

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

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ERDAL BEŞOLUK

İstanbul, 2017

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

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ERDAL BEŞOLUK

Danışman: PROF. DR. ZEKİ PARLAK

İstanbul, 2017



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ERDAL BEŞOLUK'nın KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ ÜZERİNE ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 11.07.2017 tarih ve 2017-17/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 25/07/2017

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. ZEKİ PARLAK	
2. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. TOLGA ÖCAL	
3. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. İLHAN DOĞAN	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Erdal Beşoluk
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Zeki Parlak
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksel Lisans-Haziran 2017
Anahtar Kelimeler	: Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Kurum Kültürü, Örgütsel Öğrenme Engelleri

ÖZET

Küreselleşme olgusu, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ile birlikte örgütler için ulusal sınırları kaldırarak uluslar arası bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Örgütler, bu yeni ve belirsiz rekabet ortamında yeniden yapılanma süreçlerini tamamlayabilmeleri için örgütsel öğrenmeye ve bu örgütsel öğrenme ortamını destekleyen bir kurum kültürüne ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütler, değişen çevresel koşullara adapte olabilmeleri ve ekonomik bir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için kurum kültürünün desteklediği bir öğrenme sürecine gerekli önemi göstermelidir.

Bu çalışmanın amacı, bir organizasyonun sahip olduğu kurum kültürün örgütsel öğrenme sürecine olan etkilerini incelemektir. Organizasyonlar öğrenme sürecinde örgütsel öğrenme engelleri ile karşılaşabilmektedirler. Bu bakımdan, örgütsel öğrenme engelleri üzerinde kurum kültürünün olumlu olduğu kadar olumsuz bir takım etkileri de mevcuttur. Sonuç olarak, çalışmamızda bu öğrenme engellerinin kurum kültürü ile olan ilişkisini belirleyeceğiz.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Erdal Beşoluk
Field	: Labour Economms and Industrial Relations
Programme	: Management and Labour Psychology
Supervisor	: Prof. Dr. Zeki Parlak
Degree Awarded and Date	: Master-June 2017
Keywords	: Learning, Organizational Learning, Corporate Culture, Organizational Learning Barriers

ABSTRACT

Globalization has seated on environment of international competition, in which borders nation borders are becoming more transparent, for organizations with rapid developments in information technologies. As this environment is ambiguous and new, organizations need to complete the process of restructuring themselves hence, it is necessary for them to have organizational learning and an organizational culture that encourages this learning setting. Organizations have to emphasize the importance of learning process enhanced by organizational culture in order to adapt themselves to the environmental conditions changing continuously and also to get a competitive advantage.

The purpose of this work is to analyze the effects of organizational culture on the process of organizational learning. Organizations could encounters barriers to learning during the organizational learning process. In this regard, organizational culture is both positive and negative effects on the barriers to organizational learning. As a consequence, this work will evaluate the relation between organizational culture and these learning barriers.

ÖNSÖZ

Son yıllardaki teknolojik ilerlemelerin hızlandığı küreselleşme süreci, organizasyonları birçok yeni durum ile karşı karşıya bırakmaktadır. Organizasyonlar artık çok uluslu bir kimlik kazanmaya başlamış ve uluslar arası bir rekabet ortamı ile baş etmek zorunda kalmışlardır. Bu yeni süreç organizasyonlar için örgütsel öğrenmenin önemini daha da arttırmıştır. Bunun yanında öğrenme süreci organizasyonun sahip olduğu kültürel özellikler ile direkt olarak ilişkilidir. Bu çalışmamız organizasyonların öğrenme sürecinde ne gibi engeller ile karşılaştıklarını belirlemeye yöneliktir. Öğrenme engelleri üzerinde kurum kültürün pozitif olduğu kadar negatif bazı etkileri mevcuttur. Bu çalışmamız, öğrenme engelleri üzerinde kurum kültürün etkilerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın yürütülmesinde yardım ve tavsiyelerde bulunan, çalışma sürecinde görüş ve önerilerini benimle paylaşan danışmanım Sayın, Prof. Dr. Zeki Parlak'a; maddi ve manevi olarak desteklerini hissettiğim Aileme; Bu süreçte yardımını, fikir ve görüşlerini esirgemeyen Abdüssaamed Keten'e, Ramazan Beşoluk'a ve Deniz Beşoluk'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖĞRENME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1.1. Öğrenme Kavramı	4
1.1.2. Öğrenme Kuramları	5
1.1.2.1. Davranışsal Öğrenme Kuramları	6
1.1.2.2. Bilişsel Öğrenme Teorileri	8
1.1.2.3. Sosyal Öğrenme Kuramı	9
1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TANIMI ve KAVRAMI	10
1.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ.....	14
1.3.1. Tek Döngülü Öğrenme	14
1.3.2. Çift Döngülü Öğrenme	16
1.3.3. Üç Döngülü Öğrenme.....	18
1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	20
1.4.1. Bilginin Elde Edilmesi.....	21
1.4.2. Bilginin Dağıtımı	23
1.4.3. Bilginin Yorumlanması	25

1.4.4. Örgütsel Bellek	26
1.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ.....	27
1.5.1. Peter M. Senge'e Göre Örgütsel Öğrenme Engelleri	29
1.5.1.1. Ben Pozisyonum.....	30
1.5.1.2. Düşman Dışarıda	30
1.5.1.3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu.....	31
1.5.1.4. Durumlara Bağlanıp Kalma.....	32
1.5.1.5. Kaynatılan Kurbağa Hikâyesi.....	32
1.5.1.6. Tecrübe İle Öğrenme Yanılgısı	33
1.5.1.7. Yönetici Takım Miti.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN KAVRAMLAR

2.1. KÜLTÜRÜN KAVRAMI ve KAPSAMI	35
2.2. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GELİŞİMİ	37
2.3. KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLAR	40
2.3.1. Dil	41
2.3.2. Değerler	41
2.3.3. Ritüeller	43
2.3.4. Liderler	44
2.3.5. Fiziksel Unsurlar ve Semboller	45
2.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ETKİLERİ ve İŞLEVLERİ	46
2.5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	51
2.6. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	52
2.6.1. Geert Hofstede Modeli	53
2.6.2. Parsons Modeli	55

2.6.3. Quinn ve Cameron Modeli	57
2.6.4. Ouchi'nin "Z" Kültür Modeli	58
2.6.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Teorisi.....	60
2.6.6. Jeffery Sonnenfeld Modeli	61
2.6.7. Kilmann Modeli.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ VE KURUM KÜLTÜRÜ

3.1. BİR ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELİ OLARAK KURUM KÜLTÜRÜ	65
3.1.1. Operatör Kültür (Operator Culture).....	67
3.1.2. Teknik Kültür(Engineering Culture)	69
3.1.3. İdari Kültür (Executive Culture).....	70
3.1.4. Alt Kültürler Arasındaki Etkileşim ve Öğrenme Engelleri	72
3.2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRENME SÜRECİNE ve ÖRGÜTSEL BİLGİYE ETKİSİ.....	74
3.2.1. Hangi Bilginin Önemli Olduğunun Belirlenmesi	74
3.2.2. Kültürün Bilginin Dağılımını Belirlemesi	76
3.2.3. Kültürün Sosyal Etkileşim Ortamı Oluşturması	77
3.2.4. Yeni Bilgilerin Yaratılması.....	78
3.3. 4İ MODELİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN BOYUTLARI, ÖĞRENME ENGELLERİ ve KURUM KÜLTÜRÜ	79
3.3.1. Önsezi(intuiting)	80
3.3.2. Yorumlama(Interpreting).....	81
3.3.3. Bütünleşme(Integrating)	82
3.3.4. Kurumsallaştırma(Institutionalizing).....	83
3.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE ÖĞRENME ENGELLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	85

3.4.1. Değişime Direnç	85
3.4.2. Savunmacı Rutinler	87
3.4.3. Öğrenemeyen ve Öğrenmeyen Kùltürler	88
3.4.4. Paylaşmacı Olmayan Kùltürler ve Örgüt Yapısı	91
3.4.5. Yaratıcı Düşünce ve Yenilikçilik.....	93
SONUÇ.....	94
KAYNAKÇA... ..	98

ŞEKİLLER

Şekil 1. Tek Aşamalı Öğrenme	15
Şekil 2.Çift Döngülü Öğrenme	18
Şekil 3.Üç Döngülü Öğrenme	20
Şekil 4. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	21
Şekil 5. Parsons AGIL Modeli	57
Şekil 6. “A” ve “Z” Tipi Organizasyonlar	59
Şekil 7. Sonnenfeld Kariyer Modeli	62
Şekil 8. Öğrenen Bir Organizasyon İçin Gerekli Olan Kültürel Araçlar	89

KISALTMALAR

a.g.m.	Adı Geçen Makale
Ar-ge	Araştırma ve Geliştirme
ASHE	Association For The Study Of Higher Education
ISBN	International Standard Book Number
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
INTERCOM	Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
M.Ü.	Marmara Üniversitesi
S.B.F.	Siyasal Bilimler Fakültesi
S.D.Ü.	Süleyman Demirel Üniversitesi
YEBKO	Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı

GİRİŞ

Teknolojik ilerlemenin hızlandırdığı küreselleşme sürecine organizasyonların uyum sağlayabilmeleri için kendilerini bu yeni ekonomik düzenin şartlarına uygun bir şekilde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan ve hem ülkeler hem de organizasyonların kendilerini piyasaya yeniden adapte etmesini gerektiren birçok ekonomik değişim söz konusudur. Bu değişimlerden ilki, yeni dönüşümde organizasyonların içinde bulunduğu rekabet ortamında ülkesel sınırların ortadan kalkması ve organizasyonların uluslar arası bir rekabet ortamı ile başa çıkmak zorunda kalmalarıdır. Diğer önemli değişim ise ortaya çıkan uluslar arası rekabet ile organizasyonların pazar paylarının yeniden şekillenmesi ve ticari kapasitelerinin artmasıdır.

Teknolojik ilerlemelerin hızlandırdığı küreselleşme olgusu, uluslar arası ticareti yeniden yapılandırmanın yanında, üretim sürecinin de yeniden yapılanmasında önemli bir etkisi söz konusudur. Bilginin organizasyonlar için önemini arttıran yeni üretim yöntemi, bilgi yoğun üretim teknikleridir. Bilgi yoğun üretim teknikleri ile birlikte üretilen mal ve hizmetlerin bilgi ve teknolojiye olan bağımlılığı da artmaktadır. Bu sürece adapte olabilmenin yolu çevresel değişikliklere olabildiğince hızlı tepki göstererek örgütsel değişimin tamamlanmasıdır. Örgütsel değişimin en etkili ve organizasyonlar için en az sıkıntı ile atlatılabilmenin yolu ise örgütsel öğrenme sürecinin etkinliğine olan bağlılığıdır.

Bilgi, organizasyonların yeniden yapılandırma sürecine uyum sağlamadaki temel anahtar olmanın yanında bu değişimi ve dönüşümü sağladıktan sonra ekonomik bir avantaj elde etmesinin ve sürdürülebilmesinin de temel faktörüdür. Teknolojik ilerlemelerle birlikte bilgiye ulaşımın kolaylaşmasıyla ortaya çıkan bilgi toplumu, öğrenmeyi organizasyonlar için bir gereklilik haline getirmektedir. Öğrenme, organizasyonların elde ettiği bilginin işlevsel bir hale getirebilmesini ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, organizasyonlar elde ettiği bilgiyi içinde bulunduğu pazar için bir avantaja çevirebilmelidir.

Küresel dönüşüm ile birlikte genel üretim faktörleri olan “*toprak*”, “*sermaye*” ve “*işgücünün*” yanında yeni bir üretim faktörü olan “*bilgi*” de önem kazanmaktadır. Küreselleşme süreci bilgiyi en önemli meta olarak ortaya çıkarmaktadır. Dünyanın neresinde olursa olsun mevcut bilgi artık organizasyonlar için ulaşılabilir bir haldedir ve

organizasyonların yapması gereken öğrenme yolu ile elde ettiği bu bilgileri bir katma değere dönüştürmektir. Öğrenme, organizasyonlar için bu kadar önemli olmasına rağmen önünde birçok öğrenme engeli bulunmaktadır. Bu engellerin birçoğu direkt olarak organizasyonların sahip olduğu kurum kültürü ile ilişkilidir.

Kurum kültürü, bir organizasyonun üyelerinin paylaştığı ortak değerler, normlar, inançlar ve beklentilerden oluşmaktadır. Bu kavram, Fordist kriz ile beraber Japon otomobil firmalarının uluslar arası pazardaki hızlı ilerlemesinin altında yatan faktörü inceleyen ABD’li uzmanlar tarafından geliştirilmiştir. Tıpkı ülkeler gibi kurumların da kendilerini diğer kurumlardan ayıran bir kültürü mevcuttur ve bu kültürel yapılar yönetilebildiği taktide kurumsal performansı ve rekabet üstünlüğü üzerine olumlu bir takım etkileri söz konusudur.

Kurum kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Kurum kültürünün sahip olduğu değerler ve normlar ile örgütsel öğrenme süreci üzerine tartışmasız olumlu bir katkısı söz konusudur. Bununla birlikte organizasyonların sahip olduğu değişime direnç gösteren kültürel yapıları, savunmacı rutinleri gibi özellikler öğrenme için bir engele dönüşebilmektedir. Bu kültürel özelliklerin yanında kurum kültürü içerisinde oluşabilecek alt kültürel yapılar arasında ortaya çıkan çatışmalar da örgütsel öğrenme için bir engel teşkil edebilmektedir. Bu araştırmanın amacı kurum kültürünün örgütsel öğrenme engelleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesidir.

Araştırmamızın ilk bölümünde örgütsel öğrenmenin temelini oluşturan öğrenme kavramına ve öğrenme kuramlarına kısaca değinmeye çalışılacaktır. Örgütsel öğrenme kavramına değindikten sonra Argyris’in çalışmasını temel alan örgütsel öğrenme düzeyleri açıklanacaktır. Örgütsel öğrenmenin düzeylerinden sonra Huber’in çalışmasına dayanan öğrenme süreçlerinin neler olduğu ve bu süreçlerde örgütlerin neler yapması gerektiği belirlenecektir. Örgütsel öğrenmenin tanımı ve aşamalarının belirlenmesinin ardından öğrenme sürecinin önünde ne gibi engellerin var olduğunu açıklayacak ve bu aşamada Senge’in belirlediği öğrenme engellerine değinilecektir.

İkinci aşamada, kurum kültürü kavramı ile ilişkili olan kültür kavramı kısaca açıklanacaktır. Daha sonra kurum kültürünün ne olduğunu ve nasıl ortaya çıktığını açıkladıktan sonra, kurum kültürünü oluşturan temel unsurlar belirlenecektir. Kurum

kültürünü tanımlamak ve sınırlarının neler olduğunu açıklamak için birçok teori geliştirilmiştir. Bu araştırmamızda bu teorilerin bazılarının neler olduğuna yer verilecektir.

Bu çalışmanın son bölümünde ise tez çalışmasının temel konusu olan kurum kültürünün örgütsel öğrenme engelleri üzerine etkileri incelenecektir. İlk olarak kurum kültürü ve örgütsel öğrenme engelleri arasındaki ilişkiyi açıklarken, kurum kültürünün bir bütün olarak almak yerine alt kültür kavramı üzerinden parçalar halinde örgütsel öğrenme engelleri üzerine etkisi incelenecektir. Daha sonra kurum kültürünün organizasyonların öğrenme ve bilgi elde etme üzerindeki etkisi açıklanacaktır. Bu aşamada kurum kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki karmaşık ilişki açıklanmaya çalışılacaktır. Bu aşamadan sonra Lawrence ve arkadaşlarının belirlediği 4I modeli çerçevesinde ortaya çıkan ve kurum kültürüyle ilişkili olan öğrenme engellerinin neler olduğuna değinilecek ve tezimizin son aşamasında ise kurum kültürünün sahip olduğu kültürel özelliklerin örgütsel öğrenme engelleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri belirlenmeye çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.ÖĞRENME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenme ile olan bu ilişkisinden dolayı örgütsel öğrenme sürecine değinmeden önce öğrenme kavramına ve öğrenme ile ilgili temel kuramlara değinmek yararlı olacaktır. Öğrenme kavramının iyi anlaşılması örgütsel öğrenmenin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

1.1.1.Öğrenme Kavramı

Öğrenme bütün canlıların değışen yaşam koşullarına uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmesi için gereklidir. Bu değışime uyum sağlamanın kuralı ise öğrenmenin süreklilik göstermek zorunda olmasıdır. Öğrenme ile ilgili tek ve kapsayıcı bir tanımın olmaması öğrenmenin çok boyutlu bir süreç olmasından kaynaklanmaktadır. Öğrenme tanımlarının ortak özelliği, öğrenme sürecini bir süreklilik olarak görmesidir. Eğitim veya tecrübe yolu ile elde edilen bilgi, davranışlar üzerinde sürekli bir değışime neden olmaktadır. Öğrenilen şey zamanla bilinçaltımıza yerleşmekte ve bilinçli ya da bilinçsiz davranış kalıplarını oluşturmaktadır¹.

Öğrenme ile ilgili olarak literatürde birçok farklı tanımlama mevcut olmakla birlikte çoğu düşünüre göre öğrenme, “bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değışim”dir². Bu tanımdan çıkarılabileceği üzere öğrenme, insanın inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını şekillendiren bir süreçtir. Öğrenme kavramı bir süreç olmasının yanında hayatın vazgeçilmez bir unsurudur. Bu süreç ile elde edilen bilgi kişinin değer ve inançlarında

¹ Salim Çam, “Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü”, 1.Basım, Papatya Yayıncılık, 2002, s.27.

² Erol Eren, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.608.

sürekli olarak arz eden bir değişim getirmektedir. Bu değişim süreci ise kişide tecrübe birikimine olanak sağlamaktadır.

Öğrenme kavramı için ortak bir tanımlamanın yanı sıra farklı tanımlamalarda mevcut bulunmaktadır. Piaget'e göre, "öğrenme bireyin olgunlaşması ile edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel faaliyetler"dir³. Bu tanımlamada da öğrenmenin bilişsel bir değişim süreci olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre öğrenme ise öğrenme, " pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucu davranışta görülen oldukça kalıcı bir değişim" olarak tanımlanmaktadır. Bu ifadeye dayanarak öğrenmenin davranış kalıplarındaki değişimi ifade ettiğini çıkarmaktayız. Bu değişim pozitif olabileceği gibi negatif yönlü de olabilir. Davranış kalıplarındaki değişim kalıcı olması gerekmektedir. Bu tanımlamaya göre davranıştaki geçici değişimler öğrenme olarak kabul edilmemektedir. Davranışsal veya bilişsel değişim için ise tekrar ve deneyim önemli bir faktördür. Tekrar ve deneyim, davranışların pekiştirilmesine ve kalıcı olmasına olanak tanımaktadır⁴.

Öğrenme ile ilgili farklı tanımlamalar mevcut olmasına rağmen öğrenme sürecinin belirli özellikleri üzerinde bir fikir birliği görülebilmektedir. Bu özelliklerden ilki öğrenmenin bir değişim süreci olduğu vurgusudur. Diğer özellik, öğrenmenin bir tecrübe birikimi olduğudur ve bu tecrübe birikimi tekrar eden davranışsal ya da bilişsel süreçlerin sonucunda elde edilir. Çıkarılabilecek son özellik ise elde edilen bilgi birikiminin ya da tecrübenin süreklilik arz eden davranış kalıplarına dönüşmesidir.

1.1.2. Öğrenme Kuramları

Öğrenme süreci üzerinde hangi değişkenlerin tam olarak etkili olduğu kesin olarak bilinmemektedir. Öğrenme konusunu günlük çevredeki karmaşıklıktan kurtarmak için öğrenme ile ilgili bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğu laboratuvarlarda deneklere öğrenme alıştırmaları verilerek deneklerin incelenmesine dayalı bilimsel araştırmalardır. Yapılan araştırmaların amacı öğrenmeye etki eden değişkenlerin ölçülebilmesi ve kontrol altına alınabilmesidir. Öğrenme ile ilgili ilk deneysel araştırmalar

³ Gülten Ülgen, "Eğitim Psikolojisi", Alkım Yayınevi, İstanbul, 1997, s.144-145.

⁴ Can Baysal, Erdal Tekarslan, "Davranış Bilimleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Dönence Basım ve Yayınevi, ISBN 975-404-518-6, 1989, s.66.

davranışsal yaklaşımla orta çıkmış ve daha sonra bu akımın eksik kaldığı yönleri tamamlayıcı nitelikte olan bilişsel yöntemler kullanılmıştır. Sosyal yaklaşım kuramları ise bu iki yöntemin sentezi mahiyetindedir⁵.

Öğrenme ile ilgili ortaya çıkan öğrenme kuramlarının temelinde öğrenmenin neden oluştuğunu açıklamaya çalışan çalışmalar oluşturmaktadır. Öğrenme süreci ile ilgili birçok kuram olmasına karşın temelde bu teorileri davranışçı öğrenme kuramları, bilişsel öğrenme kuramları ve sosyal öğrenme kuramları olarak üç başlık altında incelenebilmektedir.

1.1.2.1. Davranışsal Öğrenme Kuramları

Psikoloji kökenli olan öğrenme kavramı, bireysel seviyedeki öğrenme sürecine odaklıdır. Davranışsal psikologlar öğrenmeyi zaman içerisinde davranış değişikliklerine yol açan bir edinim zinciri olarak tanımlamaktadırlar. Davranışlardaki değişimler devam eden tecrübelerin bir sonucudur ve bu öğrenme perspektifi gözlemlenebilir davranışlar üzerine odaklanmaktadır⁶. Öğrenme ile ilgili ilk deneysel araştırmalar 20. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Bu araştırmaları Pavlov'un Rusya'da ve Watson ve Thorndike'in Amerika'da laboratuvarlarda insan ve hayvanların belirli durumlarda nasıl davrandıklarını incelediği deneyler oluşturmaktadır. Araştırmaların temelinde insanların ve hayvanların davranışları incelendiği için bu kuramlar davranışçı kuramlar olarak adlandırılmaktadır⁷. Davranışçı yaklaşımın amacı deneysel yolla izlenen deneklerin davranışları üzerinde hangi etkenlerin belirleyici olduğunun saptanmasıdır.

Davranışsal öğrenme yaklaşımına göre öğrenme, davranışlarda meydana gelen değişikliği ifade etmekle birlikte bu sürece bağlı olarak ortaya çıkan nihai bir üründür. Thorndike, Palov, Watson ve Skinner gibi davranışçılar, öğrenenlerin çevredeki uyarıcılara

⁵ Baysal, Tekarslan, s.67-69.

⁶ Bettina Büchel, Gilbert Probst, "From Organizational Learning to Knowledge Managment", <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5858>, 2000, s.3.

⁷ Münire Erden, Yasemin Akman, "Eğitim Psikolojisi", Arkadaş Yayınları, Ankara, 1995, s.123

tepki verdikçe davranış kalıplarındaki değişimin sağlanacağına inanmaktadırlar.⁸ Bu yaklaşım, öğrenme sürecini uyarıcı-tepki arasındaki ilişki üzerine oturtmaktadır.

Davranışçı yaklaşım bireylerin içsel fonksiyonlarına değil davranışlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım araştırmaları, davranışların üzerindeki dış çevredeki uyarıcıların etkisini ve ödül ceza yönteminin sonuçlarını inceler. Davranışçı yaklaşımı savunanlara göre davranışları ortaya çıkartan tüm değişkenler çevrede mevcuttur. Öğrenmenin nasıl meydana geldiğini anlayabilmek için çevrenin canlı üzerindeki etkisinin yani uyarıcı-tepki ilişkisinin incelenmesi gerekmektedir. Öğrenme süreci davranışsal yaklaşıma göre deneme yanılma yolu ile öğrenilmektedir. Buna göre davranışçı yaklaşımın özelliklerini şu şekilde sıralanmaktadır;⁹

- Davranışçı yaklaşımda davranışı ortaya çıkartan unsurlar uyarıcı ve organizmanın uyarıcıya tepkisidir. Öğrenme bu etkileşim ile ortaya çıkmaktadır ve bu sürecin izlenmesi davranışçı yaklaşım için önemlidir. Uyarıcının, organizmanın zihninde meydana getirdiği tepki gözlemlenebilir olmadığı için önemli değildir.
- Davranışçı yaklaşımçılar öğrenmeyi bilimsel deneyler ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmalar daha çok hayvanlar üzerinde yoğunlaşmış ve basit davranış kalıpları incelenmiştir.
- Bilişsel yaklaşımçıların öğrenmeyi içsel kapasitedeki bir değişim olarak tanımasının aksine davranışçılar için öğrenme bireyin davranışlarındaki değişimdir.
- Davranışçılara göre dış çevreden gelen uyarıcıların sıklığı davranışın pekiştirilmesinde etkili olmaktadır. Davranışlar bu etkiler sonucunda öğrenilir ve bu etkilerin sıklığı arttıkça öğrenme hızlanır ve öğrenilenler pekişir.

Davranışsal yaklaşımın örgütsel boyutunda, örgütler kendi ve diğer örgütlerin tecrübelerine tepki vermesi sonucunda kendi rutin davranışlarında ve sistemlerinde meydana gelen değişimleri incelemektedir. March ve Simon'a göre örgütler çevrelerinden etkilenmekte ve davranışsal anlamda örgütsel öğrenme bu etkileşim sonucundaki program uyarlamaları

⁸ Hallie Preskill, Rosalie T. Torres, “ **Evaluative Inquiry for Learning In Organization**”, Sage Pulpication, ISBN 0-7619-0453-0, 1999, s. 18-19.

⁹ Müge Elden, “Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi”, <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/18/ELDEN.pdf>, Ege Üniversitesi, 2003, s.9.

şeklinde kendisini göstermektedir. Örgütlerin eski tecrübeleri ve referans gruplarının tecrübelerine göre belirlediği performans beklenti düzeyleri, beklenileni karşılayamazsa örgütlerin program uyarlaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.¹⁰

1.1.2.2. Bilişsel Öğrenme Teorileri

İkinci öğrenme teorisi olan bilişsel öğrenme teorileri bireysel öğrenmenin anahtarı olarak davranışsal değişim yerine bilişsel süreçlere vurgu yapar. Bilişsel teoriler davranışlarda meydana gelen değişikliklerden çok davranışlarda değişime neden olabilecek bilişsel değişikliklere odaklanır. Bireyin öğrenme süreci üstünde tecrübeleri, beklentileri, inançları ve daha önceden oluşan bilişsel kalıplar yatmaktadır.¹¹ Bilişsel öğrenme teorileri, bilişsel sürecin öğrenmeyi ve davranışları kontrol ettiğini savunmaktadır. Bu teoriye göre öğrenme süreci genellikle istemsiz olarak meydana gelir ve öğrenci uyarıcılara istemsizce tepki gösterir. Ayrıca bilişsel öğrenme teorileri öğrenmenin nasıl meydana geldiğiyle ilgilenmektedir.¹²

Bilişsel öğrenme modelinin ortaya çıkartan en önemli etkenler klinik çalışmalarda yapılan araştırmalar sonucunda çıkan bazı bulguların davranışçı yaklaşım tarafından açıklanamıyor olmasında yatmaktadır. Davranışçı yaklaşımın savunduğu “öğrenme için pekiştirme” olmadan öğrenmenin olmadığı tezinin laboratuvarlarda hayvanlar üzerine yapılan araştırmalarda işlevsiz olduğu ortaya çıkarılmıştır.¹³ Bu araştırmalar incelenen hayvanların pekiştirmeye gerek duymadan da öğrenebildiğini göstermekte ve davranışsal yaklaşımın öğrenme için pekiştirmenin gerekliliği görüşünü çürütmektedir.

Bilişsel öğrenme üzerine ilk çalışma E. Tolman’ın beyaz farelerin “T” şeklinde bir labirentte yiyeceklerini bulmayı öğrenmesini incelediği araştırmalara dayanmaktadır. Tolman araştırmalarında farelerin yemeği bulabilmek için çevrelerindeki uyarıcıları birbiri ile ilişkilendirerek bilişsel bir harita oluşturduğunu ve bu haritaya göre yolunu bularak öğrenme sürecini gerçekleştirdiğini savunmaktadır. Bilişsel yaklaşıma göre öğrenme davranışçı

¹⁰ Umut Koç, “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım” **Afyon Kocatepe Üniv. İ.İ.B.F Dergisi**, C.11, S.1, 2009, s.156-157 .

¹¹ Büchel, Probst, s.3.

¹² Preskill ve Toress, s.19.

¹³ M. Hakan Türkçapar, A. Emre Saygın, “Bilişsel Davranışçı psikoterapiler: Tarihçe ve Gelişim”, **Bilişsel Davranışçı psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi**, 2012, s.9.

yaklaşımın savunduğu deneme yanılma yönteminden ziyade bilinçli ve amaçlı bir süreç ile meydana gelmektedir.¹⁴ Tolman yaptığı deneysel araştırmada iki grup fare kullanmış ve ilk grup fareyi labirente bırakıp fareleri yemek ile koşullandırmıştır. Bu işlemi birkaç defa deneyerek davranışçı yaklaşımın savunduğu pekiştirme sürecini gerçekleştirmiştir. Deneyin ikinci kısmında ise ikinci grubu yani pekiştirme sürecine tabii olmayan fareleri labirente bırakmıştır. Bu durumda pekiştirmeye tabi tutulmayan fareler davranışçı yaklaşıma göre başarısız olması beklenirken bu görüşe zıt olarak en az diğer fareler kadar hızlı bir şekilde labirenti tamamlamışlardır. Bu deney öğrenme sürecinin deneme yanılma yöntemi ve pekiştirme süreci olmadan da öğrenmenin gerçekleşebildiğinin göstergesidir.¹⁵

1.1.2.3. Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme teorileri davranışçı yaklaşımı model olarak öğrenme yönteminin daha bilişselci bir yaklaşımla yeniden ortaya çıkarılmasıdır. Davranışçı yaklaşım öğrenme sürecinde sadece çevresel etkilere dayanırken bilişsel öğrenme ise öğrenmede içsel etkenlere yer vermektedir. Sosyal öğrenme teorileri kısmen bu iki teorinin birleşimi olarak görülebilir. Bandura'nın temelini attığı sosyal öğrenme kavramı hem öğrenme üzerinde çevresel etkenlerin varlığını hem de duygu ve biliş gibi bilişsel süreçlerin var olduğuna dayanmaktadır. Bilişsel öğrenmede çevrenin yanında kişisel özelliklerinde var olmasıyla bu iki teorinin birleşimini oluşturmaktadır.¹⁶

Geleneksel öğrenme teorileri ise genellikle davranışları, davranışların sonucunda ortaya çıkan tepkilerin direkt tecrübe edilmesi ile ortaya çıkacağını savunur. Aslında, direkt olarak tecrübe ile ortaya çıkan davranış kalıpları, diğer kişilerin davranışlarının sonucunda ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz sonuçların gözlemlenmesi ile de dolaylı olarak elde edilebilir. Benzer bir şekilde gözlemcinin bilişsel kalıpları da gözlem yolu ile diğer kişilerin davranışlarının sonuçlarına bağlı bir şekilde direkt olarak elde edilebilir.¹⁷ Bu durum

¹⁴ Baysal, Tekarslan, s.76.

¹⁵Edward E. Tolman, "Cognitive Map In Rats and Man", <http://psychclassics.yorku.ca/Tolman/Maps/maps.htm>, Psychological Review (14.02.2017)

¹⁶ Adem Sultan Turanlı, "Sosyal Bilişsel Öğrenme ve Yabancı Dil Öğretimi", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.1, S.23, 2007, s. 2-3.

¹⁷ Albert Bandura, "Social Learning Theory", **Englewood Cliffs**, NJ: Prentice-Hall, 1997, s.2.

öğrenmenin hem davranışçı yaklaşıma uygun bir şekilde tecrübe yolu ile hem de bilişsel teorilere uygun bir şekilde gözlem yolu ile gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadır.

Sosyal öğrenme sisteminde öğrenme kalıpları direkt tecrübe yoluyla elde edilebildiği gibi başkalarının davranışlarının izlenmesi yoluyla da elde edilebilir. Diğerlerinin davranışlarını izleyen bireyler izledikleri grupların onayını almaya çalışırlar. Gözlem sırasında başkalarının davranışlarının sonuçları ödüllendirilmiş ya da cezalandırılmış olması davranış kalıplarının oluşmasında direkt olarak etkilidir. Rotter'e göre insanlar davranışlarını yönlendirebilmekte özgürdür. Buradaki özgürlüğü kısıtlayan ise bireyin aidiyet içinde hissettiği toplumda davranışlarının sonuçlarının olumlu olmasına çalışması ve ortaya çıkarabileceği olumsuzluklardan kaçınmasıdır. Davranışların sonucunda ortaya çıkan olumlu sonuçlar kişilerin davranış kalıpları üzerinde pekiştirici bir etkiye sahiptir.¹⁸

Sosyal öğrenmedeki temel etken ise kişinin çevresini gözlemlemesi, diğer bir deyişle model olarak öğrenmesidir. Model alan, model aldığı kişiyi gözlemledikçe zihinsel fonksiyonlar geliştirmektedir. Bu gözlemlemenin sonucundaki öğrenmenin etkili sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için gözlemleyen kişinin gözlemlediği davranışları yerine getirebilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Model alan kişi model aldığı kişiyi gözlemlemesi sonucunda davranışlarında, bilişsel ve zihinsel özelliklerinde farklılıklar meydana gelecektir. Model olarak öğrenmede model olarak alınan kişinin herhangi bir ayırıcı vasfı yoktur sadece gözlemlenebilir olması yeterlidir. Bu kişi çocuklar için bir çizgi film karakteri olacağı gibi bir öğrenci için okuldaki öğretmeni de olabilir.¹⁹

1.2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TANIMI VE KAVRAMI

Örgütsel öğrenme sürecinin mekanizması bireysel öğrenmedir fakat bireysel öğrenme bununla birlikte örgütsel öğrenme sürecinde yetersiz kalabilir. Öğrenme sürecinin istenen yüksek seviyede olması ve örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlayabilmesi için bireylerin

¹⁸ Filiz Orhan, Abdullah Dağcı, "Formation Of Religious Identify in the Adolescence: A Evolation in the Context of Social Learning Theory", **Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, C.4, S.7, 2015, s.116-117.

¹⁹ Murat Demirbaş, Rahmi Yağbasan, "Sosyal Öğrenme Teorsine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Akademik Başarılarının Kalıcılığına Etkisi", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.5, S.1, 2015, s.367-368.

ihtiyaç duyduğu bilgi havuzuna erişimine ulaşımı olanak dâhilinde olması gereklidir.²⁰ Bu yetersizliğe neden olan diğer bir faktör ise organizasyonların zamanla yapılarının değişmiş olmasıdır. İlk başlarda örgütsel öğrenmenin kavramsal açıklamalarında bireysel öğrenme ile yakın anlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu safhada örgütler küçük yapıdadır ve az sayıda insandan oluşmaktadır. Fakat örgütlerin yapılarının büyümesi, insan unsurunun varlığının artması örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden ayrılmasına neden olmuştur.²¹ Örgütlerin hacminin büyümesinden önce örgütsel öğrenme bireysel öğrenme ile eş anlamlı düşünülürken, hacimdeki büyüme ile örgütsel öğrenme daha büyük bir paydayı ifade etmektedir. Her ne kadar bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir ayrım zamanla ortaya çıkmış olsa da bu ayrım çok açık değildir. Bununla birlikte yine de örgütsel öğrenme üzerine yapılan araştırmalara dayanarak örgütsel öğrenme sürecinin bireysel bir öğrenme mi yoksa grup düzeyinde bir öğrenme süreci mi olduğu konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur.

