginin yaratılıp, elde edilmesi ve bu bilginin örgütün tüm çalışanlarıyla paylaşılması anlamına gelmektedir. Bu davranışı benimseyen örgütlere öğrenen organizasyon denilmektedir. Örgütsel öğrenme bir süreç, bir döngüdür. Bilginin yaratılıp elde edilmesiyle başlayan ve sonrasında bilgiyi yorumlayarak anlamlandıran ve genelleştiren bir süreçtir. Ancak süreklilik gösterdiğinde tam anlamıyla bir öğrenen organizasyona dönüşülebilecek olan bu süreçte çevreden gelen geri bildirimler döngünün tekrar başlamasını sağlar.

Öğrenmenin tam olarak gerçekleşebilmesi ve bilgiyi örgütün amaçları doğrultusunda kullanılabilmesi örgütün sahip olduğu kültürel değerlere bağlıdır. Öğrenen organizasyonların gelişmesinde, organizasyonların yapılarında öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları hayati önem taşır. Çünkü örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi destekleyen önemli bir faktördür. Örgüt kültürüyle hayal gücünün, yaratıcılığın ve bireysel farklılıkların desteklendiği, yeniliklerin ödüllendirilerek teşvik edildiği, farklı bakış açılarına değer verildiği örgütlerde örgütsel öğrenme için de elverişli bir ortam yaratılmış demektir. Herkesin aynı fikirde olduğu veya farklılıkların söz konusu olmadığı ortamlarda, öğrenmenin gerçekleşmesi oldukça güçtür. Çünkü farklılıklar bir bakıma öğrenmeyi hızlandıran birer “katalizör” görevi görmektedirler. Örgütlerin; sorunları çözmeleri, yeni fikirler yaratmaları, kapasitelerini arttırmaları ve amaçları belirlemeleri tüm üyelerin öğrenmesini teşvik eden bir çalışma kültürü oluşmasıyla gerçekleşebilecektir.

Geleneksel organizasyon yapısından farklı olan öğrenen örgütlerde, öğrenme hem süreklilik arz etmekte hem de örgütün kültürel yapısıyla desteklenmektedir. Ancak burada önemli olan, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için sadece mevcut kültürel değerleri korumanın yeterli olmayıp, değişen koşullara göre kültürel değerlerin de değiştirilmesi gerektiğidir.

Takım halinde öğrenmeyi amaçlayan örgütsel öğrenme, örgütün öğrenebilme yeteneğini ve deneyimini geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Sanayi toplumundaki bireysel öğrenme anlayışı, bilişim toplumunda yerini takım çalışmasıyla öğrenmeye bırakmıştır. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeyle başlar ancak bu tek başına yeterli değildir. Burada önemli olan, sistemin bir bütün olarak değerlendirilmesi ve öğrenmenin de bütün sistemi kapsamasıdır. Burada önemli olan nokta, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için bireylerin edindikleri bilgileri diyalog vasıtasıyla diğer çalışanlara aktarmasıdır ki buradan çıkacak sonuç örgütsel öğrenme için diyalogun oldukça önemli ve gerekli olduğudur.

Örgütlerin rekabet edebilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için gerekli olan örgütsel öğrenme, tüm çalışanlarca paylaşılan örgüt kültüründeki öğrenme anlayışına engel olan faktörleri yok edip, öğrenmeyi destekleyici kültürel unsurların örgüte kazandırılmasını sağlarken, örgüt kültürü ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak örgüt çalışanlarınca oluşturulan bilginin yine örgütün gelişimi için kullanılmasına neden olur.

Örgüt kültürü sayesinde yaratılan ortak değerler, inançlar ve amaç duygusu örgütsel öğrenmenin de temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, oluşturulan örgüt kültürünün bir getirisi olan diyalog ve kurulan kuvvetli iletişim ağı, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde büyük rol oynamaktadırlar. Bu sayede, öğrenme ve değişim teşvik edilip ödüllendirilecek, risk almak ve hataların paylaşılıp bunlardan ders çıkarılabilmesi birer fırsat olarak değerlendirilebilecektir. Bu tarz bir kültürün yaratılmasında kuşkusuz yöneticilerin ve liderlerin payı çok büyüktür. Bu tip yöneticilerden beklenen; örgüt içinde karşılıklı güveni pekiştirmeleri, başarısızlıklardan çekinmek yerine onlardan bir şey öğrenmeyi teşvik etmeleri, örgütteki tüm çalışanlara değerli olduklarını hissettirmeleri ve ayırım yapmaksızın tüm çalışanların bireysel gelişimine destek vermeleridir. Çalışanların çabaları ve yaratıcı fikirleri örgüt için önemli bir girdi olarak algılanmak isteniyorsa yöneticilerin bunu kültürel bir değer olarak görüp, tüm örgüt çalışanlarıyla paylaşması gerekmektedir.



Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini araştırmaktır. Açıkça görülmektedir ki örgüt kültürünün örgütün öğrenmesi üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmenin en büyük belirleyicilerinden olan örgüt kültürü, tutum ve değerleriyle çalışanların davranışlarını etkilemekte ve eylemlerine yön vermektedir. Çünkü örgütsel öğrenme sadece değişime ve öğrenme şekillerine bağlı değil, aynı zamanda örgütün temel değerlerine, normlarına diğer bir deyişle örgütün kültürüne de bağlıdır. Etkili bir örgüt kültürü; amaçların, çalışanların da fikirleri doğrultusunda belirlenmesini, çalışanlar tarafından doğru bir biçimde algılanmasını ve tüm çalışanların bu amaca uygun davranmasını sağlar.

Öğrenen bir örgüt kültürü ancak; örgütsel öğrenme için gerekli olan takım çalışması bilincinin güçlendirilmesi ve işbirliğinin artırılması, iletişim ağlarının kuvvetlendirilmesi ve diyalogun geliştirilmesi, aidiyet duygusunun güçlendirilmesi ve sürekli öğrenme ortamının oluşturulmasıyla gerçekleştirilebilecektir. Değişime ayak uydurmanın en önemli silahlarından biri olan örgütsel öğrenme, gerekli kültürel unsurlarla desteklenmediği müddetçe başarılı olması neredeyse imkânsızdır.

Örgüt kültürü, örgütün öğrenmesi üzerinde etkisi gün geçtikçe kanıtlanmakta olan yeni bir boyuttur. Kültürel değerlerin öğrenmeyi destekleyecek seviyede olması bu noktada çok büyük önem taşımaktadır. Kültürün sahip olduğu unsurlar, çalışanları öğrenmeye ne ölçüde kanalize ederse, kuşkusuz örgütün başarısı o oranda artacaktır. Örneğin kişiler ve birimler arası diyalog geliştirmeye önem veren bir yönetici liderliğinde temelleri atılmış bir kültür, bilgi paylaşım oranını büyük oranda arttıracaktır. Diyalogun artması için çalışanların etkileşim alanlarını genişletmek ve kişilerin kaynaşmasını sağlamak da yine bu amaç için yapılması gereken çalışmalardan biridir.

Öte yandan kültürü tam yerleşmemiş ya da öğrenme konusunun ne derece önemli olduğu henüz anlaşılmamış örgütlerde durum biraz daha farklıdır. Bu tip kurumlarda önemli olan tek şey en az girdiyle en yüksek kârı elde etmektir. Bilgi de bir girdidir. Üstelik iyi işlenmesi neticesinde hem maddi hem de manevi bir çok verimli sonucu doğuracak bir girdidir. Ancak öğrenmeyi, gelişim için gerekli kültürel bir unsur olarak

göremeyen işyerleri, bilgiyi sadece işe yeni başladığı dönemlerde alınan ve kısıtlı iş tanımlarını gerçekleştirebilmeye imkân verdiği düzeyde edinilmesi gerekli bir unsur olarak görmektedirler. Oysa ki çevre değişkendir, teknoloji çok hızlı ilerlemekte ve rakipler inanılmaz üstünlükler sağlamak için kendilerini sürekli yenilemektedirler. İşe mesai saatini doldurmak için gelenlerin ve iş tanımlarının dışına çıkmaya korkanların bulunduğu bir yapı, yenilik ve yaratıcılık peşinde çalışanların bulunduğu, “Kendimi daha nasıl geliştirebilirim?” diye sorunların yer aldığı bir yapının pek tabiki gerisinde kalacaktır. Çünkü hata yapma ve bunun sonucunda cezalandırılma korkusunun çalışanların zihnine yerleştirildiği bir kültür aslında çalışanlardan çok da bir şey beklememektedir. Oysaki hataları ve sorunları birer fırsat olarak gören çalışanlar, hem kendi hatalarından hem de çevrelerinde yapılan hatalardan ders çıkarmayı tercih ederler ve bundan rahatsızlık duymazlar. Bu tip kurumlarda, öğrenme sadece belli haftalarda ve belli konularda, dışardan bir kişiden alınan eğitimlerle sınırlı değildir, her an her ortamda ve her faaliyetten birşeyler öğrenme amacı güdülmektedir, dahası bunu iş yaşamının bir gereği olarak görmektedirler.

