

ÖRGÜTSEL DERTLEŞME

Canan DEMİR YILDIZ (*)

Burhanettin DÖNMEZ (**)

Öz

Bu araştırmanın amacı, Türkçe alan yazında belki ilk defa bu çalışma ile gündeme gelen “örgütsel dertleşme” kavramını eğitim yönetimi alan yazınına kazandırmaktır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel dertleşme kavramına yakın anlamda kullanılan bazı kavramlarla örgütsel dertleşme kavramının benzer ve farklı yanları ortaya konularak, bu kavramın örgütsel öğrenme sürecinde oluşturduğu anahtar rol üzerinde durulmuştur. Bu amaçla konu ile ilgili alan yazın taranarak kuramsal bir temel oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Dertleşme, Örgütsel Dertleşme, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel İletişim.

Organizational Narration

Abstract

The aim of this research is to bring the concept of "organizational narration" which is in the agenda of this study for the first time maybe in the field of Turkish to the literature of educational administration. For this purposes one concepts used in the sense of organizational narration and similar and different aspects of organizational narration concept put forth, and it is focused on the key role that these concepts in the organizational learning process. For this purpose, a theoretical basis was established by scanning the literature on the subject.

Keywords: Organization, Narration, Organizational Narration, Organizational Learning, Organizational Communication.

*) Yrd. Doç. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,
(e-posta: canan.yildiz@alparslan.edu.tr), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5905-9344>

**) Prof. Dr., İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
(e-posta: b.donmez@inonu.edu.tr), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1175-8744>

Giriş

Hemen hemen her örgütte ve iş ortamında, alınan kararlar, örgütün iç ve dış çevresindeki insanların eylemlerinden ve düşüncelerinden etkilenmektedir. Örgüt içerisinde meslektaşlarla yapılan dertleşmeler genellikle bireylerin özel yaşamlarını ya da mesleki gelişimlerini önemli ölçüde etkileyen konuşmalardır. Bu tür konuşmalar gelişigüzel ve çoğunlukla planlanmamıştır. Böyle olmakla birlikte, bu tür konuşmalar çoğu zaman planladığımız eylemleri veya düşüncelerimizi tesadüfi olarak destekler, yardımcı olur, besler veya tam aksine düşüncelerimizi ve eylemlerimizi engeller ya da değiştirebilir (Haigh, 2005).

Örgüt veya grup içerisinde bireyler arasında gerçekleşen dertleşme ile örgütsel öğrenme gerçekleşebilmektedir. Dertleşme ile örgüt içerisinde yer alan bireyler herhangi bir grubu oluşturabilmekte ve bireysel olarak grubun eylemlerinden fayda sağlamak için grup üyesi olarak rol alabilmektedirler. Dertleşme, grupların örgütsel eylemlerinde anahtar rol oynamaktadır (Numaoka, 1992). Çünkü kendilerini tehdit eden, başarısızlıklarına yol açan, beklenen performansı gösteremeyen örgütler dertleşme yolu ile kendi stratejileri, yetenekleri ve davranışları ile pazarın beklentileri arasındaki uçurumla yüzleşebilmektedirler. Kendilerini tehdit eden problemlerle nasıl mücadele edeceklerini bilmeyen yöneticiler, dürüst bir biçimde dertleşmeyi bilmeyen ve bundan korkan yöneticilerdir (Beer ve Eisenstat, 2004). Beer ve Eisenstat (2004), örgütün gerçek problemlerini anlamak için örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin bir araya gelerek dürüstçe ve işlerini kaybetme korkusunu yaşamadan sorunlarla ve örgüt gerçekleri ile ilgili konuşmalarının yararlı olabileceğini savunmaktadır.

Örgüt içerisinde bazı bireyler çok daha geniş gruplarla iletişim kurabilmektedir. Böyle bireyler, genellikle bağlayıcı (connector) olarak algılanmaktadır ve bilginin yayılmasında oldukça önemli rolleri bulunmaktadır (Choudhury ve Pentland, 2003). Bundan dolayı, ilişki yapısını öğrenme ve insanlar arasındaki iletişim doğası, şu fenomenleri anlamada önemlidir: a) bilginin yayılması, b) grup problemini çözme, c) oybirliği veya ortak fikir oluşturma, d) koalisyon oluşumu. Ayrıca örgütün fiziksel yapısı da informal yolla gerçekleşen bu tür bir iletişimi engelleyebilir ya da daha çok teşvik edebilir. Bu açıdan genellikle iki insan arasında kurulacak iletişim, iş yerleri arasındaki fiziksel mesafeden etkilenmektedir (Choudhury ve Pentland'tan aktaran Allen, 2003).

Dertleşme Nedir?

Dertleşme, rahatlamak ya da çözüm bulmak amacıyla insanların dertlerini, sıkıntılarını, sorunlarını karşılıklı anlatmalarındır (TDK, 2012). Ancak, dertleşmek, Türk kültüründe sadece dertlerin anlatılması değil, karşılıklı yapılan her türlü konuşmaları içermektedir. Dertlerin, sıkıntılarının ve sorunların yanı sıra sevinçlerin, çözümlerin, bilgilerin samimi bir ifadesidir.

Dertleşme, doğal ve kolay oluşan bir süreçtir; aynı dili paylaşan insanların aşına oldukları sözlerden ve söz dizelerinden oluşur ve o ulusa özgü ifade biçimleri ile doludur.