Senge bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin ilk şartı olduğunu vurgular. Bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenme süreci oluşmaz. Buna rağmen bireysel öğrenmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi örgütsel öğrenmeyi garanti edemez.²² Ayrıca Hedberg'e göre bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Buna göre organizasyonların bir beyni olmamasına rağmen hafızaları ve bilişsel sistemleri bulunmaktadır. Bireysel öğrenme ile organizasyonların çalışanları kendi değer, inanç ve alışkanlıklarını değiştirdikçe organizasyonlar da kendi ideolojileri geliştirirler.²³

Örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenme arasındaki ayrımın taşıdığı belirsizlik durumunun yanında örgütsel öğrenmenin tanımlanması üzerine de değişik fikirler mevcuttur. Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel öğrenmenin ne olduğunu tanımlamaktan ziyade bu öğrenme sürecinin nasıl işlediği üzerinedir. Örgütsel öğrenme

²⁰ Linda Argote, “**Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**”, 2nd Edition, Springer Science and Business Media, 1999, s.35.

²¹ Daniel H. Kim, “The Link Between Individual and Organizational Learning”, **Sloan Management Review**, 1993, s.40.

²² Ruth Alas, Maaja Vadi, “The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning at Six Estonian Hospitals”, **International Journal Of Strategic Change Management**, S.1, 2006, s.159.

²³ Michael Popper, Raanan Lipshitz, “Organizational Learning: Mechanism, Culture and Feasibility”, **Management Learning**, C.31, S.2, 2000, s.189.

kavramı uzun süredir bilinen bir kavram olsa da düşünürler tarafından tek bir ortak tanımlama getirilememiştir.²⁴

Fiol ve Lyles'e göre örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi çevrelerini yorumlaması ve anlaması yoluyla uygun stratejilerin belirlenebilmesidir. Bu yorumlama örgütün daha iyi bir bilgi birikimine olanak tanıyacak ve örgütsel etkinliği arttıracaktır.²⁵ Örgütsel öğrenme bu açıdan örgütsel değişim için bir gerekliliğe de dönüşmektedir. Levitt'e göre ise örgütsel öğrenmeyi üç klasik gözlem üzerine inşa edilir. Bunlardan ilki, organizasyondaki rutine bağlı davranışlardır. Buna bağlı olarak örgütsel süreçler, sonuçları hesaplamaktan ziyade durumlar için uygun yöntemlerin uygulanmasıdır. İkinci gözlem, organizasyonun işleyişinin geçmişe bağlı oluşudur. Örgütün rutini gelecek beklentisinden daha çok geçmişin yorumlanmasına dayanır. Örgütler tecrübelerini çıktılarının sonucunda elde edilen geribildirimle ilgili olarak artırır. Üçüncü gözlem ise görev yönetimi ya da göreve bağlılıktır. Örgütlerin rutin davranışları, onların gözlemledikleri sonuçlar ve bu sonuçlar için sahip oldukları beklentiler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örgütler geçmiş deneyimleri ile elde ettikleri sonuçları örgütün rutini haline dönüştürerek öğrenme sürecini gerçekleştirirler. Bu rutinler genel olarak kurallar, süreçler, gelenekler, stratejiler ve örgütlerin inşa ettikleri ve yönettikleri teknolojilerdir.²⁶

Argyris ve Schön'e göre ise örgütteki öğrenme sürecini tetikleyen unsur hata tespit üzerine temellidir. Organizasyon içinde ortaya çıkan hataları örgüt çalışanlarının düzenlemeye çalışması durumunda öğrenme meydana gelmektedir. Ortaya çıkan hatalar bireylerin durumları kavrayış şekillerinde değişikliklere yol açar ve bu değişiklik organizasyon içindeki bireylerin davranışlarında değişiklik yapmasına neden olur.²⁷ Örgüt çalışanları günlük iş süreçlerinde ortaya çıkan hatalar sonucunda öğrenmeyi gerçekleştirerek, benzer durumlardan kaçmayı veya başa çıkabilmeyi öğrenecektir. Bu öğrenme süreci örgüt içi rutinleri de etkileyecek ve örgütsel bir öğrenmeye dönüşecektir.

²⁴Cem Ayden, Muhammet Düşükcan, "Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü", **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Dergisi**, S.4, 2002, s.122.

²⁵ Marlene Fiol, Marjorie A.Lyles, "Organizational Learning", **The Academy of Management Review**, C.10, S.4, 1985, s.804.

²⁶ Barbara Levitt, James G. March, "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology**, C.4, 1988, s.320.

²⁷ Chris Argyris, Donald Schön, "Organizational Learning II", **Addison-Wesley Publication**, New York, 1996, s.16, Aktaran: Cem Ayden, Muhammet Düşükcan, "Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü", s.122.

Örgütsel öğrenme ile ilgili farklı tanımlamalar mevcut olmasına karşın araştırmaların ortak paydası örgütsel öğrenmenin organizasyonun bilgi birikiminde meydana gelen bir değişim olduğu görüşüdür. Bu değişim, öğrenme süreciyle organizasyonun bu süreç sonucunda elde ettiği bir tecrübe birikimi olarak gerçekleşir. Organizasyonun bilgisini örgütün rutini, prosedürleri ve geri bildirim dayalı bilgileri oluştur²⁸.

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak üç unsur üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlardan ilki hata tespitidir. Örgütler hedeflerine yönelik olarak uyguladığı yöntem ve politikalar sonucunda ortaya çıkan hataları tespit etmesi örgütsel öğrenme sürecini başlatır. Ortaya çıkan bu hataları örgütler daha sonra geniş olarak ele alacağımız öğrenme süreçleri ile düzeltmeye çalışır. Örgütsel öğrenme ile ilgili ikinci unsur ise tecrübedir. Örgütler, eski örgütsel süreçlerin başarılı ya da başarısızlığından elde edilen bilgiler tecrübe birikimini oluşturur. Tecrübe yolu ile örgütsel bilgi elde etmede geri bildirim önemli bir rol oynar. Örgütsel öğrenme sürecinde yapılan araştırmalarda üzerinde durulan diğer unsur ise rutinlerdir. Örgütler hataların düzeltilmesi ve tecrübelenme ile elde ettiği bilgiyi örgütsel rutinlere dönüştürürler.

Örgütsel öğrenme tanımlamasının yapılmasından sonra şu soru sorulabilir: Organizasyonlar neden öğrenmelidir? Örgütsel öğrenmenin amacı örgütün daha verimli çalışması, daha yüksek üretim çıktısı elde edilebilmesi gibi olumlu sonuçlar elde etmek için olabilir. Örgütsel öğrenmenin gerekliliği için yapılan genel açıklamalar ise değişen koşullara adaptasyonun sağlanmasının gerekliliği üzerine odaklanmaktadır. Öğrenmenin gerekliliği için öne sürülen nedenlerden birisi psikologlara göre çevresel değişime uyum sağlamanın en iyi şeklidir ve diğer birçok yaklaşımda da olduğu gibi vurgu adaptasyon ihtiyacı üzerinedir. Öğrenme, genellikle piyasada ve teknolojiye meydana gelen değişiklikler sonucu ortaya çıkan belirsizlikten kurtulma amaçlı olarak görülür. Öğrenme süreci örgütün üretkenliğini, rekabet edebilirliğini ve yeniliklere uyum sağlama kabiliyetini devam ettirebilme ve geliştirme fırsatı sunar. Örgütsel öğrenme süreci ile örgütler teknolojiye uyum sağlayabilir ve diğer alternatif

²⁸ Linda Argote, “Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge”, **Springer Science-Bussiness Media**, New York, 2013, ISBN: 978-1-4614-5250-8, s.31.

örgütsel yapılarla rekabet edebilir. Teknolojideki ve piyasadaki ortaya çıkan değişimin oluşturduğu belirsizlik ne kadar büyükse bilgiye olan ihtiyaç da aynı ölçüde artmaktadır.²⁹

1.3.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarda öğrenme süreci değişik kategorilere ayrılmaktadır. Senge öğrenme sürecini üretken öğrenme ve uyumsal öğrenme olarak iki kategori altında incelemektedir. Fiol ve Lyles ise öğrenmeyi düşük seviyeli ve yüksek seviyeli olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanımlamada Argyris ve Schon tarafından yapılmakta ve öğrenmeyi üçe ayırmaktadırlar. Bunlar tek yönlü öğrenme (single loop learning), çift yönlü öğrenme (double loop learning) ve ikincil öğrenme (deuteron learning)'dir.³⁰ Biz de çalışmamızda örgütsel öğrenme düzeylerini tek döngülü, çift döngülü ve üç döngülü öğrenme üzerine temellendireceğiz.

1.3.1. Tek Döngülü Öğrenme

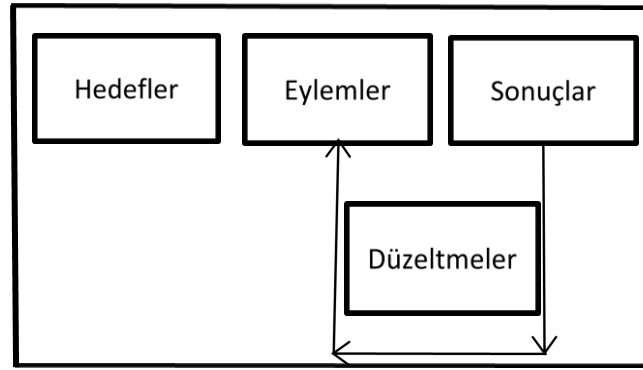
Örgütsel öğrenme süreci hataların belirlenmesi ve bu hataların çözüme kavuşturulmasını ifade etmektedir. Ortaya çıkan hataların giderilebilmesi için organizasyonun mevcut politikalarında ve normlarında değişikliğe gitmeden üstesinden gelinebilmesi tek yönlü öğrenmeyi ifade eder. Tek yönlü öğrenme sürecine yönelik olarak Argyris'in termostat metaforu kullanılabilir. Argyris bir termostat 20° ayarlandığında odanın ısınması ya da soğuması durumunda termostatın oda sıcaklığını ayarlaması tek yönlü öğrenmeyi ifade etmektedir. Çünkü termostatu devreye sokan program bu süreci sorgulamadan yerine getirmektedir.³¹ Termostat oda sıcaklığının belirlenen dereceden bir sapma olması durumunda otomatik olarak devreye girecektir. Argyris'in bu metaforu kullanmasındaki etken termostatın programı dışındaki hiçbir değişkeni hesaba katmamasıdır.

²⁹ Mark Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", **Organization Studies**, C.14, S.3, 1993, s.378.

³⁰ Çiğdem Dikmen, "Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar", **İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Dergisi**, S.34, 1999, s.59.

³¹ Chris Argyris, "Organizational learning and Management Information System", **Organization and Society**, C.2, S.2, 1977, s.113.

Tek yönlü öğrenme kavramı organizasyonlar için düşük seviyeli öğrenme düzeylerini ifade eden ve genellikle kısa süreli, yüzeysel ve geçici bir öğrenme sürecidir. Tek yönlü öğrenme organizasyonların eski davranışlarının tekrarlanmasına yani rutin işlere odaklanmaktadır.³² Bu süreçte çalışanlar ortaya çıkan hataların nedenini sorgulamadan eski örgütsel deneyimlerle mevcut hatanın düzeltilmesini sağlamaktadır. Tek aşamalı Öğrenmeyi bir şemada göstermek gerekirse (Şekil 1);



Şekil 1. Tek Aşamalı Öğrenme

Kaynak: Harun Şeren(2006), Öğrenme, <http://www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogrenme.ppt>, (25.02.2017)

Şekilde görüldüğü üzere örgütsel hedeflerin sonucunda gerçekleşen eylemler ve bu eylemlerin sonuçları arasında ortaya çıkan bir sapma durumunda örgüt mevcut hataları belirler. Bu hataların düzeltilmesi ve bu düzeltme sürecinde örgütsel amaçların sorgulanmaması tek yönlü öğrenmeyi ifade eder.

Tek döngülü öğrenme sürecinde bir organizasyonun çalışanları mevcut hataların bulunup bu hataların giderilebilmesi için gerekli düzenlemeleri yaparken örgütün mevcut olan normlarını koruma eğilimindedirler. Bu ifade organizasyonun hatanın çözümü sürecinde sadece problemlerin çözümüne odaklandığını ve herhangi bir düşünme ve sorgulama sürecinin bulunmadığını ifade etmektedir. Problemlerin temelindeki mevcut nedenleri, davranışları irdelemeden ve örgütün özünde meydana gelecek bir değişime gitmeden verilere

³² Fiol, Lyles, s.810.

ve bilgi tabanına eklenen faaliyetlerin toplamı tek yönlü öğrenmeyi oluşturmaktadır.³³ Bu bakımdan Argyris'in termostat metaforu, hata tespit ve düzenleme sürecindeki sorgulamama durumunun temsili bir örneğidir.

Tek döngülü öğrenme süreci kısa süreli bir öğrenmeyi ifade eder ve bu kısa süreli öğrenme karar verme açısından başarılıdır. Tek döngülü öğrenmenin başarısı organizasyonun çevresini kontrol altında tutabilmesine bağlıdır. Çevrede meydana gelen değişimler tek yönlü öğrenmenin etkinliğini azaltıcı bir rol oynar. Bu öğrenme sürecinde organizasyonlar uzun vadeli sonuçları amaçlamasına rağmen belirli konular üzerine yoğunlaşırlar. Tek yönlü öğrenme organizasyon için basit öğrenmeyi ifade eder. Bu öğrenme organizasyonların geçmişteki basit hatalar sonucunda elde ettiği bilgi birikimine dayanmaktadır.³⁴ Tek döngülü öğrenme örgütsel değişimin mevcut olmadığı rutin iş süreçleri için bir başarı ifade etmektedir. Değişim süreci söz konusu olduğunda ise bu değişime uyum sağlayabilecek öğrenme çift döngülü öğrenmedir.

1.3.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme ilk kez Chris Argyris tarafından ortaya konmuştur. Argyris'in termostat metaforunu yeniden kullanmak gerekirse, oda sıcaklığına ayarlanan termostat oda sıcaklığına neden 20°ye ayarlandığını sorgulayabilseydi, yalnızca verilen komutları tek yönlü olarak yerine getirmekle kalmayacak aynı zamanda amacını da sorgulayabilecekti. Bu durumda amacını sorgulayabilen termostat, odayı 20°den daha ekonomik bir sıcaklıkla ısıtılabilmenin yollarını arayabilecektir. Aslında tek yönlü öğrenme genellikle başarılı bir süreçtir ama koşullarda bir değişiklik meydana geldiğinde bu başarıda değişkenlik gösterebilir. Örneğin 20° dereceye ayarlanan termostat normal şartlarda başarılı olabilecekken nemlilikteki bir değişiklik bu durumu engelleyebilir. Çift yönlü öğrenme durumunda termostat, program amaçlarını bileceği için değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak ve kendisini daha uygun bir sıcaklığa ayarlayabilecektir.³⁵

³³ Çam, s.52.

³⁴ Georges Romme, Ron Dillen, "Mapping the Landspace of Organizational Learning", **European Management Journal**, C.15, S.1, 1997, s.69.

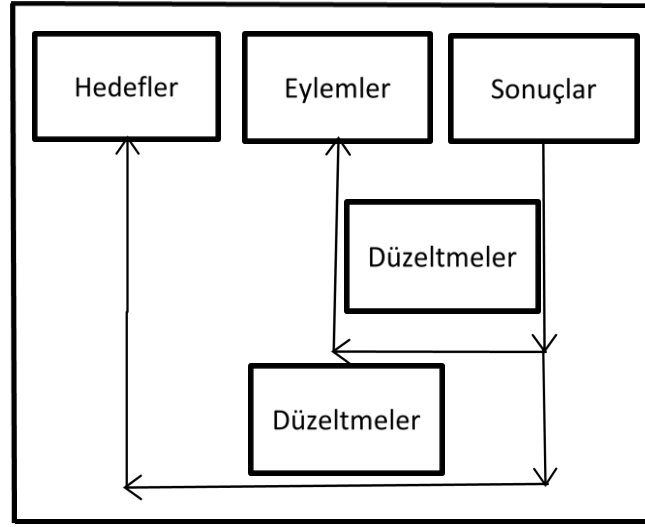
³⁵ John Tagg, "The Learning-Paradigm Campus: From Single-Double-Loop Learning", **New Directions For Teaching and Learning**, S.123, DOI: 10.1002/tl.409, 2010,s.53.

Örgütlerin hataların belirlenmesinin yanında uygulanan örgüt politikalarını ve amaçlarını sorgulayabilmesi çift yönlü öğrenmeyi ifade eder. Çift döngülü öğrenme örgüt içindeki süreçlere bir bütün olarak bakabilmeye olanak sağlar. Organizasyonun çalışanları örgütün amaç ve politikaları hakkında bilgi sahibi olması durumunda yalnızca hataların tespit etmekle yetinmeyip hataları düzeltebilirler.³⁶ Aynı zamanda örgütsel hedef ve amaçlar hakkında bilgi sahibi olan çalışan, ortaya çıkan hatanın çözümünü bu amaç ve hedeflere uygun bir şekilde belirleyebilir.

Basit bir öğrenme türü olan tek yönlü öğrenmeye kıyasla çift yönlü öğrenme daha kapsamlıdır. Örgütün amaç ve politikaları hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar meydana gelen çevresel değişikliklere karşı örgütsel amaçlara göre çözüm üretebilmektedirler. Tek döngülü öğrenme süreci mevcut norm ve yönetim kuralları içerisine sıkışmış bir haldedir. Çift döngülü öğrenme örgütsel amaçları bilen ve sorgulayabilen çalışana mevcut normların dışına çıkabilme ve kuralları esnetebilme şansı tanır. Ayrıca doğal olarak tek döngülü öğrenmeden hem daha değerli hem de bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme düzeyinde daha nadir bir öğrenme sürecidir. Bunun sebeplerinden ilki organizasyonların amaçladıkları ve elde ettikleri sonuçların hesaplanması zor olduğunda hataların belirlenmesinin güçleşmesidir. Hataların düzeltilmesi, değişen çevresel koşulları, hatanın belirlenmesinin gecikmesi gibi nedenler yüzünden hata ve nedenleri arasındaki neden sonuç ilişkisinin belirlenmesinin zorlaşmasıyla daha da zor bir hal alır. Diğer neden ise çalışanların kişiler arası ya da örgütsel sebeplerden dolayı karşılaştıkları hata veya rahatsız edici durumların kaynağı ile ilgili soru sormaktan kaçınabilmeleridir. Bu durum çift döngülü öğrenme sürecini etkinliğinin azalmasına neden olur³⁷. Çift yönlü öğrenmeyi şekil yardımı ile göstermek gerekirse (şekil 2);

³⁶ Chris Argyris, “Double Loop Learning in Organization”, <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>, Harvard Business Review, 1977.

³⁷ Viviane M.J. Robinson, “Single and Double Loop Learning”, [https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/LRG/Robinson%20\(forthcoming\)%20Single%20v%20Double%20Loop%20Learning.pdf](https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/LRG/Robinson%20(forthcoming)%20Single%20v%20Double%20Loop%20Learning.pdf), Sage Publication, s.2-3.



Şekil 2.Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak: Harun Şeren(2006), Öğrenme, <http://www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogrenme.ppt>, (25.02.2017)

Şekilde görüldüğü üzere istenmeyen sonuçların düzeltilmesi için sadece eylemler değil örgütün amaçlarında da bir değişikliğe gidilmektedir. Öğrenme hataların belirlenmesi ve düzeltilmesidir ve çift yönlü öğrenmede hataların düzeltilmesi için örgütün hedeflerinde, mevcut program ve politikalarında değişiklikler yapmasını içerir. Örgütsel hedeflerin değişebilirliği çift döngülü öğrenmeyi örgütsel değişim süreci için etkili bir yöntem haline getirmektedir.

1.3.3. Üç Döngülü Öğrenme

Örgütsel öğrenme tarzlarının üçüncüsü üç döngülü öğrenme ya da diğer adıyla öğrenmeyi öğrenmedir. Tek döngülü öğrenmede örgütler çevresel uyumu sağlayarak belirli hedefleri yerine getirmeye çalışır. Çift döngülü öğrenmede örgüt ve çevresi arasındaki uyum sürecinde basit davranışsal değişiklikler yerine daha köklü bilişsel değişimleri de içerir. Üç döngülü öğrenme ise bu uyum ve değişim süreçlerinin öğrenilmesidir. Üç döngülü öğrenme en yüksek seviyeli öğrenme türüdür. Örgüt çalışanları öğrenme yerine öğrenmeyi öğrenmesi

gerekmektedir ve çalışanlar öğrenme sürecinin kedisini oluşturur³⁸. Bu öğrenme düzeyi organizasyonların tek-çift döngülü öğrenme süreçlerini neyin engellediğini ve neyin kolaylaştırdığını tespit ederek bu verilere dayalı yeni öğrenme stratejileri belirlerler. Bu yeni öğrenme stratejisi tek ve çift döngülü öğrenmeyi örgütsel amaçlar doğrultusunda nasıl oluşturacağını gösterir. Üç döngülü öğrenme süreci örgüt üyelerinin öğrenme potansiyellerini artırır ve öğrenme sürecinin daha etkili ve verimli gerçekleşmesine olanak tanır.³⁹

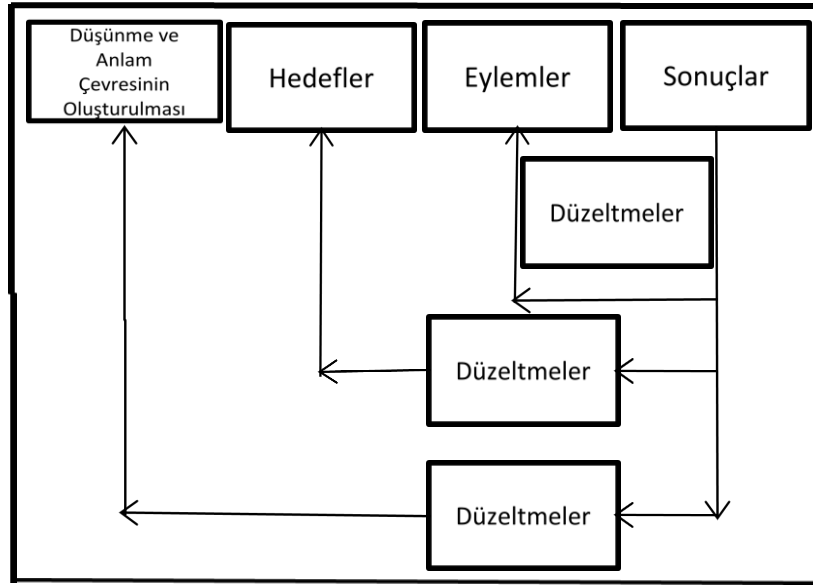
Örgütler için öğrenmenin bir döngü oluşturması, eski öğrenme süreçlerinden çıkardığı sonuçlar ile tek-çift döngülü öğrenme için yeni öğrenme ortamlarının oluşturulmasına olanak sağlar. Örgütler bu süreçte öğrenmenin nasıl gerçekleşeceğini, neleri kapsayacağını ve nasıl yönlendireceğini belirlerler. Öğrenmenin öğrenilmesiyle, öğrenme süreci ve örgütsel değişimin örgüt için içselleştirilmesi daha kolay ve etkili olur.⁴⁰ Başka bir deyişle örgüt içinde meydana gelen değişim daha kalıcı olur. Bu örgütsel değişim ile örgüt üyelerinin elde ettiği bilgi derinleştikçe üyeler değişime daha açık bir hale gelirler. Bu değişim daha kalıcı ve sürdürülebilir bir hal alır çünkü değişim zamanla örgüt kültürünün içine yerleşir. Bu durum kültürün sahip olduğu bir özellik olmaktan çok öğrenmeyi öğrenme süreci ile ortaya çıkan bir değişimdir⁴¹. Üç Döngülü Öğrenmeyi şekil yardımı ile göstermek gerekirse (şekil 3);

³⁸ Hüseyin Özgen ve Diğerleri, “Öğrenmenin Kurumsallaştırılmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.13, 2004, s. 176-177.

³⁹ Said Kınır, Muammer Mesici, “Öğrenen Organizasyonlar”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN: 1304-0278, C.6, S.9, 2007, s.75-76.

⁴⁰ Sıdika Gizir, “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.4, S.2, 2008,s.191.

⁴¹ Susan M. Awbrey, “General Education Reform As Organizational Change: Integrating Cultural and Structural Change”, **The Journal Of General Education**, C. 54, S.1, 2005, s.14.



Şekil 3.Üç Döngülü Öğrenme

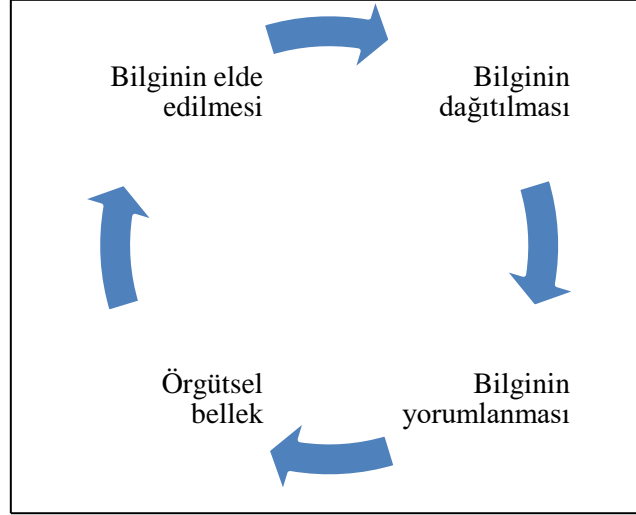
Kaynak: Harun Şeren(2006), Öğrenme, <http://www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogrenme.ppt>, (28.02.2017)

Organizasyonlar değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için belirli sürelerle kendi organizasyon yapılarını reformlara tabi tutarlar. Bu değişim süreci örgütlerin önceki elde ettiği öğrenme süreçlerine bağlı olarak şekillenir. Örgütsel öğrenme üç döngülü öğrenme sürecinde döngüsel olarak ele alınır. Örgütler önceki başarılı ve başarısız olan öğrenme süreçlerini dikkate alarak yeni öğrenme stratejileri belirler. Bu süreç örgütlere öğrenmeyi öğrenme fırsatı sunar.

1.4.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütsel öğrenme süreci üzerine birçok yazarın farklı tanımlamaları mevcuttur. Biz bu çalışmamızda Huber'in öğrenmenin süreç yönüne vurgu yapan tanımlamasını dayanak olarak almaktayız. Huber'e göre örgütsel öğrenme süreci, bilginin elde edilmesi, bilginin

yorumlanması, bilginin dağıtılması ve bilginin depolanması ya da örgütsel bellek olarak dört aşamada meydana gelmektedir.⁴² Bu aşamaları şekil ile ifade etmek gerekirse (şekil 4);



Şekil 4. Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak : Nancy Dixon, “The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively”, London, McGraw-Hill Book Company. 1994, s. 65

1.4.1. Bilginin Elde Edilmesi

Huber’e göre bir organizasyonun bilgi elde etme yollarından ilki kuruluşta gelen bilgidir. Organizasyonun ilk kuruluş sırasında çevresi hakkında bilgiler elde eder. Organizasyonlar kuruluş ve kurucusunun amacına bağlı olarak bazı uygulama ve örgütsel kuralları belirler. Bir organizasyonun doğası onun kurulumu ve kurucusun amacından etkilenmektedir.⁴³ Örgütlerin kuruluş amaçları örgütlerin bilgi elde etmesi sürecindeki seçiciliğini de etkilemektedir. Örgütler kuruluş amaçları ve hedeflerine uygun olarak bilgi elde etme yolunu seçeceklerdir.

Huber bu kuruluş sırasında elde edilen bilginin kombinasyonu kuruluşta gelen bilgiyi oluşturduğunu savunur. Kurulum safhasında elde edilen bu bilgi toplumdaki kurumsallaşmış çalışma kalıpları tarafından belirlenen prosedür ve pratikleri içermektedir.

⁴² Huber P. George, “Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures”, **Organization Science**, C.2, S.1, 1991, s.88.

⁴³ Huber, s.91.

Organizasyonun kurucusu tarafından ve organizasyonun kuruluş amacına yönelik dolaylı yoldan elde edilen bilgi miras olarak organizasyonun çalışanlarına aktarılır.

Örgütler kurulum sonrasında ilk bilgi elde etme süreci tecrübeleri aracılığıyla gerçekleşir. Tecrübe aracılığıyla elde edilen bilgi organizasyonun direkt olarak kendi eylemlerinin ve özellikle kendi hatalarının sonucunda elde edilir. Gavin tecrübeleri ikiye ayırır. Bunlardan ilki sürdürülen programlardır. Bu programlar organizasyonların sürekli olarak yeni bilgiler elde etmesini amaçlar. Organizasyonlar bu süreci ödül sistemi ile desteklerler. Bir diğer tecrübe ise kendine has uygulama projeleridir. Bu projeler oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir ve genellikle organizasyon içinde geniş sistem değişiklikleri amaçlanır.⁴⁴

Organizasyonların bilgi elde edebilmesinin diğer yolu ise Huber'e göre daha önceden organizasyonun bünyesinde mevcut olmayan yeni çalışanların işe alınması ile bilgi birikiminin artırılmasıdır. Bu yöntem örgütsel bilgiye katkısı diğerlerine göre nispeten az olmasına karşın bu yöntem geleceğe yönelik bir işlemdir. Son yıllardaki teknolojik ilerleme ile organizasyonlar daha vasıflı, bilgi birikimine sahip çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyarlar. İletişimin güçlü olduğu organizasyonlarda yeni ve eski elemanların etkileşimi mevcut bilginin artmasına olanak tanıyacaktır. Daha sonra değineceğimiz üzere bilginin depolanması sürecini etkin olarak gerçekleştiremeyen örgütler için bu yol örgütsel öğrenmeye katkısı daha az olacaktır. Özellikle iş gücü devir hızının yüksek olduğu organizasyonlarda örgütsel depolamanın yetersizliği birleştiğinde bu yol ile elde edilen bilgi sınırlı bir seviyede kalacaktır.

Organizasyonun bilgi elde etme sürecinde çevresini sürekli olarak izlemesi gerekmektedir. Organizasyon mevcut pazardaki değişiklikleri takip etmeli ve pazardaki durumunu diğer organizasyonlarla kıyaslayarak çevresinden sürekli olarak bilgi elde etmek zorundadır. Organizasyon çevresinden elde ettiği bilginin yanı sıra mevcut bilgisini güncellemesi ve yeni bilgiler elde etmesiyle de öğrenme sürecine katkı sağlayabilir.⁴⁵ Öğrenilen bu bilgi organizasyonun mevcut pazardaki değişikliklere adapte olmasını olumlu

⁴⁴ Romme, Dillen, s.71.

⁴⁵ Dikmen, s.60.

yönde etkiler. Bilgi iletişim teknolojilerinin son yıllarda ki hızlı gelişimi örgütlerin çok geniş bir bilgiye ulaşmasını olanaklı hale getirmektedir. Örgütlerin bu araçlar ile elde ettiği bilgiyi güncel tutması da gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme sürecinde bilginin elde edilmesinin son safhasını ise örgütsel araştırma ve farkındalıktır. Bu süreç dış çevredeki değişimler, organizasyon içi koşullar ve performans temelinde olabilir. Özellikle son yıllardaki hızlı teknolojik ilerlemeyle birlikte organizasyonların çevresi de sürekli olarak değişime uğramaktadır. Organizasyonlar ve çevresi arasındaki fark çok fazla olursa bu durum ya organizasyonların başarısız olmasına ya da çevresel dönüşüm süreci ile çok büyük maliyetlere katlanmak zorunda kalmasına sebep olabilmektedir⁴⁶.

Örgütler bilgiyi çevrelerini izleyerek mevcut bilginin organizasyonun içine aktarması ile öğrenirler. Çevreden elde edilen bilgi içsel ve dışsal bilgi edinimi olarak iki yolla gerçekleşir. Dışsal bilgi edinimi, örgütlerin diğer örgütlerle işbirliği içine girilmesi, müşterilerin tercihlerinin izlenmesiyle talebin belirlenmeye çalışılması, organizasyonun büyümesi için yeni üyelerin ve organizasyonların örgüt bünyesine katılmasının sağlanması ve diğer örgütlerin reklam çalışmaları, ürettiği yeni ürünlerin takip edilmesi gibi yollar ile elde edilebilir. İçsel olarak bilginin elde edilmesi ise tecrübe ile öğrenme olarak adlandırılır. Tecrübe ile öğrenme geri beslenme yolu ile gerçekleşir. Örgütler önceki dönemlerdeki başarı ve başarısızlıklarının nedenlerini değerlendirerek örgütsel bilgiye katkı sağlayabilirler. Elde edilen geriye dönük tecrübelerin örgütler tarafından analiz edilmesi ileride gerçekleştireceği faaliyetleri şekillendirmekte kullanılır.⁴⁷

1.4.2. Bilginin Dağıtımı

Bilginin paylaşılması olarak da adlandırılan bu süreç resmi veya gayri resmi yollarla elde edilen bilginin değişim ve dağıtımını ifade etmektedir. Bu süreçte elde edilen bilginin etkili bir şekilde dağıtılması örgütsel öğrenme sürecini etkileyecek ve daha kapsamlı bir

⁴⁶ Huber, s.97.

⁴⁷ Murat Çemberci, “Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri”, Akademi Titiz Yayınları, 1.Baskı, 2012, s.16-17.

öğrenme sürecinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.⁴⁸ Bazı organizasyonlar mevcut bilgilerinin ne olduğunu ve elde edilen bilgiyi nasıl dağıtılacağını bilmezler. Bilginin dağıtılması için gerekli sistemin mevcut olmayışı bilginin efektif olarak kullanılmasını engeller. Organizasyonlar bu resmi ya da gayri resmi olarak elde ettiği bilgiyi organizasyon içinde dağıtması oldukça önemli bir süreçtir. Bilginin dağıtılması süreci örgütsel öğrenme sürecinin en önemli safhalarından birisidir.