Çalışanlar, kendilerine değer verildiği müddetçe kendilerini o örgüte ait hissederler, değerlerini daha kolay benimserler ve örgütün başarısının kendi başarıları olduğunu ve bunun sonucunda ödüllendirileceklerini bilirler. Bu durum da, onların öğrenmeye olan hevesini arttırır ve bu inanç, zamanla örgütün yerleşik bir kültürü haline gelir. Çalışana, fikirlerine, buluşlarına, ihtiyaçlarına verilen değer, çalışanın bunu hissetmesiyle birlikte alacağı risk ve yeni şeyler öğrenmeye duyacağı heves, örgütün çevresindeki belirsizliklere vereceği en güzel karşılık olup, örgüte sürekli öğrenen bir kültür kazandıracaktır.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, organizasyonların yapılarında sürekli ve kolay öğrenmeye imkân verecek bir örgüt kültürü oluşturmaları gereklidir. Öte yandan unutulmamalıdır ki değişimin hızına bağlı olarak sürekli gelişen ve yenilenen yönetim anlayışları bundan sonraki dönemlerde de globalleşmenin bir sonucu olarak gelişmeye devam edecektir. Bu noktada işletmelerin yapması gereken, değişimi bilgi ve öğrenme silahlarıyla yakalarken, bir yandan kültürel değerlerini de değişen şartlara göre güncellemek ve geliştirmek olmalıdır.

## KAYNAKÇA

Adrian, Furnham ve Gunter, Barrie, Corporate Assesment: **Auditing a Company's Personality**, London: Routledge Publishers, 1993.

Ailesirketleri.com,

[http://www.ailesirketleri.com/index.php?option=com\\_content&tax=view&id=212&itemid=6](http://www.ailesirketleri.com/index.php?option=com_content&tax=view&id=212&itemid=6), 16/ 10/ 2007

Ajiferuke, Musbau ve Boddewyn, Jean, “ “Culture” and the Other Explanatory Variables in Comparative management Studies”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 13, No. 2, 1970.

Aktan, Can, "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(4): İnsan Mühendisliği", İstanbul: **TUGİAD Yay.**, 1999.

Altisigma.com, “Öğrenen Organizasyonlar”,

<http://www.altisigma.com/index.php?name=News&file=article&sid=32>, 30/ 01/ 2008.

Alvesson, Mats, **Cultural Perspection Organizations**, Cambridge University Press., Cambridge:1993.

Antal, Ariane Berthoin ve Dierkes, Meinholf, "Organizational Learning: Where Do We Stand? Where Do We Want To Go?", **Global Focus**, Vol. 13, No.1, John Wiley&Sons Inc., 2001

AofSitesi.com, “İşletme veya Stratejik İş Birimlerinin İzleyebilecekleri Stratejik Alternatif Türleri”, <http://www.aofsitesi.com/orgutseliletisim5.htm>, 10/ 12/ 2007.

Arat, Melih, "Kültür ve Öğrenme" , [www.meliharat.com](http://www.meliharat.com), 18/03/ 2008.

Argyris, Chris ve Schön, Donald, **Organizational Learning, A Theory of Action**

**Perspective**, Massachussets USA: Addison Wesley Series Inc., 1978.

Argyris, Chris, **Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational**, Jossey-Bass and Behaviour Science Series, San Francisco: 1982.

Argyris, Chris, "Theories of Action, Double-loop Learning And Organizational Learning" Infes Search Press.,  
[http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm#\\_Organizational\\_learning](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm#_Organizational_learning), 06/ 02/ 2008.

Argyris, Chris ve Schön, Donald A., **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**, Addison\_ Wesley Pub.com, NY USA: 1996.

Arıkan, Semra, **Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi, Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, İstanbul: Nobel Yay., 2001.