Dertleşme bir yabancıнын jargonu, kaba bir insanın argosu, bir muhalefetçinin itirazı kadar nettir. Üzerinde çalışılmamış, ön hazırlık yapılmamış duygu ve düşüncelerin basit bir ifadesidir. Dertleşme, yerel deyimler ve ifadeler kullanılarak, bireylerin birbirlerinin kalplerine giden titreşimlere dokunmaları, duygu ve düşünce paylaşımını artırmalarıdır. (Hervey, 1853). Dertleşme olgusuna, başkaları da basit ve mütevazı bir dille, doğal bir biçimde katılabilir. Dertleşmenin sınırlarını belirlemek güç olmakla birlikte, söylentiler gibi yoğun bir olumsuz içerik ve amaç gözetmez. Dertleşme, insanoğlunun bilgisini aktardığı, algılarını oluşturduğu ve aslında yaşadığı sosyal ve fiziksel dünyayı tanımladığı bir tavrıdır. Brown ve Isaac (2005), insanların ateşin etrafında daire şeklinde toplandıkları zamanlardan beri, dertleşmenin ilgilendiğimiz şeyleri keşfetme, bildiklerimizi paylaşma, geleceği planlama, birlikte hareket ederek yaşamı sürdürme ve başarılı olmanın öncelikli araçlarından biri olduğunu savunmaktadır. Aynı zamanda dertleşmenin, yaşadığımız gerçekleri oluşturma, sürdürme ve aktarmanın insani ve içgüdüsel bir yolu olduğu da söylenebilir.

Örgütsel Dertleşme Nedir?

Örgütsel dertleşme, örgüt çalışanlarının bildiklerini keşfetme, meslektaşları ile paylaşma ve bu süreçte örgüt için yeni bilgiler edinme sürecidir. Özellikle günümüzde, kişiler arası diyalog ile gerçekleştirilen söylemler, işin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Hatta dertleşme örgütün kendisidir denilebilir (Webber, 1993; Hurley ve Brown, 2010).

Boden (1994), örgütsel dertleşmeyi, iş yeri etkileşimleri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde gerçekleşen karşılıklı konuşmaları laminasyona benzeterek, ilişkilerin katmanlı bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Bu benzetme ile Boden (1994) örgüt içerisindeki yerel etkileşimlerin oluşturduğu titreşimlerin, örgütü bir bütün olarak bir birine kenetleyen bir yapı olduğunu ifade etmiştir. Örgütlerde dertleşme, okullarda öğrenme ve öğretme algısının, diğer örgütlerde ise çalışma algısının nasıl oluştuğunu belirlemektedir. Dertleşme, mesleki bilginin paylaşımı, derinlerde taşınan inançların ve değerlerin gösterimi, problemleri çözmeye, çatışmaları düzeltme ve profesyonel kimliği ortaya koyma şeklindedir (Powell ve Kusuma-Powell, 2009). Perkins (2003), örgüt içerisinde gerçekleşen dertleşmeyi 'kollektif aklın görsel sınırları' olarak adlandırmaktadır.

Örgütsel dertleşme, bireylerin kendi geleneksel kültürünü bir kenara bırakıp, örgüt için yapılması gerekenlerin konuşulması ve bireylerin kendi düşüncelerini ve iş ile ilgili uygulamalarını paylaşmalarıdır (Powell ve Kusuma-Powell, 2009).

Örgütsel dertleşme, çalışanların işbirliği içerisinde çalışmalarını destekleyici bir rol üstlenmektedir. McGill ve Slocum (1992), örgütte iletişimi teşvik edecek olumlu bir atmosferin oluşturulması gerektiğini, böylelikle çalışanların, çeşitli konularla ilgili görüşlerini paylaşmaya cesaret edebileceklerini ifade etmektedir. Austin (2006), ise kurulan iletişimin sürekli olması ve iletişimde samimiyetin, işbirlikçi çalışmaların artmasında örgütsel dertleşmenin etkili olduğunu savunmaktadır.

Örgüt yapısı içerisinde dertleşme, ikili konuşmalarda, grup etkileşimlerinde, toplantılarda ya da bir topluluğa karşı konuşma ile meydana gelebilmektedir. Degner (2010), diyalog şeklinde gerçekleştirilen bu sürece birden fazla kişinin katılmasının mümkün olabileceğini, McDrury ve Alterio, (2002) ise, gruplar arasında hikâye anlatımının örgütsel dertleşmeye katkıda bulunan önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedirler.

Haigh (2005) ve Patrick (2002), genel olarak örgütsel dertleşmenin temel özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Planlanmış olabilir, fakat daha çok tesadüfidir.
- Konular genellikle doğaçlama ile belirlenir, önceden yazılı olarak bildirilmez.
- Bütün katılımcılar, an be an konuyu etkileyebilir. Sonuç olarak, tek bir kişinin konusunun gündem kazanması açısından tek taraflı gelişmez.
- Genellikle kişisel, yerel ve anlık sorunlar üzerinde odaklanılır.
- Hikâye anlatımı temel özelliğidir ve dertleşmenin içeriği olarak kabul edilir.
- Genel olarak tehdit edici olmayan olaylar olarak algılanır ya da deneyimlenir. Paylaşılan konunun açıklığı; serbestliği ve risk almayı teşvik edebilir.
- İki ya da daha fazla kişi konuşmacı olarak rol alır ve birlikte bir diyalog oluştururlar. Genelde aralarında bir hiyerarşi yoktur.
- Genellikle düşünce, deneyim veya bilginin karşılıklı değişimidir.
- Katılımcılar sırayla konuşurlar ancak bu durum gelişigüzel bir şekilde meydana gelir.
- Genelde alınan roller, konular ve sıralarla ilgili önceden bir plan yoktur.
- Dertleşme, bilginin, deneyimlerin veya fikirlerin paylaşımının yanı sıra sosyal bir görev de görmektedir. İlişkilerin oluşmasını, etkileşimini, pekişmesini hatta değişmesini sağlayabilir, paylaşılan bilgiler üzerine kuruludur.

Bu tanımlar, dertleşmenin şekilsiz, düzensiz olmadığını göstermektedir. Dertleşmenin resmi bir analizi yapıldığında, yapıları, hareket türleri, kuralları ve genelde fark edilmeyen toplantıları içerdiği ortaya çıkmaktadır (Haigh, 2005).

Örgütsel Dertleşme Çeşitleri Nelerdir?