Elde edilen bilginin organizasyon içinde efektif dağıtımını bilginin daha etkili kullanılmasının yanında yeni bilgilerin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır. Organizasyon içindeki iletişimin güçlü olması öğrenme sürecini etkili yapan faktörlerden biridir.⁴⁹ Çalışanların arasındaki iletişimin güçlü olması bilginin örgüt tabanına yayılmasını güçlendirmekte ve örgütsel öğrenme seviyesini arttırmaktadır. Bilginin dağıtılması için paylaşımcı bir örgüt kültürünün var olması gerekmektedir. Örgüt içi değerler ve örgütün kültürü öğrenme süreci üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yeni bilgilerin dağıtılması örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim sürecini etkilemektedir. Özellikle iletişimin çalışanlar ve organizasyon içinde zayıf olması öğrenme sürecini etkileyen en önemli etkidir.⁵⁰

Değişik kaynaklardan elde edilen bilginin örgütsel seviyede kullanılmadan önce bilgi örgüt içinde dağıtılması gerekmektedir. Bilginin dağıtım süreci resmi ve gayri resmi yollarla iki şekilde gerçekleştirilir. Resmi yollarla bilginin dağıtım süreci, yazılı iletişim, herkesin görebileceği alanlara konulan panolarla bireylerin bilgilendirilmesi, örgüt içindeki konferanslar, örgüt tarafından çıkarılan yayınlar gibi değişik yollarla gerçekleştirilebilmektedir. Gayri resmi bilgi dağıtımını ise sohbet yemeklerinin ayarlanması, örgütsel hikâye ve mitler gibi resmi olmayan süreçleri içerir.⁵¹

⁴⁸ Veli D.Kalkan, “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi, Kesişim ve Ayrışma Noktaları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN: 1304-0278, C.5, S.16, s.25.

⁴⁹ John Selly Brown, Paul Duguid, “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward A Unified View of Working, **learning nd Innovation**”, Organization Science, C.2, S.1, 1991, s.47.

⁵⁰ Craig Eric Schneier ve Diğerleri, “**The Training and Development Sourcebook**”, Second Edition ,Massachusetts, Human Resource Dvelopment Press, ISBN:0-87425-247-4, 1994, s.38.

⁵¹ Çemberci, s.18.

1.4.3. Bilginin Yorumlanması

Bilginin yorumlanma süreci Huber'e göre elde edilen bilginin bir anlam kazanmasıdır. Örgütsel öğrenme sürecinde elde edilen bilginin yorumlanması bilginin dağılmasından çok daha önemli bir süreçtir. Elde edilen bilgi ne kadar ortak bir yorumlama ile çalışanlara ulaşır ise örgütsel öğrenme sürecine katkısı aynı doğrultuda artmaktadır. Bilginin organizasyonun hedeflerine yönelik olarak yorumlanması ve örgüt çalışanları tarafından anlaşılması gerekmektedir. Aynı bilginin çalışanlar tarafından farklı anlamlarda yorumlanma ihtimaline karşı organizasyonun elde edilen bilgiyi ortak bir yoruma dönüştürmesi organizasyon için oldukça önemlidir.

Bilginin yorumlanması sürecine etki eden bazı faktörler mevcuttur. Bunlardan ilki Huber'e göre kurumsal çatı ve haritalamadır. Bu aşamada organizasyon içindeki farklı sorumluluklara sahip farklı birimlerin elde edilen bilgiye ilişkin yorumları değişkenlik göstermektedir. Bu kavram bilginin farklı üniteler tarafından ortak bir paydada buluşabilmesi için organizasyon tarafından homojen bir yorumlanmasının yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Bilginin yorumlanması sürecinde organizasyon içindeki bütün birimlerin ortak bir yorumda birleşmelerini etkileyen diğer bir faktör ise iletişimin verimliliğidir. Organizasyon içi iletişim araçları ortak yorumun kaynağa ulaşmasını ve geri bilgi akışını güçlendirmektedir. Araştırmalar eğer yöneticiler bir iletişim aracı seçtiğinde iletişim aracının etkinliğini göz önünde bulundurursa bilginin ortak yorumun organizasyon tarafından benimsenmesinde daha etkili olduğunu göstermektedir.⁵²

Bilginin yorumlanması sürecindeki diğer faktör ise aşırı bilgilendirmedir. Yorumlanan bilginin organizasyon içindeki birimlerin işlem kapasitelerinden fazla olacak şekilde bilgilendirmeye maruz bırakılmaları örgütsel öğrenme sürecini olumsuz etkileyecek bir faktöre dönüşmesine sebebiyet verebilmektedir. Aşırı bilgilendirme organizasyonlar içi üniteler için aşırı iş yükünü ifade etmektedir. Simon'a göre organizasyonlar bilginin dağıtımını için gerekli olan çabanın azaltılması iş yükünde de azalmaya gideceğini ileri sürmektedir. Organizasyonlar yorumladığı bilgileri bilgisayarların filtrelemesi aracılığıyla birimlere

⁵² Huber, s.103.

ulaştırması, her birimin kendisi için gerekli bilginin elde edilmesine olanak tanıyacağını ve böylelikle örgütsel öğrenme sürecini hızlandırılacağını savunmaktadır.⁵³

Organizasyonların zamanla değişime uğraması gibi öğrenilen bilgilerde zamanla değişiklik göstermesi gerekmektedir. Unutma süreci organizasyonlar için gereksiz olarak atfedebileceğimiz bu değişikliğe uğrayan bilgilerin öğrenme sürecinden bilinçli olarak kaldırılması ve örgütsel öğrenme sürecinin karmaşık bir yapıya dönüşmesinin engellenmesidir. Huber bilginin yorumlanması sürecindeki son etkeni unutma olarak kategorize etmektedir.⁵⁴ Unutmayı, öğrenilen bilginin organizasyonlar tarafından önemsizleşmesi olarak tanımlayabiliriz. Burada ifade edilen unutma, organizasyonlar tarafından bilginin bilinçli olarak değersizleşmesi olarak da ifade edilebilir. Huber bu süreçteki unutmayı bilginin hatırlanmaması olarak değil bilinçli olarak işleyen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Organizasyonlar daha önceden kullanılan ama artık değersiz olan bilginin unutulması vasıtasıyla ünitelerdeki bilgi yükünü hafifletmeye çalışırlar.

Örgütsel unutma sürecinin örgütsel öğrenmeye katkısı ise istenmeyen davranış kalıplarının terk edilmesidir. Watzlawick'e göre organizasyon içinde bireysel kaynaklı bir sorun keşfedildiğinde unutma süreci problemin çözülebilmesi için bazı kavramsal kalıpları değiştirmesi zorunludur.⁵⁵

1.4.4. Örgütsel Bellek

Örgütsel öğrenme sürecinin son aşaması olan örgütsel bellek sürecinde daha önceden yorumlanmış bilgilerin organizasyonun hafızasında depolanmasını ifade eder. Bu süreçte organizasyonlar yorumlanmış bilgilerin tamamını değil sadece işlevsel olanları kaydetmektedir. Organizasyonlar için bu bilgi depolanıp sonradan kullanılma potansiyeli olan bilgiyi ifade etmektedir. Depolanan bilgi organizasyonun rutin işlem sürecindeki bilgilerden ziyade örgütün ileride karşılaşılabileceği zorluklarla baş edebilmesine olanak tanıyacak bilgileri

⁵³ Herbert A.Simon, "Desining Organizations For An Information-Rich World", Baltimore, **Computer, Commuication and Public Interest**, 1971, s. 62.

⁵⁴ Huber, s.104.

⁵⁵ Juan Gabriel Cegarra Navarro, Beatriz Rodrigo Moya, "Business Performance Management and Unlearning Process", **Wiley interScience**, C.12, S.3, s.162.

içermektedir.⁵⁶ Organizasyonlar geçmişte yaşadığı sorunlardan ders alarak ileride ortaya çıkabilecek sorunlara karşı bu işlemi gerçekleştirirler. Teknolojik ilerlemenin getirdiği kolaylıklar aracılığıyla bilginin sonradan kullanımı kolaylaşmakta ve örgütsel öğrenme süreci daha etkili olarak sürdürülebilmektedir.

Örgütsel hafıza örgütler için oldukça önemli bir süreci ifade eder. Örgütsel belleği olmayan ya da zayıf olan örgütler zamanla elde ettiği bilgiyi unutmak durumunda kalacaklardır. Örgüt üyelerinin bilgisi örgütsel bilgiye katkı sağlamakta olduğu için işgücü devir hızı yüksek olan ve örgütsel hafızası zayıf olan örgütlerde örgütsel öğrenme süreci etkin olarak gerçekleşmemektedir. Ayrıca örgütsel bellek sürecinde organizasyonlar bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun nedenlerinden ilki örgütün ileride karşılaşılabileceği sorunlar için depolanması gereken çok fazla bilginin mevcut oluşudur. Bu gereklilik işlevsel olan bilgi depolansa bile bilginin gerekli olduğu anda yeniden kullanılması oldukça güçtür. Bir diğer sebep ise bilginin organizasyon içinde çalışanlar tarafından paylaşılmamasıdır. Bu zorluklar organizasyon içi karar mekanizmaları için gerekli olan bilginin kullanılmasını istenenden daha az bir düzeye çekmektedir.⁵⁷

Bu süreçte örgütlerin dikkat etmesi gereken diğer konu ise elde edilip örgütsel hafızaya depolanan bilginin sürekli olarak güncellenmesidir. Değişen endüstriyel koşullara bağlı olarak depolanan bilgiler güncellenmezse depolanan bilgiler işlevselliğini yitirebilecek ve örgütler için gereksiz olan bilgi birikimini de arttırabilecektir. Bu durum kayıtlı bilginin kullanılmasını daha karışık bir hal almasına neden olacak ve örgütsel öğrenme sürecini olumsuz olarak etkileyecektir.

1.5.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ

Değişen çevresel koşullar karşısından organizasyonların mevcut değişime ayak uydurabilmesi ve içinde bulunduğu pazarda kalıcı olarak başarıyı elde edebilmesinin yolu örgütsel öğrenmeyi etkili bir araç olarak kullanabilmesine bağlıdır. Öğrenmenin önemine

⁵⁶ Huber, s.105.

⁵⁷ George P.Huber, "A Theory Of the Effect of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making", **The Academy Of Management Review**, C 15, S 1, 1990, s.60.

rağmen birçok organizasyon öğrenme sürecini kurumsal yapı, değişime direnç göstermesi, örgüt içi güven gibi birçok konudan dolayı etkin bir şekilde gerçekleştirememektedir.

Birçok büyük ve köklü kurum öğrenme konusunda iyi olduğunu düşünmesine rağmen aslında öğrenme mekanizmalarını etkin bir şekilde kullanamamaktadırlar. Bunun nedeni; organizasyonların öğrenmenin nasıl gerçekleştireceklerini ve sürdüreceklerini anlayamamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenen bir organizasyon olmanın gerekliliğidir ve Argyris'e göre birçok organizasyon öğrenen bir örgüt olabilme konusundan iki temel hataya düşmektedir. Argyris bu iki temel hatayı şu şekilde belirtmektedir⁵⁸;

Birçok insanın öğrenme sürecine ilişkin düştüğü ilk hata öğrenmenin işlevini yanlış olarak belirlemesidir. İnsanlar çoğunlukla öğrenmeyi, çevresel problemleri belirlenme ve üstesinden gelme süreci gibi oldukça dar bir çerçevede, problem çözme aracı olarak düşünmektedir. Öğrenme sürecinin bir sonucu olan problem çözme özelliği oldukça önemli olmasına rağmen öğrenmenin çalışanlar ve yöneticiler tarafından içselleştirilmesi daha önemlidir. Çünkü öğrenme sürecinin doğru bir şekilde gerçekleştirebilen üyeler istemsizce neden olduğu ya da katkı sağladığı örgütsel sorunlara olan etkisini belirleyebilmekte ve hareketlerini değiştirebilmektedir.

Argyris ikinci hatayı tek döngülü (single loop) ve çift döngülü (double loop) öğrenme ile açıklamaktadır. Argyris'e göre iyi eğitim almış yüksek yetenekli kişiler tek döngülü öğrenmede iyi iken çift döngülü öğrenme konusunda iyi değildirler. Bunun nedeni kendisini geliştiren ve işin işleyişi hakkında yeterli bilgisi ve tecrübesi olan çalışanın daha az hata yapmasıdır. Bu çalışanların belirledikleri tek döngülü stratejileri olumsuz sonuçlar doğurduğunda ise hatayı kabullenmek yerine başkalarını suçlamakta ve kendilerini savunma durumuna geçmektedirler. Ortaya çıkan hata sonucunda çalışanın suçu kabullenmemesi kendisini öğrenmeye kapatmasına neden olmakta ve çalışan için bir öğrenme engeline dönüşmektedir.

⁵⁸ Chris Argyris, "Teaching Smart People How To Learn", **Harvard Business Review**, C.4, S.2, 1991, s.4-5.

Öğrenme sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için çalışanların etkin bir şekilde motive edilmesi gerekmektedir. Çalışanların savunmacı bir anlayışla hatalarını kabul etmemesi motivasyon sorununun bir sonucudur. Öğrenme sürecinin gerçekleşebilmesi için çalışan ve yöneticilerin öğrenmeye açık, doğru bir tutum ve niyete sahip olması gerekmektedir. Organizasyonlar örgütsel öğrenme sürecinde çalışanları motive edebilecek, onları öğrenmeye teşvik edecek ödül programları, performans incelemeleri, şirket kriterleri oluşturmalıdır.⁵⁹

Organizasyonların öğrenme sürecinden daha iyi sonuçlar elde edebilmesi için örgütsel bilgi ve bireysel bilgi arasındaki ayrımı yapabilmesi gerekmektedir. Bir organizasyondaki çalışanların bilgilerinin toplamı örgütsel bilgiyi oluşturmaktadır. Fakat öğrenme üzerine yapılan araştırmalar, bireysel öğrenme toplamı ve örgütün sahip olduğu bilgi birikiminin eşit olmadığını göstermektedir. Her ne kadar örgütsel öğrenme süreci bireysel öğrenme ile gerçekleşiyor olsa da bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenmenin eşit olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir. Organizasyonların örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeye dayalı olduğu temelinden yola çıkarak hem bireysel hem de örgütsel öğrenme sürecinin ikisine de odaklanması gerekmektedir. Çalışanların bilgilerinin örgüte aktarılabilmesi için bilgi paylaşımına daha fazla önem vermeleri ve bu kanalları güçlendirmeleri ayrıca bir gerekliliği oluşturmaktadır.⁶⁰

1.5.1. Peter M. Senge’ e Göre Örgütsel Öğrenme Engelleri

Örgütsel öğrenmeyi sınırlandıran faktörlerin neler olduğu konusunda ortaya atılan görüşler birbirlerine benzemesine rağmen her düşünürün farklı bir yorumu mevcuttur. Her ne kadar farklı görüş ve yorumlamalar mevcut olsa da örgütsel öğrenme engelleri üzerine yapılan araştırmalar bir yönü ile Senge’in “*Beşinci Disiplin*” adlı eserinde belirlediği kriterler ile uyum içinde olduğu gözlemlenebilmektedir.⁶¹ Senge eserinde örgütsel öğrenme engellerini yedi başlık altında toplamaktadır;

⁵⁹ Ayden, Düşükcan, s.127.

⁶⁰ Fırat Kamaşak, Murat Yücelen, “Örgütsel Öğrenme Engellerini Belirlemeye Yönelik Kalitatif Bir Araştırma”, **YEBKO, Management and Economic Sciences Conference** , 2009, s.4.

⁶¹ Muhammet Turan, Songül Karabatak ve Murat Polat, “Okullarda Örgütsel Öğrenme Engellerinin Vignette Tekniği İle İncelenmesi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.10, S.1, 2014, s.69.

1.5.1.1. Ben Pozisyonum

Bir çalışanın sürekli yerine getirdiği işi ve kimliği arasında bir ilişki mevcuttur ve bu ilişki çalışanların kendi pozisyonlarının sınırlarını belirlemesine ve bu sınırın dışına çıkmamasına neden olabilmektedir. Başka bir deyişle çalışan kendi görev tanımının dışındaki sorun ve sorumlulukları bu sınırın dışında kaldığı için reddedebilmektedir. Bu durum çalışanın örgütsel hedefleri anlama çabasını azaltmakta ve organizasyon için çalışanın verimliliğini düşürmektedir. Çalışanın kendi sınırlarını geçmemesi düşünce tarzını da etkileyerek davranışlarını şekillendirmektedir. Çalışan diğer çalışanlarında kendi görevleri üzerine yoğunlaştığını düşünmekte ve bu duruma uygun hareket etmektedir. Çalışanın işi bir bütün olarak görmemesi daha fazla sorumluluk almaktan kaçınmasına sebep olmakta ve bazı durumlarda aynı işin farklı birimler tarafından tekrarlanması ile örgüt için ek bir maliyet oluşmasına yol açabilmektedir. Bu sürecin sonunda çalışan, örgütsel bir hata durumunda kendisini savunmasına ve hatları başkasında arama eğilimi içerisine girmesine neden olmaktadır⁶². Çalışanın hatasını kabul etmemesi aynı zamanda öğrenmeye kendisini kapaması anlamına gelmekte, yani örgütsel bir öğrenme engeline dönüşmektedir.

Argyris'in tek döngülü öğrenme sürecinde yüksek vasıflı çalışanların çok nadir hataya düştükleri için bir hata meydana geldiğinde sorumluluk üstlenmek yerine başkalarını suçlama eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Benzer bir durum da ben pozisyonum anlayışında meydana gelmekte ve çalışanın kendi sınırları içerisinde hataya düşmemesi kendi eyleminin sonucunda ortaya çıkabilecek bir hatayı üstlenmemesine ve başkalarını sorumlu tutmasına neden olacaktır. Çalışanın kendi sınırlarını aşmaması kendisini geliştirme ihtiyacını zayıflatmakta ve örgüt için bir öğrenme engeli oluşmasına neden olmaktadır.

1.5.1.2. Düşman Dışarıda

Organizasyonda meydana gelen bir hatanın sorumlusunun dışarıda araması “*ben pozisyonum*” anlayışı tarafından meydana getirilen ve sistematik olamayan bir bakış açısıdır. Çalışanın kendi sınırlarını geçmemesi yaptığı davranışın sonuçlarının sınırları dışında nasıl bir sonuç doğurduğunu görmemesine neden olmaktadır. Bu sonuç eğer kendisini

⁶²Peter M. Senge, “The Fifth Discipline”, **Measuring Business Excellence**, C.1, S.3, 1977, s.47.

ilgilendiren bir duruma dönüşürse kendisini savunmaya geçmekte ve bahaneler üretilmektedir. Çalışanın ya da örgütün hatanın sorumluluğunu üstlenmeyip sorumlu tuttuğu kişiler sadece örgüt içinde değil bazı durumlarda örgüt dışından da olabilmektedir. Senge düşman dışarıda yaklaşımını bitirilmemiş bir hikâye olarak tanımlamakta ve bu durumun ortaya çıkan hataları giderecek gelişmeleri engellediğini belirtmektedir.⁶³

Sorumlunun dışarıda aranması durumunda örgüt hataya sebep olan durumların belirlenmesini gerçekleştiremeyecektir. Sorumlunun örgüt dışındaki bir kişi ya da faktör olarak belirlenmesi aynı zamanda örgüt içi ve dışı sınırları belirsiz kılacak ve sorumlunun bulunmasını güçlendirecektir. Hataya sebep olan durum ve sorumluların belirlenmemesi ise örgüt için öğrenme engellerinin oluşmasına ve hatayı düzeltmemesine neden olmaktadır.

1.5.1.3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu

Sorumluluk üstlenme yalanına neden olan algı, ortaya çıkan sorunların giderilmesinde çalışanların bir başkasının sorumluluk almasının yeterli ocağı görüşü üzerine kuruludur. Ortaya çıkan hataların örgüt tarafından bir sistem suçu olarak görülmemesi bu öğrenme engelini ortaya çıkartmaktadır. Ortaya çıkan hatanın giderilebilmesi için doğru kişilerin sorumluluk almasına odaklanan örgütler hatanın sistemden kaynaklandığını görememesine yol açmaktadır.⁶⁴

Bu örgütsel öğrenme engelini ortadan kaldırılabilmesi için çalışanlar sorumluluk alarak sorunlar daha da büyümeden harekete geçmelidir. Ortaya çıkan sorunların bir bunalım halini almadan harekete geçebilmek bu engeli ortadan kaldırabilmenin yoldur.⁶⁵ Çalışanların örgütte ortaya çıkan bir hata durumunda bir başkasının sorumluluk almasını beklemek yerine problemin daha da büyümeden gerekli adımları atması gerekmektedir. Örgüt çalışanları hataların sorumluluğunu örgüt dışından ya da bir başkasında aramayı bırakmalı ve bu durumu düzeltebilecek önlemlere katkıda bulunması gerekmektedir.

63 Peter M. Senge, “**the Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**”, Currency Doubleday, First Edition, 1990, s.19-20.

64 Turan, Karabatak ve Polat, s.69.

65 Tuğçe Çantuş, “İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Engelleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012), s.34-35.

1.5.1.4. Durumlara Bağlanıp Kalma

Bu örgütsel öğrenme engelinde bağlanılıp kalınan durum, örgüt için kısa süreli olayları içermektedir. Örgütlerin kısa süreli durumlara takılıp kalması, problemlerin uzun vadeli nedenlerini görmesini engelleyecek ve ilerde ortaya çıkabilecek sorunları önceden belirleyemeyecektir. Senge, bu gün hem toplumların hem de organizasyonların devamlılığını etkileyen temel problemler kısa sürede meydana gelen olayların sonuçları olmadığını ifade eder. Senge'e göre her ikisini de tehdit eden durumlar aşamalı ve yavaş ilerleyen süreçlerin sonuçlarıdır. Bundan dolayı organizasyon üyelerinin kısa süreli durumlara bağlanması durumunda örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı engellenmektedir. Geçici olaylar organizasyonlara kısa süreli durumlar meydana gelmeden önce ortaya çıkabilecek problemleri öngörme ve bu durumlara reaksiyon gösterme şansı tanımaya rağmen yaratıcı öğrenme sürecini öldürmektedir.⁶⁶

1.5.1.5. Kaynatılan Kurbağa Hikâyesi

Eğer bir kurbağayı sıcak suyun içerisine koyacak olursanız mevcut duruma tepki gösterip sıcak sudan dışarıya sıçrayacaktır. Fakat bir kurbağayı soğuk bir suya koyup ısıyı kademeli olarak arttıracak olursanız kurbağa durumun farkına varamadan haşlanacaktır. Durumun farkına varamayan kurbağa suyun ısındığını fark etse bile sersemleyeceği için sudan dışarıya kaçamaz. İnsanlar da tıpkı kurbağalar gibi çevresinde meydana gelen hızlı değişimlere tepki gösterirken, uzun süreli ve belirli bir süreye dağılmış süreçlerin meydana getirdiği tehditleri algılamakta zorlanır, çoğu zaman da farkına varamazlar.⁶⁷

Benzer bir durum 1960-1990 yılları arasında Amerikan otomobil endüstrisinin de başına gelmiştir. 1960'larda dünya pazarına sahip olan Amerikalı şirketler Japon firmaları bir tehdit olarak görmemişler ve aşamalı olarak Japon firmalar pazarın büyük bir kısmına sahip hale gelmişlerdir. Amerikalı otomotiv firmaları durumu bir tehdit olarak algılayana kadar,

⁶⁶ Senge, "The Fifth Discipline: the Art and Practice Of The Learning Organization",s.21-22.

⁶⁷ Diane Worrell, "The Learning Organization: Management Theory For The Information Age or New Age Fad?", **The Journal Of Academic Librarianship**, C.21, S.5, 1995, s.356.

1962’de % 4, 1967’de % 10, 1974’te % 15 ve 1980’lerin sonunda ise % 30’luk bir Pazar payı Japon firmalar ile paylaşılır hale gelmiştir. Hem örgütlerin hem de bireylerin en önemli sorunu ani değişikliklere tepki verirken zamana dağılan durumların sonuçlarını fark edemiyor olmalarıdır. Organizasyonlar, yavaş gelişen durumları iyi analiz edip, öğrenme sürecini yavaşlatana dek kaynatılan kurbağanın kaderinden kaçamayacaklardır.⁶⁸

Bu öğrenme engeli daha önce değindiğimiz durumlara bağlanıp kalma engeli ile benzer yönlere sahiptir. Her iki engelde de örgütler ya da çalışanlar belirli bir zaman dilinme yayılmış uzun vadeli sorunları belirleme konusunda başarısız olmaktadır. Örgütsel tehditlerin önceden hesaplanamaması Amerikan otomobil şirketlerinin kaderi gibi örgütler için de benzer bir sonu oluşturabilmektedir.

1.5.1.6. Tecrübe İle Öğrenme Yanılgısı

Bu örgütsel öğrenme engeline neden olan faktör, bireysel tecrübeler gereğinden çok daha fazla önem verilmesidir. Bireysel öğrenme tecrübelerine dayanmasına rağmen örgüt için önemli olan bireysel tecrübeden çok kolektif tecrübedir. Geleneksel örgüt yönetimlerinde hiyerarşik yapının güçlü olması örgüt içi iletişimi engellemektedir. Örgüt için karar alan bir departman aldığı kararın birinci dereceden sonuçlarını tecrübe edemez ve örgüt içi iletişim güçlü değilse tecrübe derecesi daha da azalmaktadır.⁶⁹

Örgütteki çalışanların kendi tecrübelerine çok fazla güvenmesi ve ortaya çıkan problemi bildiğini düşünerek hareket etmesi, çalışanın öğrenme sürecini de sekteye uğratmaktadır. Değişen koşullar ortaya çıkan probleme yeni bir çözüm yolu bulunmasını gerektirebileceği için önceki tecrübelerine bağlı olan çalışanın birçok şeyi gözünden kaçırarak hata yapmasına neden olabilir. Çalışanlar genellikle ortaya çıkan bir hata ile eski tecrübeleri arasında çok hızlı bir şekilde nedensellik ilişkisi kurabilmektedir. Bu durum ortaya çıkan hatanın nedenlerini ve sonuçlarını derinlemesine araştırılmasını engelleyebilir ve çalışanın eski tecrübeleri ile ilişkisi bulunmayan bilgiler göz ardı edilebilir.⁷⁰

68 Senge, “the Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization”,s.22-23.

69 Senge, Fifth Discipline, s.47-48.

70 Laura L. Bierema, “System Thinking: A New Lens For Old Problems”, **The Journal Of Continuing Education in the Health Professions**, C.23, 2003, s.31.

Tıpkı örgütün çevresinin sürekli olarak değişime uğraması gibi örgütlerin karşılaştıkları sorunlar da değişim göstermektedir. Bu durumdan aynı zamanda örgütlerin karşılaştıkları hatalarında sürekli olarak değişim gösterdiği sonucu çıkarılabileceği için eski tecrübelerin değişen hataları belirleme konusunda yetersiz kalmasına neden olabilir. Senge'in tecrübelerine çok fazla güvenilmesi ile vurguladığı aslında değişen durumları çalışanın algılayamayarak eski tecrübesi ile yüzeysel bir şekilde üstesinden gelmeye çalışmasıdır.

Senge bu örgütsel öğrenme engelinde tecrübenin yönetim süreci için önemsiz olduğunu değil, karar alma mekanizmalarının çok fazla tecrübeye dayanmaması gerektiğini ifade etmektedir. Organizasyonların aldığı kararlar uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır ve bireysel tecrübe bu uzun vadeli sürecin sonuçlarını tahmin etmekte yetersiz kalacaktır.

1.5.1.7. Yönetici Takım Miti

Bu öğrenme engeli, farklı inançlardan bir araya gelen çalışanların görünürde bir fikir birliğine ulaşmış gibi gözükse de bu fikir birliğinin çok yüzeysel kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Fikir birliğine ulaşamamış olan gruplar karar alma mekanizmasını kullanırken bir grup olmanın yerine bireysel fikirlerini ön planda tutma eğilimine gitmekte ve grup olarak davranmamaktadır. Ortak bir fikir birliğine sahip gibi gözken gruplar birçok durumda kendi bireysel düşüncelerine göre hareket etmekte ve bu durum grubun sahip olduğu potansiyelin çok daha altında bir işlevle çalışmasına neden olmaktadır.⁷¹ Örgütlerin bu süreçte gerçekleştirdiği hata farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya gelerek uyum içerisinde çalışabileceğini düşünmesidir.

Birçok yönetim grubu normal şartlar altında kabul edilebilir bir etkinliğe sahip olmasına rağmen stres ve tehdit altında işlevselliğini kaybeder. Argyris'e göre yöneticilerin çoğu aynı zamanda grupsal karar alma mekanizmasını bir tehdit olarak görmektedir. Yeterli vasfı olmayan çalışanlardan bir araya gelen bir grup öğrenme sürecinden kaçınmada oldukça vasıflıdır.⁷²

⁷¹ Bierema, s.31.

⁷² Senge, The Fifth Discipline: the Art and Practice of The Learning Organization, s.25.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN KAVRAMLAR

2.1. KÜLTÜRÜN KAVRAMI VE KAPSAMI

Kurumlar, kültürlerini oluşturma süreci içinde bulunduğu toplumların kültürlerinden etkilenir. Toplumun sahip olduğu kültürel özellikler kurumların yönetim süreçlerini, yönetici tipini, kurumsal beklentileri gibi birçok açıdan kurum kültürünü etkilemektedir. Kurumların kültürel özellikleri, toplumların sahip olduğu dini, sosyal, psikolojik, estetik, teknik ve ekonomik değerlerin yansımasıdır.⁷³ Bu nedenle kurum kültürünü açıklamadan önce kültür kavramına değinmek faydalı olacaktır.

Kültür kavramının tarihsel olarak ortaya çıkışına yönelik araştırmalar kültür kavramının tarımsal bir kökene ait olduğu yönündedir. Dil bilimciler tarafından yapılan araştırmalar kültür kavramının ilk kullanımını toprak kültürü anlamına gelen “*edere-cultura*” sözcüğüne dayandırmaktadır. Kültürün dilsel kökeni ile ilgili diğer görüş ise tarımsal etkinlikleri ifade etmek için kullanılan ve Latince de ikamet etmek, yetiştirmek anlamı taşıyan diğer bir tarımsal ifade olan *colare* sözcüğüne dayanmaktadır.⁷⁴ Araştırmacılar tarafından kültür kavramının sözcük kökeni üzerindeki ortak görüş kavramsal tanım üzerinde mevcut değildir. Kültür kavramı üzerine yapılan her araştırma neredeyse farklı bir kavramsal tanım ortaya çıkarmıştır. Bu farklılaşmanın altında yapılan araştırmaların dayandığı bilim dallarının ve araştırma konularının farklılık göstermesidir. Kültür kavramı üzerine yapılan tanımların farklılık göstermesinin diğer bir nedeni kültür sözcüğünün farklı anlamlarının mevcut olmasıdır.

⁷³ Ayşen T. Eğinli, Sinem Y. Çakır, “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C.3, S.2, 2011, s.40-41.

⁷⁴ Esin Sultan Oğuz, “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, C.28, S.2, 2011, s.125.

Kültür kelimesi farklı kullanımını çeşitlendirilebilecek bir örnek kültür kelimesinin bilgi anlamında kullanılmasıdır. Toplumsal açıdan kültürlü insan bilgili insan anlamına gelmektedir. Burada işaret edilen bilgi ihtisaslaşmış bir bilgiden ziyade daha genel bir bilgiye işaret eder. Genel kültür kelimesinde geçen kültür bilgisini ifade eder ve bu kültürün genel kullanımına bir örnektir. İlmi anlamda kültür kavramını ise medeniyeti ifade eder. Bu kullanımda medeniyet kavramı hem maddi hem de manevi anlamda bir kullanımı olduğu gibi sadece maddi anlamda da kullanımı vardır.⁷⁵ Kurum kültürü kavramında olduğu gibi araştırmamızda kültürün ikinci kullanımına değineceğiz.

Kültür kısaca birey ve toplulukların hayat tarzıdır. Kültürün çevresi birey ve toplumun çevresi ile ilgili her şeyi içermektedir. Kültür bir topluluğu diğerlerinden ayıran toplumsal ilişkileri, değerleri, inançları, üretim yöntemleri, tarihsel süreçleri gibi kimliksel özellikleridir.⁷⁶Hofstede'e göre ise kültür; bir insan, grup ya da topluluğu birbirinden ayıran ortak düşüncelerdir. Kültür nesillerin birbirlerine aktardığı düşünce kalıplarıdır. Bu düşünce yapıları insanların hayatlarında iyi kötü, doğru yanlış gibi kavramsal ayrımları belirler. Kültür kavramı bireysel olduğu kadar yönetsel süreçler üzerinde de etkilidir. Bir toplumdaki yönetim anlayışı o toplumdaki bireylerin inanç ve değerlerinden etkilenmemesi imkânsızdır.⁷⁷

Kültür, bir toplumun ürettiği ve kendisini diğer toplumlardan ayıran en önemli özelliği olmakla birlikte, toplumun sahip olduğu yönetim tarzları, sanat eserleri, değerleri ve gelenekleri gibi bütün maddi ve manevi değerlerin toplamıdır. Kültürler toplumlar tarafından üretilir ve toplumdaki bireylerin bu değerleri içselleştirilmesi sonucunda kültürel değerler diğer kuşaklara aktararak sürdürülür.⁷⁸ Bu maddi ve manevi değerler toplumlar için toplumun kültürel sınırlarını oluşturur. Bu tür değerler kültürel sınırları belirlediği gibi kurum kültürlerinin de kendisine göre sınırları mevcuttur. Bu özel grupsal sınırlar tıpkı toplumlar gibi organizasyonları da bir birinden ayırır.

⁷⁵ Hasan Çelikkaya, "Kültür ve Eğitim", M.Ü. **Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.5, 1993, s.23.

⁷⁶ Ali Şahin, "Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetsel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle karşılaştırılması", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.7, S.1, 2005, s.179.

⁷⁷ Geert Hofstede, "Cultural Dimensions in Management and Planning", **Asia Pacific Journal Of Management**, C.1, S.2, 1984, s.82.

⁷⁸ Mehmet Yazıcı, "Değerler ve Sosyal Yapılarda Toplumsal Değerlerin Yeri", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.24, S.1, 2014, s.214.

2.2. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GELİŞİMİ

1960’larda başlayan ekonomik dönüşüm 1980’lere geldiğinde bu sürece karşı gerekli tedbirleri alamayan batı toplumlarında ekonomik bir gerilemeye sebep olmuştur. Bu düşüşe karşı uluslararası rekabette yeni parlayan güç bir doğu ülkesi olan Japonya’dır. Japonya’nın kendisini batı toplumlarında ayıran yönetsel ve kültürel özelliklerinin varlığıyla birlikte doğal kaynaklara ulaşımının sınırlı olan bir ada ülkesi olmasına rağmen büyüyen bir güç olması, girişimcileri bu yeni gücü araştırmaya itmiştir. Bu süreç batı toplumlarını, Amerika’nın tartışılmaz bir güç olarak örnek alındığı yönetim anlayışı ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur.⁷⁹

Bu endüstriyel dönüşüm sürecinde batının gerekli önlemleri almaktaki başarısızlığına karşın bu süreçteki Japon ekonomik büyüme rakamları ve Japon işletmelerinin etkinliği, organizasyonları verimlilik, rekabet, üretim yöntemleri, iş gücü devir hızı ve insan kaynakları gibi konuları araştırmaya itmiştir. Bu süreçte ABD ve Japon firmaların kıyaslandığı çalışmalar, kurum kültürünün yönetimin verimliliği üzerine direkt bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni uluslar arası rekabet organizasyonları bu şartlarda varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni arayışlara itmiş ve kurum kültürü kavramı daha fazla önem kazanmıştır.⁸⁰ Değişen çevresel koşullar ve artan rekabette uyum sağlamanın yolu örgüleri finansal anlamda güçlü kılacak yeni kurum kültürleri oluşturmaya itmiştir.