Armstrong, Micheal, "Management Processes and Functions", **Institute of Personal Development**, London: 1990.

Arslandaş, Cem Cüneyt, "Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2005.

Atak, Metin ve Atik, İlhan, "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, Ocak 2007, sa.63-70.

Atay, Osman, "Örgüt Kültürü ve Süreci",  
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, 06/ 06/ 2005.

Ayden, Cem, "Öğrenen Organizasyonlar: Türkiye'de Çok Uluslu Şirketlerle Yapılan İş Ortaklıklarında Bir Uygulama"; **İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Malatya: 2001.

Aytaç, Tufan; "Öğrenen Örgüt: Okul", **Milli Eğitim**, Sayı: 141, Kış 1999.

Bakan, İsmail ve Diğerleri, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Yay., 1. Baskı, 2004.

Baltaş, Acar, "Ortak Kurum Kültürü Oluşturma", [www.baltas-baltas.com/web/ep\\_okkop.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/ep_okkop.htm), 18/ 03/ 2008.

Bandura, Albert, **Principles of Behaviour Modification**, Holt, Rinehart and Winston Inc., NY: 1969.

Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ankara:Umut Yay. Dağıtım, 3. Baskı, 2000.

Bate, Paul, **Strategies for Cultural Change**, Butterworth-Heineman Ltd., Oxford: 1994.

Baysal, Can ve Tekarslan, Erdal, **Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın, 1998.

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yay., 5. Baskı, 2003.

Birgönül, M. Talat; Dikmen, İrem; Atoğlu, Tunca; Özorhon, Beliz, " Türk İnşaat Şti.de Kurumsal Öğrenme: Mekanizmalar ve Kültürel Engeller", **ODTU İnşaat Mühendisliği Bölümü**, Ankara,  
[http://www.1insaat.com/uploads/TrbBlogs/docs\\_2/22467\\_1195600419\\_769.doc](http://www.1insaat.com/uploads/TrbBlogs/docs_2/22467_1195600419_769.doc), 28/ 05/ 2008.

Boyacı, Murat, "Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım", Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş: 2007.  
Braham, Barbara J., **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, , İstanbul: Rota Yay., Etkin Yönetim Dizisi, Mart 1998.

Burck, G.Charles, "Working Smarter", **Fortune**, Haziran 15, 1981 ve "Corporate Culture: The hard and to Change Values That Spell Success of Failure", **Business Week**, Ekim 27, 1980, sa.148-160.

Caveleri, Steven A ve Obloj, Krzysztof, **Management System: A Global Perspective**, Wardsworth Publishing Company, California: 1993.

Christenson, David, "Build a Healty Safety Culture Using Organizational Learning and High Reliability Organizing", **U.S. Wildland Fine Lessons Learned Center**, USA: 2007.

Çaldıranlı, Selim, "Sistemlerin Hayat Sigortası Olarak Öğrenme Kültürü", **Sızıntı Dergisi**, Yıl:22, Sayı: 256, Mayıs  
<http://www.sizinti.com.tr/konular.php?KONUUIID=758>, 18/ 03/ 08.

Çam, Salim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul: Papatya Yay., 2002.

Çetin, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul: Nobel Yayınları, Ağustos 2004.

Çınar, Zehra, "Öğrenen Organizasyonlar" ,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gas.php?nt=682](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gas.php?nt=682), 03/ 03/ 2008.

Çırpan, Hüseyin, "Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı", **Active**, Ocak-Şubat, 2001.

Daft, Richard L., **Management** , Orlando: The Dryden Press.,1999.

Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, Cincinnati: South Western Collage Publishing, 1998.

Davis, M.S., "Measuring Individual Differences In Empathy: Evidence for a

Multidimensional Approach", **Journal of Personality and Social Psychology**, 44, 1983, sa.113-126.

De Long, David W., Fahey, Liam, "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", **The Academy of Management Executive**; November 2000, [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-2491977\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-2491977_ITM).

Deal, Terrence ve Kennedy, Allan A., **Corporate Culture, The Rites and Rituals of Corporate Life**, Reading Mass; Addison Wesley, 1982.

Deal, Terrence ve Kennedy, Allan A., Deal and Kennedy's Cultural Model, [http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm), 2007.

Deal, Terrence ve Petterson, Kent D., **The Principle's Role in Shopping School Culture**, Department of Education, Washington D.C. U.S.A: 1991.