Örgütsel dertleşme, çeşitlendirilebilmektedir. Bu konuda, sosyal dil bilimci olan Deborah Tannen (1994), karşılıklı konuşma türleri arasındaki farkları incelemiştir. İnceleme sonunda saptanan bu anahtar farklılıklardan birisi, "dostça konuşma" ve "raporlu konuşma" dır. Daha çok kadınların karakteristik özelliklerini içeren dostça konuşma, öncelikle ilişkileri birbirine bağlamaya yardımcı olmayı hedefler. Bu açıdan, bu tür konuşmalar, insanların onay beklediği ve onay verdiği, desteklediği ve ortak bir fikre ulaştığı bir yakınlık kurmak için oluşturulan müzakereleri temsil etmektedir. Diğeri ise öncelikle bilgi odaklı ya da rapor konuşmayı içerir ve ilişkilerde müştereklik yerine bir tartışma ve çe-

kişme vardır. Bu tür konuşmalar, genellikle erkekler tarafından tercih edilir. Burada temel mantık devam eden bir üstünlük sağlamak ve geri düşmekten kaçınmaktır. Bu iki özellik, dertleşme konuşmalarının birbirinden ayrı olmadığını göstermektedir (Tannen, 1994).

Dertleşme içerisindeki daha özel hamleler incelendiğinde, "söz kesme" vurgulanmaktadır. Söz kesme, iki insanın gelişigüzel konuşmalarında üst üste verilen aralardır. Bunlar "işbirlikçi örtüşme" ve "işbirlikçi olmayan örtüşme" olarak birbirinden ayırt edilmektedir. Birincisi, yeni bir konuyu ortaya atacak bir söz söylemeden ziyade karşıdaki insanın söylediklerinin onaylanması ya da söylediklerinin detaylandırılmasıdır. Tannen (1990), bazı insanların dertleşme esnasında başka bir konu açmadan özellikle kaçındıklarını, bunun nedeninin ise başkalarının söylediklerini göz önünde bulundurmamak, değer vermek ve üzerinde düşünmek olduğunu belirtmektedir. Bunun tam tersi ise işbirlikçi olmayan konuşmalardır. Bu konuşmayı yapan insanlar, hevesle ve heyecanla konuşmacının konusunu kapatıp başka konulara geçerler. Tannen (1990), bu özelliklerin cinsiyetten ziyade kültür ve yaşanan coğrafi bölgeye bağlı farklılıklar olduğunu, çatışan konuşma tarzlarının diğer bazı sebeplerinin ise, sıkıntı, hayal kırıklığı, yanlış anlaşılmalara ve klişeler olduğunu iddia etmektedir.

Bu bağlamda, "anlayışlılığa" benzeyen ve aynı zamanda dikkat çeken diğer bir kavram ise "incelik"tir. Bu konu ile ilgili Brown ve Levinson (1987), muhatapın benlik saygısını ve yüzünü koruyabilecekleri ve sürdürebilecekleri stratejiler belirlemişlerdir. Belirledikleri stratejileri, insanların yüzünü tehdit edebilecek potansiyele sahip olan sözler ile ilişkilendirmişlerdir. Bu incelik stratejileri şu şekildedir:

a) Açıkça söyleme: Dinleyicinin yüzünde tehdidi en aza indirmek için bir girişim yoktur ancak, birbirini iyi tanıyan insanlarda kullanıldığında uygundur, örneğin:

"Ben doğru olduğunu düşünmüyorum."

b) Pozitif incelik: İki insan birbirini oldukça iyi tanıyorsa kullanılabilir, arkadaşlığı, ilgiyi ve dinleyiciye saygıyı ifade eder. Örneğin:

"Bu konuyla çok ilgileniyor ve çözüm istiyor olmalısın. Sana ...tavsiye edebilir miyim?"

"Evet kesinlikle haklısın."

"Sanırım aynı fikirdeyiz."

c) Negatif incelik: Dinleyiciye bir şeyi empoze etmekten kaçınıldığını gösterir. Örneğin:

"Eğer rahatsız ediyorsam söyleyin."

"Şu konuda bir çeşit merak duyuyorum..."

"Belki eğer..."

"Umarım tavsiyede bulunduğum için beni affedersiniz."

d) Dolaylı söyleme: Dinleyiciye bir şeyin empoze edilmediğini gösterir fakat onlara cevap vermeleri için açık bir fırsat verir, örneğin:

"Belki bir başkası, bazı seçenekler ortaya koyabilir."

"Ben bu konunun dışında kalmayı tercih ederim"

"Bazı tavsiyelerde bulunabilirim."

Ayrıca dertleşme tarzları; kültür, yaş, sosyal statü ve uzaklık, tanıdıklık, cinsiyet, samimi/resmi konular, konu içeriği ve kullanılan dilin özellikleri gibi faktörlerden de etkilenmektedir (Haigh, 2005).

Örgütsel Dertleşme ve Etkileri

Örgütsel dertleşme, heyecan verici olduğu ve birçok bilgi içerdiği için eyleme geçirici olmasının yanı sıra liderlik, öğrenme gibi birçok konunun doğasına yönelik geleneksel bilgileri, inançları ve varsayımları ortaya koymaktadır. Bu geleneksel varsayımlar ya da kabuller, bilimsel yollarla elde edilen bilgilerden çok daha derin ve güçlü bir şekilde bireyin duygularını ve davranışlarını etkilemektedir (Dooley, 2009).

Örgütsel dertleşme, öğrenmeyi teşvik edecek birçok yansıtımlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu yansıtımlar, eylemlerin temeli olan zihinsel modellerin yansıtılmasıdır. Zihinsel modeller, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler ve hatta bireyin dünyayı nasıl algıladığını ve nasıl eyleme geçtiğini etkileyen fotoğraflar ya da imgelerdir. Bu tür bir dertleşme, profesyonel öğrenmenin ön koşuludur. Zihinsel modellere çalışan disiplin, aynayı içe çevirerek, insanın dünyayı nasıl algıladığı ile ilgili içsel fotoğrafları öğrenmektedir. Aynı zamanda, bu disiplin öğretici dertleşmelerle, insanların kendi düşüncelerini etkili bir şekilde açıklamakta ve başkalarının etkisine açık düşünmeyi sağlamaktadır. (Haigh, 2005).