Kurum kültürü kavramı son yıllarda önem kazanmasına rağmen literatürde uzun yıllardır mevcut bir kavramdır. Kurum kültürü kavramının kullanımı ilk kez Peters ve Waterman’ın Amerika’daki çalışmaları ile Pascale ve Athos’un Japonya’daki çalışmalarına dayanmaktadır. Kurum kültürü ile ilgili yapılan tanımlamalar kültür tanımlamaları gibi kesin sınırlarla belirlenememektedir. Kurum kültürünün kesin olarak bir tanımının olmamasının nedeni hem kültür hem de örgüt kavramının ortak bir tanımlamasının olmamasından

⁷⁹ Aslı Yağmurlu, “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, **Ankara Üniversitesi S.B.F dergisi**, C.52, S.1, 1977,s.718.

⁸⁰ Michal Pilat, “How Organizational Culture Influences Building A Learning Organization”, **Froum Scientiae Oeconomia**, C.4, S.1, 2016, s.86.

kaynaklanmaktadır.⁸¹ Bu iki bileşenin üzerine yapılan farklı tanımlamalardan dolayı kurum kültürünün içinde birçok farklı tanımlama mevcuttur ve bu tanımlamalar farklı değerlerin üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır.

Schein kurum kültürünü, örgüt üyelerinin iç dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili problemlerin çözümünü öğrenirken oluşturduğu, keşfettiği, geliştirdiği ortak değerler olarak tanımlamaktadır. Bu değerler yeni üyelerin iç ve dış problemlerle ilgili sorunlarla baş etmeleri sürecinde izlenecek doğru yol olarak algılanır⁸². Schein organizasyonlar ile ilgili dış sorunları, organizasyonların hangi ürünü üretmesi gerektiği, üretilen ürünlerin müşteriler tarafından talep edilip edilmeyeceği, müşteri odaklı düşüncenin müşteri hizmetleri servislerine önem göstermesi gerekliliği gibi örneklerle açıklar. Organizasyonların iç uyum sürecini ise; Örgütün içindeki günlük rutinlerin her detayının denetlenmesi gerektiği, Örgütsel gelişim ve büyüme için doğru kişilerin işe alınması, çalışanlara açık iş tanımlarının verilmesi gibi süreçle örneklendirir⁸³. Örgütlerin iç ve dış uyum süreçlerini gerçekleştirirken güçlü bir kurum kültürünün özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Schwartz ve Davis ise kurum kültürünü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklentiler olarak tanımlamaktadırlar. Bu beklenti ve inançlar örgüt çalışanlarının örgüt içi davranış kalıplarını belirleyen normları oluşturur.⁸⁴ Başka bir tanımlama Barney'e aittir ve bu tanımlamaya göre kurum kültürünün örgütün sürdürülebilir bir ekonomik avantaj ve finansal anlamda daha fazla performans elde etmesi için üç özelliği olmalıdır. Bunlardan ilki kurumun kültürü değerli olmalıdır yani buradaki değer finansal bir ölçüttür. Kurum kültürü örgüte yüksek satış oranı ve düşük maliyetle işleyebilme olanağı tanıyarak pozitif ekonomik sonuçlar doğurmalıdır. Barney'e göre ikinci özellik ise kültürün nadirliğidir. Bir kurumun kültürü karakteristik olarak yaygın olan diğer kurum kültürlerinden ayrılabilmelidir. Nadir bir kurum kültürüne sahip olan örgütler daha dinamik bir rekabet şansına sahip olacaktır. Üçüncü ve son

⁸¹Erol Gülbuğ, Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün Etkileri", İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, <http://dergipark.gov.tr/iuifd/issue/22865/244159> , s.119 (08.03.2017)

⁸² Edgar H. Schein, "Coming To A New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, C.25, S.2, 1984, s.3.

⁸³ Edgar H. Schein, "The Role of Founder in Creating Organizational Culture", **Family Business Review**, C. 8, S. 3, 1995, s.222.

⁸⁴ Howard Schwartz, Stanley M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy", **Organizational Dynamics**, ISBN: 0090-2616/81/0014-0030, Summer 1981, s. 33.

olarak ise kurum kültürü diğer kültürler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır. Taklit edilmesi güç olan bir kurum kültürü eğer başka örgütler tarafından taklit edilmeye çalışılırsa, taklitçi örgütler bazı dezavantajlara sahip olacaklardır. Bir kurum kültürü başka örgütler tarafından taklit edilebilirse örgütün rekabet avantajı ortadan kalkacağı için kurum kültürünün taklit edilmesi güç bir yapıda olması gerekmektedir.⁸⁵

Diğer bir tanımlamaya göre kurum kültürü örgütü bir arada tutmaya yarayan bir tutkaldır. Kurum kültürü, örgütün logosu, binaları, ürünleri ve diğer örgütü temsil eden sembollerinden oluşan bir tarihin üzerine kurudur. Kavramsal açıdan bakıldığında kurum kültürü genel olarak örgütün etkileşim içinde bulunduğu dış çevreyi göz ardı eder ve kurum kültürü örgüt içinde gelişim gösterir.⁸⁶

Pettigrew kurum kültürünü oluşturan etmenleri; kurucusunun amacı ve idealleri ile örgütün sahip olduğu ideolojiler, inançlar, ritüeller ve mitler olarak sıralamaktadır. Kurum kültürünü ortaya çıkartan bu unsurların ortak bir karışımıdır⁸⁷. Kurum üyeleri tarafından sürekli olarak tekrarlanan amaçlar ve görevler kurum içerisindeki sosyal doku sayesinde anlam kazanır. Bu anlam kurum üyeleri tarafından zamanla benimsenmekte ve kültür, örgüt üyeleri tarafından kabul görmüş bu anlamların oluşturduğu bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır⁸⁸.

Organizasyonun içinde bulunduğu çevre, kurum kültürünün oluşma sürecinde belirleyici bir etkidir. Kurumların kültürleri içinde bulunduğu toplumun değerlerini, inançlarını, normlarını ve anlayışlarını yansıtmaktadır. Kurum kültürü aynı zamanda kurumların çevresel ilişkilerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Kültür, organizasyonların toplumda tanınmasını sağlar ve toplum içindeki yerini belirler. Bir kurumun kültürü içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmenin yanında o kültür içinde yer alan diğer kurumlar ile etkileşim halinde bulunduğu için diğer kurumların kültürlerinden de

⁸⁵ Jay B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, C.11, s.3, 1986, s.658-659.

⁸⁶ Mary Jo Hatch, Majken Schultz, "Relation Between Organizational Culture, Identity and Image", **European Journal of Marketing**, C.31, S.5/6, 1997, s.360.

⁸⁷ Andrew M. Pettigrew, "On Studying Organizational Culture", **Administrative Science Quarterly**, C.3, S.4, 1979, s.572.

⁸⁸ Pettigrew, s.574.

etkilenmektedir. Kurumların kültürlerini oluştururken toplumsal norm ve değerleri dikkate alması gerekmektedir. Toplumsal değer ve normlar ile ters düşen bir kurum kültürünün varlığı tehlikeye düşebileceği gibi bu değer ve normlara paralel bir yapıda bulunan kültürler ise toplumun kültüründen olumlu bir katkı elde edebilir.⁸⁹

2.3. KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLAR

Kurumların kültürel araçları, örgütlerin kendilerine özgü olan ve örgütleri diğer örgütlerden ayıran özelliklerdir. Bu araçlar örgüte yeni katılan kişilere ne yapması konusunda yardımcı olan sözler, davranışlar ya da fiziksel öğelerdir. Kurum kültürünün araçları örgüt üyeleri arasındaki iletişim düzeyini belirler ve bu unsurlar pekiştikçe kurum kültürü de pekişmiş olur. Kurum Kültürünün oluşmasına ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmesine olanak tanıyan araçlar kurum kültürünün sınırlarını oluşturmaktadır. Kurum kültürünü oluşturan unsurları; Örgüt içi iletişimde örgüt üyeleri tarafından kullanılan dil, kurum için geleneksel olarak sürdürülen ritüeller ve iş toplantıları, kurum tarihinde önemli bir yere sahip kurucular ya da liderler, örgüt için bir anlam ifade eden logolar, simgeler, semboller gibi fiziksel unsurlar, örgütsel normlar ve değerler olarak sıralayabiliriz.⁹⁰

Kurum kültürünün her bir unsuru önem taşımaktadır. Bu unsurlardan bazıları müşteri ilişkileri için önemliyken bazıları da çalışanların motive olmasına katkı sağlamakta ve çalışanlar açısından önemlidir. Tüm bu unsurların ortak özelliği ise bir bütünün parçalarını oluşturması ve bütünsel olarak ele alınmaması durumunda kurum kültürünün etkinliğinin azalmasına neden olabilmesidir⁹¹. Kültürel unsurları tek tek açıklamak gerekirse;

⁸⁹ Eren, s.120.

⁹⁰ Tamer Kılıç, “Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürüne Üzerine Bir Araştırma”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN:2147-8414, C.2, S.4, 2015, s.60-61.

⁹¹ Müjde K. Dinçer, Selin Bitirim, “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak”, İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, <http://dergipark.gov.tr/iuifd/issue/22861/244106>, s.65 (09.03.2017)

2.3.1. Dil

Kurum kültürünü oluşturan ilk unsur yazılı ve sözlü iletişim aracı olan dildir. Dil kavramı sözlükte “insanların düşündüklerini ve duyduklarını bildirmek için kelimelerle ve işaretlerle yaptıkları anlaşma” olarak tanımlanmaktadır. Kurumların sahip oldukları dil kurumsal kimliklerini oluşturan unsurlardan birisidir. Tıpkı her toplumun kendisine ait ayırt edici bir dilinin mevcut olduğu gibi her kurumun da kendisine özgü bir kurumsal dili mevcuttur. Kurum içi kullanılan dil güçlü bir iletişim aracıdır ve örgüt üyelerinin arasında kurdukları iletişimin güçlenmesine katkıda bulunur. Örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan dil argo ifadeler, deyimler, mecazlar(metaforlar), sloganlar ve selamlaşmalardan oluşmaktadır.⁹²

Dil bir kurumun kültürünün güçlenmesine oldukça önemli bir katkı sağlar. Kurumsal dil örgüt üyelerinin kurumsal değerleri paylaşımlarına ve çalışanların aidiyet duygularının güçlenmesine olanak tanır. Kuruma yeni katılan kişilerin kurumsal dil aracılığı ile oluşan sözlü iletişim araçlarına uyum gösterememesi durumunda diğer örgüt üyeleri tarafından dışlanması olasıdır.

2.3.2. Değerler

Değerler tıpkı toplumlar için olduğu gibi örgütler içinde oldukça önemli bir unsurdur. Bir toplumun değerlerinin bilinmesi toplumsal kültür hakkında bilgi elde etmemize yaradığı gibi bir örgütün değerlerinin öğrenilmesi de kurum kültürünün öğrenilmesine olanak tanıdığı için önemlidir. Kurumsal değerler çalışanlar için örgütsel olarak doğru ve yanlış göstermesinin yanında kurumsal işlerin yapılaş şeklini, sürecini ve işleyişini de etkilediği için ayrıca önem taşımaktadır⁹³. Örgüt içi değerlerin örgüt üyeleri tarafından iyi anlaşılması örgütsel verimliliğe olumlu olarak yansır çünkü örgüt üyelerinin rollerini daha belirgin kılar.

Kavramsal olarak değer iki farklı durumdan birisini seçme eğilimi olarak adlandırılabilir. Kişiler bu iki farklı durumdan hangisinin daha arzulanabilir ya da kabul

⁹² Gülbuğ, s.120.

⁹³ M. Kemal Demirci, Muzaffer Aydemir, “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemesindeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.20, S.2, 2006, s.312.

edilebilir olduğunun kararını sahip olduğu değerler aracılığı ile verir. Kurum kültürü açısından değer kavramı ise örgütsel açıdan iki farklı durumdan hangisinin örgüt tarafından kabul edilebilir olduğunun ölçütüdür. Kurumun sahip olduğu değerler örgütsel amaç ve hedeflerinin bir yansımasıdır. Kurumsal değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgütsel amaç ve hedeflerin iyi anlaşılabilmesiyle paraleldir.⁹⁴

Kurumsal değerlerin belirlenmesi kurum kültürünü oluşturan diğer unsurlara göre daha kolaydır. Değerler örgüt çalışanlarının iş yapma şekillerini ve çalışma süreçlerindeki tutumlarını belirlemektedir. Bir kurumdaki iletişim kanallarının açık ve güçlü olması o kültürün kurumsal değerleri ile yakından ilişkilidir. Çalışanların karşılaştıkları bir güçlük durumunda üstleri ile güçlü bir iletişiminin olması ve üstleriyle iletişime geçmekte tereddüt etmemesi kurumsal değerler ile alakalıdır. Kurumsal açıdan iletişime verilen önemin göstergesi olan bu durum, örgüt içi iletişimin önemli olduğundan ve bir değer olarak mevcut olduğundan kaynaklanmaktadır.⁹⁵

Çalışanların inançları kurumsal değerlere dönüşebilir ve örgütsel süreçleri etkileyebilir. Örneğin var olduğu alanda çok fazla tecrübesi olmayan bir işletmenin satış rakamlarının düşmesi halinde satış sorumlusu mevcut reklam harcamalarında bir artışa gidebilir. Örgütün daha önceden bu gibi bir durum karşısında bir tecrübesi olmamasına rağmen reklam harcamalarını yükseltmesi satış sorumlusunun “reklam satışları arttırır” düşüncesine dayanmaktadır. Eğer bu süreç başarılı olabilir ve satış rakamlarını arttırabilirse yöneticinin inancı kurum için bir değere dönüşebilir.⁹⁶ Bu örnekteki yöneticinin inançları kurumsal bir değere dönüşmesinde etkili olan durum, bu inancın tüm örgüt üyeleri tarafından kabul görmesidir. Kurumsal değerler tüm çalışanlar tarafından benimsenen ortak inançları ifade eder.

⁹⁴ Ali Rıza Erdem, Eğitim Fakültesi Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)”, **Eurasian Journal Of Education Research**, 26, 2007, s.97.

⁹⁵ Selahattin Turan, Belgin Durceylan, Mehmet Şişman, Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, http://journals.manas.edu.kg/mjst/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/428.pdf, s.184, (10.03.2017)

⁹⁶ Edgar H. Schein, “**Organizational Culture and Leadership**”, Third Edition, San Francisco, John Wiley&Sons,2004, s.28-29.

2.3.3. Ritüeller

Ritüel kavramı üzerine farklı görüşler mevcuttur çünkü ritüellerin tanımlanmasında hem yorumlayıcının hem de ritüelleri gerçekleştiren kişilerin duyguları, düşünceleri ve açıklanamaya çalışılan ritüele yüklenen anlamlar önem kazanmaktadır. Başarılı bir ritüel tanımının yapılabilmesi için bu iki unsurun göz önünde bulundurulmasına bağlıdır. Genel hatları ile kıyaslandığında ritüeller belirli sürelerde ve ardışık olarak gerçekleştirilen, kurum kültürünün belirli değerlerini yansıtan sembolik davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. Ritüelin taşıdığı anlamlar bireysel olarak örgüt üyelerinden ziyade bir grup olarak örgütsel değerleri yansıtan sembolik durumlardır⁹⁷. Ritüeller sembolik bir hareket olarak algılanır ve neredeyse tüm örgütsel iletişim araçlarının temelinde ritüelsel bir alt yapı mevcuttur. Bu sembolik davranışlar kurum kültürünün izlerini yansıtmanın yanında kültürün oluşmasına da katkı sağlar. Ritüeller ayrıca kurum içi sosyal ilişkileri düzenler. Temel anlamları temsil eden ritüeller örgüt için birden fazla anlam taşıyabilir⁹⁸.

Ritüeller geçmişte oluşturulan standart kurumsal davranışların geleceğe aktarılmasına imkân veren bir araçtır. Görselliğin ön planda oluşu ritüellerin hedef kitleye ulaştırmak istediği amacı etkili bir şekilde iletmesini kolaylaştırır. Bu görsel özelliği sayesinde çalışanlar tarafından hatırlanması kolay olan örgütsel ritüeller etkili bir iletişim aracıdır ve kurum kültürünün çalışanlar arasında pekişmesini kolaylaştırır⁹⁹. Ritüellerin diğer bir özelliği ise sürekli olarak tekrarlanmasıdır. Tıpkı görsellik gibi tekrarlanma özelliği de kurum kültürünün özelliklerinin çalışanlar tarafından anlaşılmasına ve içselleştirilmesine katkıda bulunur. Ritüellerin sürekli olarak tekrarlanması, ritüelin iletmesi gereken mesajı kuvvetlendirerek örgüt üyelerini tarafından hatırlanmasını kolaylaştıran bir unsurdur.

⁹⁷ Kasım Karaman, “Ritüellerin Toplumsal Etkileri”, **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.21, 2010, s.229

⁹⁸ Filipa Subtil, “James W. Carey’s Cultural Approach of Cominication”, **İntercom-RBCC**, São Paulo, C.37, S.1, 2014, s.35

⁹⁹ Özgül Kılanç, “Kurum Kültüründe Ritüeller”, **Marmara İletişim Dergisi**, C.17, S.17, s.204 (201-213)

2.3.4.Liderler

Kurum kültürünün oluşmasında etkin rol oynayan bir diğer unsur güçlü liderlik tarzlarıdır. Güçlü liderlik tarzı örgüt üyeleri tarafından benimsenir ve kurum üyeleri tarafından taklit edilir. Bu süreç örgüte yeni katılan çalışanlar tarafından tekrarlanır ve model alınan lider kurum kültürünün oluşmasından önemli bir rol oynamış olur. Modelleme yolu ile elde edilen davranış kalıpları kolektif bir yapıya dönüşerek kurum kültürünün oluşmasına olanak tanır.¹⁰⁰

Kurum kültürünün önemini gittikçe artmakta ve kültürün örgüt içinde yayılmasını sağlayan liderlerin de önemini arttırmaktadır. Güçlü liderlerin davranışlarının model alma ile diğer örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi lidere olan güveni arttırmakta ve kültürü yaymaktadır. Kurum kültürünün oluşmasında liderin iki temel etkisi söz konusudur. Bunlardan ilki kurum kültürünün değişim süreci liderler ile doğrudan bağlantılı olmasıdır. Örgütteki liderlik anlayışları kültürün ilerlemesine katkı sağlayabileceği gibi gerilemesine de neden olabilmektedir. İkinci unsur ise lider kurum kültürünün korunmasına katkı sağlayabileceğidir.¹⁰¹ Liderin davranışlarının çalışanlar tarafından örnek alınması çalışanların kültürle olan bağlarını kuvvetlendirmektedir.

Kurum kültürünün oluşmasında liderin etkisi Gagliardi'ye göre dört aşamada gerçekleşir. İlk olarak liderin sahip olduğu vizyona göre kurulan organizasyonda bir kurum kültürü mevcut değildir. Örgütün üyeleri lider ile ortak değerleri paylaşmayabilirler. Bu aşamada liderin yönlendirme gücü mevcuttur ve bu süreci kendi eğitimine, tecrübelerine ve çevresel bilgisine göre yönlendirir. İkinci aşamada bu süreç başarılı olabilir ve lider tarafından arzulanan sonuçlar elde edilirse liderin sahip olduğu inanç örgüt üyeleri tarafından benimsenebilir. Başarısız tecrübe edilmiş liderin görüşleri çalışanların davranışlarını yönlendirmede bir referans kriteri olarak kullanılabilir. Üçüncü aşamada liderin istenilen sonuçları elde etmesi çalışanların ve örgütün bakış açısını değiştirir. Çalışanlar sonuçlar yerine başarıyı getiren nedenler ile ilgilenmeye başlar ve örgütsel açıdan da sonuçlar zamanla

¹⁰⁰ Orhan Erdem, Metin Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.29, ISSN: 1304-0278, 2009, s.208.

¹⁰¹ Züleyha Ertat-Kantos, "Örgüt Meteforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", **Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi**, C.1, S.1, 2011, s.142.

göz ardı edilmeye başlar. Sonuçlar yerine nedenlerin önem kazanması liderin inançlarının çalışanlar tarafından geçerli kabul edilmesine neden olacak ve dışsal bir tehdit ya da kriz durumunda çalışanlar bu inançları temel alacaklardır. Son aşama ise liderin sahip olduğu görüş ve değerlerin daha az sorgulanması ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi söz konusudur.¹⁰² Bu dört aşamalı süreç açık bir şekilde liderin değer ve inançlarının kurum kültürünün oluşturmasındaki etkisi görülmektedir. Örgüt tarafından liderin davranışları ve görüşlerinin bir kriter olarak kabul görmesi daha önceden değerlerin kabul görmesindeki “reklam satışları arttırır” mantığı ile benzerlik göstermektedir. Liderin kültürel bir araca dönüşebilmesi için liderin önderliğini yaptığı süreçler başarı ile sonuçlanması gerekmektedir.

Kültürel bir unsura dönüşebilen liderler kurum kültürünün oluşmasında, sürdürülebilmesi ve çalışanlar arasında yayılmasında etkin bir rol oynar. Bunu yanında kurum için liderler sembolik anlamlarda taşımaktadır. Kurumun kendi tarihinde kurum için önemli başarılar elde etmiş ve çalışanlar için kahraman olarak görülebilen başarılı liderler mevcuttur. Bu kişiler kurum çalışanları için kurum kültürünün pekişmesine olanak tanıyan sembollerdir. Sembolik olarak başarılı liderlerin hikâyelerinin aktarılması ve tekrarlanması kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar.¹⁰³

2.3.5. Fiziksel Unsurlar ve Semboller

Fiziksel unsurlar bir kurum için ayırt edici özellikleridir. Örgüte yeni katılan bir çalışanın karşılaştığında açık bir şekilde görebileceği, duyabileceği ve hissedebileceği özellikleri ifade ederler. Bir kurumun kendisine has mimari özellikleri, ofis ve kurum içi düzenler, örgütsel araç ve gereçler, çalışanların giyim tarzı gibi birçok şeyi fiziksel unsurlar arasındadır. Bu unsurlar kurumun dış çevrede diğer kurumlardan ayrılmasına katkı sağlarken kurum içinde ise kurum üyelerinin bir birlerini tanımaya ve bütünleşmesine de katkıda bulunur.¹⁰⁴

¹⁰² Pasquale Gagliardi, “the Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework”, **Organization Studies**, C.7, S.2, 1986, s. 121-122.

¹⁰³ Gürbuğ, s.121.

¹⁰⁴ Gürbuğ, s.121.

Kurum kültürünü yansıtan fiziksel unsurlar özel mesajlar taşır. Bu unsurlar kolay fark edilebilse bile iletmek istediği mesajın anlaşılması daha güç bir süreç olabilir. Fiziksel unsurların mesajlarının anlaşılmasında bu unsurların örgüt çalışanları için ne ifade ettiği, hangi kurumsal değeri temsil ettiği önemlidir. Kültürel anlamda ele alırsak piramitler hem Maya hem de Mısır kültüründe var olan yapılar olmasına karşı Mısır medeniyetinde bu yapılar bir mezar iken diğerinde bir mabettir. Bundan dolayı kurum kültürünü oluşturan fiziksel unsurlar örgütsel değer ve inançları yansıtmaktadır.¹⁰⁵

Kurumsal semboller ise kuruma özgü olan ve kurumsal bir mesaj taşıyan objelerdir. Neredeyse her kurumun kendisine ait bir sembolü mevcuttur. Bu kurumsal sembollerin arasında kurumsal logolar, amblemler, sloganlar, rozetler gibi kurum için özel bir anlam taşıyan nesnelere yer alır. Basit bir yapıda bulunan bu nesnelere oldukça karmaşık bir mesajı iletmeyen etkin bir yoldur. Kurumsal simgeler kurum üyelerinin örgütsel bağlılıklarını güçlendirir ve motivasyonlarını artırır.¹⁰⁶

2.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ETKİLERİ VE İŞLEVLERİ

Kurumlar için üretkenlik direkt olarak ölçülemeyen bir olgu olsa da bazı girdi ve çıktı değerleri ile dolaylı olarak ölçülebilmektedir. Üretkenlik yatırımları arttırmak, araştırma yapmak, kurumsal teknolojiyi yükseltmek, yeni üretim metotları geliştirmek gibi yöntemler ile geliştirilebilir fakat en etkili yol insan faktörünün etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Kurumların başarısı hiç şüphesiz insan faktörünün nasıl kullanıldığı ile yakından ilişkilidir.¹⁰⁷ Bu yeni yaklaşımın odağında insan unsurunu etkin bir şekilde kullanılmasına olanak tanıyan ve verimliliği arttıracak faaliyetleri destekleyici kurum kültürüne dönüş yer almaktadır. Kurum kültürünü ön plan çıkartan bu yaklaşım ile çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmesi sonucunu doğurmakta ve verimlilik çabalarını bireysellikten kurtarıp tüm organizasyonun işi haline getirmektedir¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Schein, "Organizational Culture and Leadership", s.26-27.

¹⁰⁶ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.7, S.1, 2001, s.230.

¹⁰⁷ Bernard J. Putz, "Productivity Improvement: Chancing Values, Beliefs and Assumptions", **SAM Advanced Management Journal**, C.56, S.4, 1991, s.9.

¹⁰⁸ Gürbuğ, s.124.

Organizasyonların daha verimli olabilmesi ve güçlü rekabet koşullarında daha sağlam durabilmesi için güçlü bir kurum kültürüne ihtiyaçları vardır. Güçlü kültür kavramı organizasyonlar için kabul edilebilen kurum kültürlerinin özelliklerini ifade eder. Bütün yazarlar tarafından kabul edilmiş görüşe göre güçlü kültürler organizasyonlar için faydalı ve iyi iken zayıf kültürler ise tam tersi bir durumu teşkil etmektedir.¹⁰⁹ Güçlü kültürlerde kurumsal değer ve ideolojilerin kurum üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmekte ve tabana yayılabilmektedir.

Kurumun sahip olduğu ortak değer ve davranışlar iş yapma süreçlerinde etkili olmakta ve kurumsal performansı etkilemektedir. Güçlü ve sağlam kurum kültürlerine sahip olan işletmelerin çalışanları doğru davranış kalıplarına sahip olduğu için zayıf kültürlerdeki çalışanların karar verme süreçlerindeki gibi zaman kaybı yaşamazlar. “Paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültürlerle sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremediği için güçlü kültürlerle sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar”.¹¹⁰

Güçlü kültürler önceki tecrübe birikimlerinin katkısı ile doğru hareket ederek organizasyonun ekonomik etkinliğine zarar verici davranış kalıplarından sakınabilirler. Çalışanlar tarafından paylaşılan ortak unsurlar iş yapma süreçlerinde çalışanların daha önceki durumlardan ders almasını ve doğru iş süreçlerini gerçekleştirmesini sağlar. ”Sahip olduğu özelliklerden yola çıkarak kültürün; bir algılama, davranış ve yargılama kodu, oluşturduğu bağlılık ve uyum yaratma sürecindeki etkinliği ile dinamik yapıyı bir değişim desteği olduğu söylenilebilir. Bu doğrultuda işletmedeki örgüt kültürü, organizasyon gerçeğinin görülmesine olanak veren düşünsel bir yapı ya da bir paradigma olarak değerlendirilebilir. Bu paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötünün ne olduğu, sorunların çözülmesi hakkında

¹⁰⁹ Charles M. Byles, “Organizational Culture: Internal and External Fits”, **Journal of Management**, C.13, S.4, s.649.

¹¹⁰ Gözde Aksoytürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi”,(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi S.B.E., 2008), s.22.

bilgi sunmakta ve üyelerin organizasyonda nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini geliştirmektedir”.¹¹¹

Güçlü bir kurum kültürünün kurum içi rolleri, kurum kültürünün işlevleri ve kültürün çalışanlar ve iş yapma süreçlerindeki etkileri olarak ikiye ayrılabilir. Kurum kültürünün işlevlerini kısaca iç bütünleşme (Internal Integration) ve koordinasyon süreci olarak tanımlanabilir.¹¹² Bu süreç örgütün iç dinamikleri bir bütün haline getirebilmesi ve örgütler amaçlar için kullanılabilmesi sürecini ifade etmektedir.

Güçlü kurum kültürlerinin içsel olarak bütünleşmiş bir kültürel yapıları mevcuttur. Kurumsal olarak İçsel bütünleşme kavramı, kurumun sahip olduğu inanç ve hedeflerin çalışanlar tarafından sahiplenildiği katılımcı bir kurumsal yapıdır. İçsel bütünleşmeyi sağlayabilen organizasyonlar ekonomik olarak sağlayamayanlardan daha yüksek performansa sahiptir. Kurum içi bütünleşmenin seviyesi arttıkça çalışanları kurumsal hedefleri daha iyi anlayabilmekte ve bu hedefler doğrultusunda gücü daha etkili kullanabilmektedir.¹¹³ İçsel olarak bütünleşmiş kurumlar aynı zamanda çalışanlarına olan güveni artmakta ve denetim mekanizmaları için kullanılan kaynakların farklı amaçlar için kullanılması sağlanabilmektedir. Kurumsal hedefleri bilen ve gözetilen çalışanın denetlenmesi için kurumlar daha az kaynak ayırması ile örgüt üyeleri daha serbest çalışabilmektedir.

Bu süreç güçlendirme (empowerment) kavramı ile daha etkili sonuçlar doğurmaktadır. Güçlendirme süreci çalışanların daha esnek çalışmasını sağlayacak kurumsal ortamın oluşturulması ve iş ile ilgili karar alırken gerekli olan gücü elde etmelerini ifade etmektedir. Güçlendirme sürecinde yöneticiler doğrudan karar alıcı değil çalışanlara yardım edici bir rol üstlenirler. Çalışanların inisiyatifine bırakılan iş süreçleri kurumsal rutinleri kapsamakta ve yönetimin rutin işler için sarf ettiği süre azalmaktadır. Çalışanlar arasında

¹¹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, “Örgütsel Psikoloji”, Bursa, Alfa Yayınları, 3.Baskı, 1998, s.41.

¹¹² Martins E.C., Terblance F., “Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, C.6, S.1, 2003, s.65.

¹¹³ Erol Eren, Lütüfihak Alpkın ve Ercan Ergün, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.4, S.1, 2003, s. 56.

sorumluluk duygusunun pekişmesi katılımcı bir yönetim düzeyini ortaya çıkartmakta ve kurumsal değerlerin paylaşılmasını arttırmaktadır.¹¹⁴

Kurumsal değerlerin organizasyonun üyeleri tarafından içselleştirilmesi kendilerini örgütsel hedefleri ve beklentileri daha iyi anlamalarına olanak tanır. Kurumun beklentilerini bilen çalışanların iş süreçlerini anlaması ve başarılı olabilmek için kendisini motive etmesi kolaylaşır. Kurum kültürü ayrıca çalışanların davranışlarını düzenleyerek daha etkin ve verimli çalışacakları bir çevre oluşturur. Bu çevre çalışanların davranışlarını kurumsal hedef ve beklentiler doğrultusunda yönlendirerek yönetsel denetim ihtiyacını en aza indirir.¹¹⁵ İçsel uyumu sağlayan kurumlar denetim için sarf ettiği kaynakları azaltabilmekte ve israf edilmesini önleyebilmektedir.

Kurum kültürünü önemli kılan işlevlerden bir diğeri ise kurumsal bir bütünlük oluşturmasıdır. Nitekim kurumlar hedeflerine ulaşabilmesi için değişik inançları, değerleri ve karakterleri olan çalışanları ortak bir kimlik altında birleştirmesi gerekmektedir. Bu birlikteliği oluşturabilmek için kurumların güçlü bir kurum kültürüne sahip olmaları bu süreci kolaylaştırır.¹¹⁶ Kurum kültürü, çalışanları kurumsal kimlik altında bir arada tutarak çalışanların birbirlerine olan bağlılıklarını güçlendirir. Çalışanların kurumun kültürünün ortak değer ve normlarını benimsemesi ile oluşan ortak kimlik çalışanların örgüte olan uyumunu kolaylaştırır ve güçlendirir.

Bir kurumun kültürün onu diğer kültürlerden ayıran bazı özellikler taşır ve bu özellikler kurum kültür kavramının temelini oluşturmaktadır. Kurum kültürün genel görünüşünü bir arada kullanılması ile ortaya koyan on tane nitelik mevcuttur. ”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 çalışanların performansına, kıdemine veya başka bir kriterlere göre verilme derecesi olan ödüllendirme sistemi, çalışanların haklarını koruma, yenilikçi olma ve risk almaya özendirme derecesi olan riske dayanıklılık, örgütün belirgin amaçlar ve performans beklentilerini ortaya koymaya derecesi olan yönlendirme, örgüt içindeki

¹¹⁴ Eren, Alpkan ve Ergün, s.57.

¹¹⁵ Aydoğan, a.g.m., s.8.

¹¹⁶ Ali Şahin, “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, **Maliye Dergisi**, Sayı 159, 2010, s.25.

çalışanların birbirleriyle koordineli çalışmaya özendirme derecesi olan entegrasyon, çalışanların davranışlarının gözetiminde kullanılan doğrudan gözetim miktarı olan kontrol, örgütsel iletişim, biçimsel yetki hiyerarşisine göre düzenleme derecesi olan iletişim örgütleri, çalışanların açıkça eleştirme ve çatışmaya cesaretlendirme derecesi olan çatışmaya dayanıklılık ve yöneticilerin çalışanlarıyla açık iletişim kurma ve onlara destek verme derecesi olan yönetim desteğidir".¹¹⁷ Bu kriterler kurum kültürünün genel görünüşünü oluşturarak kurum kültürünün kendine özgü sınırlarını belirler.

Furnham ve Gunter iç uyum sürecini (internal integration) örgüte yeni katılan çalışanların sosyalleşmesi, paylaşılan ortak unsurlar ile kurumsal sınırların belirlenmesi ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının göstergesi olan kurumsal kimliğin oluşturulması olarak özetlemektedir. Kurumsal koordinasyon (external adaptation) ise kurum ve çevresi arasındaki uyum sürecini ifade etmektedir. Koordinasyon işletmelerin diğerlerine rekabet üstünlüğü sağlaması, kendisine istikrarlı bir sosyal sistem oluşturması ve kabul edilebilir çevresel davranış kalıplarının belirlenmesi olarak sıralamaktadır.¹¹⁸

Schein kurumların koordinasyon sürecini çevresel değişime uyum sağlama (external integration) olarak ifade etmektedir. Schein'e göre çevresel uyum süreci kurumlar için bir hayatta kalma mücadelesidir. Organizasyonların dış çevreye adapte olabilmesi için Schein beş aşamalı bir yol çizmektedir. Bunlar; kurumun stratejisi, amaçları, bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan araçlar, performans ölçümleri ve hataların düzeltilmesidir¹¹⁹. Bu beş aşamalı süreci tamamlayan kültürel yapılar dış uyumu sağlayarak ekonomik bir rekabet avantajı oluşturabilirler.