Dechant, Kathleen ve Marsick Victoria, **Team Learning Survey: Facilitator Guide**, Organizational Design and Development Inc., King of Prussia: 1993.

Dinçer, Ömer, "Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi", İstanbul: Eramat Matbaacılık, 1994.

Doğan, Müslüm, "Örgütsel Kültür Modelleri", <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/456-orgutsel-kultur-modelleri.html>, 09/ 12/ 2007.

Donusumkonagi.net, Bireysel ve Örgütsel Öğrenme, [http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5485&baslik=bireysel\\_ve\\_orgutsel\\_ogrenme](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5485&baslik=bireysel_ve_orgutsel_ogrenme), 29/ 01/ 2008.

Dönmezer , Sulhi, **Toplumbilim**, , İstanbul:Beta Yay, 11. Baskı., 1994.

Drucker, Peter, **Gelecek İçin Yönetim**, Çev. Fikret Üçcan, Ankara: Türkiye İş Bankası

Yay., 5. Baskı, 1998.

Durmuş, M. Yavuz, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Projesi Konusunda Evrim Çalkavur ve M. Yavuz Dursun ile Yapılan Paylaşım, [http://www.yavuzdurmus.com/haberler\\_01.htm](http://www.yavuzdurmus.com/haberler_01.htm), 14/ 03/ 2008.

Durrance, Bonnie, "Stories At Work", **Training and Development**, 51/2, 1997.

Düren, A. Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2008.

Easterby, Mark, "Disciplines of Organizational Learning, Contributions and Critiques", **Human Relations**, Vol.50, No.9, 1997.

Edwin C. Nevis, Anthony J. Dibella, Janet M. Gould, "Understanding Organizations as Learning Systems" **Sloan Management Review**, Vol. 36, No. 2. ,Winter, 1995.

Eliade, Mircea, **Mitlerin Özellikleri**, Çev. Sema Rifat, İstanbul: Simavi Yay., 1993.

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yay., 4. Baskı, 1994.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yay., 2006.

Eren, Erol, **Öğrenen Örgüt Davranış Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yay., 1998.

Evcimen, Tunç, Öğrenen Organizasyonlar, <http://www.evcimen.com/wht011.htm>, 30/ 01/ 2008.

Fairholm, Gilbert W., **Leadership and the Culture of Trust**, London: Preager Publishers, 1994.

Fiol C. M. and Lyles M. A. "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10(4), 1985



- Gagliardi, Pasquale, "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework" **Organization Studies**, 7/2, 1986.
- Gareth, H. Jones, **Organizational Theory**, NJ: Prentice Hall, 3rd Edition, 2001.
- Garvin, David, "Building a Learning Organization", **Harward Business Review**, July- August, Vol. 71, 1993.
- Gökalp, Ziya, **Terbiyenin Sosyal ve Kültürel Temelleri**, M. E. B. 1000 Temel Eser Yayınevi, 1973.
- Güçlü, Nezahat, "Örgüt Kültürü"  
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>, 16/ 10/ 2007.
- Güvenç, Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Ankara: Ayyıldız Matbaa, 1972.
- Güvenç, Bozkurt, **Kültür Sorunu**, Ankara: Hacettepe Basımevi, 1970.
- Hofstede, Geert, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, London: Sage Publication, 1980.
- Hofstede Geert, Hofstede- Cultural Dimensions,  
[http://www.geerthofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geerthofstede.com/hofstede_turkey.shtml), 09/ 12/ 2007.
- Huper, George P., "Organizational Learning: the Contribution Processes and A review of the Literature", **Organization Science**, 2(1), 1991, sa.88-115.
- Insankaynakları.gokceada.com, Öğrenen Organizasyonlar,  
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>, 12/ 03/ 2008.
- Kal-Der Uzmanlık Grubu, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Kalite Derneği Yay.,

2. Basım, 1998.

Kalkan, Veli Denizhan, "Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar ve Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi", **III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir: Osmangazi Üni. Yay., No.148, ISBN:975-7936-35-93, 25-26, Kasım 2004.

Kalkan, Veli Denizhan, "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetim-Kesişim ve Ayrışma Noktaları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISS:1304\_0278 Bahar, C.5, 2006.

Kıngır, Said ve Mesci, Muammer, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN:1304-0278, Cilt:6, Sıra 19, Kış 2007, sa.63-81.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 8. Bası, 2001.