Dertleşme, tartışmadan ziyade karşılıklı konuşma şeklinde devam ederse daha öğretici olabilmektedir. Çünkü tartışmalarda insanlar kendi düşüncelerinin sebeplerini açıklayarak savunurlar, oysa karşılıklı diyalogda, katılımcılar ortaya koyulan konu ile ilgili varsayımları ve sebepleri eleştirirler ve açıklarlar. Bu süreçte, dertleşmeyi başlatan konular, dertleşme esnasında değiştirilebilir, terk edilebilir ya da daha da yoğunlaşabilir, önemli olan dertleşme esnasında bir konunun öğretici olup olmayacağıdır. Bu konuda Senge (1994), dört yaygın yanlış algının belirlenmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. Bunlar:

"Benim inançlarım doğrudur", "Doğru, gayet açıktır.", "Bizim inançlarımız gerçek verilere dayanmaktadır." "Seçtiğimiz veriler, gerçek verilerdir".

Clark (2001), dertleşmenin profesyonel gelişime ve araştırma grupları üzerinde etkisini incelediğinde, şu faydalarının olduğunu ortaya çıkarmıştır:

- Üstü kapalı olarak teori ve inançların artması
- Perspektif kazanma: Başkalarının gözleri ile dünyayı görme
- Kişisel ve mesleki yetki duygusunu geliştirme
- Kişisel umudu ve ilişkisel bağlantıyı canlandırma: Tecride karşı bir panzehir
- İdeallerin ve taahhütlerin yinelenmesi

- Özel teknikler ve problem çözümleri geliştirme
- Öğretici dertleşmelerde dinleyici ile nasıl ilgilenmek gerektiğini öğrenme

Örgütsel dertleşmenin bir özelliği olan hikâye anlatımı, mesleki deneyimler göz önünde bulundurulduğunda, çok çeşitli yararlar sunmaktadır (Sole ve Wilson, 2002). Örneğin; örgütsel bağlamda hikâye anlatımı, değerlerin ve normların paylaşılmasında, güven ve bağlılığın oluşmasında, sözsüz bilgilerin paylaşılmasında, öğrenmeyi harekete geçirmede ve duygusal bağlar oluşturmada bir araç olmaktadır. Tüm bunlar çalışma ilişkileri ile ilgilidir. Ayrıca hikâye anlatımı, karşılıklı diyalogun kurulmasını teşvik etmekte ve yansıtma ile öğrenmeyi olumlu şekilde etkilemektedir. Bu konu ile ilgili McDrury ve Alterio (2002), informal bir ortamda hikâye anlatımı, karşılıklı konuşan kişilerin bir hikâye anlatımından sonra diğer kişinin orijinal bir hikâye ile karşılık verdiğini gözlemlemektedirler. Bu hikâyeler, anlatıcının duygularına ve yoğunluğuna ayna tutmaktadır.

Örgütsel Dertleşme Kavramının Bazı Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel dertleşme kavramının, eğitim yönetimi alan yazınında yeni bir kavram olarak yer edinebilmesi, önemli ölçüde daha önce alanını genişleterek örgütsel dertleşme kavramının açıkladığı, diğer kavramların açıklamaya çalıştığı alanının netleştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle aşağıda kısaca örgütsel dertleşme kavramı ile ilişkili bazı kavramlar ve bunların örgütsel dertleşme kavramı ile ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

Örgütsel İletişim ve Örgütsel Dertleşme

Örgütsel iletişim, örgütlerin iç ve dış iletişimini sağlamaya ilgilidir. Bir yandan örgüt çalışanları arasındaki takım çalışması ve işbirliğini geliştirmek için daha karmaşık iletişim sistemlerine ihtiyaç duyulurken, diğer yandan yöneticiler, müşterilerle veya iş ortakları gibi örgüt dışı kişi ve gruplarla etkin bir iletişim sağlamaya çalışmaktadırlar (Karcıoğlu ve Kurt, 2009).

Örgütsel başarıyı elde etmede örgüt bireylerinin kurmuş oldukları iletişim oldukça önemlidir. İletişim eksikliği örgütün başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. (Shockley-Zalabak, 2006). İletişim, örgütün oluşması, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için önemli bir faktördür. İletişimin örgütlerdeki belli başlı işlevleri genel olarak; bilgi verme, emretme ve öğretme, etkileme (ikna etme) ve birleştirmedir.

Örgütsel iletişimin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (MEB, 2011):

- Örgütte işbirliği ve koordinasyonu sağlamak
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.
- Örgüt mensuplarına görevlerini bildirmek.
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, böylece de "kontrol" imkânı sağlamak.
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak.
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak.

Örgüt içi iletişimde; biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim) örgüt dışında ise (halkla ilişkiler, satış, reklam vb.) şeklinde ayrımlar yapılabilir. Örgüt amaçlarına etkin ve kısa sürede ulaşmak için, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalları sağlıklı işlemelidir (MEB, 2011).

Örgütlerde biçimsel olmayan (doğal) iletişim, çoğunlukla sözlüdür, iletişim daha hızlıdır. Sanıldığı gibi aksine mesajların doğruluk oranı oldukça yüksektir ancak yanlışlıklar ve eksiklikler genellikle önemli konulara ilişkindir. Bu tüm mesajın anlamını bozabilir. Bu kanallarda iletilen mesajlara "söylenti" adı verilir. Söylenti, belirli standart ve kanıtlara dayanmayan haber veya mesaj demektir. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimi tamamlamakta ve bazen de onun yerine kullanılmaktadır (Ada, Alver ve Atlı, 2008).

Örgütsel iletişim sürecinde mesajların iletiminde çok sayıda araç kullanılmaktadır. Örgütler, kullanacakları araçların seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat etmelidirler (Budak ve Budak, 2004). Bu bağlamda, yazılı, sözlü, görsel ve işitsel olmak üzere birçok iletişim çeşidi kullanılmaktadır.