Strateji üzerinde fikir birliğine varılan çekirdek görev ve hedefleri kapsamaktadır. Kurumlar ikinci aşamada seçtiği stratejiyi güçlendirecek amaçları belirlemelidir. Schein'e göre kurumlar seçtiği amaçların başarılı olması için ödül sistemi, örgüt yapısı gibi bazı araçları belirlemesi gerekmektedir. Kurumlar diğer aşamada üyelerinin kurumsal hedef ve amaçlara ne oranda bağlı kaldıklarını denetlemesi gerekir. Kurumsal hedeflerden sapmalar örgütsel kontrol sistemleri tarafından belirlenmeli ve çalışanlar bilgilendirilmelidir. Son

¹¹⁷ Pınar Tınaz, "Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar", İstanbul, Beta Yayınları, 2005, s.116-117.

¹¹⁸ Martins, Terblance, s.65.

¹¹⁹ Edger H. Schein, "Coming To A New Awareness of Organizational Culture", s.9.

aşama ise kurum çalışanlarının mevcut amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusunda başarısızlığı giderilemiyor ise yeni kurumsal stratejilerin belirlenmesi sürecini içermektedir.¹²⁰

Kurum kültürü hem çalışanlar için hem de kurumlar için önemlidir. Kurum kültürü değişen çevresel koşullar karşısında kurumsal hedeflerin sürdürülebilmesine olanak tanımakta ve kurumun çevresel uyum sürecinde yol gösterici bir rol oynamaktadır. Çevresel adaptasyon süreci organizasyonlara çevresel değişime uyum sağlama ve belirli bir ölçüye kadar çevresini kontrol edebilme imkânı tanır.

Bir kurum kültürü işletmedeki yazılı veya sözlü bütün kuralları, düşünce biçimlerini ve işleyişleri içerir. Bir kurumun kültürün işlevlerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz; örgüt çalışanlarının ortak değerler etrafında birleşerek kenetlenmesini sağlar. Kurumun kendi kimliğini oluşturmasına ve iç bütünleşmenin sağlanmasına katkıda bulunur. Değişen çevresel koşullar karşısında örgütsel hedeflerden sapmayı engelleyerek kurumsal hedeflerin kontrol altında tutulmasına yardımcı olur. Çalışanların örgüt içi davranış kalıplarını belirler ve örgüt içi aidiyet hissini güçlendirir. Örgütsel hedeflerin belirlenmesi sürecine katkı sağlar ve günlük çalışma rutinlerini belirler.¹²¹

2.5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Kurum kültürü çalışanlar ve yöneticiler için sağladığı faydaları Eren altı başlık altında sıralamaktadır. Bunlar¹²²;

- Kurum kültürü, kurumsal değerler normlar ve standartların anlaşılmasını kolaylaştırarak örgütsel uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynar. Örgüt içi uyumun sağlanması durumunda çalışanlar kurumsal beklentileri daha iyi anlayarak örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha tutarlı bir çalışma süreci izler. İş yapma süreçlerini standartlaştıran kurum kültürü çalışanların performansını artırır. Çalışanların hangi durumda nasıl davranması

¹²⁰ Edger H. Schein, The Role Of Founder In Creating Organizational Culture, s.223.

¹²¹ Erdem ve Dikici, s.205-206.

¹²² Eren, s.152-153.

gerektiğini bilmesi kurumu zaman israfından ve çalışanlar tarafından alınabilecek yanlış tercihlerin ekonomik sonuçlarından korur.

- Kurum kültürü işe yeni başlayan kurum üyeleri için yol gösterici bir önemi mevcuttur. Çalışanların örgütsel işleyişleri anlamasını kolaylaştırmanın yanında yeni yöneticilerin de kurumsal değerlere uygun bir şekilde bilgi ve beceri elde etmesini sağlayarak gelişmesine katkıda bulunur.

- Bir kurumun kültürü çalışanların hem birbirlerine hem de kuruma olan bağlılığını artırır. Örgütsel bağlılığı artan çalışan ben yerine biz duygusu güçlenir ve örgüt iklimini pozitif yönde etkiler. Kurum kültürü çalışanlar arasındaki rekabeti şekillendirerek çalışanlar arasındaki dayanışmayı arttırıcı bir rol oynar.

- Bir yöneticinin en önemli işlevlerinden bir tanesi kurumsal hedefler ve çalışanların hedeflerinin aynı doğrultuda olmasını sağlayabilmektir. Kurumlarda farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkabilecek amaçsal çatışmalar kurum kültürünün etkisi ile en aza indirilebilir.

- Kurumun sahip olduğu kültürel özellikler bir sonraki kuşağa geçirilerek örgütsel yaşamın değerleri süreklilik hali kazanır.

- Kurumsal kimlik örgüt içi süreçlerde etkili olduğu kadar örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilerde de önemlidir. Bir örgütün kültürü onun kimliğine dönüşmekte ve çevresi tarafından tanınmasına olanak tanımaktadır. Örgüt üyesi olmayan kişiler örgüt için değerlendirme yaparken bu kimliği ve onun izlenimini göz önünde bulundururlar.

2.6. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Kurum kültürü modellerinin ortak özelliği yapılan sınıflandırmaların güçlü ve zayıf kültür üzerine dayandırılmasıdır. Peters ve Waterman'ın mükemmellik modeli, Ouchi'nin "Z" modeli ve Wilins'in çalışmalarındaki ortak görüş, örgütsel değerlerin kurumun çalışanları tarafından benimsendiği güçlü kültürlerin zayıf kültürlere göre iki kat daha fazla yatırım karı

elde ettiğidir.¹²³ Kurum kültürünü, kurum üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer ve normların olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman'a göre; eğer kurumsal değer ve normlar kurum üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından paylaşılırsa kurum kültürü “güçlü kültür” olarak ifade edilebilir.¹²⁴

Son yıllarda yapılan çalışmalar kurumların kültürleri ve kurumsal performansları arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Güçlü bir kurum kültürü kurumsal mükemmellikle uyum halindedir. Geleneksel görüşe göre güçlü bir kurum kültürü Amerikan şirketlerinin başarısının arkasındaki itici güçtür ve kurumsal değerlerin üyeler tarafından paylaşılma seviyesi kurumsal etkinlik ile doğru orantılıdır.¹²⁵

Kurum kültürü üzerine araştırma yapan farklı düşünürlerin farklı modellemeleri mevcuttur. Bu modeller araştırmacıların kendi bakışa açısına göre farklı sınıflandırmalar üzerine kuruludur. Bu modelleri Greet Hofstede modeli, Parsons modeli, Schein modeli, Ouchi modeli, Peters ve Waterman'ın mükemmellik teorisi, Quinn ve Cameron modeli, Kilmann modeli, Jeffery Sonnenfeld modeli olarak sekiz başlık altında inceleyeceğiz.

2.6.1. Geert Hofstede Modeli

Bir toplumun veya kurumun sahip olduğu kültürel özelliklerin diğer kültürlerden ayıran farklılıklarının nedenleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Geert Hofstede kültürü gen yolu ile aktarılan bir süreç olarak değil öğrenme yolu ile elde edilen sosyal bir süreç olarak tanımlar. “Zihinsel Programlama” adını verdiği bu süreçte insanlar sosyal çevreleri aracılığı ile bazı duygu, düşünce ve davranış kalıpları geliştirirler.¹²⁶ Hofstede aynı kurumun(IBM) çalışanlarının farklı değer yargılarına sahip olabileceğini 116.000 çalışan üzerine yaptığı araştırmasında ispatlamıştır. Bu araştırmanın sonucunda kültürel farklılıkları dört temel boyut ile ifade etmiştir.¹²⁷ Bu boyutları Hofstede güç mesafesi, bireycilik ve

¹²³ Guy S. Saffold, “Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond “Strong” Culture”, **Academy of Management Review**, C.13, S.4, 1988, s.546.

¹²⁴ Jesper B. Sørensen , “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance”, **Administrative Science Quarterly**, C.47, S.1, 2002, s.72.

¹²⁵ Kim S.Cameron, “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness”, **ASHE**, Washington,1985, s.5.

¹²⁶ Eğinli ve Çakır, s.39.

¹²⁷ Turan, Durceylan ve Şişman, s.185.

toplumsallık duygusu, belirsizlikten kaçınma boyutu ve dişillik-erillik boyutu olarak sınıflandırmıřtır¹²⁸;

- Güç mesafesi; güç mesafesi olarak adlandırılan bu ayırım, bir kurum ya da toplumdaki gücün eşit olarak dağılmadığını ifade eder. Toplumun sahip olduğu değer yargılarına bağlı olarak gücün toplum içindeki ayırımı kurumsal olarak içselleştirilir. Hofstede bu ayırımı düşük düzeyli ve yüksek düzeyli olarak inceler.

Düşük düzeyli güç mesafesinde; çalışanlar daha esnek bir çalışma ortamı isterler. Kurumsal hiyerarşı kesin çizgilerle ayrılmaz ve çalışanlar karar verme sürecinde daha esnek davranabilirler. Üst yönetici ile olan iletişim daha kolaydır. Güç örgüt içinde daha adil olarak dağılmaktadır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler işbirliği çerçevesinde gerçekleşir. Yüksek düzeyli güç mesafesi; Yöneticinin rolü oldukça önemlidir ve aldığı kararların doğru olduğu görüşü hakimdir. Güç örgütte adil olarak dağılmaz ve gücü elinde bulunduran kişiler daha ayrıcalıklıdır. Kurumsal olarak daha hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Üst yöneticiyle olan iletişim kanalları nispeten kapalıdır. Gücü elinde bulunduran kişilerin diğerlerine olan güveni az olduğu için örgüt üyeleri arasındaki iş birliği güçsüzdür. Gücü elinde bulunduran çalışanlar diğer çalışanları rakip ve tehdit olarak algırlarlar.

- Belirsizlikten kaçınma; bu boyut kurum çalışanlarının belirsizlik durumundan kurumsal kurallar yolu ile kaçınma düzeylerini ifade eder. Belirsizlikten kaçınma düzeylerinin yüksek olduğu bir kurum kültüründe çalışanlar yeniliklere düşük olduğu kültürlere göre daha fazla direnç gösterirler. Bu düzeyin yüksek olduğu kurumlarda, kurallara bağlılığın daha yüksek olduğu için belirsizlik durumu daha fazla strese sebep olmaktadır. Çalışanlar belirsizlik durumlarını giderecek örgütsel tedbirlere ihtiyaç duyarlar. Kaçınma eğilimi yüksek olan çalışanlar hem kurumda hem de gerçek haytalarında güvenliğe daha fazla önem veren ve risk almaktan kaçınan insanlardır. Bu kişiler daha fazla yazılı ve sözlü örgütsel kurallara ihtiyaç duyarken belirsizlik durumundan kaçınmayan çalışanlar daha esnek çalışabilecekleri bir çalışma ortamı için örgütsel kuralların daha az olmasını tercih ederler.

¹²⁸ Geert Hofstede, Motivation, "Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad" **Organization Dynamic**, C.9, S.1, 1980, s.45-47.

- Bireycilik ve toplumsallık duygusu; Hofstede kültürü öğrenme yolu ile elde edildiğini savunur ve az üyeli aile yapısına sahip bir ailede doğup büyüyen kişilerde bireycilik, daha kalabalık bir aile ortamında büyüyen kişilerde ise toplumsallık duygusunun daha ağır bastığını ifade eder. Kişilerin içinde büyüdüğü toplum veya gruplar kişinin kimliğini oluşturmasında etkilidir. Bireyci toplumlarda kişiler kendi çıkarlarına göre hareket ederken ortak davranış eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda ise grup çıkarları ön plandadır.

Bu durum kurumsal ilişkilere de yansımakta ve bireyci kişiler kendi çıkarları söz konusu oldukça kurumsal başarıya katkı sağlamaktadırlar. Kimliğini “ben” yerine “biz”in üzerine kuran çalışanlar bireysel başarı yerine kurumsal başarıya önem vermektedirler. Bu çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak görür ve bu düşünce kurumsal amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırır.

- Dişillik ve erillik boyutu; bu boyut erkeklik-dişilik arasındaki iki zıt kutbu temsil eder. Dişillik-erillik boyutu bu iki kutupsal değerden hangisinin toplumsal kültür üzerinde etkili olduğunu belirler. Toplumların kadın ve erkeklere yükledikleri toplumsal roller dişil toplumlarda belirgin değilken diğerinde açık bir şekilde belirlenmiştir. Bu kültürel değerler kurum kültürüne etki etmektedir. Dişilik ve erillik boyutunda vurgulanan ayrım cinsiyet temelli değil kültürel olarak taşıdığı özellikler üzerinedir.

Dişilik boyutunun ağır bastığı toplumlarda kurumsal sorunlar daha uzlaşmacı bir yolla çözüme kavuşturulur. Kurum içi işbirliği oldukça gelişmiştir. Örgüt iklimi daha samimi bir yapıdadır ve çalışanlar arasında yardımlaşma oldukça önemlidir. Çalışanlar için ideal yönetici tipi otokrat bir baba figürüdür. Erillik boyutunun ön plana çıktığı toplumlarda ise işbirliği yerine kurum içi rekabet daha ön plandadır. Kurumsal çalışma iklimi daha rasyonel ve mesafeli ilişkiler üzerine kurulmuştur.

2.6.2. Parsons Modeli

Amerikalı sosyolog Parsons kurumsal etkinliği, organizasyonları içinde bulunduğu sosyal yapının bir parçası olarak ele alarak kurum kültürüne işlevsel bir açıklama getirmiştir. Parsons bu fonksiyonları etkili olma araçları olan uyum (*adaptation*), hedef (*goal*),

bütünleşme (*integration*) ve yasallık (*Legitimacy*) olarak sıralamaktadır¹²⁹. A.G.I.L. olarak kısaltılan bu fonksiyonları şu şekilde ifade edebiliriz¹³⁰;

- Hedefler (*Goal*); bir organizasyonun öncelikli hedefleri organizasyonu diğer sosyal sistemlerde ayıran özelliğidir. Parsons'un amacı dış çevreyle ilişkiler ve organizasyonun içyapısı arasındaki ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu hedefler organizasyonun kısa vadeli olarak gerçekleştirmeye çalıştığı organizasyona özgü politik amaçlardır.

- Uyum (*Adaptation*); kurumların ve kurumun çalışanlarının değişen çevresel koşullara göre kendisini değiştirmeli ve bu değişimin esnekliğine sahip olması gerekmektedir. Bu değişim süreci ekonomik temelli olarak kurumsal hedefler ulaşılması için gerekli araçların geliştirilmesini kapsar. Kurumunun çevresi ile uyum halinde olması kurumsal devamlılık için gereklidir. Uyum süreci çevresel problemlere yönelik gerekli çözümleri içerir ve hedefler(G) bu çevresel sorunların içerisinde yer alır.

- Bütünleşme (*Integration*); bütünleşme organizasyonların içsel problemlerle başa çıkma sürecini ifade eder. Organizasyonları sosyal birer oluşum olarak açıklayan Parsons bütünleşme sürecini organizasyon içindeki koordinasyon problemlerinin giderilebilmesi için gerekli çözümlerin üretilmesi olarak tanımlar. Kurumsal amaçların yerine getirilebilmesi için kurum içindeki çatışma ve uyumsuzlukların giderilebilmesi önemlidir. Kurum içindeki uyumun sağlanması dar anlamda sosyal bir kontrol sağlar ve kurumun amaçlarını engelleyen içsel problemlerin üstesinden gelinmesine olanak tanır.

- Yasallık (*Legitimacy*); yasallık Parsons modelinin en az açık olan fonksiyonudur. Bu fonksiyon yönetici ve düzen kalıpları ile organizasyonların içsel problemlerinin düzeltilemeye çalışılmasıdır. Kurumsal devamlılık için kurumun toplumsal kültürle uyum içinde olmasını ve toplumsal olarak kabul görmesini ifade eder. Ekonomik anlamda açıklamak gerekirse kurumun ekonomik amaçları finansal sisteme göre ayarlanması bu duruma bir örnektir. Sosyal bir varlık olarak organizasyonlar dış çevrenin değişkenlerine göre içsel düzeni belirlemelidir.

¹²⁹ Frank Hoy, David D. Van Fleet, Mervin J. Yetley, "Comparative Organizational Effectiveness Research Leading To An Intervention Strategy", **Journal Of Management Studies**, C.21, S.4, 1984, s.447.

¹³⁰ Talcott Parsons, "Suggestion For A Sociological Approach To The Theory of Organizations II, **Administrative Science Quarterly**, C.1, S.2, 1956, s.228-230.

Çevresel Problemler	Adaptation (Uyum)	Goal (Hedef)
İçsel Problemler	Legitimacy (Yasallık)	Integration (Bütünleşme)

Şekil 5. Parsons AGIL Modeli

Kaynak: https://en.wikipedia.org/wiki/AGIL_paradigm(20.03.2017)

2.6.3. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron’ın kurum kültürü modeli bir organizasyondaki baskın kültürün örgütlerin başarı ve etkinliği üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Rekabetçi değerler olarak adlandırdıkları bu model kurumların sahip olduğu baskın kültürün ortaya çıkartılmasını ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Rekabetçi değerler modeli Quinn ve arkadaşlarının 1980’li yıllarda liderlik, kültür, örgüt yapısı ve finansal etkinlik üzerine yaptığı araştırmaların sonucunda geliştirilmiş ampirik bir analizdir¹³¹. Bu teoride kurum kültürü klan, adhokrazi, hiyerarşi ve piyasa olmak üzere dört başlık altında tanımlanmıştır¹³²;

- Klan (*Clan*); klan kültürü modelinde adından da anlaşılacağı üzere ben yerine bizin ön plana alınmaktadır. Bu kültür modelinde hiyerarşik kurallar yerine katılımcılık, sadakat ve aile değerleri gibi özellikler ön plandadır. Ortak karar alma mekanizmasının yüksek olması, alınan kararların uygulanması sürecinde çalışanların daha özenli davranmalarına olanak tanır. Klan kültüründe finansal ölçütler yerine örgütsel bağlılık, sadakat, dayanışma gibi ahlaki değerler ağır basmaktadır.

- Adhokrazi (*Adhocracy*); Bu kültür tarzında ön plana çıkan değerler girişimcilik, yaratıcılık ve risk almadır. Bu kültürel özelliklerin baskın olduğu kurumlarda çalışanların daha yaratıcı fikirler üretmesi ve gerekli riskleri alması için teşvik edici bir yaklaşım izlenmektedir.

¹³¹ İlhami Yücel, Daimi Koçak, “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Erzincan Üniversitesi S.B.E.**, C.7, S.2, 2014, s.49

¹³² Eren, s.133-134

- Piyasa (*Market*); Piyasa tipi kültürel özelliklere sahip olan kurumlar piyasada yer alan dışsal unsurlara odaklanmakta ve kurumsal faaliyetler bu unsurlar tarafından belirlenmektedir. Klan kültürün özelliklerinin tam tersi özelliklere sahip piyasa kültürünün unsurlarını verimlilik, üretkenlik ve rekabet oluşturmaktadır. Bu kültür tipinde çalışanların rekabet içinde bulunmaları ve kurumun sahip olduğu Pazar payının sürekli olarak genişletilmesi gerekmektedir. Kurumların stratejik olarak önem verdiği değerler pazarda rekabet avantajı elde etmek ve pazara mümkün olduğu kadar hâkim olmaya çalışmaktır.

- Hiyerarşi (*Hierarchy*); Bu yönetim tarzında kurumlar fazlasıyla yapılandırılmış örgütsel kurallar çerçevesinde yönetilir. Hiyerarşi kültürünün değerlerini örgütsel kurallar, düzenler ve düzenlemeler oluşturmaktadır. Bu tarz kültürel özelliklere sahip kurumların stratejik öncelikleri kurallar ile belirlenmiş, tahmin edilebilir süreçler oluşturmaktadır. Örgütsel değişim diğer kültür tiplerine göre daha durağan bir yapıdadır.

2.6.4. Ouchi'nin "Z" Kültür Modeli

William Ouchi "Z" tipi organizasyon kavramı Japon tipi kültürel ve yönetsel özellikler taşıyan Amerikan işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Kodak, IBM, Procter&Gamble gibi Amerika'nın önde gelen şirketlerinin yöneticileri ile yaptığı görüşmelerden yola çıkarak birçok Amerikan şirketinin "Z" tipi organizasyon özellikleri gösterdiğini belirlemiştir. Ouchi Z tipi organizasyonların sahip olduğu özellikleri bir tabloda göstermek gerekirse¹³³;

¹³³ William G. Ouchi, Raymond L. Price, "Hierarchies, Clan and Theory Z: A New Perspective on Organization Development", **Organizational Dynamic**, C.7, S.2, 1978, s.39-40

A Tipi Organizasyonlar	Z Tipi Organizasyonlar
-Kısa dönem istihdam	-Uzun dönemli istihdam
-Hızlı değerlendirme ve ilerleme	-Yavaş değerlendirme ve ilerleme
-Aşırı uzmanlaşma	-Kısmen daha az uzmanlaşma
-Bireysel karar verme süreci	-Katılımcı karar verme
-Açık denetim mekanizması	-Bireysel sorumluluk
-Bireysel sorumluluk	-Kurallar ile denetim
-Çalışanların rollerinin belirlenmesi	-Bütünsel kaygı

Şekil 6. “A” ve “Z” Tipi Organizasyonlar

Kaynak: William G. Ouchi, Raymond L. Price, “Hierarchies, Clan and Theory Z: A New Perspective On Organization Development”, *Organizational Dynamic*, 7.2, 1978, p.39

Tabloda A tipi organizasyon Amerikan tipi organizasyonları, Z tipi organizasyonlar ise Ouchi'nin belirlediği Japon tarzı Amerikan işletmelerini temsil etmektedir. Z tipi organizasyonlar tıpkı Japon firmaları gibi sabit ve uzun dönemli istihdam sürecini benimsemiştir. Uzun süreli olarak firmanın içinde yer alması çalışanların kurum kültürünü benimsemesine olanak sağlamaktadır. Çalışanların aşırı uzmanlaşmaya gitmemesi, çalışanları tek bir iş üzerinde yoğunlaşmaktan alıkoymakta ve örgütsel birlikteliği güçlendirmektedir. Bu birliktelik karar alma sürecinde doğal bir katılıma dönüşmekte ve bireysel karar alma mekanizmalarını ortadan kaldırmaktadır.

Ortaklaşa karar alma süreci çalışanların katılımını arttırmakta ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu süreç kurumdaki denetim mekanizmalarının giderek azalmasına sebep olmakta ve kurumsal bir kültürel değere dönüşmektedir. İş görenlerin uzun yıllar aynı yerde çalışması örgütsel hedeflerin içselleştirilmesine olanak tanımakta ve denetim mekanizmaları bireysel olmaktan çıkıp nispeten bütünsel bir hal almaktadır.

2.6.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Teorisi

Tomas J. Peters ve Robert H. Waterman tıpkı Ouchi gibi Amerikann önde gelen şirketleri üzerine bir araştırma yapmışlardır. Digital Equipment, IBM, Walt Disney Production gibi şirketlerin başarılı olmasına olanak tanıyan etmenleri incelemişler ve bu şirketlerin güçlü bir kurum kültürüne sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. 1982 yılında yazmış oldukları “In Search of Excellence : Lessons From American's Best Run Companies” adlı eserlerinde güçlü bir kurum kültürü için gerekli olan sekiz kurumsal değeri belirlemişlerdir ve bu değerler mükemmel bir kurum kültürü için gerekli olan nitelikleri oluşturmaktadır¹³⁴. Peters ve Waterman bu sekiz niteliği şu şekilde belirlemişlerdir¹³⁵;

- Kitabın ilk bölümünde geçen ilk nitelik kurumsal eylemlerin peşin hükümlü olması ve bir ön yargıya dayanmasıdır. Bu ön yargı kurum için olumsuz bir anlamdan ziyade olumlu bir anlam ifade eder. Kurumsal önyargılar çalışanların aklına gelen yaratıcı bir fikri hemen eyleme dönüştürmesi gerekliliği ya da eyleme geçmeden fikri iyice irdelemesi gerekliliği gibi örneklendirilebilir.

- Başarılı olan kurumların müşteriler ile yakın ilişkiler kurması gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti kurumların karlarını doğrudan etkilemektedir. Müşterilere verilebilecek en iyi hizmet verilmeli ve müşteri şikâyetleri dikkate alınmalıdır.

- Diğer bir kurumsal ölçüt özgür düşünme ve girişimciliğin önemidir. Büyük şirketlerin ismi çalışanlar için girişimciliği durdurmanın yerine girişimciliği desteklemenin sembolü olmalıdır. En çok fikir üretenleri şampiyon gibi görmek mantıksız gelse bile kurum tarafından desteklenebilir.

- Kurumsal üretim oranlarının artırılması için insan faktörünün etkin kullanılması gereklidir. Burada anlatılmak istenen insanların robot gibi ele alınması ve sürekli bir denetime tabii tutulması değil onların üretkenliklerini arttırmak için desteklenmesi ve teşvik edilmesidir.

¹³⁴ Ferhan Aydoğan, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.2, 2004, s.205-206.

¹³⁵ Harry Jones, “What Makes Them Tick Well? –Book Review Article”,**Long Range Planing**, C.16, S.6, 1983, s.107-108.

- Değerlerin sürdürülmesi ve devredilmesi olarak belirlenen beşinci ölçüt, yöneticilerin öncelikli hedeflerinin neler olduğunun anlaşılır ve açık olması çalışanların bu değerlere öncelik vermesini ve yoğunlaşmasını ifade eder.
- Organizasyonların başarısı en iyi bildikleri işe bağlı kalmalarına ve o iş üzerine yoğunlaşmalarına bağlıdır. Bir organizasyon yönetsel tecrübesi olmadığı ve uzmanlaşmadığı alanlardan kaçınmalı ve en iyi bildiği işi yapmaya çalışmalıdır.
- Güçlü kurumsal bir kültüre sahip olmak için sade bir kurumsal yapı ve basit çalışma kadroları oluşturulmalıdır. Basit ve az sayıda kişiden oluşan çalışma gruplarının tek bir üst tarafından idare edilebilmesi ve bilgilendirilebilmesi kolaydır. Bu yapılar matris örgütlenme sistemine sahip olmasına rağmen küçük ve hızlı bir şekilde görevleri yerine getirebilen iş ekipleridir.
- Güçlü bir kurum kültürünün son özelliği ise hem gevşek hem de birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olan bir örgütsel yapıdır. Bu yapı paradoks gibi gözükse de bu kurumsal özellik merkeziyetçi ve âdemi merkeziyetçi olarak iki farklı şekilde gerçekleştirilmektedir.

2.6.6. Jeffery Sonnenfeld Modeli

Sonnenfeld yaptığı araştırmaların sonucunda kurum içinde hâkim olan dört farklı kültür tipini tanımlamıştır. Bu kültür tiplerinin farklılıkları kurumsal kariyer planlamasının etkin bir şekilde gerçekleşmesi ile yakından ilişkilidir. Bu ilişki hem bireylerin hem de kurumların dikkate alması gereken bir durumdur. Risk almayı seven bir birey için beyzbol takım kültürü uygun iken, kurumda yükselmeyi amaçlayan birey için akademi kültürü daha uygun olmaktadır.¹³⁶ Aynı şekilde kurumlarda kendi kültürel özelliklerine uygun kariyer planlamalarını seçmelidirler.

Jeffery Sonnenfeld bu dört farklı kültür tipini akademik kültür, beyzbol takımı kültürü, kulüp kültürü ve kale kültürü olarak adlandırmaktadır. Bunlar¹³⁷;

¹³⁶ İlhami Yücel, “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü”,(Yayımlanmamış Doktora Lisan Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., 2007), s.82.

¹³⁷ Jeffery A. Sonnenfeld, Maury A. Peiperl, “Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology of Career System”, *Academy of Management Review*, C.13, S.4, 1988, s.591-593.

- Akademik kültür; akademik kültür içinde çalışan kişiler mesleki gelişimi bireysel bir amaç olarak kabul ederler. Çalışanlar için grupsal başarı ve takım halinde çalışmak bireysel performanslardan daha önemlidir. Bu kültürel sistemler sürekli olarak çalışanların yeteneklerini geliştirmesini ve gelişen yeteneklerin unutulmamasını amaçlamaktadır. Akademik kültüre sahip olan kurumlar yetenekli çalışanlar için rekabet, ihtisaslaşmış işler ve sürekli gelişim gibi özel kültürel değerlere sahiptir.

- Kulüp Kültürü; bu kurum kültüründe çalışma süresinin uzun olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına olanak tanımaktadır. Örgütsel bağlılık örgüt üyeliğinin özünü oluşturmaktadır. Bu örgütsel bağlılık çalışanların işverenine olan yaklaşımını da etkilemektedir. Genellikle çalışanlar işvereni çalışanların tamamının çıkarlarını koruyan bir görevli olarak görürler.

- Beyzbol takımı kültürü; beyzbol takım kültüründe rekabet oldukça önemli bir faktördür ve iş güvencesinin olmaması kurumsal yaratıcılığı artırır. Kulüp kültüründe önemli olan kurumsal bağlılık bu kurum kültüründe daha geri planda kalmaktadır. Kurumsal bağlılık yerine bireysellik ve rekabet önem kazanmaktadır.

- Kale Kültürü; bu kültürel modeli Sonnenfeld çalışanlar için hayatta kalma mücadelesi olarak nitelendirmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları o kadar güçlüdür ki kendilerini kurum için savaşan askerler olarak görmektedirler. Çalışanlar kurumsal çıkarları ya adı gibi kaleyi korumak için mücadele ederler.

Bireysel Katkı	Akademi	Beyzbol Takımı
Grupsal Katkı	Kulüp	Kale

Şekil 7. Sonnenfeld Kariyer Modeli

Kaynak: Jeffery A. Sonnenfeld, Maury A. Peiperl, “Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology Of Career System”, Academy Of Management Review, C.13, S.4, 1988, s.591

2.6.7. Kilmann Modeli

Kilmann kültürü organizasyonların başarılı ya da başarısız olmasına yol açabilen sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır. Stratejiler, örgüt yapısı ve ödül sistemleri çalışanların davranışlarını yönlendirmekte yeterli olsa bile birçok süreç yazılı olmayan kurallar, ortak anlamlar gibi kurum kültürünün özellikleri tarafından gerçekleştirilir¹³⁸. Kilmann kurum kültürünün etkisini üçe ve işlevini ise iki gruba ayırmaktadır.

Kilmann'a göre kurum kültürü bir organizasyonun örgütsel davranışlarını ve performansı üzerinde üç etkiye sahiptir. Bunlardan ilkini yönlendirme(*direction*) etkisi olarak belirler. Kültür organizasyonların iş yapma süreçlerini etkiler ve çalışanların başarılı olmaları için onları yönlendirir. Kilmann ikinci etkiyi yayılma(*pervasiveness*) olarak adlandırır ve bu etki kültürün tüm organizasyona yayılmasını ve tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde yorumlanmasını ifade eder. Çalışanların bireysel ve grupsal olarak etkili çalışması için ortak bir bakış açısına ihtiyacı vardır. Son ve üçüncü etki ise güçlendirme(*strength*) etkisidir. Bu etkide güçlü ve zayıf kültür kavramları ön plana çıkmaktadır. Zayıf kültürler çalışanlarının ne yapması gerektiğini kesin bir şekilde belirlemediği için kültürün yönlendirme gücü işlevsizleşir. Güçlü kültürler ise çalışanların ne zaman nasıl davranması gerektiğini güçlü bir şekilde belirlediği için doğru olarak yönlendirir.¹³⁹

Kilmann'a göre bir kurumun sahip olduğu kültür aynı zamanda kurumsal bürokrasiyi de etkilediği için Kilmann, bir kurumun kültürünü iyi ve kötü kültür olarak ikiye ayırır ve bu ayırmadan yola çıkarak kültürün iki işlevi olduğunu ifade eder.¹⁴⁰

- Bürokratik Kültürler; Bürokratik kültürler örgüt içindeki yetki, sorumluluk ve iş dağılımının açıkça belirgin olduğu kurum kültürleridir. Bu kültürel yapılarda çalışanların denetlenmesi için gerekli kontrol mekanizmaları oluşturulan bürokratik oluşumları ifade etmektedir. Bürokratik kültürlerin sahip olduğu yönetsel süreç ve ilkeler organizasyonun daha önceki deneyimleri tarafından başarısı ispatlanmıştır ve bu tür kültürlerin değişime olan

¹³⁸ Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, "Issues In Understanding and Changing Culture", **California Management Review**, C.28, S.2, 1986, s.92.

¹³⁹ Kilmann, Saxton, Serpa, s.88-89.

¹⁴⁰ Eren, s.130-131.

dirençleri oldukça fazladır. Bürokratik kültürler eskiden işlevsel olan kültürel süreçleri benimsemiş ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve bu süreçlerin doğruluğunu kabul ederek içselleştirmiş olgun firmalardır.

- Yenilikçi kültürler; Yenilikçi kültürler değişen çevresel, teknolojik ve ekonomik değişkenlere ayak uydurabilen modern kültürleri ifade etmektedir. Bürokratik kültürlerin statik özelliklerine nazaran çok daha dinamik bir yapıları mevcuttur. Yenilikçi bir kültürden beklenen dünyada meydana gelen ve devam eden hızlı değişime ayak uydurabilme yeteneğini devam ettirebilmesi, hızlı bir şekilde bu değişime adapte olabilmesidir. Yenilikçi kültürün değişime açık olma özelliği örgüt yöneticilerinin de taşıması gereken bir vasfı teşkil etmektedir. Bu kültürel özellikleri taşıyan bir örgütteki yöneticilerin risk almayı seven, yaratıcı olan ve çalışanları motive edip kurumsal hedeflere yönlendirebilecek özellikleri taşıması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ VE KURUM KÜLTÜRÜ

3.1. BİR ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELİ OLARAK KURUM KÜLTÜRÜ

Örgütsel öğrenmenin uzun yıllardır literatürde var olduğuna ve organizasyonlar için hangi açılardan önemli olduğuna daha önceden değinmiştik. Peki, örgütsel öğrenme organizasyonlar için bu kadar hayati iken organizasyonlar öğrenme sürecinde nasıl başarısız olurlar? Schein bu konuya etki eden birçok faktör olduğunu ama temel etkenin kurum kültürünün içerisinde var olan üç temel alt kültürden kaynaklandığını savunmaktadır. Bu üç temel kültürden yalnızca operatör kültür (*operator culture*) organizasyonun sınırları içerisinde beslenirken diğer iki kültür olan teknik kültür (*engineering culture*) ve idari kültürün (*executive culture*) kökleri organizasyonun dışına ulaşmaktadır¹⁴¹. Biz de çalışmamızda kurum kültürünün organizasyonların öğrenmesine etkisini bu üç kültürel özelliği temel alarak açıklamaya çalışacağız.

Alt kültürler, örgüt içerisindeki daha büyük bir paydaya ve paylaşıma sahip olan kurum kültürünün taşıdığı özelliklerden farklı bir kimlik altında birleşen çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Alt kültür kavramı grup düzeyinden daha büyük bir paydayı oluşturmaktadır. Bu paydayı oluşturan örgüt üyeleri kurumdan farklı olarak amaçlar, hedefler, ritüeller ve değerleri paylaşabilmektedir. Bu alt kültürlerin sahip olduğu değerler ve inanışların paylaşılma seviyesi merkezi kültür ya da kurumun kültürden kopuşun seviyesini belirlemektedir¹⁴². Kurum kültürü üzerine yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda organizasyonların sahip olduğu kurum kültürlerini homojen ve bütün bir yapı olarak incelemektedir. Benzer bir yaklaşım örgütsel öğrenme ya da örgütsel öğrenme kültürü için de geçerli bir durumu ifade etmektedir.¹⁴³ Bu duruma karşın öğrenme süreci üzerinde etkilerine

¹⁴¹ Edgar H. Schein, “The Missing Concept in Organization Studies”, **Administrative Science Quarterly**, C.41, S.2, 1996, s.235-236.

¹⁴² Toby Marshall Egan, “The Relevance Of Organizational Subculture For Motivation to Transfer Learning”, **Human Resource Development Quarterly**, C.19, S.4, 2008, s.302.

¹⁴³ Egan, s.304.

baktığımızda alt kültür kavramının ya da çoklu kültürel özelliklerin etkili olduğunu görmekteyiz. Bu durumdan dolayı kurum kültürünün örgütsel öğrenme ile olan ilişkisini alt kültür kavramı ile inceleyeceğiz.

Birçok örgütsel öğrenme teorisi kurum kültürünü bir bütün halinde incelemektedir. Schein'in üç kültür teorisi ise kurum kültürünü bir bütün olarak görmek yerine üç parça olarak görmekte ve işbirliğini örgüt içerisinde bir bütün olarak bakmak yerine bu parçaların uyumuna göre incelemektedir. Bu parçalar bir birlerine uyumu bir makinenin parçalarının uyumunun kesinliği gibi değildir.¹⁴⁴ Schein'ün belirlediği bu üç alt kültürün uyumu kesin olarak belirlenemediği ve belirsizlik arz ettiği için organizasyonları etkilemekte ve öğrenme üzerine engeller oluşturmaktadır.

Schein kurum kültürünün organizasyonları başarıya taşıyabilmesi için organizasyonun sahip olduğu ortak değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılarak bir itici güce dönüştürülmesi gerektiğini vurgular. Bu ortak değerleri paylaşma ya da ortak kanı durumu farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Organizasyonun çalışanların sahip olduğu eğitim seviyelerinden aynı organizasyonda elde ettiği tecrübeler kadar birçok durum çalışanların kendi alt kültürlerini oluşturmalarına neden olabilmektedir. Bu alt kültürler çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının kapanmasına, çalışanların bir fikir üzerinde hemfikir olunamamasına ve etkili çözümler ya da kararlar alınmasının yavaşlamasına kadar birçok olumsuz etkiye sahiptir. Schein'ün operatör kültür, teknik kültür ve idari kültür olarak belirlediği ve örgüt içerisinde ortaya çıkan üç temel alt kültürün arasındaki iş birliği ya da uyum eksikliği örgütsel öğrenme engellerine sebep olmaktadır¹⁴⁵. Örgütler içerisinde ortaya çıkan bu üç alt kültür arasındaki uyumsuzluk, örgütsel öğrenme için kurum kültürünün bir engele dönüşmesindeki temel etkendir.

¹⁴⁴Art Kleiner, "The Cult of Three Cultures", Third Quarter, C.24, 2001, <https://www.strategy-business.com/article/19868?gko=04205> (09.05.2017)

¹⁴⁵ Edgar H. Schein, "Three Cultures Of Management: The Key to Organizational Culture", **Sloan Management Review**, C.38, S.1, 1996, s.12-13.

3.1.1. Operatör Kültür (*Operator Culture*)

Her organizasyonun temel görevlerini ve işlemlerini gerçekleştiren belirli alt sistemleri mevcuttur. Bu alt sistemler zamanla kendilerine has bazı değer ve tutumlar geliştirerek kendi alt kültürlerini oluştururlar. Organizasyon içerisinde oluşan operatör kültürler çalışanlar arasındaki güçlü bir iletişim sistemi üzerine temellidir. Operatör kültür içerisinde çalışanlar ve yöneticiler güçlü bir iletişim, karşılıklı güven ve takım çalışmasının kendi görevlerinin etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olduğunu bilirler. Bu alt kültürler ayrıca dünyadaki durumların belirli bir seviyeden sonra ön görülemez olduğu için bireysel inisiyatiflerini ve becerilerini kullanırlar, yani bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşırken örgütsel kuralların açık olması gerekli değildir.¹⁴⁶ Çalışanlar ve yöneticiler, beklenmeyen durumlar karşısında bireysel yetkinlikleri ve takım çalışması ile ortaya çıkan olumsuzlukların ve karmaşık görevlerin üstesinden gelebilirler. Bu inisiyatif alma durumu yönetsel amaçlardan sapmaları da içermektedir.

Operatör kültüre sahip olan üretim ünitelerinin işlevsiz bir şekilde çalışıyor gözükmesi aslında normal bir durumu ifade etmektedir. Bu durum operatör kültürlerin yönetimin sahip olduğu amaçları benimsemediğin açık bir göstergesidir. Operatör kültürler yönetimin kurallarına bağlı kalarak çalışmak yerine bağımsız bir şekilde çalışabilmek için takım çalışması özelliğinden yararlanır.¹⁴⁷ Operatör kültürlerde liderlik özelliği ise bu kültürel yapılardaki çalışanlar ile benzerlikler göstermektedir. Liderlere göre iyi insan sadık, samimi ve güvenilir olmalıdır. Teknolojik süreçlere karşı ön yargılı bir tutumları mevcuttur ve eğer insan unsuru bir sürece dâhil edilmezse teknoloji çözüm için yeterli olmayacaktır.¹⁴⁸

Motivasyon teorileri ya da öğrenme teorilerinin amacı organizasyonları daha etkili, verimli ve yenilikçi yapmayı hedeflediğini göz önünde bulundurulursa operatör kültür bu amaçların önünde duran bazı engellere sahiptir. Bu kültürel yapı ya da alt kültür örgütsel öğrenme süreci ve örgütsel değişim için bir dezavantaja dönüşebilir. Operatör kültürler bu

¹⁴⁶ Schein, "Three Cultures Of Management: The Key to Organizational Culture", s.13.

¹⁴⁷ Edgar H. Schein, "Organizational learning: What is new?", **Sloan School of Management**, Massachusetts Institute of Technology, 1996, s.8.

¹⁴⁸ Kleiner, <https://www.strategy-business.com/article/19868?gko=04205>, (10.05.2007)

öğrenme ve değişim fonksiyonlarından bağımsız olarak hareket etmenin bir yolunu keşfederler ya da onunla başa çıkabilmenin bir yolunu bulurlar.

Schein'e göre organizasyonlarda var olan üç alt kültürün her birisinin kendisine has bazı varsayımlar söz konusudur. Operatör kültürün temel varsayımlarını Schein şu şekilde belirlemektedir¹⁴⁹;

- Her organizasyonun sahip olduğu iş süreçleri çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği için organizasyonun her hareketi nihai olarak çalışanların hareketlerini ifade etmektedir.
- Organizasyonların çalışanlarının davranışlarına ve iş süreçlerine bağlı olduğu için aslında organizasyonun başarısı çalışanların bilgi birikimleri, becerileri ve özverileri ile doğrudan bağlantılı ve bağımlıdır.
- Organizasyonun başarısının bağımlı olduğu çalışanların bilgi birikimi ve becerileri operatör kültürün alanına ve organizasyonun sahip olduğu çekirdek teknolojiye bağımlıdır.
- Operatör kültürlerde günlük rutinler ya da örgütsel kuralların kesin çizgilerle belirlenmiş olması ya da olmaması iş süreçlerini etkilemez çünkü bu kültürel yapılarda çalışanlar belirsizliklerin üstesinden gelmeyi başarabilirler.
- Çalışanlar belirsizliklerle baş ederken öğrenme sürecini gerçekleştirdikleri için öğrenme potansiyeline sahip olmaları gerekmektedir.
- Operatör kültürlerde çalışanlar arasından güven duygusu ve takım çalışması güçlüdür. Her hangi bir organizasyondan bir den çok operatör kültür oluşabileceği için bu alt kültürler arasındaki işbirliği güçlendirilmeli ve yönetilmelidir.

¹⁴⁹ Schein, "Organizational Culture and Leadership", s.198.

3.1.2. Teknik Kültür(*Engineering Culture*)

Kunda'ya göre organizasyonlar çalışma süreçlerini belirleyen temel bir teknolojiye sahiptir ve her organizasyonda bu teknolojiyi kullanabilen ve organizasyon için faydalanabilen bir grup mevcuttur. Bu grubun üyeleri örgüt içinde sınırlı kalmayarak daha geniş bir mesleki kimliği temsil ederler ve bu gruplar teknik kültür olarak adlandırılır¹⁵⁰. Finansal, satış ve üretim gibi süreçleri örnek verebileceğimiz bu grupların üyeleri mesleki bilgilerini örgüt dışı süreçler ile elde ederler. Teknik kültürün üyeleri kendilerini örgüt içindeki meslektaşlarından daha büyük referans gruplarına ait olarak görmektedirler. Operatör kültürde çalışanlar karşılaştıkları problemlerin üstesinden takım çalışması ile gelmeye çalışmaktadır. Teknik kültürde ise ortaya çıkan problemlerin çözümünü oluşturan temel yöntemi insan unsurunun çözüm sürecine dâhil edilmemesi oluşturmaktadır. İnsanın hata payı bu gruplar için sakıncalı olarak görülmekte ve çözüm araçları tamamen güvenli olmak zorundadır. Teknik kültürün dâhil olduğu sistemsel süreçlerde hata payı en az olan ve otomatik bir süreci gerçekleştirecek örgütsel rutinleri ya da örgütsel kuralları tercih etmektedirler.¹⁵¹

Teknik kültüre sahip çalışanlar daha soyut ve insan unsurunun ortaya çıkarabileceği hata payının olmamasından dolayı teknik süreçleri tercih etmektedirler. Bu tarz bir tutum sergilemelerinin arkasında yatan sebeplerden birisi aldığı eğitimden kaynaklanmaktadır ve bu tarz çalışanlar daha soyut çözümleri kullanma eğilimindedirler. Soyut çözümler daha şık, daha faydalı, daha verimli ve daha güvenlidir. İnsan müdahalesi olmayan teknik süreçler mükemmel bir kesinlik ve uyum içerisindedir.¹⁵² Teknik kültürlerde bireysellik yerine makinelere olan güven takım çalışmasının gerekliliğini de azaltmaktadır. Bu kültürel yapılarda insan unsuru teknik süreçler için bir gereklilik olsa da makinelere ve teknolojik aletlere bağlı iş süreçleri daha fazla bir kesinlikle sonca ulaşacağı düşüncesi mevcuttur. Schein Teknik kültürün temel varsayımlarını özetle şu şekilde sıralamaktadır¹⁵³;

¹⁵⁰ Ganesh Shermon, “**Digital Cultures: Age of The Intellect**”, Lulu Publishing Services, ISBN: 978-1483464169, 2017, s.200.

¹⁵¹ Schein, “The Missing Concept in Organization Studies”, s.236-237.

¹⁵² Shermon, s.200.

¹⁵³ Schein, “Organizational Culture and Leadership”, s.198.

- Örgütsel süreçler bilime ve organizasyonun sahip olduğu çekirdek teknolojiye göre belirlenmelidir.
- Üretim süreci ve sonucu oluşturulan çıktılar geliştirilmeli ve faydalı hale getirilmelidir.
- Örgütsel problemlerin çözümleri sade, basit ve kesin süreçler ile düzeltilmelidir, bu da makineler bağlı süreçlerdir.
- İdeal çalışma ortamı, insan müdahalesi olmaksızın mükemmel bir kesinlik ve uyum ile işleyen makinelerden oluşmalıdır.
- Örgütsel problemlerin temelinde insanların yaptığı ve muhtemel olarak yapabileceği hatalar mevcut olduğu için çalışma sistemi içerisinde insan unsuru mümkün olursa çıkartılmalı, değilse bile en az etki ile sisteme dâhil edilmelidir.

Operatör kültür ve teknik kültür arasında belirgin bir uyumsuzluk söz konusudur. Her iki kültürel yapının farklı bir kültürel dili, farklı örgütsel değerleri mevcuttur ve bu farklılık kendileri için belirledikleri örgütsel hedeflerde farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin organizasyonlarda başarısız olmasındaki sebeplerden birisi de bu ayırımdan kaynaklanmaktadır.

İnsan unsuru, takım çalışması gibi faktörler öğrenme süreçlerinde gerekli öneme sahipken, makine ya da teknolojinin gerekli önemi göz ardı edilmektedir. Birçok endüstri dalında örgütsel değişim ve yenilikler makinelere ve teknolojiye bağımlı olarak gerçekleşmektedir. Bu iki farklı kültürel yapı arasında gerçekçi bir diyalog süreci başlatılmalıdır fakat bunun için üçüncü kültürel yapı olan idari kültürü(*executive culture*) de dâhil etmek gerekmektedir.¹⁵⁴

3.1.3. İdari Kültür (*Executive Culture*)

İdari kültür, organizasyonlardaki üst düzey yöneticilerinin dünya genelinde paylaşılan ortak varsayımları ve değerleri üzerine kuruludur. Teknik kültür gibi idari kültürün

¹⁵⁴ Schein, "Organizational learning: What Is New?", s.8-9.

de beslendiği kökleri örgütün dışına ulaşmaktadır. İdari kültürel yapılardaki yöneticilerin de bazı kaygıları mevcuttur fakat bu kaygılar daha çok organizasyonun devamlılığının sürdürülmesi, büyütülmesi gibi yönetsel kaygılardan oluşmaktadır. Schein idari kültürü daha çok CEO gibi üst düzey yöneticiler için tanımlamaktadır çünkü iş süreçlerine bir organizasyonun kurucusu ve aile üyeleri gibi çok daha geniş bir çerçeveye odaklanmaktan daha çok finansal bir çerçeveden bakmaktadırlar. Bir organizasyondaki yöneticiler kariyerlerinde yükseldikçe daha fazla finansal düşünmenin yanında organizasyonun temel iş süreçlerine etki etmesi ve gözlememesi de zorlaşmaya başlayacaktır.¹⁵⁵ Bu durum yöneticileri daha fazla finansal süreçlere iterek örgütsel iş süreçlerini kişisellikten çıkarmaya başlayacaklardır. İdari alt kültürün temel varsayımlarını şu şekilde sıralanabilir¹⁵⁶;

- İdari kültürde kesin bir şekilde finansal süreçlere ve verilere bağımlılık vardır. İdareciler için önemli olan örgütün finansal olarak sürdürülebilmesi ve büyütülebilmesidir.
- Örgütün içinde bulunduğu çevre son derece rekabetçi ve düşmancadır, CEO'lar için ekonomik piyasa tıpkı bir savaş alanı gibidir ve kimseye güvenilemez.
- Bireysel ilişkiler oldukça katı olmalıdır, resmi olmayan iletişim yöneticileri için kariyerlerinde yükselmeleri için bir engeldir. Bu nedenle bireysel ilişkiler örgütsel kontrolün ve bireysel motivasyonun kaybolmasına neden olması anlamına gelmektedir.
- Bireysel ilişkilerin kopması ve iletişimin azalması yöneticinin yalnızlaşmasına neden olmaktadır ve bu durum yönetici için iyi bir durumu ifade etmektedir.
- Örgütsel süreçlere uzak kalan yöneticinin geri bildirim ihtiyacı artmasına rağmen kimseye güvenemeyen yönetici gelen bilgilerin doğruluğundan şüphe edecek ve bireysel düşüncelerine göre karar alma eğilimi artacaktır.
- Organizasyon çok büyük olduğu için iş süreçleri kişisellikten çıkarılarak belirli ritüeller, kurallar ve rutinelere bağımlı olmak zorundadır.

Üst düzey yöneticiler birçok insanı, departmanı ve bölümü yönetmesi gerektiğinden bu sorumluluğun altında kalkabilmek için örgütsel rutinelere, kurallara, ödül sistemlerine ve prosedürlere bağımlılığı da artmaktadır. Operatör kültürün sahip olduğu değer yargılarına sahip olmasına rağmen yöneticilerin hiyerarşik olarak yükseldikçe bu değer yargılarını terk

¹⁵⁵ Schein, "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Culture", s.15.

¹⁵⁶ Shermon, s.203.

etmeye başlar. Bu değer yargılarının yerine örgütün içinde bulunduğu piyasanın rekabetçi olmasından dolayı, iş süreçlerine daha finansal bir açıdan bakması ve gerekli değişimin sağlanması görüşü hâkim olmaya başlayacaktır.¹⁵⁷ Bu durum ise örgüt içinde astları ile olan ilişkilerini daha resmi bir çerçevede yürütmesi gerektiğini düşünmesine ve yalnızlaşmasına neden olacaktır.

Liderlik yaklaşımı üzerinden bakıldığında operatör kültürler ve idari kültürler arasından oldukça farklı yaklaşımlar mevcuttur. İdari kültürdeki üst düzey yöneticiler ortaya çıkan bir sorunun çözümünde resmi belgeler, finansal hesaplar gibi biçimsel değişkenlere göre çözüm üretmeye yatkınken, operatör kültürlerdeki alt ve orta düzey yöneticiler takım çalışması ve tecrübeye dayalı çözümler üretmektedir. Eski tecrübelerine dayanarak benzer durumlar karşısından operatör kültürün yaklaşımları başarı elde etmiş olsa da idari kültürde bu yaklaşım şişirilmiş ve güvenilmezdir. Bu durum iki kültürel yapı arasında bir uyumsuzluk hatta bir çatışma süreci ortaya çıkartabilmektedir. Bu çatışma ortamı kurum kültürünün ortak değerlerine zarar vererek farklı kültürel yapılar arasında düşmanca yaklaşımların gözükmesine ve bu kültürel yapıların farklı örgütsel mekanizmalar gibi hareket etmesine neden olmaktadır. Bu kültürel ayrımların giderilebilmesi için ortaya çıkan çatışma ve uyumsuzluk ortamının giderilebilmesi gerekmektedir.¹⁵⁸

3.1.4. Alt Kültürler Arasındaki Etkileşim ve Öğrenme Engelleri

Operatör kültür, teknik kültür ve idari kültür arasındaki uyum ve uyumsuzluk arasında farklı düşünceler mevcuttur. Schein üç kültürel yapı arasındaki ilişkinin birçok endüstride gündelik iş süreçleri içerisinde uyum içerisinde olduğunu düşünmektedir. Operatör kültür içerisindeki çalışanlar etkili ve güvenli bir çalışma ortamı için mühendislere güvenmektedir. Bu iş sürecini en az masrafla ve en fazla kar ile tamamlamak için üst düzey yöneticilere güvenmedikleri için üç kültürel yapı arasında bir uyum söz konusudur. Fakat çevresel, ekonomik ve teknolojik nedenlerden dolayı gerekli olan değişimi gerçekleştirmek için öğrenmeye gelindiğinde bu kültürel yapılar arasında bir uyumsuzluk, düşük performans

¹⁵⁷ Schein, "The Missing Concept in Organization Studies", s.238.

¹⁵⁸ Herb Stevenson, "The Impact Of Organizational Culture on Coaching", <http://www.herbstevenson.com/articles/impact-of-organizational-culture-on-coaching.php>, (12.05.2017)

ve değişim için direnç ortaya çıkmaktadır.¹⁵⁹ Schein'e göre üç kültür arasındaki uyumsuzluk öğrenme ve değişim sürecinde kendisini göstermektedir.

Üç alt kültür arasındaki uyumsuzluğın ilk etapta mevcut olabileceği konusunda farklı düşünceler de mevcuttur. Bir nükleer enerji merkezinde yapılan araştırmadan hareketle bu uyumsuzluk ortamının ilk etapta da var olduğunu görebilmekteyiz. Operatör kültüre ait yöneticiler, yalnızca takım çalışmasının bu merkezdeki süreci etkili olarak sürdürebileceğini belirtmektedir. Enerji merkezindeki mühendisler hataların insanlardan kaynaklandığı düşündükleri için daha az insan faktörünü tercih etmektedirler. İdari kültürdeki üst düzey yöneticiler ise insan unsurunu göz ardı ederek mühendislere sınırlandırma getirmektedir. Üst düzey yöneticiler:“eğer mühendislere istedikleri şeyleri tasarlamasına izin verseydik bizi batırırlardı” şeklinde aralarındaki uyumsuzluğu gösteren bir ifade kullanmaktadırlar¹⁶⁰. Bu üç kültürel yapı arasındaki çatışma ister ilk etapta ister belirli süreçler sonrasında ortaya çıksın örgütsel uyum, değişim ve öğrenme için bir engeli ifade etmektedir.

Örgütlerin teknolojik, ekonomik veya çevresel bir nedenden dolayı değişim gerektirmesi durumunda bu üç kültürel yapı arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin örgütsel değişim sürecini olabildiği kadar hızlı ve en az ekonomik kayıp ile tamamlayabilmesi için örgütsel öğrenmenin etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Fakat örgütsel yeniden yapılanma veya değişim durumunda bu üç alt kültür arasındaki dengenin bozulacağı kaygısı örgütteki alt kültürel yapıların değişime ve öğrenmeye karşı savunmaya geçmesine neden olabilmektedir. Örgüt içindeki alt kültürler bir bütün olarak aynı organizasyon içerisindeki sistem dinamikleri tarafından yönetilmektedir. Her alt kültür içerisindeki rasyonel görüş ise kendilerinin üst sistemin veya diğer sistemlerin amaçları ile kesin bir uyumun gerekli olmadığı yönündedir.¹⁶¹ Bu durumdan dolayı örgüt içerisindeki operatör kültür, teknik kültür ve idari kültür örgütün sahip olduğu bütüncül sistem tarafından yönetilerek aralarındaki uyumsuzluğın ve değişim konusundaki kaygıların giderilmesi gerekmektedir.

¹⁵⁹ Schein, “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Culture”, s.16.

¹⁶⁰ Kleiner, “The Cult Of Three Cultures”, Third Quarter, C.24, 2001, <https://www.strategy-business.com/article/19868?gko=04205>, (12.05.2017)

¹⁶¹ Schein, “Organizational learning: What Is New?”, s.6-7.

Örgütsel öğrenme ve değişim için bir engel teşkil eden alt kültürler arasındaki uyumsuzluğun giderilmesinde liderlere de önemli görevler düşmektedir. Örgütlerin liderleri kurum kültürünün bilincini taşıyamazsa kültürü yönetmek yerine kültür onları yönetecektir. Kültür bilinci tüm organizasyon için önemlidir fakat örgüt liderlerinin onu etkili olarak yönetmesi ve alt kültürler arasındaki uyumsuzluğu giderebilmesi gerekmektedir.¹⁶² Ancak üç kültürel yapı arasındaki uyumun sağlanması ile öğrenme ve değişim süreci bu alt kültürler tarafından bir direnç ile karşılaşmadan sürdürülebilecektir.

3.2. KURUMUN KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRENME SÜRECİNE VE ÖRGÜTSEL BİLGİYE ETKİSİ

Bir organizasyonun sahip olduğu kültürel özellikler ile örgütsel bilgi ve öğrenme arasından oldukça sıkı bir ilişki mevcuttur. Kültürel olarak geliştirilen ve kabul gören davranışlar genellikle öğrenme sürecini olumsuz olarak etkilemektedir. Bir organizasyonun kültürünün bilgi üretme, paylaşma ve kullanımı üzerinde ne gibi etkilerinin var olduğunu anlayabilmesi için öncelikle kültürün öğrenme sürecini ve bu sürecin çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğini iyi analiz edebilmeleri gerekmektedir. Kültürün öğrenme ve örgütün bilgi edinme süreci üzerindeki etkilerini De Long ve Fahey dört başlık altında incelemektedir. Bunları; hangi bilginin önemli olduğunun belirlenmesi, kültürün bilginin dağılımını belirlemesi, kültürün sosyal etkileşim ortamı oluşturması ve son olarak da yeni bilgilerin yaratılmasıdır.¹⁶³

3.2.1. Hangi Bilginin Önemli Olduğunun Belirlenmesi

Kurum kültürü ya da kurumun sahip olduğu diğer alt kültürler bir organizasyonda hangi bilginin daha önemli ve faydalı olacağını doğrudan etkilemektedir. Hangi bilginin kurum için gerekli olduğu kararı, kurum kültürünün sahip olduğu değer ve normlar tarafından belirlenir. Kültürel değer ve normların bilginin belirleyiciliği üzerine etkisini De Long ve Fahey'in bir reklam firması ile bir araba parçaları distribütörü ile örneklendirmektedir. Bir

¹⁶² Shermon, s.189.

¹⁶³ David W. De Long and Liam Fahey, "Diagnosing Culturel Barriers To Knowledge Management", **the Academy of Management**, C.14, S.4, 2000,s,116-125.

Reklam firması için kişisel yaratıcılık ile elde edilen bilgi daha önemliken araba parçaları distribütörü için firmanın içinde bulunduğu pazardan elde edilen yapılandırılmış bilgi daha önemli olmaktadır.¹⁶⁴

Bir örgütün temel inançları olarak tanımlanan örgütsel değerler, örgüt üyelerinin davranışlarını, günlük iş rutinlerini şekillendirmenin yanı sıra örgütün hedeflerini, ideallerini ve genel amaçlarını da belirlemektedir.¹⁶⁵ Kurum kültürünün örgütsel süreçler üzerindeki bu etkisi kurum için neyin önemli neyin önemsiz olduğunun da sınırlarını belirlemektedir. Bu sınırlar reklam firması-araç parçaları distribütörü örneğinde olduğu gibi örgütlerin bilginin elde edilmesi sürecinde seçici davranmasına neden olmaktadır.

Kurumun hangi bilginin önemli olduğuna karar vermesini kurum kültürünün yanında kurumun sahip olduğu alt kültürlerde etkili olmaktadır. Örneğin bir araba firmasındaki mühendislerin oluşturduğu bir alt kültürün özellikleri sosyal etkileşimi ve deney yapmayı desteklemektedir. Mühendisler için değerli bilginin kaynağı sosyal etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı fabrikadaki denetim ekibi ise sıkı kurallara ve prosedürlere bağlı bir çalışma izlemektedir. Denetim ekibi için ise değerli bilgi standart süreçlerden elde edilen bilgiyi oluşturmaktadır. Denetim ekibinin oluşturduğu alt kültürün özellikleri belgeleri, yazılım programları gibi süreçlerden elde edilen bilgiyi desteklemektedir. Bu örnek kurum için hangi bilginin önemli olduğunun belirlenmesinde kurumun sahip olduğu alt kültürlerin etkisini göstermektedir.¹⁶⁶

Kurumun hangi bilgiye değer verdiğinin belirlenmesi, örgütsel öğrenme sürecini de etkilemektedir. Değer verilen bilgiye ulaşma çabası örgütsel öğrenme sürecinin bilginin elde edilmesi aşamasında kurumun seçici davranmasında neden olacaktır. Kurum kültürleri örgüt için gerekli olan bilgiyi belirlerken dolaylı olarak da örgütsel öğrenmeyi şekillendirmektedir.

¹⁶⁴ De Long and Fahey, s.116.

¹⁶⁵ Giriz, s.188.

¹⁶⁶ Brian T. Pentland, "Information System and Organization Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge System", **Accounting, Management and Information Technologies**, C.5, S.1, 1995, s.14.

3.2.2. Kültürün Bilginin Dağılımını Belirlemesi

Örgüt içindeki değerleri, normlar gibi genellikle yazılı olmayan bir olgu olan kurum kültürü bilginin dağıtılma süreci üzerinde bazı etkilere sahiptir. Kurumun sahip olduğu kültür hangi bilgilerin tüm örgüt tarafından paylaşılacağını ve hangilerinin bireysel seviyede saklanacağını kararlaştırılması sürecinde belirleyicidir. Bunun yanında kurum kültürü elde edilen bilgilerin hangilerinin örgütle paylaşılacağını ve hangilerinin bireysel ya da grup seviyesinde saklanacağını da belirlemektedir. Örneği sigorta firmalarında satış yapan görevlilerin edindiği bilgi ve tecrübeler satış stratejilerinin püf noktasını oluşturuyor ise örgüt içinde dağıtılmamakta ve bireysel seviyede kalmaktadır.¹⁶⁷

Kurum kültürü hangi bilginin önemli olduğunu belirlemenin yanında bu bilginin ne kadarının örgütün rekabet gücünü arttırmak için örgüt içinde kullanılacağını ve ne kadarının ise örgüt dışına bir avantaja dönüşeceğini de belirlemektedir. Örneğin bazı mobilya üreticileri kendi müşterilerini, bir ürün satın aldıktan sonra onu nasıl kurması gerektiği konusunda eğitmektedir. Bu mobilya firmalarının tüketicileri ek bir iş gücü gibi görerek mobilyaları nasıl kurması gerekeceği konusunda bilgi paylaşımına gitmesi mobilya firmalarının pazar stratejisinin bir parçasını oluşturmaktadır.¹⁶⁸ Mobilya üreticileri için paylaşılabilir olan örgütsel bilgi bu şekilde örgüt dışına taşınmaktadır.

Kurumun sahip olduğu güven ortamının çalışanları sınırlayıcı olması, bilginin paylaşılmasını da etkileyecektir. Kurum çalışanlarının edindikleri bilgileri paylaşmaması, edindikleri bilginin örgütün bilgi havuzuna ulaşmasını engelleyerek kültürel olarak mevcut olan güvensizlik ortamının bilginin dağılımını dolaylı olarak etkilemesine neden olacaktır. Bu durum bilgi akışını engelleyerek bir örgütsel öğrenme engeline dönüşmektedir. Bunun için alışanlar ve kurum arasındaki güvensizlik ortamı kurum tarafından giderilebilmesi ve güven ortamının tekrar oluşturulması gerekmektedir. Güven ortamının sağlanması çalışanların bilgilerinin çekinmeden örgütsel hafızaya taşınmasına olanak tanıyacak ve örgütsel öğrenmeyi hızlandıracaktır. Kurumların bu güven ortamını sağlayabilmesinin yolu, önemli bir kültürel

¹⁶⁷ Gözde Yılmaz, “Öğrenen Organizasyon ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki”(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. S.B.E., 2001), s.134.

¹⁶⁸ David W. De Long, “Building The Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behavior”, **Center For Business Innovation-Working Paper**, 1997, s.10-11.

değer olan güven ortamının sağlanması ve bu süreci destekleyen normların güçlenmesinin sağlanmasıdır.¹⁶⁹

3.2.3. Kültürün Sosyal Etkileşim Ortamı Oluşturması

Kültür doğuştan kazanılan ve içgüdüsel bir durum olmak yerine sosyal çevre aracılığı ile öğrenilen bir olgudur. Kültürün oluşturduğu etkileşim ortamı çalışanların davranışlarını etkileyerek onu örgütsel değer ve normlara uygun olarak bir şekle sokar.¹⁷⁰ Bu kültürel norm ve değerlere uygun olarak çalışanlar bir birleri ile etkileşimde bulunurlar ve aynı zamanda kültür bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını da etkilemektedir.

Örgütler bilgiyi sosyal etkileşim sonucunda ortaya çıkan bir ürün olarak algıladıklarında, örgütler için temel konu kurum kültürünün bilgiyi nasıl geliştirebileceği olacaktır. Kültürün bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bir etkileşim ortamı oluşturması yeni bilgileri ortaya çıkartacak ve örgütsel değerler aracılığı ile kullanımını belirleyecektir. Örneğin bir organizasyondaki grupların aldıkları projeleri yerine getirirken elde ettikleri bilgileri paylaşabilseler bile örgütsel kültürün buna izin vermemesi, elde edilen bilginin yeni bilgiler oluşturmasını engellemesine neden olacaktır.¹⁷¹ Örgütsel öğrenme örgütlerin bilgiyi elde etmesinin yanında yeni bilgiler üretmesini de kapsadığı için sosyal etkileşim ortamının mevcut olmayışı öğrenme için bir engel oluşturacaktır.

Sosyal etkileşim ortamı bilginin paylaşılmasını sağlamakta ve örgütsel öğrenme sürecinin etkinliğini arttırmaktadır. Örgütler, örgütsel öğrenme süreci ile öğrenebilirken aynı zamanda da unutabilirler. Bu unuma sürecini hızlandıran etkilerden birisi bireylerin unutmasıdır. Örgüt çalışanları genellikle yeni tecrübe ettiği durumlardan elde ettiği bilgiyi daha çabuk unutma eğilimindedirler.¹⁷² Elde edilen bilginin örgütte paylaşılmadan unutulması durumu örgütler için bir öğrenme engeli haline gelmektedir. Örgütlerin unutmaması için öğrenilen bilgilerin kaybolmadan önce depolanması ve kurum kültürünün oluşturduğu sosyal etkileşim ortamı ile paylaşılması gerekmektedir.

¹⁶⁹ De Long and Fahey, s.119.

¹⁷⁰ Şahin, s.24.

¹⁷¹ De Long, s.15.

¹⁷² Pentland, s.18.

Buraya kadar üzerinde durduğumuz yatay sosyal etkileşim ortamının yanında kurum kültürü dikey bir etkileşim ortamı da oluşturmaktadır. De Long ve Fahey kültürün birçok yönden dikey etkileşimi etkilediğini ama iki tanesinin bilginin oluşturulmasında ve paylaşımında etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Dikey etkileşimin oluşturduğu bu iki durum, örgüt için hassas olan konuların tartışılmasının sağlanması ve çalışanların kıdemli yöneticilere ulaşımının kolaylaştırmasıdır. Örgüt içi hassas olan konuların tartışılabilmesi örgütte güven ortamı sağlayan bir kültürün gelişmesine olanak tanımaktadır. Güvensizlik ortamının giderilmesi bilginin akışını hızlandırarak ve örgütsel öğrenmeyi etkin bir şekilde yerine getirilmesine olanak verecektir. Çalışanların kıdemli olan yöneticilere kolay bir şekilde ulaşabilmesi dikey iletişimi güçlendirecek ve çalışanların üstlerine başvururken bir korku ya da endişe duymasını engelleyecektir¹⁷³. Çalışanların yöneticiler ile olan etkileşimini güçlendirecek kültürel normların örgüt içinde güçlenmesi, bilginin paylaşılabilirliğini arttıracaktır. Çalışanların yanlış yapmaktan korktuğu için üstleri ile iletişiminin zayıflaması bilginin dağılmasını sınırlandırarak ve bu durum öğrenme süreci için bir engele dönüşebilecektir.

3.2.4. Yeni Bilgilerin Yaratılması

Organizasyonların çevresel değişimleri takip ederek öğrenme sürecini etkin olarak kullanabilmesi için yalnızca yeni bilgileri elde etmesi yeterli olmamakta aynı zamanda yeni bilgileri de üretmesi gerekmektedir. Üretilen yeni bilgiler organizasyon tarafından etkin olarak kullanıldığı takdirde öğrenme, örgütün karşılaştığı problemlerin üstesinden gelebilmesi için bir araç haline gelebilmektedir. Örgütsel öğrenme süreci örgüt için bu durumda mevcut ya da ortaya çıkabilecek problemlerin belirlenmesini ve üstesinden gelebileceği yeni bilgilerin üretilmesini ifade etmektedir.¹⁷⁴

Örgütsel bilgi, karar verme sürecini ve çalışanların davranışlarını etkilediğinden dolayı organizasyonlar için oldukça önemlidir. Çevresel kaynaklardan ya da örgüt içi süreçlerden elde edilen bilgiler örgütler için yeni bilgi üretebilme potansiyelini taşımaktadır. Organizasyonların sadece yeni bilgileri üretmesi yeterli olmamakta ayrıca bu yeni bilgiyi

¹⁷³ De Long and Fahey, s.120.

¹⁷⁴ Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, C.5, S.1, 1994, s.14.

örgüt için uygun ve kabul edilebilir bir bilgi haline getirmesi gerekmektedir. Örgütler ancak bu süreci gerçekleştirebilirler ise rakipleri karşısında avantajlı bir duruma geleceklerdir. Bu süreç ile ilgili yaşanmış olaylara baktığımızda örgütlerin çevresindeki rekabet ortamından birçok değerli bilgiye ulaştıklarını ama bu bilgilerin iyi değerlendiremediklerini görmekteyiz.¹⁷⁵

1970'lerde Ford marka araba firması pazar araştırması sonucunda piyasaya yeni sürdüğü minivanların oldukça başarılı bir grafiğe sahip olduğu yönünde birçok sonuca ulaşmış olmasına rağmen bu bilgileri iyi okuyamayan finans bölümü minivan marka araçların riski olduğu ve test edilmediği gibi nedenlerden dolayı üretimine olumsuz yaklaşmıştır. Finans bölümünün aldığı bu hatalı karar sonrasındaki piyasada oluşan boşluğu ise başka bir otomobil firması ele geçirmiştir.¹⁷⁶ Bu örnekten de anlaşılacağı üzere organizasyonların bilgiyi elde etmesi yeterli değildir. Bilgiyi elde etmenin yanında bu bilgiyi stratejik olarak kullanması ve yeni bilgiler elde ederek diğer firmalara üstünlük sağlayabilmeleri gerekmektedir.

3.3. 4I MODELİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN BOYUTLARI, ÖĞRENME ENGELLERİ VE KURUM KÜLTÜRÜ

Lawrence ve arkadaşlarına göre, örgüt içindeki güç dağılımı ve politik süreçler bir organizasyonun çalışanlarının görüşlerini değiştirmenin yanında bu güç formları öğrenme süreçlerini de etkilemektedir. Bu güç dağılımını Lawrence ve arkadaşları önsezi (*intuiting*), yorumlama (*interpreting*), bütünleşme (*integrating*) ve Kurumsallaştırma (*institutionalizing*) olarak dörde ayırmaktadırlar¹⁷⁷. Yazarlar 4I modelinin her aşamasında ortaya çıkabilecek örgütsel öğrenme engellerinin ne olduğunu belirlemeye çalışmaktadırlar.

4I modelinde örgütsel öğrenme bireysel, grupsal ve örgütsel olarak üç seviyede gerçekleşmektedir. “önsezi” ve “yorumlama” bireysel seviyede meydana gelen öğrenme

¹⁷⁵ De Long and Fahey, s.123.

¹⁷⁶ De long, s.21.

¹⁷⁷ Thomas B. Lawrence ve Diğerleri, “The Politic of Organizational Learning: Integrating Power Into the 4I Framework”, **Academy Of Management Review**, C.30, S.1, 2005, s. 180.

süreciyken, “yorumlama” ve “bütünleşme” grup seviyesinde, “bütünleşme” ve “kurumsallaştırma” örgütsel seviyede meydana gelmektedir.¹⁷⁸

Bireysel ve yapısal öğrenme engelleri kurum kültüründen kaynaklı olarak ortaya çıkabilirken, çevresel etkenler ise direkt olarak kurum kültürünü etkilemektedir.4I modelinin her aşamasında ortaya çıkan çevresel etkenler, bir kurumun kültürünü bu engellere göre şekillenmesine neden olabilmekte ve dolaylı olarak kurum kültürünün aracılığı ile bireysel ve kurumsal engelleri de etkileyebilmektedir. Bu bölümde 4I modelinin her aşamasında kurum kültürü ile ilişkili olan öğrenme engellerini belirleyeceğiz. İlk olarak, Lawrence bu dört aşamayı şu şekilde açıklamaktadır;

3.3.1. Önsezi(intuiting)

Bu kavram insanların daha önceki davranışları aracılığı ile elde ettiği tecrübe birikimine bağlı olarak yeni bakış açıları ve fikirler üretmesi sürecidir. Bu nedenle “önsezi” sürecinin dinamik yapısı çalışanların iş süreçlerindeki durumlar karşısında davranış kalıpları geliştirmesine neden olmaktadır.¹⁷⁹ Neisser bu durumu bir satranç oyuncusunu örnek vererek açıklamaktadır. Satranç oyuncusu satrançta uzmanlaşana kadar çok fazla oyun oynayacak ve tecrübe elde edecektir. Tecrübe yolu ile uzmanlaşmış satranç oyuncusu bir dereceden sonra davranışlarını bilinçsiz bir şekilde yerine getirmeye başlayacak ve ne zaman ne yapacağını bilecektir¹⁸⁰. Bu durum çalışanın karşılaştığı durumları çok fazla irdelemeden davranmasına neden olmaktadır. Çalışanın değişen koşulları göz ardı etmesi bu durumun bir öğrenme engeline dönüşmesine neden olmaktadır.

Schiling ve Kluge ise Lawrence’in 4I modelinden yola çıkarak her aşamada ortaya çıkabilecek örgütsel öğrenme engellerini belirlemektedirler. Bu engelleri kişisel, yapısal ve çevresel engeller olmak üzere üç boyutta toplamaktadırlar. Schiling ve Kluge çalışanların

¹⁷⁸ Marry M. Crossan, Henry W. Lane and Roderick E. White, “An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution”, **Academy of Management Review**, C.24, S.3, 1999, s.524-525.

¹⁷⁹ Lawrence ve Diğerleri, s.187.

¹⁸⁰ Crossan, Lane and White, s.526.

sezgisel davranmasına yol açan ve kurum kültürü ile ilişkili olarak bir öğrenme engeline sebep olan faktörlerini şu şekilde belirlemektedir¹⁸¹;

Bireysel engelleri; kurum kültürünün, çalışanların sahip oldukları batıl inançları ve iş süreçlerine yönelik ön yargılarının var olması, yenilikçiliğe yönelik motivasyon eksiklikleri, örgüt içinde meydana gelen bazı korkuların neden olduğu yüksek seviyeli stres ve kaygılar, çalışanların mesleki kimliklerinin problem çözmede ön plana çıkması gibi durumların üstesinden gelememesi durumunda bireysel seviyede oluşan öğrenme engelleri ortaya çıkmaktadır.

Yapısal engeller; Bu öğrenme engellerini ortaya çıkartan faktörler örgütün yapısından kaynaklanmaktadır. Bunları; örgütün amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi, kurumsal kimliğin geri planda kalması, katı örgütsel kuralların mevcut oluşu ve aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi, çalışanların yaptığı işin sorumluluklarından kaçması ve örgütte suçlayıcı bir kültürel yapının var olması gibi faktörleri sayabiliriz.

Çevresel engeller; Kompleks, dinamik ve rekabetçi bir Pazar ortamının var olması ve kurum kültürünün bu koşullara ayak uyduramaması, pazardaki bilgiye ulaşmanın güç ve hareketsiz olmasından dolayı örgütlerin dış çevreye uyum sağlayamaması gibi faktörler çalışanların ve örgütsel süreçlerin önseziye göre davranmasının nedenleridir.

3.3.2. Yorumlama(Interpreting)

Bir organizasyondaki yeni bilgilerin yorumlanması sosyal bir süreçtir, bu süreç çevre ya da çalışma ortamından etkilenmektedir. Çalışanların bir birleri ile içinde bulunduğu iletişim aracılığı ile ortak inançlar, örgüte özgü bir dil kalıbı ve bilişsel bir harita inşa ederler. Bu bilişsel harita hem çevreden etkilenmekte hem de çevrenin çalışanlar tarafından nasıl yorumlanacağını göstermektedir. Bu sürecin belirsiz olması örgüt stratejileri tarafından yönlendirilmesine olanak tanımaktadır.¹⁸²

¹⁸¹ Jan Schilling, Annette Kluge, "Barriers To Organizational Learning: An Integration of Theory and Research", **International Journal Of Management Reviews**, C.11, S.3, 2009, s.343.

¹⁸² Lawrence ve Diğerleri, s.184.

Yorumlama süreci çalışanların ortak etkileşimi ile bireysel bir süreç olarak başlamasına rağmen bireyselliğin ötesine giderek çalışanları bir bütün haline getirmektedir. Bireysel yorumlama süreci çalışanların ortak değerlere, ortak anlayış kalıplarına sahip olmasına imkân tanıyan sosyal bir süreçtir.¹⁸³ Önsezi aşamasından olduğu gibi yorumlama sürecini etkileyen örgütsel öğrenme engelleri mevcuttur¹⁸⁴;

Kurum kültüründen kaynaklanan örgütsel öğrenme engellerinin bireysel boyutunu; yenilikçi olan kişilerin sahip olduğu beceri eksiklikleri ve özgüvensiz oluşları, grup üyeleri arasındaki çatışma ortamı ve güvensizlik, grup üyelerinin motivasyon eksiklikleri ve yüksek stres seviyeleri gibi durumlar oluşturmaktadır.

Örgütün yapısından kaynaklanan öğrenme engellerini örgütsel hedefleri yerine getirilebilmesi için gerekli bilginin eksik olması ya da bilginin örgüt içinde dağılımının sağlanamaması, çalışanların başarısızlıktan kaçınma kültürlerinin baskın olması ve örgütsel bir bütünleşmenin sağlanamaması durumunda çalışanların grubun çıkarları yerine bireysel kimliğini ön plana çıkartılması gibi örnekler ile sıralayabiliriz.

Yorumlama sürecini engelleyen çevresel faktörleri ise örgütün, çevresel veya toplumsal hedefleri ile örgütsel değerlerin bir birlerinden uzak olması, örgütsel değerlerin içinde bulunduğu toplumsal değerler ile uyum sağlayamaması durumunda çalışanların farklı değerlere ve amaçlara sahip olması gibi durumları ifade etmektedir.

3.3.3. Bütünleşme(*Integrating*)

Grupsal düzeyde gerçekleşen bütünleşme süreci yorumlama sürecinde geliştirilen yeni anlayışların geliştirilmesini ve örgüt üyelerini bu kalıplar aracılığı ile koordineli çalışmasının sağlanmasını içermektedir. Bu süreç ilk başta gelişmiş güzeldir ve kurumsal bir nitelik taşımamasına rağmen ilerleyen aşamalarda kurumsal bir değer haline gelmektedir. Ortak anlayışların geliştirilebilmesi için örgüt içi iletişim ve diyalog oldukça önemlidir.¹⁸⁵

¹⁸³ Crossan, Lane and White, s.528.

¹⁸⁴ Schilling, Kluge, s.347.

¹⁸⁵ Oswald Jones, Allan Macpherson, "Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework", **Long Range Planning**, C.39, S.2, 2006, s.157.

Örgütün sahip olduğu ortak dil öğrenme sürecinde çalışanlara yardım etmesinin yanında örgütü olumsuz bazı sonuçlardan da korumaktadır. Bu süreçte dilin işlevi sadece ortak anlamlar oluşturmak değil aynı zamanda bu anlamlara yeni manalar yükleyerek örgütsel bütünleşmeyi sağlamaktır. Kolektif düşünme ve sorgulama disiplini olan diyalog aracılığı ile çalışanlar daha yeni ve daha kalıcı anlayış kalıpları geliştirebilir. Bu anlayış kalıpları az ya da çok çalışanların davranışlarını düzenleyebilir.¹⁸⁶ Bütünleşme sürecinin bireysel, örgütsel ve çevresel etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁸⁷;

Bütünleşme sürecindeki bireysel seviyede ortaya çıkan öğrenme engellerini; Çalışanın takımın çıkarlarına zarar verebileceği korkusu ve yenilikçi davranışlardan kaçınması, üst yöneticilerin katı düşünceleri ve değer yargıları, yöneticilerin ve çalışanların arasındaki vizyon farkları, örgütsel iletişimin zayıf oluşu ve kurumdaki departmanların örgüt kültürü ile ters düşen rutinleri olarak sıralayabiliriz.

Bütünleşme sürecindeki yapısal-örgütsel engelleri; Örgüt içi rekabeti destekleyen bir kurum kültürünün var olması, örgütün birimleri arasındaki iletişimin yetersiz oluşu ve rekabetçi kültürel değerler, örgütün sahip olduğu değerlerin yenilikçi davranmayı engellemesi gibi durumlardır.

Bütünleşme sürecini engelleyen çevresel ve toplumsal engelleri ise yeni anlayışlara kapalı bir endüstriyel çevre ve sektörler ile kurumların çevresel değişikliklere verdiği tepkilerin senkronize olamamasıdır.

3.3.4. Kurumsallaştırma(*Institutionalizing*)

Kurumsallaştırma süreci örgütsel eylemlerin kurumsal bir rutin haline dönüştürülmesini sağlama sürecidir. Bu süreç hem grupsal hem de bireysel olarak çalışanların örgütün hedeflerini, yapısını, stratejisini ve prosedürlerini anlamasını ve öğrenmesini kapsamaktadır¹⁸⁸. Yeni kurulan birçok organizasyonun zayıf bir örgütsel hafızası olduğu için iş süreçlerini kolaylaştıracak ve belirginleştirecek örgütsel rutinelere sahip değildir. Zamanla

¹⁸⁶ Crossan, Lane and White, s.529.

¹⁸⁷ Schilling, Kluge, s.350.

¹⁸⁸ Oswald and Macpherson, s.157.

organizasyonlar olgunlaştıkça çalışanlar temel iş ve iletişim rutinlerini geliştirecek ve organizasyonlar bu rutinleri resmi bir hale getirecektir. Kurumsallaştırma süreci ise bireysel öğrenme sürecini örgütsel boyuta taşımaya sağlayan bir araçtır.¹⁸⁹

Aynı zamanda bilgi sistemi ve altyapısındaki değişimi de kapsayan kurumsallaştırma süreci, bazen çalışanların ya da grupların sahip olduğu davranış kalıplarını değiştirmeye karşı gösterdiği dirençten olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Bu durumda organizasyonun değişime karşı gösterilen potansiyel direncin üstesinden gelebilmek için uygulayabileceği en iyi yönetsel strateji örgütsel öğrenmenin etkili bir şekilde kullanılmasıdır.¹⁹⁰ Yine kurumsallaştırma sürecini bireysel, örgütsel-yapısal ve çevresel-toplumsal açıdan sınırlandıran engelleri belirlemek gerekirse¹⁹¹;

Bireysel engeller; Bireylerin veya grupların değişim sürecinde yeterli bilgiye sahip olmamaları, bireylerin ortak bir örgütsel hafızaya sahip olmamaları, yöneticilerin etkinliğinin çalışanlar tarafından sorgulanması, çalışanların eski tecrübelerine ve rutinlerine bağlı kalarak değişime direnç göstermesi, çalışanların yeniliğe ve değişime gerekli önemi göstermemesi gibi engeller kurumsallaştırma sürecini engelleyen nedenlerdir.

Yapısal-örgütsel engeller; kurumsallaştırma süreci ve öğrenme için gerekli kaynak ve zamanın mevcut olmayışı, çalışma rutinlerini pekiştirmeyi engelleyecek kadar fazla iş gücü devir hızı, örgütsel norm ve değerlerin tutarsız olması, örgütün yeni fikirlere ve değişime karşı direnç göstermesi ve kapalı olması gibi nedenleri örgütsel engeller arasında gösterebiliriz.

Çevresel-toplumsal engeller; Kurumsallaştırmayı engelleyen hızlı teknolojik değişimler, kurumsal rutinleri ve değişimleri engelleyen toplumsal kültürler ve elde edilen bilginin depolanarak kurumların örgütsel hafızayı oluşturmasını engelleyen teknik zorlukların mevcut oluşu ise çevresel-toplumsal öğrenme engelleridir.

¹⁸⁹ Crossan, Lane and White, s.529.

¹⁹⁰ Lawrence ve Diğerleri, s.186.

¹⁹¹ Schilling, Kluge, s.353.

3.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerin değişim sürecini sağlayabilmek ve değişen koşullara ayak uydurarak pazardaki varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli kaynaklardan çeşitli yollar ile bilgi sağlamaya çalışırlar. Ancak elde edilen bilgilerin yeniden yorumlayıp, yeni bilgiler üreterek işlevsel bir hale getirebilmenin yolu kurum kültürü ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle bir örgütün örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir kurum kültürüne sahip olması gerekmektedir. Öğrenmenin, etkinliğinin artırılması ve yeni bilgiler oluşturarak işlevsel bir hale dönüştürülmesi halinde öğrenme bir örgüt için rekabet avantajına dönüşebilmektedir.

Bir kurumun sahip olduğu kültür o kurumun ihtiyaç duyduğu bilgi ihtiyacını giderebilmesine olanak tanınmalıdır. Kurum kültürü çalışanların neye inandığının ve bu inançlar doğrultusunda nasıl hareket etmesi gerektiğinin belirleyicisidir. Eğer öğrenmeyi sağlayacak kültürel değerler örgüt içinde yerleşir ise örgütlerin öğrenme sürecini hızlandıracak ve tersi durumda ise öğrenme engellerini besleyecektir. Örneğin kurumdaki katı hiyerarşi, paylaşmayı engelleyen değerler ve zayıf bir iletişim gibi durumlar çalışanların öğrenme süreçlerini zayıflatarak yaratıcı düşünmesini engelleyecektir.¹⁹² Kurum kültürünün öğrenme engellerini hem destekleyen hem de ortadan kaldıran bazı etkilere sahiptir. Bu bölümde kurum kültürünün özelliklerinin öğrenme engelleri ile olan ilişkilerini incelemeye çalışacağız.

3.4.1. Değişime Direnç

Örgütsel öğrenmeyi engelleyen kültürel faktörlerden ilki örgütlerin değişime direnç gösteren örgütsel yapılarıdır. Örgütsel değişim her geçen gün örgütlerin karşı karşıya kaldıkları rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürebilmeleri için gerçekleştirmesi gereken bir zorunluluktur. Bunun için örgütler sürekli değişimi sağlayacak yenilikçi bir kurum kültürüne ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel değişim öğrenme yolu ile gerçekleştirebileceği için değişime direnç gösteren bir kurum kültürü örgütsel öğrenme için bir engeldir.

¹⁹² Kadjo Ezane Joseph, Changjun Dai, “the Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity”, **International Journal of Business and Management**, C.4, S.4, 2009, s.244.

Bir kurumun kültürü eğer değişim sürecini sağlayacak değerlere sahip olmaz ve değişimi desteklemezse, bu durum örgüt için bir dezavantaja sebep olacaktır. Bunun için kurum kültürü esnek ve yenilikçi özellikleri bünyesinde bulundurarak çevresel değişime ayak uydurmalıdır. Kotter ve Heskett' göre örgütsel değişimi sağlayarak uzun vadeli bir başarı elde edebilmenin tek yolu değişimi sağlayabilecek bir kurum kültürüne sahip olmaktan geçmektedir.¹⁹³

Örgütsel öğrenmeyi etkin bir süreç olarak kullanabilmek için kurumların öğrenmeyi destekleyen ve önündeki engelleri ortadan kaldıran bir kurum kültürüne sahip olması gerekmektedir. Hızlı çevresel değişimlere adapte olabilmek ve değişimi mümkün olduğu kadar kısa bir süre içerisinde gerçekleştirebilmenin yolu, örgütlerin öğrenme engellerini ortadan kaldıracak ve öğrenme sürecini hızlandıracak bir kurum kültürüne sahip olması gerekliliğidir. Ancak bu şekilde örgütlerin değişim sürecine olabildiğince hızlı adapte olabilecek ve mümkün olan en az sorunla karşılaşarak değişim sürecini tamamlayabileceklerdir.¹⁹⁴ Öğrenme engellerinin giderilerek öğrenmenin etkinliğinin artırılması değişim sürecini hızlandıracak ve değişime hızlı uyum sağlayabilen örgütleri ekonomik kayıplardan kurtarabilecektir.

Değişim sürecinin etkili bir şekilde sağlanması örgütlere rekabet avantajı sağlayarak pazardaki varlıklarını sürdürebilme imkânı tanımaktadır. Bu değişim sürecini sağlayabilmek, ekonomik ya da yapısal faktörlerden daha çok insan faktörünü etkin bir şekilde kullanabilmekten geçmektedir. İnsan faktörünün etkin kullanımı için çalışanların ortak değerleri paylaşmasının ve örgütsel bütünleşmesinin sağlanması gerekmektedir.¹⁹⁵ Bu nedenden dolayı organizasyonların çalışanlarını sürekli olarak öğrenmeye ve tecrübe elde etmeye yönelerek daha yenilikçi kılmaları değişim için gerekliliktir. Örgütsel öğrenme süreci, değişimin oluşturduğu baskıdan kurtulabilmek için örgütleri yeni fikirler ve yeni ürünler üretmesine olanak tanıyarak çevresel uyumun gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel öğrenme için gerekli olan açık iletişim ortamı, öğrenmenin

¹⁹³ Sapna Rijial, Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study”, **International Journal of Management&Information System**, C.14, S.5, 2010, s.120.

¹⁹⁴ Ebru Doğan, “The Role of Organizational Culture in Creating the Learning Organizations”, **Social Sciences Journal**, C.2, S.4, s.9.

¹⁹⁵ Doğan, s.8.

güçlenmesini ve yeni bilgilerin üretilmesini sağlayarak değişim sürecini hızlandırmaktadır¹⁹⁶. Örgütsel değer ve normların değişime karşı direnç göstermesi durumunda örgütler etkin bir örgütsel öğrenmenin gerekliliklerini sağlayamayarak çevresel adaptasyonu gerçekleştiremeyeceklerdir. Bu durumdan dolayı kurum kültürü örgütsel öğrenmeyi destekleyici kültürel özellikler taşıması bir gerekliliğe dönüşmektedir. Dünyada ki birçok örneği göz önünde bulundurduğumuzda değişimi gerçekleştiremeyen organizasyonlar ya büyük maliyetlerin altında kalmış ya da piyasadaki varlıklarını sürdürememişlerdir.

3.4.2.Savunmacı Rutinler

Savunmacı rutinler, örgütteki çalışanların kendilerini karşılaşılabileceği problemlerden koruyabilmek için geliştirdiği ve arkasına saklandığı politikalarlardır. Bu kültürel özelliklere bağlı çalışanların davranışlarını değiştirmesi için gerekli olan öğrenme sürecine karşı çalışanlar oldukça yüksek bir direnç gösterebilirler. Aynı zamanda kültürel savunmacı rutinler çalışanların hatalarını tespit etmesini ve düzeltilmesini de engelleyici bir rol oynamaktadırlar. Bu rutinlere bağlı çalışanlar mevcut hatalarını görmezden gelerek düzeltmekten kaçınma eğilimi içerisinde olabilmektedirler.¹⁹⁷

Argyris savunmacı rutinleri, çalışanların tehdit oluşturabilecek konuları tartışılmaz kılması ve daha sonra bu tartışılmazlık durumu tartışılmaz olması olarak tanımlar¹⁹⁸. Bu sürecin ortaya çıkardığı problemler pekişerek örgüt için bir öğrenme engeline dönüşür. Örgütsel öğrenmenin bir hata tespit süreci üzerine kurulu bir sistem olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, savunmacı rutinlerin öğrenme için bir engel teşkil ettiği görülmektedir. Çalışanların hatalarını görmezden gelmesi, hatalarını düzeltmek için çaba sarf etmemesine yani öğrenmemesine neden olmaktadır.

Bu rutinler birçok organizasyon tarafından tehditlerle yüzleşmekten kaçınmak için oluşturulabilir. Aslında bu savunma davranışları çalışanlar tarafından bilinçli olarak gerçekleşmez. Çalışanlar bu rutinleri gerçekleştirene kadar ne yaptığının farkında değillerdir.

¹⁹⁶ Rijial, s.122.

¹⁹⁷ Ayden, Düşükcan, s.130.

¹⁹⁸ Chris Argyris, "Reinforcing Organizational Defensive Routine: An Unintended Human Resources Activity", **Human Resource Management**, C.25, S.4, 1986,s.543.

Bu davranış kalıplarını insan kaynaklarından üretime, finanstan pazarlamaya kadar örgüt içindeki tüm bölümlerin davranışlarını etkileyebilmektedir. Örgütün çalışanları ya da bölümlerinin olumsuz bir durumla karşı karşıya kalmaması için arkasına saklandığı bu rutinler, örgütün olumsuz durumları tecrübe etmesini engellemektedir. Olumsuzlukları tecrübe edemeyen örgüt, bu durumların üstesinden nasıl geleceğini de öğrenememektedir. Savunmacı rutinlerin aşırı korumacı bu yönü örgüt için bir öğrenme engelini oluşturmaktadır.

199

Savunmacı rutin kavramı kurum kültürünün neden olduğu değişime direncin farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. Fakat buradaki değişim örgütün çevre ile adaptasyonunu yerine örgüt içi bir değişim sürecini ifade etmektedir. Daha önce de belirttiğimiz üzere değişim ancak öğrenme ile gerçekleştirileceği için örgüt içi değişimi engelleyen bu kültürel özellik de bir örgütsel öğrenme engelini oluşturmaktadır.

3.4.3. Öğrenemeyen ve Öğrenmeyen Kültürler

Örgütsel öğrenme engelini oluşturan diğer bir engeli öğrenemeyen kültürel özellikler oluşturmaktadır. Öğrenmeyen ve öğrenemeyen kültürel yapıların, örgütsel öğrenme üzerine etkileri göz önünde alındığında, bu iki kültürel yapı farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Öğrenemeyen kültürler öğrenme için bir engele dönüşürken, öğrenmeyen kültürler ise farklı bir öğrenme sürecini ifade etmektedir.

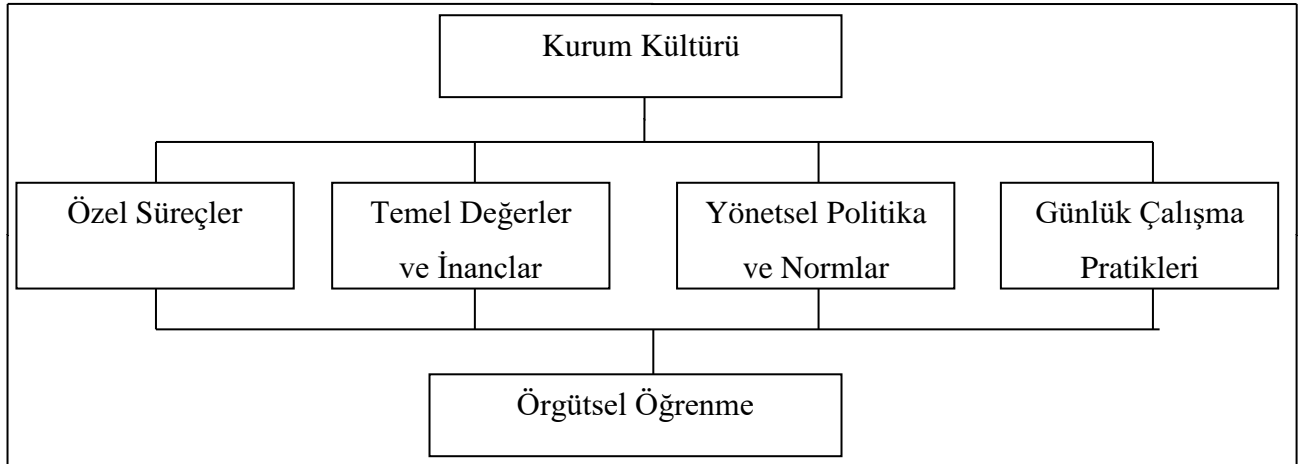
Örgütsel öğrenme sürecinde organizasyonlar elde ettiği bilgileri sürekli olarak güncellemek zorunda ve gereksiz bilgileri bilgi havuzundan çıkarması gerekmektedir. Fakat öğrenmeyen organizasyonlar için bu süreç bir zorunluluk değildir. Elde ettiği bilgilerini bilgi havuzunda muhafaza etmeyen örgütler önceki hatalarını ve yanlışlarını unutabilir. Bu durum örgüt için aslında bir değişim sürecini ifade etmektedir. Bu süreç yani öğrenmeme aslında örgütsel öğrenmeye katkıda bulunabilir. Öğrenmeyen örgütler için örgütün bilgi havuzu sınırlı bir kapasiteye sahip olan bir aracı ifade etmektedir. Öğrenmeme, örgütün bu sınırlı kapasiteye

¹⁹⁹ Argyris, "Reinforcing Organizational Defensive Routine: An Unintended Human Resources Activity", s.541-542.

sahip olan örgütsel hafızayı ya da havuzu etkili kullanabilmesi için bir araçtır. Öğrenmeyen örgüt kavramına bu açıdan bakıldığında unutan bir örgütü ifade etmektedir.²⁰⁰

Buradaki unutma bilgiden tamamen kurtulmayı değil, bilginin izole edilerek ulaşılmamasının sağlanmasıdır. Böylece örgütün elde ettiği ve örgüt tarafından kullanılmasını istemediği bilgilerin öğrenme için bir engele dönüşmesi örgüt tarafından önlemeye çalışılmaktadır. Eski bilginin yeni bilgilerin elde edilmesini sınırlayacağı düşüncesi öğrenmeme durumunu ortaya çıkarmaktadır. Öğrenmeyen örgüt kültürü, öğrenme engelleri açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

Öğrenmeyen organizasyonlar öğrenme için olumlu bir süreci ifade ederken öğrenemeyen örgütler ise bir öğrenme engelini oluşturmaktadır. Organizasyonlar için örgütsel öğrenmeyi engelleyen birçok etken mevcut olabilir. Kurum kültürünün buradaki işlevi öğrenme sürecini örgüt içerisinde etkili bir şekilde gerçekleşmesi için bazı araçları kullanarak bu öğrenme engelini ortadan kaldırmasıdır.



Şekil 8. Öğrenen Bir Organizasyon İçin Gerekli Olan Kültürel Araçlar

Kaynak: Michal Pilat, “How Organizational Culture Influences Building A Learning Organization”, *Froum Scientiae Oeconomia*, C 4, S.1, 2016, s.88

Kurum kültürünün bir organizasyonun öğrenmemesinin önündeki engelleri aşabilmesi için kullanabileceği dört temel araca sahiptir. Bu araçları şekil 8’de görüldüğü

²⁰⁰ Karin Brunsson, “Non-Learning Organization”, *Scandinavian Journal of Management*, C.14, S.4, s.422.

üzere; özel süreçler, temel değer ve inançlar, yönetsel politika ve normlar ile günlük çalışma pratikleri olarak sıralayabiliriz. Bu araçlar öğrenen bir organizasyon oluşturabilme ve öğrenememe durumunun hangi nedenlerden kaynaklandığını tespit edebilmek için kullanılan kültürel özellikleri oluşturmaktadır.

Özel süreçleri, çalışanların eğitilmesi ve uyumunun sağlanması, takım çalışmasına önem verilmesi, çalışanların ve yöneticilerin bir araya gelerek fikir alış verişi yapabilecekleri ortamların oluşturulması, örgüt dışı etkinliklerin desteklenmesi gibi durumları ifade etmektedir. Temel değer ve inançları, çalışanların bireysel gelişime ve öğrenmeye değer vermesinin aşılması, girişken olmanın desteklenmesi gibi kültürel özellikler oluşturmaktadır. En yaratıcı ürünü geliştirenlere prim gibi ödül sistemleri, yatay bir örgütsel yapı, aşırı bürokratikleşmeden kaçınmak gibi özellikler yönetsel politika ve normları oluşturmaktadır. Son kültürel araç olan günlük çalışma pratiklerini ise öğrenmeyi destekleyen ritüeller, kıyafet özgürlüğü, ortak bir dil oluşturma, çalışanları yönlendirebilecek ve bir akıl hocası gibi davranabilecek yöneticilerin varlığı gibi özellikler ile öğrenmenin etkinliği sağlanabilir.²⁰¹

Bir kurumun öğrenen bir kurum kültürüne sahip olabilmesi için bu araçları kullanarak etkin bir öğrenme stratejisi belirlemesi ve belirlediği stratejilerin örgüt çalışanları tarafından açık bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Örgütün belirlediği öğrenme stratejileri örgüt çalışanları tarafında anlaşılır olmazsa, yapılan çabalar örgüt için bir israfa dönüşebilmektedir.²⁰² Örgüt tarafından seçilen öğrenme stratejilerini anlayamayan çalışan örgütsel hedefleri de anlayamamakta ve örgütsel hedeflere katkıda bulunamamaktadır. Bir kurumun sahip olduğu kurum kültürü öğrenmeyi sağlayacak stratejileri belirleyemez ve bunları çalışanlarına benimsetemezse, örgütsel öğrenme kurumlar için söz konusu olmayacaktır.

²⁰¹ Pilat, s.89.

²⁰² Ayfer Küçüköğlü, “Örgütsel Öğrenme ve Öğrenme Engelleri”, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm(12.04.2017)

3.4.4. Paylaşmacı Olmayan Kültürler ve Örgüt Yapısı

Örgütsel öğrenme bireysel öğrenme toplamından daha fazla bir birikimdir. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel öğrenme sürecinde elde ettiği bilgileri çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin etkinliği için paylaşım, güven ve etkili bir iletişim ortamının oluşturulması ve bu ortamı destekleyen kurumsal normların pekiştirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi durumunda çalışanların bilgi paylaşımını artacak ve bir birlerinin deneyimlerinden faydalanabileceklerdir.²⁰³

Bu paylaşımcı ortam çalışanlara birliktelik ruhu aşılıyarak güven ortamının oluşmasına katkıda bulunacaktır. Güven ortamı çalışanların elde ettiği bilgileri bir birleriyle ve kurumla paylaşma eğilimlerini artırmaktadır. Organizasyonların paylaşımcı bir kurum kültürüne sahip olmaması durumu çalışanların öğrendiği bilgileri örgüt ile paylaşmamasına olanak tanımaktadır. Çalışanların bilgi paylaşımında çekingen davranması durumunda öğrendiği bilgileri, organizasyonların ortak bilgi havuzuna ulaştırmadan kaybolmasına neden olmakta ve örgütsel öğrenmeyi sınırlandırmaktadır.

Öğrenme süreci bilginin elde edilmesi, örgüt içinde dağıtılması ve paylaşılması olarak üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu sürecin tamamlanması için gerekli olan temel nokta öğrenme ile elde edilen bilginin davranışlara yansımasıdır. Bilgi günlük aktiviteler aracılığı ile elde edildikten sonra örgüt içine dağıtılır. Dağıtma ve paylaşma süreci örgüt içindeki paylaşımcı kültürel özellikler ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin bir organizasyonun çalışanları elde ettiği yeni teknolojik bilgileri örgüt ile paylaşmaz ise bu bilgi örgütsel harekete dönüşmeyecek ve bu durumda öğrenme gerçekleşmiş olmayacaktır. Elde edilen bilgi örgütsel süreçlere etki etmemesi, bilginin örgütün hafızasına ulaşmadığını göstermektedir.²⁰⁴

Kültürel özellikler örgüt içindeki paylaşımı engellemesi durumunda elde edilen bilgi paylaşılmadan kaybolmakta ve örgütsel hafızaya ulaşmamaktadır. Örgütlerin elde ettiği bilgiyi örgütsel hafızaya ulaştıramaması, öğrenememe durumunun göstergesi olsa bile bu

²⁰³ Recep Kaçmaz, Esin Barutçu, "Takım Halinde Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, S.2, 2016,s.367.

²⁰⁴ Leyland M. Lucas, "The Development of An Integrated Approach To Organizational Learning", **3rd International Conference, Lancaster University**, United Kingdom,1999 s.2-3.

durum elde edilen bilginin tamamen yok olduğunu ifade etmez.²⁰⁵ Aslında elde edilen bilgi örgütsel hafızaya ulaşmamış olsa bile bilgi çalışanların hafızasında mevcut bir şekilde bulunuyor olacaktır. Ama bu durumda bilginin paylaşmadığını göz önüne aldığımızda bu öğrenme bireysel seviyede kalacak ve örgütsel bir boyut kazanamayacaktır.

Örgüt içindeki öğrenme engeline neden olan faktörlerden bir diğeri ise örgütün yönetim yapısı ile de doğrudan ilişkilidir. Bürokratik yapılardaki yatay ve dikey birimlerin güçlü olması durumunda, örgüt içi bilgi akışı güçlü olmasına rağmen örgütteki birimlerin farklı düşünce yapıları geliştirebildiği için bu durum bir öğrenme engeline dönüşebilmektedir. Örgütteki alt birimlerin oluşturduğu bu düşünce yapıları zamanla bu alt birimler için bir hedefe dönüşerek ortak hedeflerden sapmalarına neden olabilmektedir. Bu sapma durumu örgüt içindeki farklılıkları derinleştirerek örgütsel bir öğrenme engeline dönüşmesine neden olan yönetsel yapılara dönüşmektedir.²⁰⁶

Örgütsel öğrenme engeline neden olan bürokratik yönetimlerin mevcut olduğu örgüt yapılarının kültürel özelliklerinden bir diğeri ise yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Bürokratik yönetimlerdeki merkeziyetçi yapı öğrenme için bir engeli oluşturur. Daha önceden bahsettiğimiz Senge'in belirlediği öğrenme engellerinden birisi olan "*sorumluluk alma kuruntusu*" çalışanların sorumluluk almaktan kaçınarak kendilerini öğrenmeye kapatmasını ifade etmekteydi. Bürokratik yapılardaki merkezi yönetimin güçlü olması, çalışanları ortaya çıkabilecek bir problem durumunda problemin yöneticinin sorumluluğu olarak görme eğilimlerini güçlendirecek ve bir öğrenme engeline dönüşecektir.

Eğer bir kurum kültürü öğrenme üzerine kurulu değerleri bünyesinde barındırır ise bilginin örgüt içerisinde dağılımını sağlayabilir ve öğrenme sürecini güçlendirebilir. Bunu için kurumların kültürleri bilginin paylaşılmasını ve yeni bilgilerin oluşturulmasını sağlayacak kültürel bir çevre oluşturmalıdır. Bir kurumun kültürü çalışanların paylaşımcı olmasını sağlayacak davranış kalıpları geliştirmesine olanak tanıyabilir. Oluşturulan paylaşım ortamı çalışanların öğrenme potansiyellerini güçlendirebilir fakat bu paylaşımcı ortam kurulurken

²⁰⁵ Lucas, s.3.

²⁰⁶ Çantuş, s.28.

her kurumun sahip olduğu farklı örgütsel yapı göz önünde bulundurulması gerekmektedir.²⁰⁷ Paylaşımçı kültürel değerler, organizasyonların sahip olduğu örgütsel yapıları göz önünde bulundurularak oluşturulursa daha etkili sonuçlar doğuracaktır.

3.4.5. Yaratıcı Düşünce ve Yenilikçilik

Kurum kültürünün öğrenme üzerine olan diğer bir etkisi yaratıcı düşünceyi destekleyip desteklemediğidir. Örgütlerin öğrenmeyi etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için sadece çevreden ya da örgüt içi kaynaklardan bilgi elde etmensen yeterli olmadığını, bunun yanı sıra bilgileri kullanarak yeni bilgiler üretmesi gerektiğinden bahsetmiştik. Yaratıcı düşünceyi sınırlandıran kültürel özellikler, elde edilen bilgilerin çoğaltılarak örgüt için bir rekabet fırsatı yaratılmasını engellemektedir.

Örgütsel öğrenmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar arasında yaratıcı düşünme becerisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Yaratıcı düşünce, yeni bilgilerin üretilmesinin yanında çalışanların karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmesini ve gerekli çözümleri üretebilmesini sağlamaktadır. Öğrenen bir kurum kültürü için yaratıcı düşünme desteklenmesi gereken bir beceri olmalıdır. Birçok organizasyon öğrenmenin etkin olarak gerçekleştirilmesi için çalışanların kendi sınırlarını aşmasını desteklemeli ve bu değerleri kültürlerinin bir parçası yapmaya çalışmalıdır.²⁰⁸

Yaratıcı düşünceyi destekleyen kurumsal değerlerin var olması durumunda çalışanlar, yaptığı hataları öğrenme için bir fırsat olarak görmektedir. Yaratıcı düşünme becerisinin desteklendiği bir kurum kültürünün içerisinde çalışan daha fazla risk alma eğilimi göstermekte ve daha fazla problemle karşılaşmaktadır. Öğrenme, kişilerin hatalarından ders aldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da çıkarılacağı üzere çalışanın yaptığı hatalar daha fazla tecrübe elde etmesine olanak tanıyarak örgütsel öğrenmenin etkinliğini arttırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yenilikçi özellikler göstermeyen ve yaratıcı düşünceyi desteklemeyen bir kurum kültürü aynı zamanda örgütsel öğrenmenin etkinliğini sınırlandırarak bir öğrenme engeline dönüşebilecektir.

²⁰⁷ Joseph, Dai, s.244.

²⁰⁸ Gagliardi, s.126.

SONUÇ

Dünyayı bir bütün haline getiren bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim, organizasyonları bu değişime bağlı olarak yeniden dönüşmeye zorlamaktadır. Bu dönüşüm organizasyonların pazar paylarının değişmesinden tüketici tercihlerine, ulusal sınırları aşan piyasa rekabetinden yeni çalışma koşullarına kadar organizasyonlar için önemli olan birçok yeni durumu ortaya çıkarmıştır. Organizasyonlar bu yeni durumlar karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde etmek için yeniden bir yapılanma sürecine gitmişlerdir.

Organizasyonların yeniden yapılandırma süreci sadece soyut fikirler üzerinden tamamlaması oldukça güçtür. Organizasyonlar uluslar arası rekabetin ve ulusal sınırların belirsizleşmesinin bir sonucu olarak oldukça geniş ve farklılıklar arz eden tüketici taleplerini karşılamak zorunda kalmaktadır. Bundan dolayı organizasyonların soyut fikirler üzerine temellendirilmiş genel bir değişim politikası belirleyebilse bile, bu değişim organizasyonların içinde bulunduğu ülkelerin farklı sosyal ve politik yapılarından dolayı mikro anlamda bazı değişiklikler izlemek zorunda kalacaktır.

Örgütsel öğrenme süreci uluslar arası pazardaki değişken olan tüketici tercihlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve belirginleştirmektedir. Organizasyonlar için farklılaşan tüketici tercihlerini iyi anlayabilmesi ve bu değişime uygun örgütsel politikalar belirlemesi bir gerekliliktir. Örgütsel değişim sürecinin etkili olabilmesinin kilidi bu şartlara bağlı olarak örgütsel öğrenme sürecidir. Örgütler değişen çevresel koşullar hakkında daha fazla bilgi elde etmeli ve bu bilgiyi yorumlayarak yeni bilgiler üretmelidir. Bu şekilde daha fazla bilgiyle donan organizasyonlar hem ulusal uluslar arası rekabete karşı daha dayanıklı olmakta hem de yeniden yapılanma süreçlerinde daha doğru politikalar geliştirebilmektedirler.

Hızla değişen dünyada organizasyonlar için verimlilik ve üretkenlik gibi kavramların önemi de daha fazla artmış ve örgütsel değişim sürecinde belirleyici olmuştur. Üretkenlik ve verimlilik direkt olarak ölçülebilen değişkenler olmasa bile dolaylı olarak belirlenebilmektedir. Örgütün yatırımları arttırıcı politikalar izlemesi, örgütün sahip olduğu teknolojiyi yükseltmesi, yeni üretim metotları geliştirmesi gibi yollar üretkenlik ve verimliliği arttırmasına rağmen en etkili yol insan faktörünün örgüt içinde daha etkili kullanılmasıdır.

ABD’li firmalar Japon firmalarının yükselişinin arkasındaki itici gücü araştırdığında, bu yükselişin arkasında Japon firmalarının sahip olduğu ve insan unsurunun gerekli öneminin farkına varmış bir kurum kültürünün var olduğunu belirlemişlerdir. Araştırma yapan firmalar, organizasyonların sahip olduğu kurum kültürlerinin üretkenlik ve verimlilik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu yeni yaklaşımın odağında insan unsurunu etkin bir şekilde kullanılmasına olanak tanıyan ve verimliliği arttıracak faaliyetleri destekleyici kurum kültürüne dönüş yer almaktadır. Kurum kültürünü ön plan çıkartan bu yaklaşım ile çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmesi sonucunu doğurmakta ve verimlilik çabalarını bireysellikten kurtarıp tüm organizasyonun işi haline gelmektedir.

Kurum kültürü aynı zamanda organizasyonların hem iç uyum hem de dış adaptasyon sürecinde belirleyicidir. Kurum kültürü kurumsal değerlerin, normların ve standartların anlaşılmasını kolaylaştırarak örgütsel uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynar. Örgüt içi uyumun sağlanması durumunda çalışanlar kurumsal beklentileri daha iyi anlayarak örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha tutarlı bir çalışma süreci izlemektedir.

Organizasyonların dış uyum ve çevresel adaptasyonu kurum kültürü ile birlikte örgütsel öğrenme ile de ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonların sahip olduğu kültürel özellikler öğrenmeyi hızlandıracak ve etkinliğini arttıracak bazı kültürel özelliklere sahip olmalıdır. Günümüz teknolojisindeki bilgisayar teknolojileri sayesinde bilgiye ulaşmak oldukça kolaydır. Bununla birlikte Organizasyonların bu bilgiyi örgüt içerisinde dağıtması, sürekli olarak güncel tutması ve bu bilgiler aracılığı ile yeni bilgiler üretmesi gerekmektedir. Organizasyonların bu süreci etkin olarak sürdürebilmesi için kurum kültürünün öğrenmeyi hızlandırıcı değer ve normlara sahip olması gerekmektedir.

Kurum kültürünün özellikleri, öğrenme sürecinin tam olarak gerçekleşmesi ve öğrenme ile elde edilen bilgilerin örgütsel amaçlar için kullanılması sürecinde de oldukça önemlidir. Kurumların sahip olduğu kültürel özelliklerin bu süreçleri kolaylaştırması örgütler için de ayrıca önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde değişimin sağlandığı, yaratıcı düşünce ve yenilikçi bakış açılarının desteklendiği kültürel özelliklerin olmaması durumunda kurum kültürü örgütsel öğrenme için bir avantaj olmaktan çıkarak bir öğrenme engeline dönüşebilmektedir. Bunun için kurum kültürünün çalışanların yeni fikirler üretebilmesi,

öğrenme süreçlerini tamamlayabilmesi ve bu öğrenmenin davranışlarını olumlu olarak etkileyebileceği bir örgüt ortamı oluşturmasına katkı sağlaması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme ve kurum kültürü arasında oldukça karmaşık bir ilişki söz konusudur. Kurum kültürünün özellikleri hem öğrenme sürecinin etkinliğini arttırabilmekte hem de bir öğrenme engeline dönüşebilmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin organizasyonlar için pozitif sonuçlar doğurabilmesi için organizasyonların öğrenme engellerinin neler olduğunu ve bu engellerin kurum kültürü ile olan ilişkisinin hangi eğilimde olduğunu iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel öğrenme ile kurum kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğunun, öğrenme engellerinin neler olduğunun ve bu engeller üzerinde kurum kültürünün olumlu ya da olumsuz nasıl bir etkisinin bulunduğu belirlenmesidir. Bu etkilerden ilki, örgütsel öğrenme sürecinde kurum kültürünün örgütün bilgi elde etme aşamasını etkilemesi sürecidir. Organizasyonların sahip olduğu kurum kültürü organizasyonlar için hangi bilginin önemli olduğunu belirler. Organizasyonların değer verdiği bilgiye ulaşma süreci örgütsel öğrenme ile doğrudan ilişkili olduğu için bu süreç, kurum kültürünün örgütsel öğrenmeye etkisinin göstergesidir.

Kurum kültürünün ayrıca organizasyonun elde ettiği bilginin örgüt içerisindeki kullanımını, yani örgütsel öğrenme süreçlerinden birisi olan bilginin dağıtılması süreci üzerinde de bir etkisi mevcuttur. Bu dağılım üzerindeki kurum kültürünün etkisi örgütsel politikaları belirleyerek dolaylı olarak gerçekleşebileceği gibi örgüt içerisindeki güvensizlik ortamı ile çalışanların elde ettiği bilgiyi paylaşmaması gibi direkt bir etki şeklinde de gözlemlenmektedir. Ayrıca kurum kültürü bilginin örgüt içerisine aktarılması ve yorumlanarak işlevsel bir hale getirilmesini de doğrudan etkilemektedir.

Kurum kültürünün örgütsel öğrenme üzerine etkisinin yanında örgütsel öğrenme engelleri üzerinde de bazı etkileri mevcuttur. Kurum kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, kurum kültürünü bir bütün olarak ele almaktadır. Bu durumun aksine organizasyonların içerisinde ortaya çıkan farklı alt kültürler öğrenme süreci üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek üç temel alt kültür olan operatör, teknik ve idari kültür arasındaki ilişki, öğrenme açısından bazı engeller ortaya

çıkarmaktadır. Örgütlerin değişen koşullara uyum sürecinde gerçekleştirmek istediği teknolojik veya ekonomik dönüşüm, bu üç kültürel yapı tarafından engellenebilmektedir. Değişim sürecinin bu alt kültürler arasındaki uyumun bozulacağı korkusundan dolayı alt kültürler tarafından değişime ve öğrenmeye karşı bir direnç gösterilmesine neden olabilmektedir. Bu durumun dışında bu alt kültür arasında ortaya çıkan örgütsel hedeflerden kopma, örgütsel öğrenme için başka bir engeli oluşturmaktadır.

Kurum kültürünün örgütsel öğrenme engelleri üzerine etkisini kurum kültürünü bir bütün olarak ele aldığımızda da görebilmekteyiz. Organizasyonların sahip olduğu kültürlerin özellikleri örgütsel öğrenme sürecinde birçok etkisi mevcuttur. Bu etkilerden ilki değişime olan dirençtir. Kurumsal kültürlerin sahip olduğu savunmacı rutinler ya da yenilik karşıtı diğer özellikler, örgütlerin değişime kapanmasına ve yeni şeyler öğrenmenin engellenmesine neden olmaktadır. Bunun için kültürlerin öğrenmeyi teşvik eden süreçleri destekleyici değerleri ve normları içerisinde bulundurmalıdır. Kurum kültürünü ayrıca yaratıcı düşünceyi destekleyen kültürel özelliklere sahip olmaktadır. Yaratıcı düşünme, çalışanların yeni şeyler denemesine yani yeni hatalar ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin, örgütsel değişim ve hata tespit üzerine temellendirilmiş olduğunu göz önüne aldığımızda hata örgütsel öğrenme için iyidir. Yeni hatalar örgütlere yeni öğrenme fırsatları yaratacağı için yaratıcı düşünceyi ve yeniliği destekleyen kültürel özellikler örgütler için bir gerekliliktir.

Kurum kültürü ayrıca örgüt içi bilgi paylaşımını da desteklemesi gerekmektedir. Eğer bir kurum kültürü öğrenme üzerine kurulu değerleri bünyesinde barındırır ise bilginin örgüt içerisinde dağılımını sağlayabilir ve öğrenme sürecini güçlendirebilir. Bunu için kurumların kültürleri bilginin paylaşılmasını ve yeni bilgilerin oluşturulmasını sağlayacak kültürel bir çevre oluşturmalıdır. Bir kurumun kültürü, çalışanların paylaşımcı olmasını sağlayacak davranış kalıpları geliştirmesine olanak tanınmalıdır. Aksi takdirde çalışanın elde ettiği bilgi örgüt ile paylaşılmayacak, yani örgütsel bilgi havuzuna ulaşmayarak örgütsel öğrenmenin engellenmesine neden olacaktır. İster bir bütün olarak ister alt kültürler üzerinden değerlendirilsin kurum kültürünün öğrenme üzerindeki olumsuz etkileri iyi analiz edilemezse örgütsel öğrenme sürecinin etkinliği daralacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksoytürk, Gözde. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi”,**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi S.B.E., 2008.
- Alas, Ruth ve Maaja Vadi. “The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning At Six Estonian Hospitals”, **International Journal Of Strategic Change Management**, C.1, 2006, 155-170.
- Argote, Linda. “**Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**”. 2nd Edition, Springer Science and Business Media, 1999.
- Argote, Linda. “Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge”, **Springer Science-Business Media**, New York, 2013, 31-56.
- Argyris, Chris. “Double Loop Learning in Organization”, Harvard Business Review, 1977, <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations> (23.03.2017).
- Argyris, Chris. “Organizational Learning and Management Information System”, **Organization and Society**, C.2, S.2, 1977, 113-123.
- Argyris, Chris. “Reinforcing Organizational Defensive Routine: An Unintended Human Resources Activity”, **Human Resource Management**, C.25, S.4, 1986, 541-555.
- Argyris, Chris. “Teaching Smart People How To Learn”, **Harward Business Review**, C.4, S.2, 1991, 4-15.
- Ayden, Cem ve Muhammet Düşükcan. “Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Dergisi**, S.4, 2002, 121-39.
- Aydoğan, Ferhan. “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.2, 2004, 203-215.
- Awbrey, M. Susan. “General Education Reform As Organizational Change: Integrating Cultural and Structual Change”, **the Journal of General Education**, C. 54, S.1, 2005, 1-21.
- Bandura, Albert. “Social Learning Theory”, **Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall**, 1997, 2-46.
- Barney, B. Jay. Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage”, **Academy Of Management Rewiev**, C.11, S.3, 1986, 656-665.
- Baysal, Cem ve Erdal Tekarslan. “**Davranış Bilimleri**”. İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Dönence Basım ve Yayınevi.

- Bierema, L. Laura. "System Thinking: A New Lens For Old Problems", **The Journal of Continuing Education in The Health Professions**, C.23, 2003, 27-33.
- Brown, S. Jhon ve Paul Duguid. "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward A Unified View of Working, **learning and Innovation**", *Organization Science*, C.2, S.1, 1991, 40-57.
- Brunsson, Karin. "Non-Learning Organization", **Scandinavian Journal of Management**, C.14, S.4, 421-432.
- Büchel, Bettina ve Gibert Probst. " From Organizational Learning to Knowledge Managment", 2000, 1-12, <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5858> (15.01.2017).
- Byles, M. Charles. "Organizational Culture: Internal and External Fits", **Journal of Management**, C.13, S.4, 647-659.
- Çantuş, Tuğçe. "İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Engelleri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- Cameron, S. Kim. "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness", **ASHE**, Washington, 1985, 2-52.
- Crossan, M. Marry, Henry W. Lane ve Roderick E. White. "An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution", **Academy of Management Review**, C.24, S.3, 1999, 522-537.
- Çam, Salim. "**Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**". 1.Basım, Papatya Yayıncılık, 2002.
- Çelikkaya, Hasan. "Kültür ve Eğitim", M.Ü. **Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.5, 1993, 23-30.
- Çemberci, Murat. "**Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri**", Akademi Titez Yayınları, 1.Baskı, 2012.
- De Long, W. David. "Building The Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behavior", **Center For Business Innovation-Working Paper**, 1997, 2-29.
- De Long W. David ve Liam Fahey. "Diagnosing Culturel Barriers To Knowledge Management", **The Academy of Management**, C.14, S.4, 2000, 113-127.
- Demirbaş, Murat ve Rahmi Yağbasan. "Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Akademik Başarılarının Kalıcılığına Etkisi", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.5, S.1, 2015, 363-382.

- Demirci, M. Kemal ve Muzaffer Aydemir. “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemesindeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.20, S.2, 2006, 311-326.
- Dikmen, Çiğdem. “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, **İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Dergisi**, S.34, 1999, 57-67.
- Dinçer, K. Müjde ve Selin Bitirim. “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak”, **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, 61-72 <http://dergipark.gov.tr/iuifd/issue/22861/244106> (09.03.2017).
- Dodgson, Mark. “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, **Organization Studies**, C.14, S.3, 1993, 375-394.
- Doğan, Ebru. “The Role of Organizational Culture in Creating the Learning Organizations”, **Social Sciences Journal**, C.2, S.4, 1-12.
- Egan, M. Toby. “The Revelance of Organizational Subculture For Motivation to Transfer Learning”, **Human Resource Development Quarterly**, C.19, S.4, 2008, 29-322.
- Eğimli, T. Ayşen ve Sinem Y. Çakır. “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C.3, S.2, 2011, 37-50.
- Elden, Müge. “Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi”, Ege Üniversitesi, 2003, 2-29.
- Eren, Erol. “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”. 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- Erden, Münire ve Yasemin Akman. “**Eğitim Psikolojisi**”. Arkadaş Yayınları, Ankara, 1995.
- Eren, Erol, Lütfihak Alpkan ve Ercan Ergün. “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.4, No.1, 2003, 55-70 <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/18/ELDEN.pdf> (18.01.2017).
- Erdem, A. Rıza. “Eğitim Fakültesi Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)”, **Eurasian Journal Of Education Research**, C.26, 2007, 95-108.
- Erdem, Orhan ve Metin Dikici. “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.29,198-213.
- Fiol, Marlene ve Marjorie A.Lyles. “Organizational Learning”, **the Academy of Management Review**, C 10, S 4, 1985, 803-813.

- Gagliardi, Pasquale .“The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework”,**Organization Studies**, C.7, S.2, 1986, 117-134.
- George, P. Huber. “Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures”,
Organization Science, C.2, S.1, 1991, 88-115.
- Gizir, Sıdıka. “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.4, S.2, 2008, 182-196.
- Gülbuğ, Erol. Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün Etkileri”, İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, 117-126, <http://dergipark.gov.tr/iuifd/issue/22865/244159>, (08.03.2017) .
- Hatch, J. Mary ve Majken Schultz, “Relation Between Organizational Culture, Identify and Image”, **European Journal of Marketing**, C.31, S.5/6, 1997, 356-365.
- Hofstede, Geert. “Culturel Dimensions in Management and Planing”, **Asia Pacific Journal Of Management**, C.1, S.2, 1984, 81-99.
- Hofstede, Geert. “Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad”
Organization Dynamic, C.9, S.1, 1980, 42-63.
- Hoy, Frank, David D. Van Fleet ve Mervin J. Yetley. “Comparative Organizational Effectiveness Research Leading To An Intervention Strategy”, **Journal Of Management Studies**, Vol.21, No.4, 1984, 443-462.
- Huber, P. George. “A Theory of the Effect of Advanced information Teknolojies on Organizational Desing, İntelligence and Decision Making”, **The Academy of Managemet Review**, C 15, S 1, 1990, 47-71.
- Jones, Harry. “What Makes Them Tick Well? –Book Review Article”,**Long Range Planing**, C.16, S.6, 1983, 105-110.
- Jones, Oswald ve Allan Macpherson. “Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Etending the 4I Framework”, **Long Range Planning**, C.39, S.2, 2006, 155-175.
- Joseph, E. Kadjo ve Changjun Dai. “The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity”,
International Journal of Business and Management, C.4, S.4, 2009, 243-250.
- Kaçmaz, Recep ve Esin Barutçu. “Takım Halinde Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, S.2, 2016, 363-382.

- Kalkan, D. Veli. "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi, Kesişim ve Ayrışma Noktaları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.5, S.16, 22-36.
- Kamaşak, Fırat ve Murat Yücelen."Örgütsel Öğrenme Engellerini Belirlemeye Yönelik Kalitatif Bir Araştırma", **YEBKO, Management and Economic Sciences Conference**, 2009.
- Kantos, E. Züleyha. "Örgüt Meteforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", **Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi**, C.1, S.1, 2011, 135-158.
- Karaman, Kasım "Ritüellerin Toplumsal Etkileri", **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.21, 2010, 227-236.
- Kılanç, Özgül. "Kurum Kültüründe Ritüeller", **Marmara İletişim Dergisi**, C.17, No.17, 201-213.
- Kılıç, Tamer. "Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürüne Üzerine Bir Araştırma", **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, C.2, S.4, 2015, 57-74.
- Kıngır, Said ve Muammer Mesici. "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.6, S.9, 2007, 63-81.
- Kilmann, H. Ralph, Mary J. Saxton ve Roy Serpa. "Issues in Understanding and Changing Culture", **California Management Review**, C.28, S.2, 1986, 88-94.
- Kleiner, Art. "the Cult Of Three Cultures", Thrid Quarter, C.24, 2001, <https://www.strategy-business.com/article/19868?gko=04205> (09.05.2017).
- Kim, H. Daniel. "The Link Betwen İndividual and Organizational Learning", **Sloan Management Review**, 1993, 37-50.
- Koç, Umut. "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım" **Afyon Kocatepe Üniv. İ.İ.B.F Dergisi**, C.11, S.1, 2009, 151-165.
- Köse, Sevinç ve Semra Tetik, Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.7, S.1, 2001, 220-242.
- Küçüköğlü, Ayfer. "Örgütsel Öğrenme ve Öğrenme Engelleri", [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm\(12.04.2017\)](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm(12.04.2017)).
- Lawrence, B. Thomas, Michael K. Mauws, Bruno Dyck ve Robert F. Kleysen. "the Politic of Organizatinal Learning: Integrating Power into the 4I Framework", **Academy of Management Review**, C.30, S.1, 2005, 180-191.

- Levitt, Barbara ve James G. March. "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology**, C.4, 1988, 319-340.
- Lucas, M. Leyland. "The Development of An Integrated Approach To Organizational Learning", **3rd International Conference, Lancaster University**, United Kingdom,1999, 2-11.
- Martins E.C. ve Terblance F. "Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", **European Journal of Innovation Management**, C.6, S.1, 2003, 64-74.
- Navarro, C. G. Juan ve Beatriz Rodrigo Moya. "Business Performance Management and Unlearning Process", **Wiley InterScience**, C.12, S.3, 161-170.
- Nonaka, Ikujiro. "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, C.5, S.1, 1994, 14-37.
- Oğuz, S. Esin. "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, C.28, S.2, 2011, 123-139.
- Orhan, Filiz ve Abdullah Dağcı. "Formation of Religious Identify in the Adolescence: A Evolution in the Context of Social Learning Theory", **Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, C.4, S.7, 2015, 115-132.
- Ouchi, G. William ve Raymond L. Price, "Hierarchies, Clan and Theory Z: A New Perspective on Organization Development", **Organizational Dynamic**, C.7, S.2, 1978, 25-44.
- Özgen, Hüseyin, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir. "Öğrenmenin Kurumsallaştırılmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.13, 2004, 175-188.
- Parsons, Talcott. "Suggestion For A Sociological Approach To The Theory Of Organizations II", **Administrative Science Quarterly**, C.1, S.2, 1956, 225-239.
- Pentland, T. Brain. "Information System and Organization Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge System", **Accounting, Management and Information Technologies**, C.5, S.1, 1995, 2-21.
- Pettigrew, M. Andrew. "On Studying Organizational Culture", **Administrative Science Quarterly**, C.3, S.4, 1979, 570-581.
- Pilat, Michal. "How Organizational Culture Influences Building A Learning Organization", **Froum Scientiae Oeconomia**, C.4, S.1, 2016, 83-92.
- Preskill, Hallie ve Rosalie T. Torres. " **Evaluative Inquiry For Learning in Organization**", Sage Puplication, 1999.

- Popper, Michael ve Raanan Lipshitz. "Organizational Learning: Mechanism, Culture and Feasibility", **Management Learning**, C.31, S.2, 2000, 181-196.
- Putz, J. Bernard. "Productivity Improvement: Changing Values, Beliefs and Assumptions", **SAM Advanced Management Journal**, C.56, S.4, 1991, 9-13.
- Rijial, Sapna. "Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study", **International Journal of Management & Information System**, C.14, S.5, 2010, 119-128.
- Robinson, M. J. Viviane. "Single and Double Loop Learning", Sage Publication [https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/LRG/Robinson%20\(forthcoming\)%20Single%20v%20Double%20Loop%20Learning.pdf](https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/LRG/Robinson%20(forthcoming)%20Single%20v%20Double%20Loop%20Learning.pdf) (01.04.2017).
- Romme, Georges ve Ron Dillen, "Mapping The Landscape of Organizational Learning", **European Management Journal**, C.15, S.1, 1997, 68-78.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. "Örgütsel Psikoloji", Bursa, Alfa Yayınları, 3.Baskı, 1998.
- Saffold, S. Guy. "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture", **Academy of Management Review**, C.13, S.4, 1988, 546-558 .
- Senge, M. Peter. "The Fifth Discipline", **Measuring Business Excellence**, C.1, S.3, 1977, 46-51.
- Senge, M. Peter. "**The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**", Currency Doubleday, First Edition, 1990.
- Schein, H. Edgar. "Coming To A New Awareness Of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, C.25, S.2, 1984, (3-16).
- Schein, H. Edgar. "**Organizational Culture and Leadership**", Third Edition, San Francisco, John Wiley & Sons, 2004.
- Schein, H. Schein. "Organizational learning: What Is New?", **Sloan School of Management**, Massachusetts Institute of Technology, 1996, 1-28.
- Schein, H. Edgar. "The Role of Founder in Creating Organizational Culture", **Family Business Review**, C. 8, S. 3, 1995, 221-238.
- Schein, H. Edgar. "The Missing Concept in Organization Studies", **Administrative Science Quarterly**, C.41, S.2, 1996, 229-240.

- Schein, H. Edgar. "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Culture", **Sloan Management Review**, C.38, S.1, 1996, 9-20.
- Schilling, Jan ve Annette Kluge. "Barriers To Organizational Learning: An İntegration of Theory and Research", **International Journal of Management Reviews**, C.11, S.3, 2009, 337-3609.
- Schneier, C. Eric ve Crig j. Russel, Richard W.Beatty, Lloyd S. Baird. "**The Training and Development Sourcebook**", Second Edition, Massachusetts, Human Resource Dvelopment Press, 1994 .
- Schwartz, Howard ve Stanley M. Davis. "Matching Corporate Culture and Business Strategy", **Organizational Dynamics**, Summer 1981, 30-48.
- Shermon, Ganesh. "**Digital Cultures: Age of The Intellect**". Lulu Publishing Services, 2017.
- Simon, A. Herbert. "Desining Organizations For An Information-Rich World", Baltimore, **Computer, Commuication and Public İnterest**, 1971, 38-72.
- Sonnenfled, A. Jeffery ve Maury A. Peiperl, "Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology of Career System", **Academy of Management Review**, C.13, S.4, 1988, 586-600.
- Sørensen, B. Jesper "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", **Administrative Science Quarterly**, C.47, S.1, 2002, 70-91.
- Stevenson, Herb."The Impact of Organizational Culture on Coaching", <http://www.herbstevenson.com/articles/impact-of-organizational-culture-on-coaching.php>, (12.05.2017).
- Subtil, Filipa."James W. Carey's Cultural Approach of Cominication", **Intercom-RBCC**, São Paulo, C.37, S.1, 2014, 19-44.
- Şahin, Ali. "Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle karşılaştırılması", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.7, S.1, 2005, 177-198.
- Şahin, Ali. "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik", **Maliye Dergisi**, Sayı 159, 2010, 21-35.
- Tagg, John. "The Learning-Paradingm Campus: From Single-Double-Loop Learning", **New Directions For Teaching and Learning**, S.123, 2010, 51-61.
- Tınaz, Pınar "**Çalışma Yaşamında Örnel Olaylar**", İstanbul, Beta Yayınları, 2005.
- Tolman, E. Edward. "Cognitive Map in Rats and Man", Psycholocical Rewiev, <http://psychclassics.yorku.ca/Tolman/Maps/maps.htm> (14.02.2017).

- Turanlı, S. Adem. “Sosyal Bilişsel Öğrenme ve Yabancı Dil Öğretimi”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.1, S.23, 2007, 1-15.
- Turan, Muhammet, Songül Karabatak ve Murat Polat. “Okullarda Örgütsel Öğrenme Engellerinin Vignette Tekniği İle İncelenmesi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.10, S.1, 2014, 66-83.
- Turan, Selahattin ve Belgin Durceylan, Mehmet Şişman. “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/428.pdf (10.03.2017).
- Türkçapar, M. Hakan ve A. Emre Saygın. “Bilişsel Davranışçı psikoterapiler: Tarihçe ve Gelişim”, **Bilişsel Davranışçı psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi**, 2012, 7-14 .
- Ülgen, Gülten. “**Eğitim Psikolojisi**”. Alkım Yayınevi, İstanbul, 1997.
- Worrell, Diane. “The Learning Organization: Management Theory For the Information Age or New Age Fad?”, **The Journal of Academic Librarianship**, C.21, S.5, 1995, 351-357.
- Yağmurlu, Aslı. “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, **Ankara Üniversitesi S.B.F dergisi**, C.52, S.1, 1977, 718-723.
- Yazıcı, Mehmet. “Değerler ve Sosyal Yapılarda Toplumsal Değerlerin Yeri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.24, S.1, 2014, 209-223.
- Yılmaz, Gözde. “Öğrenen Organizasyon ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İ.Ü. S.B.E., 2001 .
- Yücel, İlhami ve Daimi Koçak. “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Erzincan Üniversitesi S.B.E.**, C.7, S.2, 2014, 45-64.
- Yücel, İlhami. “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü”, **Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi S.B.E., 2007.