Kökel, Fatma Dilek, "Öğrenen Organizasyonel İlkelerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi", **Human Resources Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran, Yıl.3, No.2, 1999, sa.33-64.

Kutaniş, Rana Özen, **Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2002.

Kutaniş, Rana Özen, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya: Sakarya Yay., 3. Baskı, 2006.

Küçüköğlü, Ayfer, Örgütsel Öğrenme Ve Öğrenmenin Engelleri,  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kucukoglu.htm>, 11/ 12/ 2007.

Louis, Marly R, **An Investigator's Guide to Work Place Culture**, Peter J. Frost ve Diğerleri (Ed.), Organizational Culture, California: Sage Publication, 1985.

Lussier, N. Robert, **Human Relations in Organization**, NY: McGraw - Hill Inc., 2001.

Milliyet.com, Yüzyılın Yenilenen Kurumları- Öğrenen Organizasyonlar, <http://blog.milliyet.com.tr/Print.aspx?BlogNo=25493>, 14/ 03/ 2008.

Nelson, Debra L. ve Campbell, James, **Organizational Behaviour**, Boston: Ally and Bacon Inc., 1994.

Odevsel.com, [www.odevsel.com/egitim/2807/bolum-1-ogrenme.htm](http://www.odevsel.com/egitim/2807/bolum-1-ogrenme.htm), 18/ 02/ 2008.

OGU, Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi, [http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10\\_01.pdf](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10_01.pdf), 16/ 10/ 2007.

O'Reilly, Charles, **Socialialization and Organizational Culture**, Der. Barry M. Stahl, Psychological Dimension of Organizational Behaviour, NY: McMillian Publishing Company, 1991.

Owen, Harrison, "Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World", Potomac, Md.: Abbott'dan aktaran Marquardt M.J.(1996) **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**, NY: Mc Graw -Hill, 1991.

Özçer, Sema, "Bugünün ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm: Yaratıcılığın Önemi" **HR Dergi**, Mayıs 2002, [http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber\\_id=42](http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=42), 03/06/ 2008.

Özden, Yüksel, **Eğitimde Dönüşüm**, Ankara: Pepem Yay., 1998.

Özgen, Hüseyin; Kılıç, Kemal Can; Karademir, Bahattin, "Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", **Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi**, Cilt 13, 2004, sa.175-188.

Özgener, Şevki, "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması" , **Verimlilik Dergisi**, 2002/2, sa.41-64.

Özkalp, Enver, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yay., No.116, , 1995

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay., No.111, Eskişehir:1996.

Ozyazilim.com, Kültür, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>. 09/12/ 2007.

Pedler, Mike ve Diğerleri, **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, London: Mc Graw-Hill, 1991.

Peters, Tom ve Waterman Robert H., **In Search of Excellence**, Harper and Row, NY, 1982, Türkçe Çevirisi "Mükemmeli Arayış", (Selami Sarput), Altın Kitaplar Yay., 1987.

Pfeffer, Jeffrey, **Power in Organizations**, Marshfield: Harpercollins, 1981.

Pınar, İbrahim, "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi", **İ.Ü. İşletmeFakültesi Dergisi**, C:28, S.2, 1999, sa.37-78.

Porter, Micheal, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, NY: Free Press, 1980.

Posner, Barry Z. ve Munson, J.Micheal, "The Importance of Values in Understanding Organizational Behaviour", **Human Resources Management**, 1979.

Prosci.com; Tek ve Çift Döngülü Öğrenme, <http://www.prosci.com/Image40.gif>, 09/04/ 2008.

Rafaeli, Anat, "Symbols in Organizational Culture", **The Handbook of Organizational Culture and Climate**, February 25, 1999.

Robey, D., Boudreau, M. and Rose, G. M., "Information Technology and **Management and Information Technologies**, 10, 2000.

Robins, Simon P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Ayşe Öztürk, Eskişehir: Etam A.Ş., 1994.

Rosen, Robert H., People, Transforming Business From the Inside Out", Çev. Gündüz Bulut, İst., **MESS**:1996.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Yay., 3. Baskı, 1998.

Sayılır, Ali, "Öğrenen Örgütün Oluşturulmasında Üst Yönetimin Rolü", **Mevzuat Dergisi**, Yıl 6, Sayı 69, Eylül 2003,  
<http://www.mevzuatdergisi.com/2003/09a/05.htm>.

Schein, H. Edgar, "Coming To A New Awareness of Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, Summer 1984.

Schein, H. Edgar, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, Summer 1983.

Schein, H. Edgar, **Örgütsel Psikoloji**, Çev. A. Sağıtürk, Ş. Özalp, EİTİ Akademisi Yay., 1976.

Schein, H. Edgar, How Culture Forms, Develops and Changes, **Gaining Control of the Corporate Culture**, London: Jossey-Bass Pub., 1988.

Schein, H. Edgar, "How Can Organizations Learn Faster? The Problem of Entering the

Green Room", **Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management**, Spring 1992, sa.1-18.

Schein, H., Edgar, "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", **Sloan Management Review** ISSN0019\_848X, Vol. 38, No.1, Çev. Doç Dr. Zeki Parlak, 1996, sa.9-22.

Schermerhorn, John, Hunt, James G., Osborn, Richard N. **Managing Organizational Behaviour**, 5th Edition, John Wilay Sons Inc., 1994.

Schwartz, Howard ve Davis, Stan M., "Matching Corporate Culture and Business Strategy", **Organizational Dynamics**, Summer 1981.

Senge, Peter M., **Beşinci Disiplin**, Çevirenler; Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 4. Baskı, 1997.

Senge Peter M., Senge' in Beş Disiplin Modeli,  
<http://faculty.css.edu/dswenson/web/senge2.jpg>, 14/ 03/ 2008

Septra, Roy, "Creating a Candid Corporate Culture", **Journal of Business Ethic**, Vol.4, No.5, October 1985.

Snyder, William N. ve Cummings, Thomas G., "Organizational Learning : Conceptual Model and Intervention Hypotheses", **Human Relations**, Vol.51, No.7, July 1998, [www.springerlink.com/content/tn8j4400\41\82g4/](http://www.springerlink.com/content/tn8j4400\41\82g4/), 29/ 06/ 2008.

Stata, Ray, "Organizational Learning- The Key to Management Innovation", **Sloan Management Review**, 30(3), 1989.

Şencan, Hüner, "Örgütsel Öğrenme",  
[www.hunersencan.com/files/orgutsel\\_ogrenme.doc](http://www.hunersencan.com/files/orgutsel_ogrenme.doc), 27/ 05/ 2008.

Terzi, A.Rıza, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yay., 2000.

Tınaz, Pınar, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta Yay., 2005.

Tınaz, Pınar, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS, 2000.

Todes, Daniel, **İvan Pavlov- Hayvan Makinesini Araştırırken**, Ankara: Tübitak-Popüler Bilim Kitapları, 5. Basım, 2008.

Tosi, Henry L. ve Diğerleri, **Managing Organizational Behaviour**, Massachussets: Blackwell Publisher Ltd., 3rd Edition, 1996.

Tutar, Hasan, Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji,  
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsaldavranis/kulturelboyut.htm>, 03/ 10/ 2007.  
Uzunçarşılı, Ülkü ve Diğerleri, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul:İstanbul Tic Odası Yay., 2000.

Ülgen, Gülten; **Eğitim Psikolojisi**, İstanbul: Alkım Yay., 1997.

Wagner, John A. ve Hollenbeck, John R., **Management of Organizational Behaviour**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995.

Wikipedia.org, AGIL Paradigm, [http://en.wikipedia.org/wiki/AGIL\\_Paradigm](http://en.wikipedia.org/wiki/AGIL_Paradigm), 28/ 10/2007.

Wilkins, Alan L., "The Culturel Audit; A Tool For Understanding Organization", **Organizational Dynamics**, 1983.

Yağcı, Yalçın, Sayısal Dünyada Yeni Paradigmalar: Sınırsız Kütüphaneler, Muğla Üniversitesi, Atatürk Kültür Merkezi, **ÜNAK**, 27-29 Ağustos 2007.

Yazıcı, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Yay., 2001.

Yılmaz, Gökhan, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Doç. Dr. Zeki Parlak, İst., 2006.

Yılmaz, Gözde, "Öğrenen Organizasyon ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki", İ.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İst., 2001.

123Helpme.com, Organizational Culture in Turkish,  
<http://www.123helpme.com/view.asp?id=80283>, 13/ 10/ 2007.