Örgütsel iletişimin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda örgütsel dertleşme informal iletişim (biçimsel olmayan) içerisinde görülebilir. Ancak, örgütsel iletişimde hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim türlerinde amaç mesajın alıcıya aktarılmasıdır. Ancak örgütsel dertleşmede amaç sevinçleri, hüznüleri, mesleki ve örgütsel deneyimleri birbirleri ile empatik bir yaklaşım ile paylaşmaktır. Aynı zamanda Türk kültüründe bu durumu " hasbihal etme" olarak belirtebiliriz. Bu bağlamda, örgütsel dertleşme, biçimsel olmayan bir iletişime benzemektedir ancak söylentiden farklıdır. Amaç, sadece bilgi alış-verişi değil, duygu, düşünce ve deneyimlerin paylaşılmasıdır.

Örgütsel dertleşmede, örgütsel iletişimde olduğu gibi çok çeşitli iletişim araçları (gazete, radyo, afiş, vb.) kullanılmayabilir. Ancak dertleşme çoğunlukla yüz yüze kurulan diyaloglara dayanmaktadır. Bunun yanı sıra insanların birbirlerine duygu ve düşüncelerini aktarabilecekleri, sevinçlerini ve hüznülerini paylaşabilecekleri ortamı sağlayan mektup ya da internet (sosyal medya) gibi araçlardan da yararlanılabilir.

İş görenlerin iletişim becerileri aynı zamanda örgütün eylemlerini de etkilemektedir (Altınöz, 2008). Liderlik, planlama, örgütlenme ve kontrol etme gibi yönetim işlevleri, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve sorunlarını çözmek için iletişim sürecini de kapsamaktadır. Etkili iletişim yeteneğini içeren sosyal becerilere sahip olmak, liderlik becerilerinde de olumlu etkiler doğurmaktadır (Zenger ve Folkman, 2002). Bundan dolayı, örgüt içerisindeki iletişim sistemini geliştirmek ve sürdürmek, yöneticiler için temel sorumluluk olmaktadır. Bu iletişim sistemi içerisinde örgütsel dertleşme, özellikle informal yani formal yanından daha ağır olan eğitim örgütlerinde daha da önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Empati ve Örgütsel Dertleşme

Empati, insanın kendini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygu, düşünce ve davranışlarını anlamasıdır. Empati, olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. Empati bir taklit değil, tamamıyla karşısındaki kişiyi anlama ve onu kendisi gibi görmedir. Ben olsaydım bu durumda ne yapardım sorusunun cevabıdır. Empati yoluyla kişi, karşısındaki iç dünyasını, o kişiyi kırıp incitmeden, kendisi gibi düşünerek algılamalı, kendisi nasıl bir tepki bekliyorsa öyle bir tepki vermelidir (Metin, 2011; Gülseren, 2001).

Örgüt içerisindeki tarafların birbirlerini anlamaları için önyargısız bir şekilde birbirlerinin duygu durumlarını ve içerisinde buldukları şartları iyi okumaları gerekmektedir. Zaman zaman örgütsel yapıda taraflar kendilerini birbirlerinin yerine koyarak anlamaya çalışmalıdır. Yönetici, çalışan (yönetilen), ortak, paydaş, müşteri tüm taraflar birbirlerinin bakış açısıyla sorunlara bakabilme becerisini göstermeli; kalıplaşmış, kemikleşmiş önyargıları kırmalıdır (Metin, 2011).

Dertleşmenin bir etkileşim olduğu, karşılıklı düşünce, duygu ve bilgi paylaşımı olduğu düşünüldüğünde, empatinin de bu sürece dâhil edilmesinin ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir. Çünkü empatinin sürece katılmasıyla dertleşmenin daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi kaçınılmaz olmaktadır. Empati, dertleşme esnasında oluşur ve dertleşmenin doğal olarak gerektirdiği bir özelliktir. İnsanlar, dertleşme sürecinde birbirlerine yönelik algılarının güçlenmesini sağlamaktadırlar.

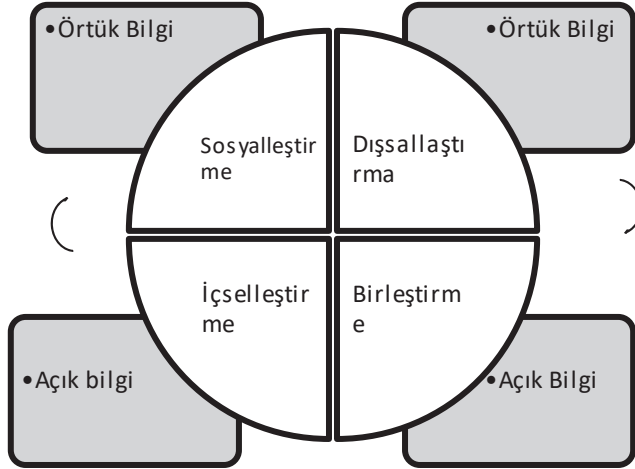
Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Dertleşme

Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin kapasitelerini, işbirlikçi eylemleri harekete geçirecek yeni ve zengin yollarla müşterek bir şekilde düşünmeleri için arttırmaktır. Örgütsel öğrenme, 1980'lerin sonlarından beri giderek önem kazanmaktadır. Çünkü çağdaş örgütler, hızla değişen iş çevresine ayak uydurmak için öncelikli stratejilerden birinin, kendi başarılarından ve başarısızlıklarından ders çıkarmanın yanı sıra gelecek ile ilgili stratejik düşünmek olduğunu fark etmişlerdir.

Örgütsel öğrenmenin öncülerinden olan Peter Senge (2006), örgütlerin, sistem içerisinde düşünmeyi sağlayacak uygulamalar geliştirdiklerinde, paylaşılan bir vizyonu yaydıklarında, bireysel yansıtmayı teşvik ettiklerinde ve durumu birçok açıdan görebilme yeteneklerini geliştirdiklerinde öğrenebileceklerini savunmaktadır. İletişimsel açıdan ise Senge (2006), karşılıklı konuşmanın, öğrenmeyi sağlamada temel olduğunu ve aynı zamanda bu karşılıklı konuşmaların, yüksek kalitede, müşterek düşünceyi geliştiren bir iletişim şekli olduğunu ileri sürmektedir.

Örgütsel dertleşme bir tür bilgi paylaşımıdır. Nonaka (1997) yaptığı çalışmada bilginin iki çeşidi olduğunu belirtmiştir: Örtük ve açık bilgi. Örtük bilgi öznel ve kelimelemlerle, cümlelemlerle, sayılarla ya da formüllerle ifade edilemeyen bilgilere dayalı deneyimlerdir. Bunlar aynı zamanda inançları, sezgileri ve mantıksal modellerin yanı sıra zanaat

gibi teknik becerileri de içermektedir. Açık bilgi ise nesneldir ve kelimelerle, cümlelerle, sayılarla ya da formüllerle ifade edilebilen rasyonel bilgilerdir. Bu bilgi türü teorik yaklaşımları, problem çözme, kılavuzları ve veritabanlarını içermektedir. Nonaka'nın bilgi döngüsü aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Nonaka'nın Dört Bilgi Döngüsü Modeli

Şekil 1'e göre, her bir bilgi çeşidi değiştirilebilir. Sürekli bir öğrenme süreci olarak bakıldığında, bu model bir saat döngüsüne benzemektedir. Örgütsel öğrenme, öğrenme döngüsünü başlatmaya ve sürdürmeye bağlıdır. Bilginin oluşturulması ve iletilmesi, duyguların hislerin, deneyimlerin, akılcı modellerin ve empati alanının paylaşılması ile doğrudan ilgilidir (Nonaka, 1997; Scharmer, 2000). Bu açıdan örgütsel dertleşme ve örgütsel öğrenme arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. İnsanlar, eposta, telefon ve diğer görsel iletişim araçlarını kullanmalarına rağmen, bilginin en yoğun olarak aktarımının, kurulan yüz yüze etkileşim ile gerçekleştiği genel olarak bilinen bir durumdur.

Örgütsel Kültür ve Örgütsel Dertleşme

Örgüt kültürü; sosyal normlar, paylaşılmış değerler, ritüeller, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşüncelerine yol açmaktadır (Scholl, 2003; Shein, 1985). Peter ve Waterman'a (1982) göre örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlardan meydana gelen bir yapıdır.

İnsanların çalışmak için girdikleri örgütler, onların ikinci ailesi olma özelliğini kazanmıştır. Örgütlerin insan yaşamındaki önemi iki aşamada belirginlik kazanmaktadır.

Birincisi örgütlerin içerisinde yaşanan süreye ilişkindir. Çünkü insan, uykusu dışında kalan zamanının çoğunu örgüt yapılarında çalışarak diğer insanlarla etkileşerek geçirmektedir. Bu süre ailesiyle geçirdiği süreden daha fazladır. İkinci ise örgütlerin kişinin gelişmesine yaptığı katkıdır. Bu katkı küçük yaşlarda aile ve eğitim örgütleri tarafından paylaşılma- ta, daha sonra çalıştıkları örgüt tarafından bu katkı hızla artmaktadır. Bu süreçte insanlar makro kültürel çevreden edindiği özellikleri çalıştığı örgüte taşımaktadır (Sargut, 2010).

Kültürle iletişim arasında sağlam bir ilişki vardır. Kültürler, bilgi alışverişine dayalı toplumsal etkileşimlerle yaratılır, korunur, yayılır ve değiştirilir. Dolayısı ile örgütün varlığı, üyeleri arasındaki sürekli ve yoğun iletişim aracılığı ile geliştirilip yaşatılmaktadır. Örgüt içerisindeki kurulan iletişim, çok çeşitli olabilmektedir. Bu iletişim türleri, bireylerin kurmuş oldukları diyaloglar, samimi paylaşımları veya resmi paylaşımları vs. bireyin davranışlarının kavranabilmesinde yardımcı olmaktadır (Sargut, 2010). Dolayısıyla örgütte bireyler arasındaki etkileşim, yerel kültürlerin etkisiyle hem bireyler arasında hem de örgütten örgüte çeşitlilik göstermektedir.

Bir örgütsel iletişim türü olarak dertleşme, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yayılmasında önemli bir rol oynar. Özellikle kültürel öğeler olarak hikâyeler ve mitlerin oluşturulmasında ve yayılmasında dertleşme en önemli yollardan biridir. Türk kültürünün hala sözlü kültür olarak değerlendirildiği düşünülürse, konunun önemi daha da iyi anlaşılacaktır.

Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Dertleşme

Örgütsel sosyalleşme, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi sürecidir. Bu süreç, bireylere örgütün çıkarlarına uygun düşünme ve hareket etmeyi telkin ettiğinden üyelerin örgütüne benzeyen daha fazla değeri alması anlamına da gelmektedir. Buna göre sosyalleşme, daha çok işe alınan ve seçilen fakat değerleri örgütsel değerlerle uyumluluk yönünden belirsizlik gösteren bireyler için geçerlidir (Memduhoğlu, 2008).

Örgüte yeni katılan ya da örgüt içinde farklı bir işe geçen bireyler, eski değer, tutum ve davranışlarını bırakarak yerine yenilerini kazanırlar. Kazanılan bu değer, tutum ve normlar, karmaşık sosyal sistemler olan örgüte özgü kalıplardır (Can, 1999). Bu kalıplar, örgütün temel amaçları, bu amaçlara ulaşmada tercih edilen araçlar, örgütün bireye verdiği rolün gerektirdiği temel sorumluluklar, bu rolde etkili performans gösterebilmek için gerekli davranış kalıpları ve örgütün kimlik ve bütünlüğünün sürdürülmesiyle ilgili bir dizi kural ve ilkeleri kapsar (Balci, 2000).

Geleneksel örgütlerde ilişkiler genellikle formel kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Göreve yeni başlayan bir işgörene karşı ise yöneticisi genellikle daha formel bir tutum takınmaktadır. Ancak başarılı bir sosyalleşme süreci için yöneticilerin çalışanlarının sosyalleşmesini sağlamada gayri resmi ilişkileri artırması ve hiyerarşik farklılıkları sınırlamaları gerektiği söylenebilir. Bu resmîyetten ve hiyerarşiden tamamen uzaklaşma anla-

mına gelmez. Resmîyet ve hiyerarşi özenle ele alındığı zaman sosyalleşmeye olumlu etki yapabilir. Buna karşın örgüte girenler çok çeşitli informel sosyalleşme uygulamaları ile karşılaşılır. Informel sosyalleşme uygulamalarına örnek olarak şunlar sayılabilir: Yeni gelenlere arkadaşları tarafından yapılan standart şakalar, tecrübeli bir meslektaş veya amirle yaşanan dostça bir ilişki, meslektaşlarla paylaşılan deneyimler ve hikâyeler, sosyal etkinlikler. Bu türden uygulamalar en zor insanların bile örgütsel sosyalleşmesinde oldukça etkilidir (Jones ve Goffee, 2000; akt: Çalık, 2006).

Örgütsel sosyalleşmeyi hızlandıran en önemli unsurlardan biri de informel karşılamadır. Örgüte yeni katılan birey ve diğer çalışanlar arasındaki etkileşim, sosyalleşme sürecini hızlandırır. Bu süreçte anlatılan hikâyeler, efsaneler, aktarılan anekdotlar, mesleki deneyimler, bilgi ve rehberlik bireyin örgüt kültürünü anlamasına, sosyalleşmesine katkıda bulunur, formel ya da informel olarak amaç bu olmakla birlikte kullanılan araç genellikle örgütsel dertleşme olmaktadır. Birey, örgütsel dertleşme yolu ile örgütsel kültürün öğeleri olan değerleri, normları ve simgeleri öğrenerek hızlı bir bürokratik sosyalleşme süreci yaşarken, bu süreci daha içtenlikli ve insanca kılan uygulama örgütsel dertleşme olmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, Türkçe alan yazında belki de ilk defa bu çalışma ile gündeme geldiği düşünülen “örgütsel dertleşme” kavramını eğitim yönetimi alan yazınına kazandırmak amaçlanmakta ve kavramsal bir analiz yapılmaktadır. Bu çalışma sonucunda, örgütsel dertleşmenin, samimi bir şekilde gerçekleştirilen örgüt içi konuşmaları kapsadığı söylenebilir. Örgütsel dertleşmenin en önemli özelliği ise hikâye anlatımıdır. Örgütsel dertleşme, örgütsel yaşamı oluşturan tüm konuşmalardır. Bireyler arası ilişkileri, samimi olması açısından etkilemektedir. Örgütsel dertleşme, ilişkilerin daha yakın olmasını sağlamanın yanı sıra azalmasına ya da bitmesine de sebep olabilir.

Çağcıl yönetim yaklaşımları açısından, ekonomik bir amacı olsun veya olmasın sosyal topluluklarda var olan tüm örgütlerin amaçlarına ulaşmada en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu bilinmektedir. İnsanların düşünceleri, kaygıları ve önerileri kısacası tüm söylemleri ve eylemleri, örgütün süreçlerini oluşturmada ve yol gösterici olmaktadır. Bu nedenle, bir örgütte, insan kaynaklarından en etkili düzeyde faydalanabilmek önemli bir beceridir. Bu becerinin gelişmesinde ise en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Örgütün performansını ve etkililiğini en üst düzeye çıkarabilmek için açık ve samimi bir iklim oluşturarak, bireylerin işle ilgili düşüncelerini, fikirlerini veya kaygılarını ifade etmeleri sağlanabilir. Çünkü örgütsel dertleşme, Ford (1999)’un da belirttiği gibi örgüte ayna tutmaktadır. Örgütsel dertleşme, örgütsel gerçekliğe yönelik algıların göstergesidir.

Örgütsel dertleşme, kaynak, mesaj ve alıcı şeklinde gerçekleşmesi nedeni ile örgütsel iletişime benzer ancak örgütsel iletişim formel ya da informel iletişimi içermesi, çeşitli bilgi kanallarını kullanması, teknolojik araçlardan yararlanması gibi açılardan örgütsel dertleşmeden farklılaşmaktadır. Örgütsel dertleşme, salt bir bilgi amaçlı değildir. İnsanla-

rın rahatlamak için ya da çözüm aramak için kurmuş oldukları diyalogları içermektedir.

Örgütsel dertleşme, örgütsel empati, örgütsel öğrenme, örgütsel sosyalleşme ve örgüt kültürü gibi birçok örgütsel kavramla da ilişkilidir. Örgütsel empati, örgütsel dertleşmenin etkili bir şekilde gelişmesinde en önemli faktör olmaktadır. Bireylerin örgüte alışması ve sosyalleşmesi sürecinde örgütsel dertleşme kaçınılmaz bir araç olmaktadır. Örgüt kültürünü yansıtan değerler, inançlar, normlar, simgeler, çoğu zaman örgütsel dertleşme yolu ile bireylere aktarılır.

Örgütsel dertleşme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, etkili örgütlerin, çalışanlarını harekete geçirmek için uygun zemin hazırlayarak dertleşme sürecinde örgütsel gerçeklikleri keşfetmelerini ve yeni fikirleri en etkili şekilde hayata geçirebilmelerini sağladıkları görülmektedir (Hurley ve Brown, 2010). Örgüt liderleri örgütsel değişimi gerçekleştirmek için örgütsel dertleşmeyi en etkili ikna yolu olarak kullanmaktadırlar (Dooley, 2009),

Bu çalışma, örgütsel dertleşme alanında öncü çalışmalardan biri olmakla birlikte, bilimsel anlamda alınması gereken uzun bir yol vardır. Bu nedenle, örgütsel dertleşme alanında, olumlu iletişim ortamları, uygulamaları ve liderlik sürecine yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

Kaynakça

- Ada, N., Alver, İ. & Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 487-518.
- Altinoz, M. (2008). An overall approach to communication of organizations in conventional and virtual offices. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 31, 475-481.
- Austin, J. (2006). Leadership through social purpose partnering. In Maak, T. & Pless, N. (Eds.), *Responsible Leadership*. New York: Routledge.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2004). *How to have an honest conversation about your business strategy* (HBR On Point Enhanced Edition). Harvard Business Review. Retrieved May 05, 2012 from <http://hbr.org/product/how-to-have-an-honest-conversation-about-your-busi/an/5925-PDF-ENG>
- Boden, B. (1994). *The business talk: Organizations in action*. Cambridge: Polity Press.
- Brown, P. & Levinson, S. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, J. & Isaacs, D. (1997). Conversation as a core business process. *The Systems Thinker Newsletter*, 7(10), 1-9.

- Brown, J. & Isaacs, D. (2005). *The world cafe: Conversation that matter*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers Inc.
- Bushe, G. R. (2009). Learning from collective experience: A Different view of organizational learning. *OD PRACTITIONER*. 41(3), 19-23.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Clark, C. M. (2001). Good conversation. In C. M. Clark (Ed.), *Talking shop: authentic conversation and teacher learning* (pp. 172–182). New York: Teachers College Press.
- Choudhury, T. & Pentland, A. (2003). Modeling face-to face communication using the sociometer. *Interactions*. Retrieved May 06, 2012 from http://wearables.cc.gatech.edu/paper_of_week/modelingFace2Face.pdf.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2005). *Research methods in education (5th Ed.)*. London, New York: Routledge Falmer.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 14(1), 1-10.
- Degner, R. K. (2010). Prevalence of communication apprehension at a community college. *The International Journal of Inter disciplinary Social Sciences*. 5(6), 184-192.
- Dooley, J. (2009). *Conversation, the new sciences, and the unlearning organization*. Cite-seer. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.135.9569&rep=rep1&type=pdf>. adresinden 22 Mart 2012’de alınmıştır.
- Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*. 12 (6), 480-500.
- Gülseren, Ş. (2001). Eşduyum (Empati): Tanımı ve kullanımı üzerine bir gözden geçirme. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 12 (2), 133-145.
- Haigh, N. (2005). Everyday conversation as a context for professional learning and development. *International Jopurnal for Academic Development*. 10 (1), 3-16.
- Hervey, G. W. (1853). *Rhetoric of conversation: or, bridles&spurs for the management of tongue*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Hurley, T. J. & Brown, J. (2010). Conversational leadership: Thinking together for a change. *Oxford Leadership Journal: Shifting The Trajectory of Civilisation*. 1 (2), 1-9.
- Karcıoğlu, F. & Kurt, E. (2009). Örgütsel iletişimin etkinliği açısından kurumsal bloglar ve birkaç kurumsal blogun incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-63.
- MEB (2011). *Halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri: Örgüt İletişimi*. Ankara: MEB Modülü.
- Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetişim. *İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi*, 32, 177-203.

- Memduhoğlu, H.B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. V(II), 137-153.
- McGill, M. E. & Slocum, J. W. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21, 4-17.
- McDrury, J. & Alterion, M. (2002). *Learning through story telling: using reflection and experience in higher education contexts*. Palmerston North, NZ: Dunmore Press.
- Neuman, W. L. (2010). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar*. (4. Baskı), İstanbul: Yayın Odası.
- Nonaka, I. (1997). *Organizational knowledge creation*. Knowledge Advantage Conference. Retrieved May 05, 2012 from <http://www.knowledgenurture.com/downloads/NONAKA.pdf>.
- Numaoka, C. (1992). Conversation for organizational activity. *ACM SIGOIS Bulletin*. 14(3), 1-13.
- Paulo, G. (2011). 'Conversation-oriented decision support systems for organizations' in cruz-cunha, M. M. & Varajao, J. (Eds.). *Enterprise Information Systems Design, Implementation and Management: Organizational Applications*. IGI Global, (pp.1-622). doi:10.4018/978-1-61692-020-3.
- Pepkins, D. (2003). *King Arthur's round table: How collaborative conversations creates martorganizations*. New Jersey: John Wiley&Sonss.
- Peter, T.J. and Waterman, R. H. (1982). *In search at excellence: Lessons from America's best- run companies*, New York: Harper&Row.
- Powell, W. & Kusuma-Powell, O. (2009). Leadership for learning: conversations that matter. *International Schools' Journal*, XXVIII(2), 45-56.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. (3. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Scharmer, C. O. (2000). Conversation with Ikujiro Nonaka. *REFLECTIONS*, 2 (2), 24-31.
- Scholl, R. W. (2003). *Organizational culture-the inducement system*. Retrieved March 26, 2012 from <http://www.Cba.uri.edu/school/Notes/Culture.html>.
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth dicipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency.
- Shein, E. H. (1985). *Organizational CultureandLeadership*. San Francisco, Ca.:Jossey-Bass.

- Shockley-Zalabak, P. (2006). *Fundamentals of organizational communication* (6th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sole, D. & Wilson, D. (2002). *Story telling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Retrieved May 05, 2012 from http://lila.pz.harvard.edu/_upload/lib/ACF14F3.pdf
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: William Morrow.
- Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: how women's and men's conversational styles affect who gets heard, who gets credit, and what gets done at work*. New York: William Morrow.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2012). *Genel Türkçe sözlük*. http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fac11e12b99a2.68164961 adresinden 05 Mayıs 2012'de alındı.
- Webber, A. M. (1993). What's so new about the new economy? *Harvard Business Review*, 1-8.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill.