

**ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ ETKİLEŞİM**

VE

**ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ
VİTRA A.Ş.'DE
BİR UYGULAMA**

**HAKAN PEKEL
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir – 2007**

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

VE
ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ
VİTRA A.Ş.'DE
BİR UYGULAMA

Hakan PEKEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mart 2007

YÜKSEK LİSANS TEZİ ÖZÜ**ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ ETKİLEŞİM VE ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ VİTRA
A.Ş.'DE
BİR UYGULAMA****Hakan PEKEL****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2007****Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

Hızla değişen bir dünyada yaşamaktayız ve örgütler daha yüksek düzeydeki başarılarla ulaşmak için zorlanmakta veya kendilerini zorlamaktalar. Aksi takdirde varlıklarını sürdürebilmeleri giderek zor bir hal almaktadır. Bu sebeple öğrenen organizasyon kavramı ile işletmelerin sahip oldukları kültür arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin kullanılma çalışmaları büyük önem kazanmaktadır. Bu çalışmada Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra'da öğrenen organizasyon ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim incelenmiştir.

ABSTRACT**INTERACTION BETWEEN LEARNING ORGANISATIONS
AND ORGANISATION CULTURE A STUDY IN ECZACIBAŞI BUILDING
MATERIALS VITRA CERAMIC SANITARY WARE****Hakan PEKEL****Master of Business Administration****Anadolu University Institute of Social Sciences, March 2007****Supervisor: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

We live in a world of accelerating change. Organisations are pushed or push themselves towards ever higher levels of achievement. Thus, it's very important for the enterprises to be aware of interaction between learning organisation and organisational culture and the effect of that interaction. In this study, the aims and degree of success of the "Interaction between Learning Organisation and Organisational Culture of Eczacıbaşı Building Materials Vitra Ceramic Sanitary Ware" is tried to be found out.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan PEKEL'in "Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama" başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr. Celil KOPARAL

Üye : Yrd. Doc. Dr. H. Zümrüt TONUS

Üye : Yrd. Doc. Dr. Verda CANBEY ÖZGÜLER

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Görüş ve önerileriyle araştırmama yön veren değerli hocam Prof. Dr. Celil KOPARAL'a ve desteklerinden dolayı eşim Aylin PEKEL'e teşekkür ediyorum.

Hakan PEKEL

ÖZGEÇMİŞ

Hakan PEKEL

**İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans**

Eğitim

Ls.	2000	Osmangazi Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü
Lise	1994	Bozüyük Lisesi

Üyelikler

2000	TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası
------	-----------------------------------

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı	Cinsiyet	Yabancı dil
İstanbul - 1977	Erkek	İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEREN ORGANİZASYONLAR

1. ÖĞRENEREN ORGANİZASYONLARLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	1
1.1 Öğreneren Organizasyonun Tarihi Gelişimi.....	1
1.2 Öğreneren Organizasyonların Gerekliliği ve Önemi.....	2
1.3 Öğrenme Açısından Organizasyonlar.....	5
1.3.1 Bilen Organizasyonlar.....	5
1.3.2 Anlayan Organizasyonlar.....	6
1.3.3 Düşünen Organizasyonlar.....	6
1.3.4 Öğreneren Organizasyonlar.....	6
1.4 Öğreneren Organizasyon Disiplinleri.....	7
1.4.1 Kişisel Yetkinlik.....	7
1.4.2 Zihni Modeller.....	8
1.4.3 Paylaşılan Vizyon.....	9
1.4.4 Takım Halinde Öğrenme.....	10
1.4.5 Sistem Düşüncesi.....	10
1.5 Örgütün, Öğreneren Organizasyon Olabilmesi İçin Gerekliliği Diğer Özellikler.....	11
2. ÖĞRENEREN ORGANİZASYON SİSTEMİNİN KURULMASI.....	13
2.1 Öğrenmeme Hastalığının Tespiti ve Çözümü.....	13
2.2 Öğreneren Organizasyonun Temel Yapı Taşlarının Oluşturulması.....	14
2.2.1 Sistematik Problem Çözme.....	15
2.2.2 Yeni Yaklaşımları Deneme.....	15
2.2.3 Kendi Tecrübelerinden ve Geçmişten Öğrenme.....	16
2.2.4 Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme.....	16
2.2.5 Bilgiyi Tüm Organizasyona Aktarma.....	16
3. ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENMEYİ ÖĞRENME.....	17
3.1 Yapılması Gereken Yatırımlar.....	17
3.2 Öğrenmede Sorumluluğun Paylaşılması.....	19
3.3 Öğrenmede Örgüte Düşen Sorumluluk.....	20
3.3.1 Öğrenmeye Karşı Örgütün Tavrı.....	20

3.3.1.1 Zaman Ayrılması.....	20
3.3.1.2 Öğrenme İçin Mekan Ayrılması.....	21
3.3.1.3 Öğrenme Hatalarının Dikkate Alınması.....	22
3.3.1.4 İşin Hazırlık Çalışması Gibi Görülmesi.....	25
3.3.1.5 Çalışanların Öğrenme Konusunda Ödüllendirilmesi.....	25
3.3.1.6 Örgütün Yapısı.....	25
3.3.2 Öğrenmenin Önündeki Engeller.....	27
3.3.2.1 Çelişkili Mesajlar.....	27
3.3.2.2 Kaynak Yetersizliği.....	27
3.3.2.3 Karışık, Çelişkili Misyona ya da Misyonsuzluk.....	28
3.3.3 Örgütsel Öğrenmenin İdaresi.....	28
3.3.3.1 Ne Tür Bir Öğrenmenin Gerekli Olduğuna Karar Verilmesi.....	31
3.3.3.2 Öğrenme İçin Kaynak Geliştirilmesi.....	33
3.4 Öğrenmede Bireyin Sorumluluğu.....	33
3.4.1 Öğrenmenin Aşamaları.....	34
3.4.1.1 Bilinçsiz Yetersizlik.....	35
3.4.1.2 Bilinçli yetersizlik.....	35
3.4.1.3 Bilinçli yeterlilik.....	36
3.4.1.4 Bilinçsiz yeterlilik.....	36
3.4.1.4.1 Öğrenme ukalılığı.....	36
3.4.1.4.2 Sıkılma.....	37
3.4.1.5 Uzmanlık.....	37
3.4.2 Öğrenmeye Açıklık.....	39
3.4.3 Öğrenme Konusunda Sizin Sorumluluğunuz.....	40
3.4.3.1 Yaratıcı ve Tepkisel Yaklaşım.....	41
3.4.3.2 Doğal Öğrenme İsteğini Harekete geçirmek.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENER ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ÖNEM KAZANMASI.....	44
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMLARI.....	46
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	53
3.1 Kültürün Kollektif Olması.....	53
3.2 Kültürün Dinamik Olması.....	54
3.3 Kültürün Sembolik Olması.....	55
3.4 Kültürün Doğası Gereği Karışık Olması.....	55
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ.....	56
4.1 Yaratılar.....	57
4.1.1 Hikayeler ve Kahramanlar.....	58
4.1.2 Mitler.....	59
4.1.3 Dil.....	60
4.2 Değerler.....	60
4.3 Temel Varsayımlar.....	62

5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM.....	69
5.1 Örgütsel Unsurlar Açısından Etkileşim.....	69
5.1.1 Örgüt Kültürü ile Strateji Arasındaki Etkileşim.....	69
5.1.2 Örgüt Kültürü ile Organizasyon Yapısı Arasındaki Etkileşim.....	76
5.1.3 Örgüt Kültürü ile Teknoloji Arasındaki Etkileşim.....	81
5.2 Örgütsel Öğrenme Açısından Etkileşim.....	83
5.2.1 Bilginin Önemine Karar Verilmesi.....	86
5.2.2 Bilgilerin Organizasyon İçinde Dağıtımının Belirlenmesi.....	87
5.2.3 Sosyal Etkileşim Çevresinin Yaratılması.....	87
5.2.4 Yeni Bilgilerin Yaratımı ve Uyumunun Şekillendirilmesi.....	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ VİTRA AŞ.'DE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ ETKİLEŞİME DAİR BİR UYGULAMA

1 FİRMANIN TANITIMI.....	90
1.1 Vitra'nın Vizyonu.....	91
1.2 Vitra'nın Misyonu.....	91
1.3 Vitra'nın Ortak Değerleri.....	91
1.4 Hedefler.....	92
2 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	92
3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	93
4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	93
4.1 Veri Toplama Aracı.....	93
4.2 Temel Varsayımlar.....	93
4.3 Sınırlılıklar.....	94
5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORULARIN OLUŞTURULMASI.....	94
6 ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ.....	95
SONUÇ.....	110
EKLER.....	113
KAYNAKÇA.....	114

GİRİŞ

Öğrenen organizasyonlar kendisini sürekli geliştiren ve öğrenmeyi bütün çalışanları ile kolaylaştıran organizasyonlardır. Zihinsel modeller, kişisel ustalık, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi öğrenen organizasyonların temel bileşenleridir. Sürekli gelişme için sürekli öğrenmenin olması gerekmektedir. Öğrenme konusunda sahip olunan kültüründe önemli bir payı bulunmaktadır.

Sürekli öğrenme sağlayamayan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri giderek zor bir hal almaktadır. Bu sebeple öğrenen organizasyon kavramı ve işletmelerin sahip oldukları kültür ile etkileşimi büyük önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimi belirlemektir. Birinci bölümde öğrenen organizasyon ile ilgili bazı tanımlar verilmeye çalışılmış ve öğrenen organizasyonların öneminden bahsedilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde; örgüt kültürü kavramı, özellikleri, öğeleri ve öğrenen organizasyonla arasındaki etkileşim açıklanmıştır. Son bölümde ise Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra'da öğrenen organizasyon ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1 ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde ayakta kalabilecek organizasyonlar, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkin öğrenen organizasyonlar olacaktır. Sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, müşteri bulabilmek, rekabet gücünü arttırmak, etkin bir örgütsel yapıya ulaşmak için klasik yöntemlerden daha farklı bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır. Öğrenen organizasyon düşüncesi kalite kavramıyla da iç içe olarak tüm örgütler de uygulanabilmektedir.

Öğrenmenin organizasyona yansımaları sonucu örgütsel bellek oluşturulur; bu, organizasyonu biyolojik bir ifadeyle organik, yaşayan bir sistem olarak gören bakış açısının getirdiği bir ifadedir. Burada organizasyon bir sistem; bireyler de tıpkı hücreler gibi, o sistemin yapı taşları olarak kabul edilir. Her hücrenin belleğinde, kayıtlı bilgi, sisteme mal olmuştur. Bu hücreye benzeyen fertlerin taşıdığı bilgilerin toplamı da örgütsel belleği oluşturur. Örgütsel bellek kavramı ise, birbirinden bağımsız bilgiler taşıyan şahıs ve birimlerin bilgilerini bir sistem üzerine oturtarak anlamlandırır, bilgilendirir, bir araya getirir, farklı fertlerden gelmiş bilgileri ilişkilendirir ve değerlendirir.¹

Bundan sonraki bölümde öğrenen organizasyonlar ile ilgili kavramsal çerçeve konusunda açıklamalar yapılacaktır. Konu ile ilgili terimlerin tanımı yapılacak, konunun tarihi gelişimi ele alınacak ve konunun tanımı farklı açılardan ifade edilecektir.

¹ S. Mark Easterby, "Disciplines of Organizational Learning," **Contributions and Critiques Human Relations**. Vol50., No. 9,(1997), s. 1105

1.1 Öğrenen Organizasyonun Tarihi Gelişimi

Örgüt çapındaki öğrenme kavramı ve önemi 1940'ların sonlarına doğru literatüre girmiştir. Buna rağmen bu kavram 1980'lere kadar pek fazla dikkate alınmamıştır.

Ne zaman ki, 1980'lerde Shell, stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi düşünmeye başlamıştır, bu noktadan sonra öğrenen organizasyona ilgi artmıştır. Shell' in yaptığı bu çalışmada takım çalışması ve yoğun haberleşme, fertlere daha çok hareket yeteneği veren, daha sorumlu ve başarılı şirket oluşturmada temel faktör olarak görülmüştür. Shell, öğrenen organizasyon kavramını araştırmak ve grup çalışmasını tecrübe etmek için 12 ay harcamıştır. Şirket sonuçta örgüt öğrenmesinin, stratejik planlama ve şirket başarısı için değer sağladığı kararma varmıştır. Bu stratejiyi uygulayan Shell, bir yıl içinde rakiplerine göre iki misli kazanmıştır.²

1990'ların başında Peter M. Senge'nin kamu ve özel teşebbüslerdeki öğrenen organizasyon hakkındaki "Beşinci Disiplin" (The Fifth Disiplin) adlı kitabı ve makaleleri Harvard Business Review, The Economic Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra, öğrenen organizasyon olmayı taahhüt eden örgütlerin sayısı artmıştır.³ Bu örgütlerin bazıları şunlardır; General Electric, Johnsonville Foc Quad Graphics ve Pasific Bell Amerika'da Sheerhess Steel, Sun Allianci ABB, Avrupa'da ve Asya'da Honda ve Samsung. Bunlar öğrenen organizasyon olmayı düşünen şirketlere de yol göstermişlerdir.⁴

² Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü** (Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002), s.55.

³ Peter Senge, **Beşinci Disiplin** Çevirenler : Ayşegül İldenit ve Ahmet Doğukan (Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996), s.14.

⁴ Michael J.Marguard, **Building Learning Organisation** (McGraw-Hill, Newyork, 1996.)

1.2 Öğrenen Organizasyonların Gerekliliği ve Önemi

Bu başlıkta öğrenen organizasyonlar işletmelere katkısı açısından incelenmektedir.

Bugünün işletmelerinin karşılaştıkları önemli sorunlar neler diye sorulduğunda, karşımıza aşağıdaki konular çıkmaktadır;

- Yeniden örgütlenme, yeniden yapılanma ve başarı için yeniden tasarım ya da canlı olmama,
- Yeteneksizlik, eğitim kurumlarının 21 yy.daki işleri takip edememeleri,
- Her üç yılda iki kez bilginin ikiye katlanması,
- Dünyanın en güçlü şirketleriyle rekabet edilememesi,
- Yeni ve ileri teknolojilerin kaçınılmaz hamlelerinin takip edilememesi,
- Örgütlerin değişime uyum konusuna cevap verememesi,

Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran organizasyonlar, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedir.

Alvin Toffler'in "Üçüncü Dalga" adlı kitabında bahsettiği gibi, bazı yıktıların, ortasında yeni doğuşların, belirtilerini şimdiden görebilmemiz için aklımızı kullanmamız gerekir. Aklımızı kullanır, bilgiye ve öğrenmeye önem verirsek, çok daha sağlıklı, çok daha mantıklı, çok daha dürüst ve çok daha verimli, çok daha gelişmiş ve çok daha demokratik olabiliriz.⁵

Şirket çapındaki ve sistem çapındaki öğrenme, örgütlere, sadece en iyi hayatta kalma fırsatlarını vermez, en iyi başarı fırsatlarını da sunar. İngiltere'deki Rover Otomotiv Grubunun liderlerinin görüşü şöyledir; örgütsel öğrenmenin, ihtiyaç duyulan

⁵ Alvin Toffler, **Üçüncü Dalga**. Çeviren: Ali Seden (Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1981), s.20.

önemli atılımları yapmaya fırsat tanıyan yönetim değişikliklerinden bir tanesi olduğudur.⁶

Artık, işletmeler, çevredeki rekabetçi avantajları elde etmek ve sürdürmek için rakiplerinin başarılarından ve başarısızlıklarından daha iyi ve daha hızlı öğrenmek zorunda olacaklardır. Bir şirketi farklı yapan ve o şirkete özgü olan kaynak; bilimsel ve teknik bilgiden, sosyal, ekonomik ve yönetim bilgisine kadar her tür bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Dolayısıyla, bir şirketi farklı yapan, pazar yerinde bir değere sahip bir şey üretmesini sağlayan; sadece bilgidir. Bilgi yoksa, işletme yok olmuştur ya da yok olmak üzeredir.⁷

Bilgi paylaşıldıkça değer kazanır. Çalışanları yetkilendirme konusunda atılacak ilk adım, bilgiyi paylaşmaktır. Bilgi sahibi olamayan insanlar hareket edemezler, bilgi sahibi olanlar ise harekete geçmeden duramazlar. Bugün giderek yaygınlık kazanan bir görüş; eğer rekabet gücünüzü korumak istiyorsanız, tüm çalışanlarınızı ortaklarınız olarak görmemiz gerektiğini ifade ediyor.⁸ Her şeyin çok hızlı değiştiği zamanımızda, hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan örgütler, kendilerini bir süre sonunda küçülmüş ya da dağılmış olarak görebilirler. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir örgütün geleceği olduğu söylenemez.

Bugün öğrenme, rekabeti artırma konusunda, tek olmasa da, varolan en önemli üstünlüklerden birisidir. Dahası, hızlı değişikliklerin olduğu bir dünyada en sağlıklı olan öğrenme çözümdür. Artık bugün konu, telesekreterden bilgisayara kadar varolan teknolojileri, ya da problem çözme, toplantı uzlaşmacılığı ve ekip çalışması gibi tekniklerin kullanılıp kullanılmayacağı değildir, bunlar artık birer

⁶ Çam, **a.g.e.**, s.57.

⁷ Toffler, **a.g.e.**, s.21.

⁸ De Edward Bono, **Rekabet Üstü**. Çeviren: Oya Özel (Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996) , s.63.

zorunluluk haline gelmiştir. Bu konu, çalışanların bu teknolojileri kullanmada ne kadar çabuk, ne kadar etkili ve ne kadar etkin bir biçimde beceri kazanacaklarıdır.⁹

1.3 Öğrenme Açısından Organizasyonlar

Bilgi işin oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur. Bilindiği gibi organizasyonlar, sürekli değişim halinde bulunan sosyal sistemlerdir, bu nedenle, birçok yönetim bilimci, organizasyonların değişim süreçlerini incelemiştir. Bu araştırmacıların sorguladığı, iç ve dış etkenlerin örgütleri nasıl ve ne gibi değişimlere sevk ettiği. Bunun tersi bir çalışmada bulunan bazı araştırmacılar ise, yenilikleri bağımsız değişkenlerle daha az ilişkilendirerek, yöneticilerin iradelerine bağlı olarak incelemiştir.¹⁰

Öğrenme açısından organizasyonlar başlığı altında tarihi gelişimlerde dikkate alınarak bilimsel yazılarda adı geçen dört adet organizasyonun tanımları yapılacaktır. Bunlar bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen organizasyonlardır.

1.3.1 Bilen Organizasyonlar

Organizasyonların çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli "Bilen Organizasyon"dur. Rasyonellik ve en iyi anlayışı bilen organizasyonun özelliği olmuştur.¹¹ Bu organizasyonlar, çevrelerindeki değişime tepki olarak değişirler. Var olan ürün veya hizmete eklemeler yaparlar. Yaptıkları yenilikler ve öğrenme bunda ortaya çıkmamıştır, bu yenilikler örgütün kanıtlanmış çizgileridir.

⁹ Toffler, **a.g.e.**, s.22.

¹⁰ Çam, **a.g.e.**, s.59.

¹¹ Ken Blanchard, "Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik," **Executive Excellence Dergisi**. Yıl :2, Sayı: 17 (Ağustos 1998), s.3.

1.3.2. Anlayan Organizasyonlar

Bu organizasyonlar olaylara "en iyi" açısından bakmayan, koşullara kişisel anlayış değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi"lerin olabileceğini vurgulayan organizasyonlardır.¹² Anlayan organizasyonlar ifadesini "neo-klasik" yönetim yaklaşımında bulmuştur.

1.3.3 Düşünen Organizasyonlar

Bu organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin sayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmektedir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyonlar bunları düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemler almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. Düşünen organizasyonlar, iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşır ve yöneticilerini bu yönde eğitirler.¹³

Düşünen organizasyonların eksikliği, hızlı çözümlerin üzerinde duran temeldeki soruna yönelmemeleridir. Henüz varolmayan olasılıkları yaratarak, çıkabilecek sorunlar üzerinde durmaya karşı duyulan isteği desteklemez.¹⁴

1.3.4 Öğrenen Organizasyonlar

Nihayet günümüzde son aşamada ortaya çıkan "Öğrenen Organizasyon" öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon şekli olarak benimsenmiştir.¹⁵

¹² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (Beta Yayınları, İstanbul, 1998), s. 317.

¹³ Çam, **a.g.e.**, s.64.

¹⁴ Cevdet Mocan, "Öğrenen Organizasyonlar," **Executive Excellence Dergisi**. Yıl :2, Sayı: 17, (Ağustos 1998), s.11.

¹⁵ Senge, **a.g.e.**, s.20.

Öğrenen organizasyonlar sözünü ettiğimiz gelişme sürecinin son evresinde yer alır. Öğrenen organizasyonlar, süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını aramaktadır. Kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgularlar. Öğrenen organizasyonlar operasyon sırasında da kendilerini eleştirip sorgulayabilen ve bu sorgulamanın neticesine göre yeni stratejik taktikler geliştirip uygulamaya koyabilen dinamik örgütlerdir.

Öğrenen organizasyonun oluşturulabilmesi için beş disiplinin özel olan kavram ve uygulama boyutlarında dikkate alınması gerekmektedir.¹⁶Bu noktada beş disiplin ile ilgili tanımlar ifade edilecektir.

1.4 Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

Bu bölümde beş başlık halinde öğrenen organizasyon disiplinleri ele alınacaktır. Bunlar kişisel yetkinlik, zihni model, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir.

1.4.1 Kişisel Yetkinlik

Kişisel yetkinlik disiplinine geçmeden önce çalışanlara yeni becerilerin kazandırılmasından bahsedelim. Çalışanlara yeni becerilerin kazandırılması ihtiyacını iki farklı boyuttan inceleyebiliriz: Gereken yeni yetkinlik seviyesi ve yeni yetkinlik kazanmasına ihtiyaç duyulan çalışan oranı. Eğer kazandırılması amaçlanan yeni yetkinlik seviyesi düşükse normal eğitim ve öğretim programları çalışanların kapasitesini korumak ve sürdürmek için yeterli olacaktır.¹⁷

Kişisel yetkinlik, kişisel görme ufku muza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geciktirme ve gerçekliği objektif olarak görmemizi sağlar. Fertlerin

¹⁶ S. Rorbert Kaplan ve P. David Norton, **Balanced Scorecard** (Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996), s.162.

¹⁷ Çam, **a.g.e.**, s.70.

kişisel yetenekleri içinde buldukları organizasyona da mal olur.¹⁸ Bir organizasyon çatısı altında toplanan kişisel yetenekleri, organizasyonun bilgisi, öğrenme kapasitesi olarak tanımlarız. Mükemmeliyet anlamına da gelen bireysel yetkinlik, bireyin hayatına yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Kişisel olarak kendini geliştirmiş insanlar, yaşamlarına çok önem verirler ve hayatı sürekli ciddiye alırlar.

Bireyler becerilerini diğer insanların üzerinde kontrol kurmak, ayrıca organizasyon ve sistem üzerinde kontrol kurabilmek için geliştirmelidir. Bireyler kendi kişiliklerini, bilgi ve becerilerini yargılayarak kendilerini tanımalıdırlar. Bu ise ancak bireylerin başarmak istedikleri bazı hedeflerin olması ile harekete geçebilecek, özeleştirici yeteneği olan bir kişilik kazanmasıyla mümkün olur.¹⁹

1.4.2 Zihni Modeller

Zihni modeller, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünya anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar. İçimizde bulunan ufuk ve vizyonları ortaya çıkarmayı ve bunları sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekir. Bu noktada sorgulama ile savunmayı dengeleyen "öğrenmeli" konuşmalar yapma yeteneği önem taşır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve düşündüklerini başkalarının etkisine açarlar.²⁰

Bütünsel planda bir senaryo geliştirebilmemiz için, zihni modellerimizi bilgilerimizi, süzgeç sistemini, toplanan verilerle ilgili yeni yorumlar iletebilmek için değiştirmeliyiz. Aynı şekilde algılanan verileri

¹⁸ Senge, **a.g.e.**, s.15.

¹⁹ Çam, **a.g.e.**, s.72.

²⁰ Ömer Dinçer, **Bir Örgütü Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi** (Eramat, İstanbul, 1994).

farklı şekilde yorumlamakla kalmamalı, farklı şekilde algılanan verileri farklı şekilde yorumlayabilmeliyiz.²¹

1.4.3 Paylaşılan Vizyon

Vizyon, geleceğe yönelik olarak bir bireyin ya da bir organizasyonun hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açısıdır.²² Bir organizasyonun vizyonu resmi bir dil ile ifade edilerek, politikalar ve el kitabında tanıtılabilir. Ancak bu ifade edilen vizyon, mutlaka yöneticiler tarafından kabul edilmiş olmalı ve tabandan tavana herkesçe paylaşılmalıdır. Ulaşmak istenen hedef iyice benimsendikten sonra, yöneticiler o sonuca ulaşmak için çaba sarf etmelidir.

Bireysel görüşleri paylaşılmış görüş haline getirmek önemlidir. Bu bir araya geliş, ancak vizyon paylaşımı ile söz konusudur. Paylaşılan vizyon, kişisel vizyonların toplamıdır. Etkin vizyonlar; ancak bilginin paylaşılması ve diyalog sayesinde geliştirilebilir. Öğrenen organizasyonlarda vizyon bir resim değil "hologram" olarak tanımlanmaktadır.²³ Hologram, birbirine etkili ışık kaynakları tarafından yaratılan üç boyutlu görüntüdür. Bir resmi böldüğünüzde her bir yarım resmin sadece yarısını gösterir. Ama bir tamamı bölerseniz, her bir parça ne kadar küçük olursa olsun tüm görünüm eksiksiz olarak gösterir. Hologramın parçalarını birleştirdiğinizde görüntü yoğunlaşır. Paylaşılmış vizyon geliştikçe, baştaki "benim görüşüm" anlayışı "bizim görüşümüz" anlayışına dönüşür.²⁴

²¹ Çam, **a.g.e.**, s.74.

²² Dinçer, **a.g.e.**, s.9.

²³ Senge, **a.g.e.**, s.233.

²⁴ F. Gülten Gümüştekin ve Nevin Yörük , "9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri." (İstanbul. 2001).

1.4.4 Takım Halinde Öğrenme

Bir orkestrada, bir kemancının çaldığı müzik tek başına pek anlam taşımamaktadır. Ancak orkestra bir parçayı topluca çaldığında ortaya müzik çıkmaktadır.²⁵ Burada vurgulanmak istenen takım halinde yapılan çalışmanın daha anlamlı ve sinerjik olduğudur. Yönetici grupları ya da takımları, yöneticilerin tek tek bireysel olarak, sahip oldukları üretken kapasitenin üzerinde bir kapasite geliştirebilirler.²⁶

Bu ise ancak grup ya da takımları oluşturan yöneticiler arasında açık ve olumlu bir diyalogun mevcut olmasıyla gerçekleşir. Sinerji, takım ruhu kazanmak, sahip olunan bireysel zenginlikleri paylaşarak, birlikte geliştirmek için gereklidir.

Takımlar öğrendiğinde, hızlı gelişir ve önemli sonuçlar elde ederler. Takım halinde öğrenme disiplini iletişim ile başlar. Bunun anlamı, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girmeleri demektir.

1.4.5 Sistem Düşüncesi

Evreni gözlemlediğimizde tüm sistemlerle ana sistem arasında doğrudan ve evrimsel birliktelik olduğu görülmektedir. Herhangi bir parçada değişiklik meydana geldiği zaman, diğer tüm parçalar bütünü bozmamak adına otomatik olarak ona uyarak değişirler.

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi sistem düşüncesi bir bütünü oluşturan parçaların birbirleri ile bütünleşmesini sağlar. Bir yap-boz oyununda tüm parçaları bir araya getirdiğinizde ancak bir bütün ortaya çıkar ve anlam kazanır. Senge'ye göre de sistem düşüncesi, bir bütünü görme disiplini. Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal değil, bir döngü içinde birbirini etkilemektedir. Sistem düşüncesi disiplininin özü, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır.²⁷

²⁵ Melih Arat ve Diğerleri, **Öğrenen Organizasyonlar** (Kalder Yayınları), s. 13-18.

²⁶ www.kalder.org.tr/preview_content.asp.

²⁷ Senge, **a.g.e.**, s.84.

Bilindiği gibi, tüm organizasyonlar birer açık sistemdir. Onları oluşturan her bir alt sistem diğerlerine işlevsel olarak bağlıdır. Bu nedenle bir alt sistemde meydana gelecek değişim, diğerlerini işlevsel olarak etkileyerek, sistemin bütünü, örgütü değişime zorlar. Burada vurgulanmak istenen, öğrenme ve gelişmenin alt sistemler düzeyinde değil, örgüt genelindeki değişim sorunlarını göz önünde bulundurarak değerlendirilmesidir.²⁸

1.5 Örgütün, Öğrenen Organizasyon Olabilmesi İçin Gerekli Diğer Özellikler

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, sürekli gelişimin sağlanması, yetersizliklerin giderilmesi ve örgütün "öğrenen organizasyon" olabilmesi için bu beş disiplinin örgütlerde bir arada yer alması gerekir. Ayrıca bir örgütün öğrenen bir organizasyon olabilmesi için, diğer gerekli özelliklerini aşağıdaki gibi toplayabiliriz.²⁹

Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımının etkisi ile strateji belirleme öğrenme süreci içerisinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımın sonuçları şunlardır:

- İşletme politikalarının oluşturulmasında katılımcı yaklaşım kullanılır.
- İşletme politikaları tespit edilirken, işletmedeki tüm çalışanların fikirleri alınır. Burada oluşan bazı karşıt görüşler, işletmenin göremediği noktaları ortaya çıkarır.
- Bilgi sistemleri: Bu özellik daha çok gerekli bilgilere ulaşabilmek ve sahip olabilmek için bilgi teknolojisinin sağladığı olanakların kullanılmasını içermektedir.
- Yapıcı muhasebe ve kontrol: Yapıcı muhasebe, bütçeleme ve

²⁸ J. Braham Barbara, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak** (Rota Yayınları, 1998), s.13.

²⁹ Çam, **a.g.e.**, s.85.

raporlama işletmenin sayısal ve parasal olarak nerede, nasıl olacaklarını gösterir. Bu öğrenmeden dolayı sistemler gerekli önlemleri alırlar.

- İşletme içi bütün birimler birbirlerinin müşterileri ve tedarikçileridir: Burada bahsedilen kurum içi bilgi alış verişidir. Şirket sahibi dahil tüm çalışanlar birbirlerini müşteri gibi görüp, bir pazarlamanın müşterisini kaybetmemek için en iyi hizmeti vermeye nasıl çalışıyorsa, o şekilde davranmalıdır. Ancak insanlar bu şekilde birbirlerine güvenip, bilgi aktarımı yapabilir.

- Ödüllendirmede esneklik: Ödüllendirme çalışanları bilgi üretimine teşvik eder. Paranın dışında yeni ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir. Burada kişilerin gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Tetikleyici yapılar: İşletme yapılarını esnek ve gelişmeye müsait oluşturmak gerekir. Günümüzde yapılar günübürlük ve bugünkü soruna çözüm üretmek için oluşturulmaktadır. Gelecekteki değişimlere yanıt verebilecek esnek geliştirici yapılar oluşturmak gerekir.

- İşletme dışı analiz yapan iş görenler; İşletme içi bilgilerinin dışında iş görenler işletme dışı analize de katılmalıdır. Dışarı bağlantısı olan tüm çalışanlar bundan sorumludur.

- Kıyaslama (İşletmeler arası öğrenme): Kıyaslama, örgütleri kıstas alma, en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılması analizden geçirilmesini, benimsenmesini, ve uygulanmasını sağlayan, sürekli bir araştırma öğrenme deneyimidir. Bu onların kısa sürede öğrenmesini sağlar.

- Öğrenme iklimi: Örgütün üst yönetimi tarafından desteklenmesi öğrenme iklimi, organizasyonun ilerlemesini ve sürekli gelişmesini sağlar.

- Herkes için kendini geliştirme olanakları ve sorumlulukları işletmenin öğrenme ile ilgili kaynakları, tüm çalışanlara eşit ve adil olarak dağıtılmalıdır. Bu kaynaklar kurslar, seminerler, kendi kendine

öğrenme araçları, kitaplar, mesleki yayınlar vb. olabilir. Çalışanlara öğrenme ile ilgili sorumluluklar verilmelidir.

2 ÖĞRENEN ORGANİZASYON SİSTEMİNİN KURULMASI

Öğrenen organizasyon oluşturma sürecinde sistemin kurulması için önce kurumun öğrenememe hastalığının tespit edilmesi ve çözümlenmesi gerekir. Daha sonra kurumda öğrenen organizasyon olabilmek için gerekli temel yapı taşları tespit edilmelidir. Bunu takip eden aşama öğrenen organizasyon politikalarının ve stratejilerinin geliştirilmesidir. Stratejiden sonra yapı ve kültür oluşturulur. Birlikte yaşama kültürü oluşturulmadan, birlikte öğrenmeyi gerçekleştirmemiz mümkün değildir. Bu evrelerin dışında sistemi kurmada aşağıdaki adımlar izlenir. Yönetici ve liderin seçimi, dokümantasyon yapısının oluşturulması, bilgi sistemleri ve e-öğrenme.³⁰

2.1 Öğreneme Hastalığının Tespiti ve Çözümü

Şirketlerin bilgiye ulaşması günümüzde çok kolaylaşmıştır. Şirketlerin rakiplerinden farklılaşarak, aralarına mesafe koyacak en iyi yöntem, bilgiden kusursuz bir yararlanmadır. İşletmeler günümüzde bilgiye çoğunlukla ulaşabilmelerine karşın söz konusu bilginin nasıl kullanılacağı gelmektedir. Önemli olan bilginin anlamlı ve kullanılabilir hale getirilmesidir.

Şirketlerin öğrenme ve yönetim hatalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yapılan hatalarda yetki devrinin yapılmaması birinci sırada olmaktadır. Yetki devretmemenin yol açtığı en büyük sorun, örgütsel öğrenmenin engellenmesidir.
- Diğer bir hata ise kendilerinde bir sorun olduğunu kabul etmek ve görmezlikten gelmektir.

³⁰ Aynı, s.109.

- İşletme içinde istihbarat ve bilgilerin kişisel olarak saklanması göz yumulan hatalardan birisidir. Bilgi paylaşılmadığı zaman, bu bilgilerin organizasyona katkısı olmaz.
- Başka bir hata da aslında sorun ortada olduğu halde sorunu dile getirecek cesaretli bir kimsenin olmamasıdır, böylece şirket içi sorunlar çözümlenemez.
- Şirketin olduğu gibi değil algılandığı gibi görülmesi en büyük hatalardan birisidir.
- İşletme içindeki faaliyetleri ilişkilendirememek ve bir bütün olarak görememe olayı da sık sık görülen hatalardan bir diğeridir.
- İşletmelerde yapılan hatalardan ders almama gibi hastalık söz konusudur.
- En çok yapılan büyük hatalardan biri de "ben bilirim" düşüncesidir. Bir yöneticinin işi, her şeyi bilmek değil, amaçlara ulaşılması %'si, kaynakların ve bilginin organize edilmesine liderlik yapmaktır.³¹

2.2 Öğrenen Organizasyonun Temel Yapı Taşlarının Oluşturulması

Fertler, öğrenen organizasyonlarda, aşağıda listelenen beş temel beceri kazanırlar.³²

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımları deneme,
- Kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme,
- Başkalarının tecrübelerinden öğrenme,
- Bilgiyi tüm organizasyona aktarma.

³¹ Barbara, **a.g.e.**, s.14.

³² Çam, **a.g.e.**, s.112.

Her faaliyet farklı bir bilinç, yöntem ve davranış biçimi ile desteklenmelidir. Faaliyetleri destekleyecek sistemler ve prosesler yaratmak ve iş hayatına uyumlu hale getirmek suretiyle, şirketler öğrenme süreçlerini etkin bir biçimde yönlendirebilirler.

Öğrenen organizasyonun temel yapı taşları ile ilgili maddeler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1 Sistematik Problem Çözme

Bu ilk faaliyet, yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve yöntemlerinde kuruludur. Altında yatan ve artık hemen herkesin kabul ettiği fikirler şunlardır:³³

- Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı yöntemler yerine bilimsel yöntemleri kullanmak,
- Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak,
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel veri yöntemleri kullanmak.

Öğrenmenin gerçekleşmesi isteniyorsa, çalışanlar kendilerine bunun doğru olduğunu nereden biliyoruz sorusunu sormalıdır. Hedeflenen noktaya tam ulaşmak için bu sorunun cevabı çalışanlar tarafından kavranmış olmalıdır.

2.2.2 Yeni Yaklaşımları Deneme

Yeni bilgiyi sistematik olarak aramayı ve test etmeyi içermek, bilimsel metotları kullanmayı gerektirmektedir ve problem çözme ile belirgin paralellikler içerir. Fakat problem çözmeden farklı olarak deneyler, mevcut zorluklar karşısında değil, fırsatlar ve genişleyen ufuklar tarafından uygun konuma geçirilirler.

³³ Aynı, s.112.

Deneyleer iki farklı forma sahiptirler: Devamlı programlar ve bir kereye mahsus deneme projeleri. Devamlı projeler doğal olarak ufak sıçramalarla bilgiyi artırmak üzere tasarlanmış bir dizi sürekli denemeden meydana gelirler. Bunlar genel olarak sürekli iyileştirme programının dayanak noktasıdır. Deneme projeleri ise, genellikle deneylerden daha geniş çaplı ve karmaşıktır. Seçilmiş bir kısım veya bölümde, yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla girişilen sistem çapında değişiklikleri içerirler.³⁴

2.2.3 Kendi Tecrübelerinden ve Geçmişten Öğrenme

Öğrenme birimleri sayesinde şirketlerin, başarıları ve hataları gözden geçirip, sistematik olarak değerlendirerek, alınan dersleri çalışanlara ulaştırabilecek şekilde kaydedilir. Başarısızlıklardan sağlanan bilgi tecrübe, daha sonraki başarıların anahtarıdır.

2.2.4 Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme

Öğrenen organizasyonların politikalarında hedef yalnızca müşteriyi memnun etmek, sadece isteklerini tatmin etmek değil, aynı zamanda müşterinin hiç bilmediği ve düşünmediği ürün ve hizmetleri kendisine sunarak onun yaşamını kolaylaştırmaktır.

2.2.5 Bilgiyi Tüm Organizasyona Aktarma

Öğrenmenin, deneyim haline getirilip, genelleştirilmesi için, öğrenmenin şirket içerisinde çabuk ve etkin biçimde yayılması gereklidir. Fikirler yaygın olarak paylaşıldıkları zaman en büyük etkiye sahiptirler. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, ziyaretler ve geziler,

³⁴ Arat ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.25.

personel rotasyon programları ,eğitim ve yetiştirme programları gibi çeşitli mekanizmalar bu sũreci desteklemektedir.³⁵

3 Organizasyonlarda Öğrenmeyi Öğrenme

Her şeyin çok hızlı değiştiği zamanımızda, hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar kendilerini bir sũre sonunda 'küçũlmüş' ya da 'doğru boya gelmiş' olarak bulabilirler. Global dũnya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir kurumun geleceği olduğu pek sũylenememektedir.³⁶

Burada çũzũm nedir sorusuna verilebilecek cevap öğrenmedir.

Bugũn öğrenme, rekabeti arttırma konusunda, tek başına olmasa da varolan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişikliklerin olduğu bir dũnyada en sağlıklı olan çũzũmdür.

Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar, en kolay ve en hızlı öğrenenler olacaklardır. Bugũn, insanlar mevcutta varolan bilgi ve deneyimlerinin ilerideki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir, gerekli tedbirleri almalıdır.Sermaye ve eğitim için zaman ayrılması bu tedbirlerin içinde yer alır. Bu tedbirler aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

3.1 Yapılması Gereken Yatırımlar

Değerli herhangi bir şeye sahip olmak başlangıçta sizin de bir yatırım yapmanızı gerektirir. Eğer sağlıklı olmak istiyorsanız spor yapmanız, dikkatli beslenmeniz, hayata olumlu yaklaşmanız ve dinlenmeniz gerekir.

³⁵ Çam, **a.g.e.**, s.114.

³⁶ Barbara, **a.g.e.**, s.13.

Bunun için ne yapılması gereklidir sorusuna verilecek cevap zamandır. Eğer çalışanlarınızın öğrenmeye açık davranmalarını istiyorsanız öğrenme, fazladan eklenen bir şey değil, günlük işlerin bir parçası olmalıdır. Çalışanların öğrenmeye olan bağlılıklarını, iş dışındaki boş zamanlarında kanıtlamaları beklenmemelidir. Onlar elbette zaman ayırabilirler, ama kurumun öğrenen bir organizasyon olmasını istiyorsanız, sizin sorumluluğunuz da öğrenme için zaman ayrılmasını sağlamaktır. Burada ne kadar zaman yeterli olur sorusu aklımıza takılabilir. Bu içinde bulunulan sektöre ve insanların görevlerine bağlı olarak değişir. Ancak, genelde bir haftalık toplam çalışma saatinin %10'u planlı olarak ayrılması uygun görülmektedir. Bu her hafta öğrenmeye ayrılmış 4 saat demektir. Ancak bu kaybedilen zamanın, boşa harcanan zamanın azalması, aynı işlerin tekrar yapılmaması ve bürokratik karışıklıklar gibi şeylerin azalması ile geri kazanıldığı ilerleyen zamanlarda görülebilmektedir. ³⁷ Öğrenme etki kanununa göre işler. Etki kanunu davranışın sonuçlarının bir fonksiyonu olduğunu ifade eder.³⁸

Eğitim, eğitim araç ve gereçleri, öğrenme sırasında şirket dışında harcanan zaman, şirket içinden ve dışından tutulacak uzmanlar gibi şeylere para harcanması gerekeceği bilinmelidir. Kurumların parasal kaynaklarının ne kadarı eğitime ayrılmalıdır sorusuna olabilecek cevap ortalama % 1.2 dir. Ancak, eğer öğrenen bir kurum olmak istenilmekteyse önerilen en az miktar %2 ile %4 arasındadır. Motorola 1985'de %1.5 ayırmıştır. Bu yatırımına aldığı getiri, 1994'de bu oranı %4'e çıkarmasına neden olmuştur.³⁹

Çalışanlar öğrenmenin neden önemli olduğunu anlamalıdır. Ayrıca, öğrenmenin kurum içinde bir bölümden diğerine

³⁷ Aynı, s.16.

³⁸ Mick Cope, **Leading To Organisation Learn**, (Pitman Publishing, Great Britain, 1998), s.144.

³⁹ Barbara, **a.g.e.**, s.16.

yansıtılabilmesi için de çalışanları bilgilendirmek yoğun bir gereksinim olacaktır.

İşletmeye geri ne getirecek sorusunun cevabı değişim olarak özetlenebilir. Elbette değişimlerin hepsi kolay ya da keyifli olmayabilir. Kendinizde ya da kurumunuzda değiştirilmesi gereken alışkanlıklar olduğunu fark edebilirsiniz. Başlangıçta değişikliklerin yararlı olup olmayacağı açık olmayabilir. Değişimle birlikte stres ortaya çıkabilir ve bu da değişimlere karşı bir direnç oluşturabilir. Ancak, bireyler öğrendikçe kuruma da öğrenme konusunda baskı yapacaklardır.

Denge bulma konusundaki becerinizi sınavacağını söyleyebilir. Bir kurum için bir yandan günlük işlerini sürdürürken bir yandan da öğrenmeye önem vermesi zorlayıcı olabilir. Öğrenmeye çok fazla önem verildiğinde de; çok az önemsendiğinde de işler aksayabilir. Yeni fikirlerin öğrenilmesi, bir yandan hoş diğer yandan moral bozucu bir deneyimdir.⁴⁰ Aradaki denge çok belirgin olmayabilir. Esas olan net bir amacın varolmasıdır.

3.2 Öğrenmede Sorumluluğun Paylaşılması

Hem kurum hem de kurumda çalışan bireyler öğrenmeden sorumludur. Ancak her ikisi için de sorumluluklar farklıdır. Kurum, öğrenme olanakları sağlamaktan ve öğrenmeyi destekleyen bir yapı oluşturmaktan sorumludur. Bunlarla aynı derecede önemli olan bir başka sorumluluk da öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmaktır.

En iyi biçimde planlanmış bir öğrenme yapısı bile birisini bir şey öğrenmeye zorlayamaz. Çalışanlar kendilerine sunulan olanakları kullanmaya gerek duymalıdır. Her gün bilgiyi öğrenmeye dönüştürmekten sorumlu olanlar, bireylerin kendileridir.⁴¹

⁴⁰ Cope, a.g.e., s.144.

⁴¹ J. Braham Barbara, a.g.e., s.17.

Şirketinizin öğrenmeyi desteklemesi bireylerin öğrenmesini de kolaylaştıracaktır. Eğer öğrenme kurum içinde bir öncelik değilse bile, bu kişileri öğrenme sorumluluklarından kurtarmaz. Her gün, her deneyim yeni bir öğrenme deneyimi olabilir.

3.3 Öğrenmede Örgüte Düşen Sorumluluk

Bu bölümde öğrenen organizasyon olmak için örgütün üzerine düşen görevler açıklanacaktır.

3.3.1 Öğrenmeye Karşı Örgütün Tavrı

Öğrenme bireysel bir sorumluluktur, ancak örgütler bireysel öğrenmeyi destekleyip cesaretlendirecek bir ortam yaratmak için çok şey yapabilirler. Uyarılar açısından zengin bir ortama (renkler, biçimler, dokular, tatlar) sahip olan çocuklar bu tür çevresel desteği olmayan çocuklara göre daha fazla öğrenirler. Örgütler ve bu örgütlerdeki yetişkin öğrenciler için de aynı şey geçerlidir.⁴²

Öğrenmenin rekabette avantaj yaratacağını bildiği halde, öğrenmeyi en üst düzeyde desteklemek istemeyecek bir örgüt olabileceğini düşünmek zordur. Artık işletmeler rekabette öne geçmek için çalışanlarının bilgisine ve bunun sürekli geliştirilip kullanılmasına ihtiyaç duymaktadır.⁴³ Şirketlerin 'öğrenenlerin dostu' olabilmesi için yapabileceklerinizden birkaçı aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır.

3.3.1.1 Zaman ayrılması

Çalışanlara öğrenmeleri için ne kadar zaman verilecek sorusu önemlidir. Eğer paradan bahsediyor olsaydık, göz kararı bir değer olarak %10'luk bir yatırım demek uygun olabilirdi. Bu, zaman için de kötü bir yüzde sayılmazdı. Çalışanların zamanının %10'unu

⁴² Aynı, s.18.

⁴³ Gilbert Probst ve Bettina Büchel, **Organizational Learning** (Graet Britain: Prentice Hall, 1997), s.130.

öğrenmeye ayrılabilmesi zor olabilir. İdeal olanı bunun yılda birkaç gün değil, her gün sürekli biçimde gerçekleşmesidir. Süreklilik neden bu kadar önemlidir sorusu insanın aklınla gelmektedir. Çünkü, süreklilik çalışanları öğrenme alışkanlığı içine sokmaktadır. Her durumda öğrenmeye yönelimli olduklarından, öğrenme sürecini etkileyebilirsiniz. Bu bir kartopu etkisi yaparak, öğrenmeyi tek bir olay olmaktan çıkarıp düzenli bir süreç haline getirebilmektedir.

Öğrenmeye, örgüt kültürü ve değerleri içinde yer verilmesi önemlidir. Öğrenmeye bağlı olmaktan bahsetmek kolay görünse de , örgüt kültür ve değerlerine bakıldığında durum nasıl olmaktadır acaba. Üst düzey yöneticiler çalışanları eğitime gönderirken kendileri oldukları yerde günlük işleriyle boğuşmaya devam ediyorlar mı? Eğer eğitim ve öğrenme yalnızca statü için önemliyse ve herkes için değilse, örgüt öğrenmeye değer verildiğine dair bir mesaj vermiyor demektir. Ancak bunun tam tersi durum da zararlı olabilmektedir.⁴⁴

3.3.1.2 Öğrenme için mekan ayrılması

Büroların düzeni örgüt içinde nasıldır sorusu önemlidir. Bunun yanında, çalışanların hangi boyutlarda ki odalarda oturduğu da önemlidir. Konuşmalar ve toplantıların hangi şartlarda yapıldığı, projelerin nerelerde idare edildiği konularını da önem göstermektedir.

Diğer çalışanları ya da yaptıkları çalışmalarını düzenli olarak göremezseniz, diğerlerinin işleri hakkında bilgi sahibi olamazsınız. Bir büro mobilyaları üreticisi , müşterilerine işleri nasıl yaptıklarını sorar. Bu soruya verdikleri yanıtı göre, mobilyalar üç değişik ekip çalışmasına ayrıştırılır ve bunlara yönelik olarak üretilir.

- Çizgisel Ekipler

⁴⁴ Barbara, a.g.e., s.19.

Çizgisel ekipler süreç tamamlanana kadar bir insandan diğerine, daha sonra da diğer bir ekibe geçen rutin ve tekrar işleri yaparlar. Bu ekiplere örnek olarak stok kontrolü ve borç izleme işlemleri verilebilir. İşleri tartışmak için toplantılar olsa da, insanlar çoğunlukla masalarında kendi başlarına çalışırlar. Teknik beceriler dışında öğrenme sınırlıdır.

- Paralel ekipler

Paralel ekipler projelerin tamamlanması için gerekli olan özel becerilere sahip kişilerden oluşan ekiplerdir. Çalışanların çoğu birkaç ekipte birden çalışır. Paralel ekiplerin hem toplantı yerine hem de özel mekanlara ihtiyaçları vardır. Çoğunlukla, proje ile ilgili malzemeler tüm ekip üyelerine açıktır. Çizgisel bir ekibe göre daha fazla bilgi paylaşımına ve bölümler arası eğitime gereksinim olur. Bunu kolaylaştırmak için, mekan birçok resmi ve serbest toplantı mekanları ve açık ofislere göre düzenlenmiştir.

- Dairesel ekipler

Dairesel ekiplerde üyeler arasında kolay iletişim ve dolayısıyla açık ofis gereği vardır. Bu tür demokratik ekiplerde öğrenme en üst düzeye çıkar. Yaratıcılık ve beyin fırtınası işin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle büro mekanları üzerine fikirlerin ifade edildiği mesaj panoları ve duvarları kullanılır.⁴⁵

Wall Street Journal'a göre Aluminum Company of America şirketi yöneticileri bir süre önce yönetici bürolarından çıkıp uçak kokpitine benzer bürolara taşındılar. Küçük beklenmedik toplantılara uygun L-biçimli masalar ile karar alma süreci hızlandırılıp öğrenme ve iletişim artırıldı.

⁴⁵ Aynı, s.19.

3.3.1.3 Öğrenme hatalarının dikkate alınması

Geleneksel tipik örgütlerde yapılan bir hata kişinin öz güvenine zarar verebilir. Az bir maaş zammına ya da terfi almamasına yol açabilir. Hataları, öğrenme olanakları olarak değerlendiren örgütler atipik örgütlerdir. Bugünkü ortamda iş dünyası risk almaya ve girişimci olmaya istekli kişilere gereksinim duymaktadır. Bu da elbette hatalar yapılacak demektir. Örgütünüzün bu hatalara nasıl karşılık verdiği önemlidir. Çünkü hatalar bilgiye yol açar. 'Hatayı düzeltmek', 'suçluyu bulmak', ya da 'zarar kontrolü' yapmak uğruna hataları feda etmemek gerekir. Aksine, her hatanın bir öğrenme fırsatı olmasına izin vermelisiniz.⁴⁶

Bu, bir hatadan sonra o hatayı düzeltmek için bir şey yapmamanız anlamına gelmez. Ancak, hatadan faydalanabilmek için örgütün durup ne olduğuna ve bunun neden olduğu konusunda düşünmesi, aşağıda ki soruların da cevabını araması gerekir.

- Bu hatanın tekrar olmasını önlemek için farklı ne yapılabilir?
- Bu hatalar şirketteki diğer departmanlar ve projeler konusunda da aydınlatıcı olabilir mi?
- Bunlar paylaşılsa şirkette başkaları bundan faydalanabilir mi?
- Bu hatanın sonucunda işin içinde yer alan bireyler nasıl geliştiler?

Yapılan bir hata size, 'Karar verilmesi gerek' değil, "Düşünmek için zaman ayrılması gerek" düşüncesini vermektedir. Böyle bir yaklaşımla, şirket genel öğrenme kapasitesini artırır. Bu durumda, suçlayacak

⁴⁶ Aynı, s.20.

birim aramak yerine bu süreci iyileştirmeye yoğunlaşmak daha uygun olacaktır.

Geriye dönük öğrenmeyi değil ileriye dönük öğrenmeyi benimsemek daha uygundur. Hatalardan öğrenmek geriye dönük öğrenmenin bir örneğidir. Diğer bir deyişle çalışan kişi olay olduktan sonra öğrenir. Çoğunlukla, öğrenmeyi başlatan olay olumsuzdur. Bu bir yanlışlık, umulmayan ya da moral bozucu bir sonuç olabilir. Daha az gerçekleşiyor olmasına rağmen, geçmiş başarılarından öğrenme de geriye dönük öğrenmenin bir örneğidir ve çoğunlukla da daha motive edicidir.

Ne yazık ki, çoğu geriye dönük öğrenmede öğrenmenin özü, alınan sonucun beklentileri karşılamadığı ya da olumsuz olduğudur. Bu gibi durumlarda insanlar, başka bir zaman benzer bir durum içinde kaldıklarında davranışlarını değiştirmek zorunda hissetmeyebilirler. Dahası, geriye dönük öğrenme kazara olur. Eğer elde edilen bir sonuç beklentileri karşılamazsa öğrenmenin garantisi yoktur. Belki de deneyimin en iyi öğretmen olduğu doğrudur.⁴⁷

Bir şey olur —► Belki bu konuda —► Belki öğrenirsiniz düşünülür

Ancak öğrenme deneyimi planlandığında bu ileriye dönük öğrenmenin temelinde yatan şeydir. Bu tür öğrenmede kişi belirli bir kişisel amaç ortaya koyar ve nasıl bir öğrenmenin istendiğini baştan belirler. Bu umulmadık ya da beklenmedik şeylerin olmayacağı anlamına gelmez ancak bir plan ve öğrenme niyeti olduğunda deneyim her zaman mükemmel bir öğretmendir. Kişiler hiçbir öğrenme planları olmadan giriştikleri deneyimlerde birçok önemli öğrenme olanağının farkına varamayacaklar ve bu, neler öğrenmiş oldukları konusunda

⁴⁷ Probst ve Büchel, **a.g.e.**, s.23.

düşünmeden bu deneyimleri tamamlayacaklardır. Öğrenme her deneyimde odak noktası olmadıkça örgüt öğrenmeyi kendi örgüt kültürü ile birleştiremeyecek ve içselleştirme fırsatını değerlendiremeyecektir.⁴⁸

Öğrenmenin planlanması —► Deneyim —► Öğrenme

Konunuzda yapılacak bir yıllık değerlendirme konferansına gitmeyi planladığınızı düşünün. Öğrenmek istedikleriniz konusunda ileriye dönük olarak plan yapmak oldukça zordur. Oluşturacağınız listeyi bir eğitim yöneticisi tarafından hazırlanan bir sonraki listeye karşılaştırmak faydalı olabilir.

3.3.1.4 İşin hazırlık çalışması gibi görülmesi

İş, öğrendiklerinizi ve öğrenmekte olduklarınızı tekrarlamak için bir fırsat olabilir. Aslında birçok kişi işleri bir tür hazırlık olarak değerlendirmektedir. Doktorlar tıp bilgilerini uyguluyorlar, avukatlar hukuk bilgilerini uyguluyorlar. Bunların ardındaki varsayım bu meslektekilerin hala öğrendikleri ve hala doğruyu arıyor olmalarıdır. Tüm bu meslekler arasındaki ortak bağ yaptıkları işin temelinde öğrenmenin olmasıdır. Daha çok deneme yaptıkça, daha çok öğrenirler ve yaptıkları işte daha iyi olurlar.⁴⁹ İnsanlar her gün işe gitmek yerine kendilerini hazırlık çalışmasına gidiyor gibi düşünebilseler işe bir parça eğlence ve merak duygusunu getirebilirlerdi. Her şeyi bilmek ve öyle görünmek baskısının ortadan kalkma ihtimali olabilirdi.

3.3.1.5 Çalışanları öğrenme konusunda ödüllendirilmesi

Michael LeBouef in çok satan kitabı Dünyanın En Büyük Yönetim İlkesi (The Greatest Management Principle in the World)

⁴⁸ Barbara, a.g.e., s.49.

⁴⁹ Aynı, s.50.

ödüllendirilen davranışın tekrarlandığı fikridir. Bu fikrin öğrenmeye uygulanması faydalı olabilir. Eğer çalışanların yaşam boyu öğrenmeye bağlı olmalarını istiyorsanız, onları öğrendikleri şeyler için ödüllendirin.

3.3.1.6 Örgütün Yapısı

Eğer şirketinizde biri bir eğitim programına katılırsa ya da bir kitap okursa ve bazı şeyleri değişik biçimlerde yapma konusunda heyecan duyuyorsa örgüt içinde nasıl karşılanır sorusunun cevabı düşündürücüdür. Yeni öneriler getirip denemeler yapmak için desteklenir mi, yoksa kendisine 'Bu bir derste ya da bir kitaptaki teori olarak geçerli olabilir, ama biz işleri burada başka türlü yaparız mı' ifadesi kullanılır.

Bazı şirketler genelde silolar olarak adlandırılan işlevsel birimlere ayrılırlar. Bu tür örgütlerde, bu yapının kendisi bu işlevsel birimler arasındaki ilişkinin önünü keser. Aynı şirketin farklı bölümleri aynı yerden aldıkları aynı hizmet için değişik ücretler öderler. Paylaşılan öğrenmeyi desteklemeyen bir yapı olmadan, öğrenme belirli bir işlevsel birim ile sınırlıdır. Öğrenme bölgesel olduğunda ve örgüt içinde dağıtmadığında bu şirkete çok pahalıya patlar.⁵⁰

Çoğu örgütte güç, ağırlıklı olarak birkaç kişide toplanmıştır. Örgütün geri kalanı enerjilerini, gücü elinde bulunduran kişilerin en ilgi duydukları projelerin ve bu kişilerin önem verdikleri değerlerin ne olduğunu belirlemek için harcar. Bu işi ne kadar iyi becerirlerse, geleceklerinin de o kadar parlak olacağını düşünürler. Birçok eleman güçlü gördüğü kişilerin istediklerini yerine getirmek kaygısıyla hareket edip dururlar. Diğer birçok şirket amacı gibi, öğrenme de bu kişilerinde gündeminde yer alabilir ya da almayabilir.

⁵⁰ Probst ve Büchel, **a.g.e.**, s.108.

Bu politik oyun hükümet görevlerinde sıkça görülür. Yeni seçilen görevliler o görevin bir önceki sahibinin yaptıklarını tamamlayan ya da ona tamamen ters düşen bir gündemle göreve başlayabilirler. ABD Hükümetine bağlı bir örgüte verilen bir eğitim programında çalışanlar 15 yıllık hizmetleri boyunca 6 değişik yönetim ile çalıştıklarını belirttiler. Bu elemanların çalışma süreleri yönetime gelen herkesinkinden daha fazlaydı ve onlar yapılması istenenleri yapmayı sürdürdüler. Eğitim uygulanmadı, yalnızca ona katlandı.

3.3.2 Öğrenmenin Önündeki Engeller

Öğrenme isteği her ne kadar örgüt içinden akarak geçmeye çalışsa da, bir şekilde engellenir. Örgütünüzün yapabileceği en önemli şeylerden bir tanesi öğrenmeyi durdurabilecek ya da yavaşlatabilecek engelleri bulmaya çalışmak ve sonra da bu engelleri ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Aşağıda bunların en sık rastlanan bazıları belirtilmektedir.⁵¹

3.3.2.1 Çelişkili mesajlar

Örgütünüzün ifade ettikleri ve davranışları birbirleriyle uyumlu olmadığında, çelişkili mesajlar gönderiyorsunuz demektir. Örneğin, örgütünüz öğrenmenin önemli olduğuna dair bir politika vurgulayabilir ve insanları eğitime katılma konusunda özendirir. Ancak aynı zamanda, bu kişilerden eğitime katıldıkları günlerde de gündelik işlerini aynı şekilde yapmaya devam etmeleri beklenebilir. Bu da büyük olasılıkla işe erken gelmeleri ya da geç çıkmaları anlamına gelir. Bu ayrıca öğlen yemeği sırasında çalışma masalarında olmaları gerekecektir, yoksa eğitime gittikleri günün ertesinde hala masalarında işler onları

⁵¹ Aynı, s.64.

bekleyecektir. Bu durumda çalışanlar öğrenmenin değeri konusunda örgütünüzden çelişkili mesajlar alıyorlar demektir.

Çelişkili mesaj verildiğinde insanlar sözlerden çok davranışlara inanırlar. Öğrenme konusunda çelişkili bir mesaj gönderdiğinizde, öğrenen bir örgüt olma amacınla ters düşmüş olursunuz.⁵²

3.3.2.2 Kaynak yetersizliği

Eğitim ve gelişim uzmanları arasında kabul gören bir düşünce parasal kriz olduğu durumlarda, kesinti yapılacak ilk şeyin eğitim olduğudur. Öğrenen örgüt olma yolunda ilerlerken, zor zamanlarda örgütlerin de benzer seçimlerle karşılaşmayacağı konusunda bir garanti yoktur.

İş yerleri, özellikle bugünkü müdür ve yöneticilerin ne kadar sıklıkla değiştiği düşünüldüğünde, önceliklerin değişmesi nedeniyle de zarar görebilirler. Bir tatil köyünde bir yönetici, eğitime ve öğrenen bir örgüt geliştirmeye kendini adanmıştı. Çalışanlar birçok eğitim programına katıldılar ve şirket iletişimine ve kararlarına katılabilme konusunda yüksek beklentiler geliştirdiler. Bu tatil köyü parasal sıkıntıya düştüğünde, yeni bir yönetici işe alındı. Bu kişi de, çalışanların gelişmesinden çok kazanç durumuna önem veren biriydi. Beş yıl sonra, yeni bir yönetici işe başladı ve eğitime önem verdi. Bu durumda tabii ki çalışanların tavrı da "bekleyelim, görelim" şeklindeydi.⁵³

3.3.2.3 Karışık, çelişkili misyon ya da misyonsuzluk

Vizyon, bir örgüte ve çalışanlarına bir yön sağlar. Nelerin önemli olduğuna açıklık getirir. Bir vizyon olmadığında ya da karışık olduğunda nelerin öğrenilmesi gerektiğini bilmek zordur. Çalışanlarına

⁵² Barbara, a.g.e., s.54.

⁵³ Aynı, s.55.

öğrenme için bir ortam hazırlamadan onların öğrenme sorumlulukları olduğunu söyleyen bir örgüt, onlara haksızlık yapmaktadır. Örneğin, işinde masa üstü yayıncılık kullanan biri için sanat dersi almak uygun olabilir.⁵⁴

3.3.3 Örgütsel Öğrenmenin İdaresi

Öğrenen örgüt yaratmada belki de en zor konu, öğrenmenin işin içinde varolmasını sağlamaktır. İnsanlara dersler vermek, seminerlere göndermek ve hatta eğitimin kalitesinin iyi olmasını sağlamak ve örgütünüzün gereksinimlerini karşılayacak şekilde özel olarak düzenlenmesini sağlamak başka bir şey, bu öğrenmenin hayata geçirilmesini yönetmek başka bir şeydir. Gerçek öğrenmenin gerçekleşmesi için öğrenme uygulamalarının desteklenmesi önem taşımaktadır.

Gerçek öğrenmenin değişik gereksinimleri ve kısıtlamaları olan işlerde gerçekleşmesi kolay değildir. Bu zorluğu yenmek için yönetimin öğrenmeyi desteklemesi, teşvik etmesi gerekir. Örgüt içinde bazı durumlarda öğrenme kendiliğinden gerçekleşir, bazı durumlarda öğrenme bilinçli gerçekleşir. Aşağıda bu durumları içine alan üç adet öğrenme yönetimi incelenecektir.

- Anlık öğrenme

Anlık öğrenme birinci yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenme her zaman az ya da çok devam eder. Bazen öğrenme eldeki iş ya da görev gerçekleştirildiği anda olur. Örneğin, elinizdeki kutuya müşteriye gönderilecek ürünü yerleştirirken, kutunun en iyi nasıl yerleştirileceğini öğrenirsiniz. Ürünleri belli bir şekilde yerleştirerek gönderilen ürün sayısını 18'den 20'ye çıkartırsınız.

⁵⁴ Aynı, s.55.

- Kazara öğrenme

İkinci öğrenme yöntemi olan kazara öğrenme bir durumun beklenmedik bir şekilde sonuçlanması ile ortaya çıkar. Katıldığımız toplantıda birinin kızdığını ve başkana bağırmağa başladığını düşünün. Başkan buna kızmaz ya da savunmaya geçmez, onun yerine kızan kişinin duyguları üzerine konuşur, toplantıya düzen geri getirir ve gündeme devam eder. Daha sonra aynı toplantıda bu sefer kızgınlık size yönelir. Kendinizin de aynen başkanın gösterdiği sükunet ve rahatlıkla yanıt verdiğinizin şaşkınlıkla farkına varırsınız. Toplantıya kızgın bir insanla baş edebileceğinizi öğrenmek için gitmediniz, zaten toplantının içeriği de bununla ilgili değildi. Ancak kazara bu durumla başa çıkmanın üretken bir yolunu öğrendiniz. Maalesef, kazara öğrenmelerin tümü olumlu değildir. Bir önceki örnekte, kızan kişiye cevaben bağırmağı ve başkaları sizden bir şeyler istediğinde onları da rahatsız etmeyi öğrenebilirdiniz.

Anlık ve kazara öğrenmede, öğrenen kişi öğrenmek için bilinçli bir karar vermez. Öğrenme ileriye dönük değildir. Esasında, istemeden olmuştur ve bir deneyimin sonucudur. Çoğu insan böyle pasif öğrenme yoluyla öğrendiklerini söylerler. Onlar her zaman öğreniyor olduklarını düşünürler. Öyle olunca da, onlar için öğrenmeye herhangi özel bir dikkat vermeye gerek yoktur.

Bir kişinin dikkatini öğrenmeye yoğunlaştırması ve gücünü öğrenme yolunda kullanmasını sağlamaktaki amaç bu kişinin anlık ve kazara öğrenme deneyimleri yaşamasıdır. Kişiyi hoş olmayan, sıkıcı veya cezalandırıcı bir durumdan kurtaran bir başka süreç daha vardır. Bu sürece olumsuz pekiştirme denir. Olumsuz pekiştirme yoluyla insan iki çeşit davranış öğrenir: Kaçma ve kaçınma.⁵⁵

⁵⁵ Suna Tevrüz, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, (Emek ofset, Yalova, 1989).

Ancak insanlarda öğrenme bilinci oluştuğunda insanlar öğrenme olanaklarının farkına varmaya başlarlar. Yakınlarında olan ancak şimdiye dek gözden kaçırdıkları şeylerin farkına varırlar. Örneğin, araba satın alan birçok insan gibi siz de arabanızı almadan önce yollarda gördüğünüzde o araba modeline, rengine vs. hiç dikkat etmezsiniz. Ancak arabayı satın aldıktan sonra her yerde kendi arabanızı görür oldunuz.

Kişiler, anlık ve kazara öğrenmelerini arttırmak için planlı öğrenmelerini de arttırmalıdır.

- Planlı öğrenme

Diğer iki tür öğrenme yönteminin aksine planlı öğrenme yöntemi bilinçlidir. Bilerek seçilen bir amaçtır. Sınıfta ya da çalışma ortamında gerçekleşebilir. Bir müşteri ile, üretici ile, iş arkadaşları ile ve hatta bir kutu ile bile olabilir. Bu stilde önemli değişken, istenen sonucun öğrenme olmasıdır. Kişi bir ortama öğrenme niyetiyle, ileriye dönük olarak girer.

Öğrenen organizasyon yaratmadaki anahtar noktalardan birisi, planlı öğrenmeye yapılan vurguyu ve bağlılığı, onların kendi kendilerine ortaya çıkmasını beklemek yerine, bir çaba ile arttırmaya çalışılmasıdır. Bir durum ya da deneyimden neler öğrenilebileceği konusunda önceden düşünülürse, öğrenme herhangi bir ortamda gerçekleştirilebilir. Öğrenme etki kanununa göre işler. Etki kanunu davranışın, sonuçlarının bir fonksiyonu olduğunu ifade eder.⁵⁶

3.3.3.1 Ne Tür Bir Öğrenmenin Gerekli Olduğuna Karar Verilmesi

⁵⁶ Barbara, a.g.e., s.60.

Öğrenme değişik biçimlerde olabileceği gibi, öğrenmenin değişik türleri de vardır. Planlı öğrenmenin gerçekleşmesi için olanakları artırdığınızda, örgütünüzü istenen hedefe hangi tür yöntemin en etkili şekilde yaklaştıracığını değerlendirmeye başlayabilirsiniz.

Descartes, Kant gibi düşünürler, kişilerin algılama yetenekleri ile doğduklarını savunurlar. Lock ve Berkley gibi düşünürler ise, bireylerin çevredeki nesnelere edindikleri deneyimler sonucunda algılamayı öğrendiklerini ileri sürerler.⁵⁷

Aşağıda acemilerin öğrenmesi, aşamalı öğrenme, önceden öğrenilmiş olanları unutarak öğrenme ve dönüştürücü öğrenme incelenecektir.

Öğrenen organizasyon olmak için örgüt içinde çalışanlara öğrenme ortamları oluşturulur ve öğrenme teşvik edilir. Fakat çalışanlar nelerin öğrenilmesi gerektiği konusunda bir bilgiye sahip olmayabilirler. Bu durumda ilk öğrenmeyi kolaylaştırmak gerekir.

Varolan güç ve beceriler üzerine bir şey inşa etmek istendiğinde, aşamalı öğrenmeye ihtiyaç vardır. Bu öğrenmede beceriler zaman içinde geliştirilir. Örneğin, sunum yapan bir yönetici genelde oldukça etkili olabilir. Ancak, daha güçlü bir kapanış cümlesi etkiyi daha da artırabilir. Bu sunumu yapan yönetici için aşamalı öğrenme, kısa özetler yapabilme yeteneğine daha başka sunum becerileri eklemek demek olacaktır.⁵⁸

⁵⁷ Cope, a.g.e., s.145.

⁵⁸ Barbara, a.g.e., s.61-62.

Bir beceriyi geliştirmek ya da genişletmek de aşamalı öğrenmedir. Örneğin, satış yapma becerisinde ustalaşmış bir grup satış elemanını düşünün. Yapılan her satıştan sonra onlardan daha fazla müşteri hizmeti vermeleri istenebilir.

Öğrenilenleri unutarak öğrenme genellikle teknolojik alanlar için geçerlidir. Örneğin bir bilgisayar programının yenisinin ortaya çıkmasıyla aşamalı öğrenme gerekli olabilir. Ama bir başka alternatif de bu programın eski bir versiyonunu unutarak öğrenmek olabilir. Örneğin, eski versiyondaki 'yazıcıya gönder' komutu yenisinde 'Kaydet' komutuna dönüşmüş olabilir. Yeni bilgiyi öğrenmeye açık olabilmek için eski bildiklerinizi 'unutmak" gerekebilir.

Örgüt olarak öğrenilenleri unutma üzerinde Hedberg'te durmuştur. Hedberg için, organizasyon içinde yeni bilgilerin teşvik edilmesi ve ortaya çıkması için yeni fikirlere yer açılmalıdır.⁵⁹

Çoğu insan öğrendiklerini unutmaya pek gönüllü değildirler. 'Biz bunu hep böyle yaparız' ya da bozuk değilse, hiç uğraşma gibi ifadeleri ne kadar sık duymuşuzdur. Bu ifadeler statükoyu devam ettirmeye yönelik bir isteği belirtir. Aşamalı öğrenmede varolan öğrenmenizi ve bilginizi koruyup, bunlara bir ekleme yaparsınız. Unutarak öğrenmede ise, yaptıklarınız ya da öğrendikleriniz tamamen lüzumsuz hale gelir ve öğrenilecek yeni şeylere yer açmak için atılır.

3.3.3.2 Öğrenme İçin Kaynak Geliştirilmesi

Öğrenen bir organizasyonda, öğrenme deneyimlerinin ve olanaklarının en önemli kaynağı eğitim bölümü değildir. Bu çok dar ve

⁵⁹ Hedberg Chris, "Understanding and Creating Whole Organisational Change Through Learning Theory," **Human Relations**. Vol:49, no: 5, (1996),s.624.

miyoptur. Bunun yerine, tüm işler, örgütteki her insan ve her proje öğrenme için ayrı öğrenme olanaklarıdır. Rakipler, toptancılar, ve hatta müşteriler öğrenme için birer kaynak olabilirler. Buradaki esas iş, bu öğrenme kaynaklarını belirlemek ve onlara ulaşmaktır.

Planlı öğrenmede, öğrenilmesi gereken şey hakkında düşünülmektedir. En iyi şekilde kimden ya da nereden öğrenebilirsiniz. Öğrenilmesi gereken şeyin öğrenme zamanı nedir? Formel bir öğrenme ortamı gerekli midir? Bu amaca ulaştıracak kitap, video kaset ya da audio kaset var mı? Bu sorular planlı öğrenmeden önce sorulmalıdır.

3.4 Öğrenmede Bireyin Sorumluluğu

Her örgütde öğrenen kişiler üçe ayrılabilir. Bunlar, örgütsel araçlarda yapıldığı gibi bir skala üzerine yerleştirilebilir. Bunun en solunda, öğrenme deneyimleri çok önceleri gerçekleşmiş olan isteksiz öğrenenler vardır. En sağında ise, geleceğe bakıp bugün neler öğrenmek zorunda olduklarını belirleyen yaşam boyu öğrenenler vardır. Ortada ise, su ana yoğunlaşan insanlar vardır: "İşimi yapabilmem için şu anda ne öğrenmem gerekli?" düşüncesine sahip insanlardır bunlar.

Bireysel öğrenme, etkili eylem için gerekli potansiyelin arttırılması olarak tanımlanabilir. Bilginin ve vasfın elde edilmesinden oluşur.⁶⁰ Espejoya göre örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeye bağlı bir süreçtir. Örgütler bu süreçte vasıf ve deneyim elde etmektedir.⁶¹ Her tür öğrenen üye ile ilgili tanımlamalar şunlardır:

- İsteksiz Öğrenenler

⁶⁰ Barbara, **a.g.e.**, s.68.

⁶¹ R.Espejo, **Organisational Transformation and Learning**, (John Wiley and Sons, Newyork, 1996).

Slogan: Ben Bunları Gördüm, Geçirdim

- Keyfi Öğrenenler

Slogan: Bu da Geçer

- Yaşam boyu öğrenenler

Slogan: Yeni ise, Deneyelim

Yaşam boyu öğrenenler uzun bir deneyime sahip olmalarına ve meslektaşları tarafından sayılan insanlar olmalarına rağmen, hala yeni fikirleri takip ederler. Örgütünüzde desteklemek ve geliştirmek istediğiniz insanlar bu tür insanlardır.

Aslında, hepimizde değişik alanlarda bu üçünden birinden biraz vardır. Hepimizin bir esas öğrenme tutumu vardır, ama biraz düşünürsek aslında esas öğrenme stiliniz dışında bazı öğrenme alanları da bulabilirsiniz. Yukarıdaki öğrenme tutumlarının tanımları okunduktan sonra, öğrenme konusundaki temel tavırların belirlenmesi zor olmayacaktır.

3.4.1 Öğrenmenin Aşamaları

Yaşam boyu öğrenenler şu büyüklü kelimeyi kullanmaktan korkmazlar: "Bilmiyorum". Öğrenmek isteyen insanlara bu kelime güç verir. Yanıtı bilmiyorlarsa, soru sorup cevabı arayabilirler. Sıklıkla, insanlar bu kelimeyi kullanmaktan korkarlar, çünkü yetersiz ya da beceriksiz olarak algılanacaklarını düşünürler.⁶²

⁶² J. Braham Barbara, **a.g.e.**, s.72.

3.4.1.1 Bilinçsiz Yetersizlik

Öğrendikçe değişik beceri aşamalarından geçilmektedir. İlk aşama bilinçsiz yetersizliktir. Bu aşamada, 'Bilmediğiniz şeyler size zarar vermez' ifadesinde olduğu gibi ne bilmediğinizi bilmiyorsunuzdur. Bir bakıma bu huzurlu bir aşamadır, çünkü bir şeyleri bilmemekten dolayı duyulan bir rahatsızlık yoktur. Örneğin, yeni bir şirkette işe başlayan bir müdürü düşünün. Yaptığı iş görüşmesinden şirketin yeni bir kalite programını uygulamaya geçirmekle meşgul olduğunu biliyor, ancak bunun kendisinin günlük işleri açısından ne anlama geldiğini bilmiyor. Şimdiye kadar hep kaliteli işler yapmıştır ve bunun da pek farklı olacağını düşünmemektedir. Bu müdür kendisinden yeni işinde neler istenileceğini bilmediği için içinde bulunduğu durum bilinçsiz yetersizliktir.⁶³

3.4.1.2 Bilinçli yetersizlik

Yeni müdürün ikinci aşamaya (bilinçli yetersizlik) erişmesi pek zaman almaz. Bu noktada, artık bilmediğinin farkındadır. Bu stres, bazen hayal kırıklığı ve bilmiyorum kelimesinin kullanılması zamanıdır. Kişi, huzurlu bir cahillik aşamasından bir rahatsızlık - huzursuzluk (bazen aşırı huzursuzluk) aşamasına gelmiştir. Şimdi müdür, öğrenme eğrisinin üzerinde yer almıştır. Katıldığı toplantılarda insanlar, fırsat analizlerinden, neden-sonuç matrislerinden ve PERT tablolarından bahsederler. Bu kelimelerin ne anlama geldiğini ya da bunların nasıl kullanılacağını bilmediğinin çok kesin bir biçimde farkındadır. Bunları ilk kullanma denemeleri karışıklık ve sıkıntı ile sonuçlanır.

⁶³ Aynı, s.73.

3.4.1.3 Bilinçli yeterlilik

Haftalar geçtikçe, müdür sorular sorar, bu kalite araçlarını kullanır ve yavaş yavaş bilinçli yeterlilik aşamasına ulaşır. Hangi durumlarda hangi araçların kullanılacağını anlamaya başlar. Bu araçların her birim en etkili nasıl kullanabileceğini öğrenir. PERT tablosu ile Gantt tablosu arasındaki farkı bilmediğinden dolayı bir toplantıda mahcup olacağını düşünerek üzülmeğe vazgeçer. Bu aşamada, bu yöntemleri kullanmak hala dikkat gerektirir. Ancak, daha az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerden dolayı arlan bir gurur vardır. Huzursuzluk yerini huzura bırakmaya başlar.

3.4.1.4 Bilinçsiz yeterlilik

Sürekli deneme, öğrenen kişiyi dördüncü aşamaya, bilinçsiz yeterlilik aşamasına getirir. Bu noktada artık müdür kullanacağı tekniğin tam olarak nasıl uygulanacağını bilmek için el kitabına bakmaya gerek duymaz. Hangi durumda hangi tekniğin kullanılacağını anlamak için analiz yapmasına gerek yoktur. Bu yöntemleri kullanmak eğlenceli hale gelmiştir. Bu aşamaya varmak ne güzeldir. Beceri oldukça tamdık hale gelmenin ötesinde neredeyse bir refleks halini almıştır. Ancak, bu bilinçsiz yeterlilik aşamasının da bazı tehlikeleri vardır.

3.4.1.4.1 Öğrenme Ukalılığı

Öğrenme ukalılığı bu tehlikelerden birincisidir. Bir beceriyi öğrenmek için çok çalıştığınızda ve bol bol deneme yaptığınızda, bu işi başarmanın başka yollarını denemeye pek gönlünüz olmaz. Örneğin, bir satıcı bir gün gelip yöneticisine, ekibin daha hızlı ve daha iyi kararlar almasına yardımcı olacak yeni bir bilgisayar ve yazılım olduğunu söyler. Ayrıca bu teknolojinin halen-yöneticinin kullanmakta olduğu teknolojiden çok daha ileri bir ürün olduğu inancındadır. Ancak, yönetici şu anda kullandığı teknolojiden memnundur. Bu yeniliğe itiraz edilse de edilmese de, verilen mesaj 'Benim yolum en iyisidir'dir.

Bilinçsiz yeterli kişi belirli bir yol kullanarak başarıya ulaşırsa, başka bir yola pek açık bakmayabilir.

3.4.1.4.2 Sıkılma

Diğer bir tehlike ise sıkılmadır. İşinizi hiç düşünmeden yapabiliyorsanız, bu işin heyecanı nerede kalmaktadır. İlginçtir ki, bu derece ileri düzeyde birisi örgüt için bir olumsuzluk oluşturur, çünkü motivasyonu kaybolmuştur, şikayet edecek zamanı vardır ve işleri yeni yollarla halletmeyi reddetmektedir.

Bilinçsiz yeterlilik düzeyindeki sorunların çözümü nedir sorusunun bir yanıtı, yeni bir alan ya da yeni bir beceri ile öğrenmeye yeniden başlamaktır. İş yerinde rotasyonun ve bölümler arası eğitimin yararlarından biri de budur. Öğrenen kişiler bilinçsiz yetersiz aşamasına yeniden girerler, ki bu aşama da sürekli öğrenmeyi davet eder. Öğrenen örgütlerin şirket dışından uzmanlar getirmek ya da sadece eğitim bölümüne dayanmak yerine içenden eğitimciler kullanmalarının nedenlerinden birisi budur. Öğretmek, öğrenmenin en hızlı yollarından biridir. Herkes bir alanda öğretici olabilir ve bu da ekip çalışmasını ve işbirliğini güçlendirir.

3.4.1.5 Uzmanlık

Öğrenmenin bir aşaması daha vardır: uzmanlık. Öğrenen bir organizasyon yaratmak kitabının yazarı Barbara Braham'a göre bir insanın öğrenme sürecinde ara sıra ani çıkışlar olur, bunların ardından da platolar gelir. Öğrenme sürecinin başında bu ani çıkışlar birbirlerine yakındır ve insanda bir başarı hissi uyandırır. Ancak tırmanış dikleştikçe bu platolarda harcanan süre de uzar ve yeni öğrenilen şeyler de azalır. Braham, bir Japon dövüş sporu olan aikido ile bu durum arasında bir benzerlik kurar. Dövüş sporuna başlayan insanlar öğrenmenin çok hızlı olduğu ilk bir yıl boyunca keyif alırlar. Ama sonra

derslere gitmemeye başlarlar. Siyah kuşak almadan ayrılırlar. Çünkü, özellikle de Batı toplumlarındaki çoğu insan bu ani ilerlemeden memnunluk duyarlar. Yeni projelere başlarlar, öğrenme ve başarının getirdiği heyecanı duyumsarlar. Ama öğrenme yavaşlamaya başladığı ve daha incelikli hale geldiğinde bu projeden yorulurlar ve ilgilerini yeni bir şeye yöneltirler. İnsanlar genellikle bir konuda gerçekten uzmanlaşmak istediklerinde gerekli zamanın uzunluğu ile ilgilenmezler.⁶⁴

Bireylerin örgütsel çerçeve içinde öğrenmesi örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği anlamına gelmez. Bazı özellikler gerçekleştiği ölçüde örgütsel öğrenme birey düzeyindeki öğrenmeden farklıdır. Ortak deneyimlere, kararlara ve normlara bağlıdır.⁶⁵

Her öğrenme aşaması bir plato olarak düşünülür. Bazı insanlar bir konuda en üst noktaya ulaşmak ve uzmanlaşmak için gerekli ilgiyi gösteremezler. Uzmanlık, ulaşılabilecek bir nokta değil, bir süreçtir. Esas zor iş, insanların zamanlarının çoğunu geçirdikleri bu platoları sevmeyi öğrenmektir.

Ani çıkışlar tepe noktalardır ve bunlar uzun süre devam etmezler. Bu çıkışlar sizi platoda çalışmanızı sürdürmeye motive ederler ve siz de bu çalışma sonunda bir platodan diğerine geçeceğinizi bilirsiniz.

Bir şeyde uzmanlaşmak hem zaman hem de bağlılık gerektirir. Eğer çalışmanızı değerlendirmek konusunda ısrarlıysanız, bunu her on yılda bir yapın. Ama biz şirketlerimizin kar ve büyümelerini üçer aylık dönemlerde görmek istiyoruz. Kısa dönemli düşünce tarzı

⁶⁴ Aynı, s.73.

⁶⁵ Kalder, **Öğrenen Organizasyonlar II** (İkinci Basım, İstanbul: 2000), s.57-58.

öğrenmeye sürecine tamamen terstir. Öğrenmeye ve şirketimizi yönetmeye yönelik bir tavır olarak ustalaşma bir dönüşümü temsil eder.⁶⁶

3.4.2 Öğrenmeye Açıklık

Yaşam boyu öğrenenler öğrenmeye karşı açık fikirlidirler. Bunu başarmak ve öğrenme ukalılığından ve başkaları hakkında yargıya varmaktan kaçınabilmek önemli başarılarıdır. Aşağıda yazılanlar öğrenmeye açık olmak konusunda kullanılır.⁶⁷

- Teslim olmak, en basit haliyle bilmediğinizi kabullenmektir. Öğretmene, öğrenme sürecine ya da öğrenilen işe teslim olursunuz. Teslim olma daha işin başında erkenden ya da ustalık yolunda epey ilerledikten sonra bile olabilir.
- Merak etmek çocuklarda, özellikle de küçük çocuklarda görülen ve dünyanın harika şeylerle dolu olduğu bir aşamadır. Öğrenen bir kişi olarak bu harikayı anlamak ve yaşamak istersiniz. Bu deneyim sizi kendi dışınıza çıkarır ve merak ettiğiniz konu ya da kişi üzerine yoğunlaştırır. Niyetinizin ya da amacınızın olması yeterlidir.
- Beklentilerin askıya alınması da öğrenmeye olmanın bir ifadesidir. Bir şey öğrenmek istediğinizde öğrenme niyetinden, bir şeyi ne kadar hızlı ya da ne kadar kolaylıkla öğrenebileceğiniz konusunda bazı beklentilere kolaylıkla kayılabilir. Yaşam boyu öğrenenler öğrenmenin daha önceden belirlenmiş bir programa göre değil zaman içinde ortaya çıkmasına izin verirler.
- Aptal duruma düşmeyi kabullenmek bazı durumlarda faydalıdır. Gerçekten öğrenen bir kişi başlangıçta bu durumda olmayı kabullenir. 'Eğer iyi yapmaya değecekse, kötü yapmaya değer' ifadesinde anlatılmaya çalışılan paradoksu bu düşünceyi kısaca özetlemektedir. Diğer bir ifadeyle, ustalaşmak istediğiniz şeyde başlangıçta hatalar yapacaksınız. Öğrenme düzensiz olabilir ve siz de aptal durumuna

⁶⁶ Barbara, **a.g.e.**, s.76.

⁶⁷ Aynı, s.77.

düşebilirsiniz, ama yaşam boyu öğrenenler bu süreç içinde her ana değer verirler.⁶⁸

3.4.3 Öğrenme Konusunda Sizin Sorumluluğunuz

Hiç kimse sizin zorla bir şey öğrenmenizi sağlayamaz. Öğrenmenizden başkaları değil siz sorumlusunuz. Eğer şu andaki işinizde sıkılıyorsanız, bu başkasının hatası değildir. Sıkıntı sizin kişisel sorumluluğunuzdur. Bu sıkıntıdan kurtulmak için, kitapta daha önce anlatılan, bazı şeyleri deneyebilirsiniz. İşinizi anlamlı ve heyecan verici yapmak örgütünüzün ya da patronunuzun sorumluluğu değildir.

Öğrenme, bildiğinizi uygulamak ve kavradıklarınızı temel alarak davranışlarınızı değiştirmeniz demektir. Bunu kimse sizin için yapamaz. Başkaları size sağlıklı, başarılı ve mutlu olmanın sırrını verebilir, ama bu bilgilerin uygulanması ancak sizin yapabileceğiniz bir şeydir. Öğrenme bu uygulamanın içinde vardır.⁶⁹

Bunun için başkalarını suçluyorsanız, durmanın zamanı gelmiştir. Olgunlaşmanın ve kendiniz, hayatınız ve hayattan elde ettiklerinizin sorumluluğunu almanın zamanı gelmiştir. Eğer aldığınız sonuçları beğenmiyorsanız, yeni yollar deneyin. Başkalarının size bilgi sunma yöntemlerini beğenmiyorsanız, insanlara kendinizin en iyi nasıl öğrendiği konusunda bilgi verme sorumluluğunu yüklenin.

Örgütünüzün sağladığı destek ne olursa olsun, kendi öğrenme sorumluluğunuzu almanın iki yararı vardır: Birincisi, öğrenmenin kendi içinde varolan keyif ve mutluluğu tatmaktır. İkincisi, öğrendiklerinin kendisinden hiçbir zaman geri alınamayacağı olmasıdır. Eğer

⁶⁸ www.sitetky.com/frameset/ot/otmak15.html (01.09.2006)

⁶⁹ Barbara, **a.g.e.**, s.82.

örgütünüz öğrenmeye değer vermiyor ve ödüllendirmiyorsa, siz de bunları yapan bir tane bulmalısınız.

Barbara Braham'ın aktardığına göre, Nancy Dixon, döngüsel bir nitelik gösteren örgütsel öğrenmenin aşamalarını şu şekilde belirtir: bilginin yaratılması, bilginin organizasyon çapında yayılması, bilginin içselleştirilmesi, içselleşen bilginin kullanımı.⁷⁰

Amerikan şirketi Trainingworks'un başkanı Leslic Charles herkesin, kendi öğrenmelerine destek olmak için bir öğrenme deften tutabileceğini belirtiyor. Her gün. üzerinde çalışmak istediğiniz bir davranışı seçin ve deftere not edin. Günün sonunda defterinize ne ilerleme kaydettiğinizi yazın. Böyle basit bir öğrenme defteri öğrenmeyi bilinçli bir şey haline getirmenize yardımcı olacaktır. İşte size öğrenme amaçlarına birkaç örnek: Olumlu bir tavır benimseyeceğim; bilgisayarda çalışırken vücudumu nasıl kullandığıma dikkat edeceğim; daha fazla gülümseyeceğim.

3.4.3.1 Yaratıcı ve Tepkisel Yaklaşım

Birçok insan tepkisel yaklaşım ile yaşar. Bu yaklaşımda, yaşamın size sunduklarına tepki vererek yaşarsınız. İçinde bulduğunuz durumlara sürekli karşılık verirsiniz. Sonuç olarak, yaşamınızı ya da olayları kontrol etmekte kendinizi güçsüz hissedersiniz. 'Bazıları ne kadar da şanslı' diye düşünürsünüz. Görünüşte onların hayatları akıp gider, sizinki ise şanssızlıklarla doludur. Eğer sizin de yaşama yaklaşımınız bu ise öğrenmelerinizin çoğu kazara ya da geriye dönük olur.⁷¹

⁷⁰ Aynı, s.83.

⁷¹ Aynı, s.83.

Buna karşı, yaratıcı yaklaşımda yaşamınızdan ne istediğinize karar verme konusunda güç sizdedir. J.B.Barbara'nın kitabında belirlediği araçları kullanıp, yaşamınızda öğrenmek istediklerinizi ileriye dönük olarak belirleyip şansa bırakmayarak istediğiniz sonuçları yaratma sürecine girebilirsiniz. Yaşam boyu öğrenenler yaratıcı yaklaşımla yaşayanlardır.

3.4.3.2 Doğal öğrenme isteğini harekete geçirmek

İnsanların yaptıkları şeyleri başkaları için değil de kendileri istedikleri için yaptıkları iyi bilinen bir motivasyon ilkesidir. Bu ilke öğrenme için de geçerlidir. Birisinin öğrenme isteğinin arkasındaki nedenleri anlarsanız, onların öğrenmesini daha iyi destekleyebilirsiniz. Bu süreç içinde, genel olarak örgütde gerçekleşen öğrenmeyi de geliştirebilirsiniz. Kaynakların durgunluğunun ve kriz ortamlarının da öğrenmeyi harekete geçirdiğini belirtmek gerekir.⁷²

Öğrenme isteğini motive eden unsurlar şunlardır:

- Merak, insanlarda öğrenmek için doğuştan varolan doğal bir güdüdür. Bu doğal merak her birimizde değişik düzeylerde özendirilmiştir. Örgütünüzdeki bazılarının her şeyi öğrenme isteklerinin arkasındaki neden çok basit bir tabir ile meraktır.

Kendini koruma çok hızlı değişen dünyamızda, birçok insan işlerini ellerinde tutabilmek için sürekli yeni beceriler edinme gereğinin bilincindedirler. Sonuç olarak, bazıları kurslara giderler, bazıları kendilerine örnek olacak kişiler ararlar ya da başka öğrenme olanaklarını değerlendirirler. Bunun nedeni öğrenmenin kendi başına değerli olduğunu düşündüklerinden değil, kendilerini değişime karşı korumak istemelerindedir. Bu tür öğrenmenin arkasındaki motivasyon korkudur.⁷³

⁷² Probst ve Büchel, **a.g.e.**, s.44.

⁷³ Barbara, **a.g.e.**, s.89.

- Bir amacı yerine getirmek düşüncesi de doğal öğrenme isteğini harekete geçirir. Bazı insanlar işyerine orada yapacak bir şeyler olduğu için gelirler, ama çoğu insan işe bir şeyler yapmak istedikleri için gider. İnsanlara faydalı olup, bir fark yaratmış olmak isterler. Onlar için, iş bir tutku ya da bir çağrıdır. İçten gelen bu çağrıyı dinleyerek kendilerini amaçlarına yaklaştıracak her şeyi öğrenmeye motive olmuşlardır.
- Ödül ya da kazanç, doğal öğrenme isteğini harekete geçiren unsurlardan bir tanesidir. Sadece maddi kazancın motive ettiği insanlar da vardır. Bazı alanlarda, ne kadar çok öğrenirseniz o kadar çok kazanırsınız. Sosyal hizmet, psikoloji ya da muhasebe gibi alanlarda belirli sertifikaları alanlar daha fazla maaş alacaklardır. Bazı şirketler maaşları çalışanların aldıkları ve tamamladıkları ders sayısına göre belirleyebilir ya da iş verirken ya da terfi ettiren bazı derslerin alınmış olmasını ya da bazı eğitim önkoşullarının sağlanmış olmasını şart koşabilir. Böylece, bazı insanların öğrenme isteğinin ardındaki motivasyon maddi kazançtır.

Öğrenen organizasyonlar ile ilgili kavramlar bu bölümde açıklanmıştır. İlk olarak öğrenen organizasyonların tarihi gelişimine bakılmış ve öğrenen organizasyonların gerekliliği konusuna değinilmiştir. İkinci olarak, öğrenme açısından organizasyonların tanımları yapılmış ve öğrenen organizasyon disiplinleri açıklanmıştır. Son olarak ta öğrenme konusunda birey ve örgüt açısından sorumluluklara değinilmiştir. Bundan sonraki bölümde öğrenen organizasyonlar ile etkileşim açısından incelenecek örgüt kültürü kavramı ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ÖNEM KAZANMASI

Bazı bilim adamları tarafından, örgüt kültürü kavramının ve bu kavram kapsamında düşünülen çeşitli konularda araştırmaların gündeme gelmesi, endüstri toplumlarının içinde buldukları bazı ekonomik ve sosyal durumlarla yakından ilişkili görülmüştür. Yakın geçmişte başta ABD olmak üzere birçok batı ülkesinde ekonomide dramatik bir düşüş yaşanmış; organizasyonlar ve organizasyonel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, uyum, işe devam, işgücü devri, işten ayrılma gibi konularla ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır.⁵¹

Büyük bir endüstriyel güç olarak Japonya' nın yükselişi, kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin, organizasyon teorisyenleri ve yöneticiler tarafından artan bir şekilde ele alınmaya başlanması ve incelenmesiyle sonuçlanmıştır. 1960'lar boyunca Amerikan yönetiminin ve endüstrisinin pazardaki etkisi ve kendi rekabet gücüne olan inancı tamdı. 1970' li yıllarla kademeli olarak fakat artan gücüyle Japon otomobil, elektronik, ve diğer üretim sektörlerinin performansları bunu değiştirmeye başlamıştır. Japonlar uluslararası pazarlarda egemenliği ele geçirmeye başlamış ve kalite, değer, güvenilirlik ve hizmet alanlarında kayda değer bir şöhret yakalamışlardır. Doğal kaynakları olmadan, dört dağlık adadaki 110 milyon nüfusuyla Japonya en yüksek büyüme rakamını, en düşük işsizlik oranını yakalamıştır. İkinci Dünya Savaşının külleri arasından endüstriyel bir imparatorluk yaratmışlardır. Farklı teorisyenlerin bu dönüşümün nedenleri üzerinde tartışmalarına rağmen, büyük bir kesim bu dönüşümün kültürden

⁵¹ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü** (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Mart 1994), s. 23.

kaynaklandığını düşünmektedir. Bu nedenlerden dolayı, Japonların özel karakteri vurgulanarak kültür ve organizasyonel yaşamla olan ilişkileri 1980'li ve 1990'lı yılların yönetim alanındaki önemli bir konusu haline gelmiştir.⁵²

Öğrenen organizasyonları ortaya çıkaran gelişmeler arasında en önemlilerinden biri de yabancı rekabeti ve hızla değişen işletme çevresiydi. Bu nedenle, örgüt kültürü ve öğrenen organizasyonları ortaya çıkaran gelişmeler bu noktada birbiriyle kesişmektedir.

Organizasyon araştırmacıları, 1980'li yıllar boyunca, organizasyon üyelerinin davranışlarını etkileyen içgörüler, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültürel yönünü araştırmaya başlamışlardır. Aslında kültür kavramı, yeni bir kavram olmayıp değişik uzmanlık alanlarına bağlı bilim adamları tarafından geçmişte değişik biçimlerde tanımlanmış ve özellikle insan ilişkilerini benimseyen araştırmacılar tarafından organizasyonlarda inançlar, değerler, normlar gibi çeşitli kültürel öğeler üzerinde bazı araştırmalar yapılmıştır. Ancak burada yeni olan örgüt kültürü olarak nitelendirilen yeni bir kavramdan söz edilmesidir.⁵³

Örgüt kültürü kavramı üzerindeki akademik yazıların ne zaman başladığının tanımlanması kolaydır. 1979' da Pettigrew, Administrative Science Quarterly adlı dergide örgüt kültürüyle ilgili ilk makaleyi yayınlamıştır. Bu makalede, Pettigrew antropolojik bir kavram olan kültürü ve bununla ilgili (semboller, mitler, ritüeller gibi..) kavramların örgütsel analizde kullanabileceğini göstermiştir.⁵⁴

Örgüt kültürü kavramı, 1980' li yıllardan itibaren popüler olmuştur. Peters ve Waterman'ın 1982' de yayımladıkları "in Search of Excellence" adlı eseri ile işletmecilikte yeni bir mod, yeni bir organizasyon yasası ortaya

⁵² Gareth Morgan, **Images of Organization**, (California: Sage Publications,1997),s. 119.

⁵³ Şişman, **a.g.e.**, s.26.

⁵⁴ Arnon E. Reichers ve Benjamin Schneider, **Organizational Climate and Culture** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990), s.19.

koyulmuştur. Bir organizasyonun gücünü, üyeleri tarafından paylaşılan değerlere, diğer bir ifade ile kültüre dayandıran bu yeni yaklaşım hızla yayılmış, organizasyon işlevini belirleyen değişkenler olarak kullanılan yapı, organizasyon büyüklüğü, teknoloji yerine, kültür bir değişken durumuna gelmiştir. Çevreye uyum, etkinlik ve hatta uyum-farklılaşma arasındaki hassas dengeyi açıklamada kültür, bir çözüm olarak görülmeye başlanmıştır.⁵⁵ Örgüt kültürünün yükselişini, geniş okuyucu kitlelerine ulaşmasını sağlayan ve eş zamanlı başka bir eser de Deal ve Kennedy'nin "Corporate Culture: The Rites and Rituals of Organisational Life" adlı kitabıdır.⁵⁶

Tüm bu gelişmeler sonucunda örgüt kültürü kavramı, yönetim literatüründe ve organizasyonla ilgili çalışmalarda üzerinde ayrıntılı incelemelerin yapıldığı ve çok sayıda kitabın ve makalenin yazıldığı bir unsur haline gelmiştir.

2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMLARI

Kültür kavramı da öğrenme kavramı gibi akademik çevreler tarafından sıkça ele alınan ve tartışılan fakat tanımı üzerinde ortak bir uzlaşının sağlanamadığı tanımlanması zor fakat kullanılması kolay bir kavramdır.

Kültür kavramının etimolojik kökeni latinedeki "cultura" sözcüğüne dayanır. "Cultura" sözcüğü 18. yüzyıldan önce ekip-biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılıyordu. Ancak, zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve kültür insanın hayat biçimine bağlanmıştır.⁵⁷

Kültür üzerindeki tanımların en eskisi E. B. Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor a göre kültür,"bilgiyi, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı

⁵⁵ Ferda Erdem, **İşletme Kültürü** (Ankara: Friedrich-Noumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, 1996), s.32.

⁵⁶ Reichers ve Schneider, **a.g.e.**, s.19.

⁵⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3077, 1983),s.112.

olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür". Bugün oldukça eskimiş olmasına rağmen bütüncü kültür tanımları içindeki en iyi tanımlardan biridir.⁵⁸

Bir diğer kültür tanımı kültürü, "sembolik eylemler aracılığıyla edinilen iletişimsel yaratılar" olarak ele alır. Kültürlerin, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için varolan insan yaratılan olduğunu belirtir.⁵⁹

Kültürü tanımlama güçlüğünü yaratan şey, bilgi ve malzeme eksikliği değildir. Bu güçlüğü yaratan başlıca sebep, kültür tanımını yapanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır.⁶⁰ Kültürü tanımlamadaki bu güçlük, örgüt kültürünün tanımlanmasında da geçerlidir. Kültür, insanları birleştiren faktörler içerisinde en önemli olanlarından biridir. Kültür kişilerin belirli bir toplumun ya da grubun üyesi olarak geçtikleri öğrenme süreçleri sonucunda elde edilir ve yeni kuşaklara eğitim yoluyla öğretilir. Görüldüğü gibi öğrenme ve kültür birbirine sıkı sıkıya bağlı ve ayrı düşünülemez iki kavramdır.

Çağdaş yaklaşımlarda organizasyonlar, "insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşiminden doğan"; "mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu", "sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış " sosyal sistemler olarak görülmektedir.⁶¹ Organizasyonların sosyal yönünün vurgulanmaya başlanmasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı da popülerlik kazanmıştır.

Genel olarak kültürün tanımlanmasından sonra çalışmada asıl incelenecek kavram olan örgüt kültürünün açıklanmasına sıra gelmiştir.

⁵⁸ Aynı, s.131.

⁵⁹ Charles Conrad, **Strategic Organizational Communication- Toward the Twenty-First Century** (Third Edition, Orlando, Florida: Harcourt Brace, 1994),s.8-9.

⁶⁰ Güneş Berberoğlu, Şenem Besler ve Zümrüt Tonus, "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:14, Sayı: 1-2, (1998), s.31.

⁶¹ Şişman, **a.g.e.**, s.5.

Kültürler, insanların belirsizlikleri yönetme ve sosyal hayatlarında düzen yaratma çabası sonucunda ortaya çıkar. Organizasyon içindeki insanlar birçok belirsizlikle yüz yüze gelir. Çevreleri ekonomik koşullara, teknolojik gelişmelere ya da rakiplerinin eylemlerine göre hızla değişmektedir. Hızla gelişen ekonomide rekabet edebilmek için, organizasyon içindeki insanlar değişik tüketicilerle ve geniş bir dizi yeni rakiplerle ilişkide bulunmak zorundadır. Aynı zamanda, bilgi ve enformasyonda yaşanan artış, organizasyon üyelerinin değişik uzmanlık alanlarına sahip farklı uzmanların çoğu zaman birbirini tam olarak anlamayan ve birbiriyle çatışan görüşlere sahip aktivitelerini koordine etmesini gerektirir. Bunu organizasyonlarının sosyal düzeni ve sınırlı birleşmeler, yeniden organize olmalar ve küçülmelerle karşı karşıya olduğu halde yapmak zorundadırlar. Eğer bu belirsizlikler ve tehditlerle etkili bir şekilde başa çıkılmazsa iş, sosyal statü ve kendine güven kayıpları yaşanabilir. Bu nedenle, insanların kültürler oluşturma ve geliştirmeleri şaşırtıcı değildir.⁶²

Genel olarak kültür kavramının ifade edilmesindeki güçlüğü, örgüt kültürü içinde geçerli olduğu belirtilir. Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir.

Örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin paylaştığı inanç ve beklenti kalıplarıdır. Bu inanç ve beklentiler organizasyon içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını şekillendiren normları oluşturur. Diğer bir örgüt kültürü tanımına göre, örgüt kültürü, organizasyon içinde varolan ortak olarak sahip olunan ve göreceli bir sabitlik gösteren inançlar, tutumlar ve değerlerdir.⁶³

⁶² Harrison M. Trice, Janice M. Beyer, **The Cultures of Work Organizations** (New Jersey: Prentice-Hall, 1993), s.1.

⁶³ Andrew Brown, **Organisational Culture** (Second Edition. London: Financial Times Pitman Publishing, 1998),s.7-8

Çalışmada örgüt kültürünü açıklamak için benimsenen tanım Edgar Schein'in tanımıdır. Bu tanıma göre örgüt kültürü.⁶⁴

"Örgütün dış uyumunu ve iç bütünlüğünü sağlarken geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışmış, müşterek olarak paylaşılan ve öğrenilen temel varsayımlardır ve bu nedenle, yeni işletme üyelerine sorunlarla ilgili olarak doğru düşünme, algılama ve hissetme yolu olarak öğretilendir."

Bir sosyal psikolog olarak Edgar Schein, kültürün sosyal psikolojiden ve grup dinamiklerinden kaynaklandığını belirtir. Schein, kültürü antropolojik bir kavram olarak ele almaz. Bundan dolayı, ritüeller, seromoniler, mitler gibi sembolik kavramlar üzerinde açıkca durmaz. Schein, daha çok problem çözme, değerler, temel varsayımlar ve öğrenme gibi psikolojik kavramları ele almayı tercih eder.⁶⁵ Çalışmada, örgüt kültürü öğrenmeyle ilişkilendirilerek ele alınırken daha çok temel varsayımlar, değerler gibi psikolojik kavramlar sıklıkla ele alınacaktır.

Benimsenen örgüt kültürü tanımında kültürün iki temel fonksiyonu saptanmaktadır: İç çevrede bağlılık yaratmak ve dış çevreye organizasyonun uyumunu sağlamak, iç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür.⁷⁴

- Organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavranılanı sağlar,
 - Kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirtir,
 - Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve
 - Tüm örgütsel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsar.
- Dış çevreye uyum sağlama konusunda ise kültür:
- İşletmenin misyonunu ve stratejisini,
 - Organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Kültürün iki temel fonksiyonu olan içsel entegrasyon ve dışsal uyum birbirine bağlı süreçlerdir. İlk olarak çevre, organizasyonun amaçlarını

⁶⁴ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership** (Second Edition. California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1997), s. 12.

⁶⁵ Aynı, s. 118.

⁷⁴ Erdem, a.g.e., s.28.

gerçekleştirmesi için çeşitli görevlere bölünmesini ve bu görevlerin koordine edilmesini sağlayan olasılık ve fırsatları yaratır ve belirler. Organizasyon üyeleri, örgütün içsel ve dışsal problemlerini başarıyla çözdüğü yollar tarafından şekillendirilir. Bu süreç, ortak algılama, biliş ve duygu kalıplarının oluşmasıyla sonuçlanır. Bu kalıplara dayanarak organizasyon üyeleri çevreyi onlara anlamlı ve tanıdık gelecek şekilde algılar ve anlamlandırır. Sonuç olarak, örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin içsel ve dışsal sorunlarla ilgili her türlü problemle nasıl başa çıkacağını öğrendiği etkili, bilişsel ve algısal bir kültürlenme programıdır.⁷⁵

Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen iki temel fonksiyonuna ek olarak şu fonksiyonları vardır: Öğrenilenlerin iletilmesi; örgüt kültürü aracılığıyla organizasyon üyeleri gerçeği belirli bir yönde algılamayı, neyin önemli olduğu hakkında belirli varsayımlar edinmeyi, nasıl çalışılacağını ve nasıl davranılacağını öğrenir. Bu da karmaşıklığı azaltır ve bir düzen sağlar. Organizasyonu bütünleştirir; dışarıya bakışta ve değerlerde süreklilik, karar almayı, kontrolü, koordinasyonu ve ortak amacı tüm organizasyon seviyelerinde mümkün kılar. Organizasyon üyelerine anlam verir; insanların yaşamlarındaki anlamı bulmaya ihtiyaçları vardır. Bir takımın üyesi olmak onlar için önemlidir. İşlerin vasıfsızlaştırılması yoluyla anlamın kaybedilmesi yönetimi dışarıda bırakan bir kültürün gelişmesiyle sonuçlanabilir. Kültürün örgüt çalışanları üzerindeki etkileri şunlardır :

- Algılama: Kültür, kişilerin organizasyonda olup bitenleri anlamasını ve yorumlanmasını sağlayan bir kod sunar. Bu algı ve yorum biçimi kuşkusuz zamanla organizasyonda kazanılan deneyimlerin organizasyon üyelerine çeşitli biçimlerde aktarılmasının sonucunda oluşur: açık ve gizli kurallar, geçmişin hatırlanması, benzerlikler kurma, basan ve başarısızlıklardan alınan dersler gibi...⁷⁶

- Davranma: Kültürel kodun ikinci etkisi ise davranış üretmesi yani üyelere nasıl davranacaklarını göstermesidir. Diğer bir deyişle bir

⁷⁵ Schein, **a.g.e.**, s.119.

⁷⁶ Erdem, **a.g.e.**, s.28.

programlama etkisi söz konusudur: giyinme, konuşma, davranış biçimi bu etkinin günlük yaşama yansıyan görüntüleridir. Alınan kararlar da bu alışkanlıklarla yakından ilişkilidir. Diğer yandan kültür, öngörülemeyen, beklenmeyen veya acil olaylara ilişkin kararları da belirler, çünkü kültür her zaman kullanılmaya hazır bilgileri içerir. Bu bilgiler inançlarda, normlarda, tabularda, organizasyonun tarihinde ve işletme kahramanlarının davranışlarında stoklanmıştır.⁷⁷

- Yargılama: Kültürün üçüncü etkisi, kişileri ve davranışları yargılamada bir kod oluşturmasıdır.

- Bağlılık yaratma: Güçlü bir örgüt kültürü paylaşılan bir değer sistemini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle kültür, organizasyon içindeki çatışmaları, gerilimleri azaltabildiği ve farklılıkları kapsayabildiği ölçüde güçlüdür. Bir kültürün göstergeleri olan ve biraz sonra ayrıntılı olarak açıklayacağımız mitler, adetler, semboller organizasyon içi bağlılığı ve aynı zamanda organizasyonu diğerlerinden ayıran özgünlüğü oluşturur.⁷⁸

Chrysler, pazarla ilgili bilgileri örgütsel öğrenme yoluyla üretim sürecine yansıtmış ve öğrendiklerini de örgüt kültürü değişimiyle birleştirerek başarılı olmuştur. Chrysler bu başarıyı kendi öğrenmesi ama her şeyden önce başka bir şirketin öğrenme eksikliği göstermesi sonunda elde etmiştir. Bu şirkette Ford' dur. Ford' un pazar araştırma departmanı, yeni bilgi olarak görülebilecek bilgiler elde etmiştir. Bu bilgilere dayanılarak yapılan projeksiyonlar, kamyonet grubuna giren minivanların otomobil pazarında yeni bir ürün olarak büyük başarı elde edeceğini göstermiştir. Fakat Ford yöneticileri ve özellikle de finans departmanı, bu yeni pazar bilgisinin geçerliliğine karşı çıkmış ve minivan kavramını denenmemiş ve riskli olarak etiketlemişlerdir. Bu örnekte, örgüt kültürünün içinde bulunan alt-kültürler, yeni bilginin geçerliliğini tartışırken uzlaşıya varamamışlar ve bu bilgi üzerinde eyleme geçmekte geç kalmışlardır.⁷⁹ Ford' un ortak bir örgüt kültürü

⁷⁷ Aynı, s.28-29.

⁷⁸ Aynı, s.29.

⁷⁹ <http://www.toolpack.com/culture.html>, (Temmuz 2000)

etrafında farklı departmanları birleştirememesi sonucu örgütsel öğrenme gerçekleşmemiş ve şirket bu öğrenme yetersizliğinden zararlı çıkmıştır. Bu durumdan karlı çıkan Chrysler olmuş ve bu yeni pazarı ele geçirmiştir. Chrysler' in kamyonet ve bu grubun alt bir ürünü olan minivan üretmesi şirketin iflastan kurtarmıştır.

Ford örneği, örgüt kültürünün ve farklı gruplar üzerinde yarattığı bütünlük ve uzlaşma duygusu eksikliğinin, işletme için ne kadar zararlı sonuçlar doğuracağını göstermiş ve bu örnekte yeni bilgi ortaya çıkmış fakat organizasyon içinde ortak eylem için uygun bir temel hazırlanamadığı için örgütsel öğrenme gerçekleşmemiştir. Chrysler ise gerekli kültür değişimini ve öğrenilen uygulamaya koymayı başararak kendisini zor bir durumdan kurtarmıştır.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Belirtilecek olan dört ana karakter, kültürü farklı yapan özü içermektedir.

3.1 Kültürün Kollektif Olması

Kültürler, tek başlarına hareket eden bireyler tarafından yaratılamaz. Kültürler, birbiriyle etkileşimde bulunan bireylerden kaynaklanır. Bireyler hayatlarındaki temel belirsizlikleri çeşitli yollarla yönetirler. Bu yollar kolektif olarak kabul edilmedikçe kültürün bir parçası sayılmazlar.⁸⁰ Kültür, bir grup ya da topluluğun birbirleriyle etkileşimleri sonucunda oluşan ve hayatlarındaki belirsizlikleri en aza indirme ve yönetme çabasının kolektif bir ürünüdür. Kültürler, üyelerinin üzerinde uzlaşmaya vardıkları öğeleri içeren depolardır. Kültürün bir parçası olmak diğerlerinin inandığı şeyleri inanmayı ve işleri onların yaptığı gibi yapmayı da içerir. Bu nedenle, bazı durumlarda örgüt kültürünün öğrenmeyi engelleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Şöyle ki, öğrenme, oranlı olarak sürececek olan davranış değişikliklerinde, ya da davranış olanaklarında söz konusu olabilecek değişikliklerin deneyimlerden

⁸⁰ Trice, ve Beyer,**a.g.e.**, s.5.

bağımlı olarak kazanılmasıydı.⁸¹ Öğrenme tanımında da açıkça görüldüğü gibi öğrenme doğası itibariyle bir davranış değişikliği gerektirmektedir. Buna karşılık örgüt kültürü ise oluşturduğu normlar ve değerler yardımıyla davranışların nasıl olması ve hangi çerçevede gerçekleşmesi gerektiğini belirlemektedir. Belirtilenler kültürü ve öğrenmeyi birbiriyle çelişen iki unsur gibi göstermektedir. Oysa şimdi belirtilecek olan örgüt kültürünün karakteri bu iki kavramın bu özellik nedeniyle tam olarak birbiriyle çelişmeyeceğini göstermektedir.

3.2 Kültürün Dinamik Olması

Kültürler süreklilik yaratırken ve farklı nesiller arasında varlığını devam ettiren statik değildirler, dinamiklerdir. Kültürler sürekli olarak değişirler. Bu değişimin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

İlk olarak, hiçbir iletişim mükemmel değildir. Bu nedenle, tüm üyeler kültürün neyi onayladığı ve kabul ettiği konusunda aynı şeyleri öğrenmezler. Hatta üyeler diğerlerinin neyi kabul ettiğine tam olarak uyma isteğinde de olsalar, kültür anlayışları tam olmadığı için bu mümkün olmamaktadır. İkinci olarak, en geleneksel kültürlerde dahi bireylerin kendi onaylanan davranış değişikliklerini yarattığı belirtilebilir. Bireysellik düzeyi organizasyonlarda zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. Bu bireyselliğin genellikle hayatla ilgili sorunlara ve meydan okumalara cevap olarak bir dereceye kadar da olsa yeterli yenilik ve yaratıcılık üretmesi muhtemeldir. Üçüncü olarak, kültürün büyük bir kısmının aktarımı ve algılanması bilinçsiz bir düzeyde gerçekleşmektedir. Üyeler genellikle belirli bir konu veya olayla ilgili olarak kültürlerinin ne söylediğinin farkında değildirler. Dördüncü olarak, kültürel iletişimin büyük bir kısmı sembolik olarak oluşmaktadır. Sembollerse genel olarak birden çok anlama sahiptir. Üyelerin kültürlerinden aldıklarının çoğu direkt mesajlardan çok ipuçları şeklindedir yani üyeler bu ipuçlarından temel bir anlam çıkarmak için bunları tercüme etmelidirler. Beşinci olarak, organizasyonlar yeni taleplerle ve değişen çevredeki olanaklarla başa

⁸¹ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi** (Gözden geçirilmiş ve yenilenmiş ikinci basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım),s.86.

çıkabilmek için yeni grupları ve uygulamaları kendi içlerinde asimile ederler. Bu gelişmeler içerdikleri teknik, araç ya da insanları da beraberinde taşımakta bu da bu unsurların mevcut kültürü etkileyecek kültürel öğelerde beraberinde getirme sonucunu doğurmaktadır. Tüm bu sebepler, kültürün kayda değer şekilde değişebileceğini göstermektedir.⁸²

3.3 Kültürün Sembolik Olması

Kültürlerin sembolik olduğunu söylemek, insan davranışının teknik ve pratik yönünden daha çok açıklayıcı yönünü vurgulamak anlamına gelir. İnsan eylemleri bir şeyler anlatır, kültürel analizinde incelediği kültürün bu açıklayıcı yönüdür. Kültürel iletişimde ve açıklamada sembolizm önemli bir rol oynar. Semboller diğer kültürel formların bir parçası olarak oluşur fakat kültürel formların en geneli ve en yayılcı olanıdır. Bu nedenle, bazı organizasyon teorisyenleri, geniş olarak kültür kavramı üzerinde odaklaşma yerine organizasyonlardaki sembolizm üzerine odaklaşır.⁸³

3.4 Kültürün Doğası Gereği Karışık Olması

Kültür doğası gereği sadece sembolik değil, aynı zamanda karmaşıktır. ⁸⁴ Kültür monolitik tek bir düşünce dizisi değil, daha çok çelişkileri, paradoksları ve karışıklıkları birleştiren bir ögedir. Antropologlar, modern toplumları "inanılmaz çeşitlilik" ile karakterize ederler.

Kültürdeki karmaşıklığın bir kısmı, geçmişin kalıntılarından ve mükemmel olmayan kültürel iletimden, diğerleri de işle ilişkili farklı belirsizlikleri ve farklı deneyimleri olan mesleksi alt kültürlerden kaynaklanmaktadır. Kültürün karmaşık olmasının diğer bir nedeni, kültürün ve organizasyonların etkileşimli doğasından kaynaklanmaktadır. Çünkü

⁸² Trice ve Beyer, a.g.e., s.7.

⁸³ Aynı, s.7.

⁸⁴ Aynı, s.7.

kültürler ve organizasyonlar sürekli yeniden organize olma sürecinden geçmektedir.⁸⁵

Kültürün içerdiği bir miktar karmaşıklık, yeni fikirlerin doğmasını, fikir çeşitliliğini ve öğrenmenin gerçekleşmesini sağlar. Kültürün dinamik ve karmaşık olması değişime uyum göstermesini ve gerekli yeni davranış şekillerinin benimsenmesini sağlar.

4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Kültür, birbiriyle ilişkisi olan birçok öğeden meydana gelmektedir ve bu öğeler bir araya gelerek karmaşık bir bütün olan kültürü oluşturur. Önemli görülen örgüt kültürü öğelerini belirlemeye çalışan bilim adamları ve araştırmacılar, 200 başlık saptamışlardır. Bunlardan yaklaşık olarak 50 kadarı da veri toplanabilecek konu başlıkları olarak sıralanmıştır. Bu nedenle, çalışmada örgüt kültürü öğelerinin hepsine değinilmeyecek, temel örgüt kültürü öğeleri sıralanacaktır.⁸⁶

Yapılan bilimsel çalışmalardan bir tanesinde organizasyonlara kültürlerini anlamaları için bir model sunulmaktadır:

- Bir topluluk hangi sembolik genellemelere ve varsayımlara sahiptir,
- Çalışanlar hangi modele inanmaktadır, kabul edilebilir problemler, çözümler ve açıklamalar nelerdir ve çeşitli problemler ne kadar önemlidir, hangi analogiler ve metaforlar kullanılmaktadır,
- Bireysel ve grup farklılıkları olmasına rağmen topluluğun paylaştığı ortak değerler nelerdir,
- Örgüt içinde anlatılan hikayelerden, örgüt içindeki çalışma şartlarını ifade etmek için kullanılan örneklerden yola çıkarak örgüt kültürü ile ilgili

⁸⁵ Aynı, s.8.

⁸⁶ Şişman, a.g.e., s.64

bilgilere ulaşılır. Çalışmanın bu aşamasında da örgüt kültürünün öğeleri açıklanacaktır.

4.1 Yaratılar

Bir organizasyonun kültürüne ilişkin ilk izlenimler, organizasyonun görünen değerlerinden elde edilebilir yani insanlar tarafından oluşturulan binalar, işyerinin yerleşim düzeni, çalışanların giyimleri ve kullanılan araç ve gereçlerdir.⁸⁷ Schein'in kültür katmanları temel alınırsa yaratılar kültürün görünen ve sembolik yönünü yansıtır. Çalışma kapsamında kültürün bu yaratılarından hikayeler, kahramanlar, organizasyonun kullandığı dil ve mitler anlatılacaktır. Yaratılar, altta yatan kültürel varsayımların davranış kalıpları, giyim kuralları ve hikayeler gibi duyulabilen, görülen ve hissedilen açıklamalarından oluşur. Bir çok şirketin giyim konusunda kuralları vardır ve bu kurallar altta yatan kültürün göstergeleridir. IBM ve bir yazılım firması olan Lotus birleştikleri zaman kültürlerin dışsal yansımalarından dolayı bir kültür çatışması bekleniyordu. Çünkü IBM'in giyim konusunda iş değerlerine uygun düzgün bir giyim koşulu vardı. Oysa ki Lotus çalışanları tişört gibi IBM'in giyim kurallarıyla çatışan şeyler giyebiliyorlardı.⁸⁸ Kültürün bu görünen, duyulan yaratılan fiziksel, davranışsal ve sözel olarak üç şekilde sınıflandırılabilir. Fiziksel yaratılara örnek olarak logo, giyim, yerleşim düzeni, organizasyon şeması ve prosedürler gibi unsurlar örnek verilebilir. Davranışsal kültür yaratıları ise törenler, seromoniler ve toplantılardan oluşur. Sözel yaratılara ise organizasyon içinde konuşulan dil, sloganlar, hikayeler ve kahramanlar girer. Çalışmanın sınırlarından dolayı bu yaratılardan en önemlilerine değinilmesi uygun görülmüştür.

⁸⁷ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersen, **Şirket Kültürü ve İş Rensipleri** (İstanbul:İTO Yayınları, 2000), s.29.

⁸⁸ David W. Young, "The Six Levers of Managing Organizational Culture," **Business Horizons**. (September- October 2000), s. 9.

4.1.1.Hikayeler ve Kahramanlar

İnsanlar duygu ve düşüncelerini anlatırken, yargılarının doğruluğunu savunurken, deyimlerden, atasözlerinden, efsanelerden, hikayelerden, anılardan yararlanır. Bir organizasyonun tarihi, geçmişte olan olaylar, örgüt kültürünün oluşumunda çok önemli rol oynar. Örgütle ilgili anlatılan hikayeler, anılar, başarılı örgüt üyeleri, özellikle organizasyona yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşır.⁸⁹

Örgütsel hikayeler, organizasyonun geçmişiyle ilgili yaşanmış birtakım olayları yansıtır. Etkili organizasyonlarda yönetici ve iş görenler, organizasyon felsefesini yansıtan çeşitli hikayeler anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik uygulamalardaki başarılarından söz ederler. Paylaşılan bu hikayeler, organizasyonun temel değerlerini taşır. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş iş görenler hakkında anlatılan bu hikayeler, örgütsel yönden bütünleşme ve kontrol işlevi görmektedir. Bu hikayeler, organizasyon üyelerine, rolleri tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik yapmakta; içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne ışık tutabilmektedir.⁹⁰

4.1.2 Mitler

Mitler, organizasyonda olmuş olayları ya da organizasyonun nasıl oluştuğunu anlatmak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır. Mit, bir sosyal grubun ya da organizasyonun değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir veya işletmenin önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek eylemi ile vurgulandığında bu eylem mite dönüşür.(Örneğin, Mc Donalds yöneticisinin bir Mc Donalds'ın

⁸⁹ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s.161.

⁹⁰ Şişman, **a.g.e.**, s.71.

önünde limuzininden inip yerdeki yağlı kağıt parçalarını toplaması, sadece kendi işletmesinde değil, işletme literatüründe de mitleşmiştir.)⁹¹

Mitler, büyük önemi olan şeylerin kaynaklarının ya da dönüşümlerinin açıklanmasında kullanılır. Mitlerde, açıklamalar şüpheye yer bırakmayacak şekilde yerleştirilir ve tartışmadan arındırılır. Mitlerin getirdiği açıklamalar eylemleri uyarır, harekete geçirir, rasyonelleştirir ve organize eder.⁹² Mitlerin örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri göz ardı edilemez. Bir çok organizasyon teorisyeni mit kavramının organizasyonun eylem teorilerini belirttiğini düşünmektedir. Mit kavramı eylem teorilerinin çeşitli kaynaklarını vurgular. Mitlerin bir kısmı gerçeklerin gözlenmesinden ortaya çıkar, diğerleri ise fantezilerden kaynaklanabilir. Fakat tüm mitlerin gerçekle bir bağlantısı vardır. İşletme içindeki mevcut mit, strateji ve eylemleri üreten teoriyi oluşturur. Stratejiler hipotezlerdir ve eylemler bu hipotezleri test eder, teoriyi doğrular veya yanlışlar.⁹³

4.1.3 Dil

Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak organizasyon üyelerinin davranışlarını etkiler.⁹⁴

Organizasyonlar belli bir gelişim evresinden sonra kendilerine ait bir dil oluştururlar ve bu da onları diğer organizasyonlardan farklı kılar. Oluşturulan organizasyonun ortak dili, organizasyon üyelerini bir arada tutar ve karşılıklı ilişkilerini kolaylaştırır. Organizasyon üyeleri sosyalleşme süreciyle organizasyona ait dili öğrenirler. Organizasyonun kendisine ait bir dili olduğu gibi organizasyon içinde bulunan alt bölümlerinde kendi mesleklerine ve uzmanlaşma alanlarına göre bir dili olabilir. Buna "jargon" adı verilir.

⁹¹ Erdem, **a.g.e.**, s.41.

⁹² Trice ve Beyer, **a.g.e.**, s.105.

⁹³ Probst ve Büchel, **a.g.e.**, s.15.

⁹⁴ İlhan Erdoğan, **a.g.e.**, s.145.

4.2. Değerler

Bir organizasyonun sahip olduğu değerler, örgüt kültürünün temel belirleyicisini oluşturur. Normlar, etik kodlar ve şirket değerlerinin açıklanması değerleri oluşturan bir kaç öğedir.

Bir tanıma göre değerler, örgütsel aktivitelerin üzerinde olduğu varsayımlardır ve yapılan araştırmalarda değerlerin, amaçların geliştirilmesine, evrimine ve organizasyon üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesinde kullanılan ortak standartların oluşturulmasına katkıda bulunduğunu sonucunu destekler.⁹⁵ Belirli değerler sistemine bağlı olan bir toplumda bireylere yol gösteren, doğruyu-yanlışı, olumluyu-olumsuzu belirleyen kurallar, standart oluşturur ki bunlar da normlardır.

Kültür, genellikle bir toplumda bulunan normların ve değerlerin toplamı olarak düşünülmüştür. Bu kapsamda normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel normlar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışlar yönetir.⁹⁶

Sosyal norm, bir sosyal birimin üyelerinin o grup içerisindeki davranış, olay, inanç veya nesnelere ilişkin kabul etme ve reddetme alanlarını belirleyen bir değerlendirme sistemidir. Başka bir deyişle normlar, belli bir durumda nasıl davranılacağına ilişkin beklentilere işaret ederler. Dolayısıyla normlar, bir organizasyonda uyulması gereken yazılı ve yazısız çalışma

⁹⁵ Jay B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage," **The Academy of Management Executive**. Volume :9, No:5, (November 1995)

⁹⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, s.148

kurallarını kapsar. Organizasyon içindeki normlar formal veya informal bir şekilde gelişebilir.⁹⁷

Bir kültürel sistemde, birey sosyal gerçekliğin yaptırım ve baskısını normlar kanalıyla, arzuladığı ve ideal kabul ettiği hedef ve davranış biçimlerine ilişkin eğilimleri de değerler aracılığıyla hisseder.⁹⁸

Kurallar, adetler ve örfelere ayrılır. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan, zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara adetler denir. Örfeler ise toplum için önemli davranışları belirler. Örfeler grubun üyelerince sosyal yaptırımlarla etkin bir şekilde tatbik edilir.⁹⁹

Organizasyon üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar, organizasyonda uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar, grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin organizasyon amaçlarıyla bütünleşmelerinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede yasal düzenlemelerden daha çok yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir. Organizasyon üyeleri arasında egemen olan değer, inanç ve normların bilinmesi, yöneticilere çok yönlü yararlar sağlayabilir.¹⁰⁰

⁹⁷ Tülay Bozkurt, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir Model Çalışması," **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. I. Basım, no:21, (Ağustos 2000), s.121.

⁹⁸ Aynı, s.122.

⁹⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, s.149.

¹⁰⁰ Şişman, **a.g.e.**, s.81.

4.3 Temel Varsayımlar

Antropoloji, sosyoloji ve psikoloji alanındaki bir çok akademisyen, bir grubun kendisi, diğerleri ve dünyayla ilgili zımni varsayımlarının kültürün en içte yer alan temelini oluşturduğunu belirtir. Her ne kadar, bu bilinçsiz temel varsayımları farklı terminolojiler kullanarak açıklasalar da, bu temel varsayımları açık, fark edilebilen yaratıların, değerlerin altında yatan öngörüler olarak görmektedir.¹⁰¹ Kültür literatüründe varsayımlar, kişi ya da gruplara davranma, düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinçdışı düzeye itilmiş ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varolma ilkelerine işaret eder.¹⁰²

Varsayımlar, organizasyon ve geniş anlamda dünyayla ilgili algılamaları, düşünceleri ve duyguları etkileyen beklentileri oluşturur. Daha sonra bu algılamalar, düşünceler ve duygular organizasyonu ve dünyayı yansıttıkları şeklinde tecrübe edilir. Örneğin, "insanlar tembeldir" varsayımı, insanlara otonomi verilmemesini içeren değerlerin ortaya çıkmasını sınırlandırır. Schein varsayımların örgüt kültürü içindeki önemini daha öncede örgüt kültürü tanımında belirttiğimiz şu kelimelerle açıklamıştır: "varsayımlar organizasyon üyelerine doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilenlerdir." işte kültürel varsayımların gücü burada yatmaktadır. Varsayımlar ve değerler birbirleriyle uyum içindedir. Schein varsayımların, yeni değerlerin getirilmesi ve bunlara atfedilen başarının denenmesiyle değiştirilebileceğini belirtir. Eğer yeni değerler başarılı sonuçlara ulaşmaya sağlarsa, zamanla varlıkları onları temel varsayımlar seviyesine çıkarabilir. Yeni değerlerin sorunları çözme karşısında getirdiği çözümler etkiliyse ve organizasyon bunun başarısını algılayarsa, değer bir bilişsel dönüşümden geçerek bir varsayıma dönüşür. Varsayımların etkisini hafife almamak gerekir. Çünkü varsayımlar kendilerini organizasyonun stratejileri formüle

¹⁰¹ Mats Alvesson, **Understanding Organizational Culture** (First Published.London:Sage Published.,2002), s.174.

¹⁰² Bozkurt, **a.g.e.**, s.123.

edilirken de gösterir. Şöyle ki; bir durum karşısında belirlenen strateji, varsayımların neler olduğunu yansıtır.¹⁰³

İkinci temel varsayım, insanın doğasına ilişkin varsayımdır. Bu temel varsayımı ortaya çıkarmak için incelenmesi gereken unsur, insanların temel olarak iyi mi, kötü mü ya da ne iyi ne kötü olarak ele alındığına ilişkin düşüncelerdir.

Üçüncü temel varsayım kategorisi ise çevreye ilişkin varsayımlardır. İnsanın doğa ile ilgili varsayımları olarak da tanımlanabilen bu varsayım kategorisi, organizasyon üyelerinin çevresel koşullara boyun eğme, uyum içinde olma ya da koşulları kontrol edebilme konularındaki tercihleri içerir.¹⁰⁴ Bu varsayımı ortaya çıkarmak için cevaplanması gereken soru: "İnsanların çevreye hükmedebilecekleri inancı mı yoksa insanların doğaya boyun eğmesi gerektiği inancı mı "hakimdir.

Son temel varsayım kategorisi ise evrensellik ya da ayırıcılıktır. Organizasyonun tüm üyeleri aynı standartlarla mı değerlendiriliyor yoksa bazı bireylere karşı farklı bir yaklaşımlar ve davranışlar mı uygulanmaktadır.

Çalışmada bu dört varsayım kategorisinden özellikle insanın doğasına ilişkin varsayımların ayrıntılı olarak ele alınması uygun görülmüştür.

Örgütsel yönden ve örgüt kültürü ögesi olarak insan doğasıyla ilgili varsayımlar kapsamında cevaplandırılması gerekli başlıca sorular şunlar olabilir: İnsan yaradılış itibarıyla iyi, kötü ya da karmaşık bir varlık mıdır? Yönetimle ilgili olarak X kuramı mı, yoksa Y kuramı mı geçerlidir?¹⁰⁵ Organizasyonların ve insanların yukarıdaki sorulara verecekleri cevaplar, onların insan doğası konusunda kabul ettikleri temel kültürel varsayımları yansıtır.

İnsan eylemlerinin doğasıyla ilgili varsayımlar, bir kültür içinde uygun görülen ve kabul edilen insan davranışlarını kapsamaktadır. Varsayımların asıl etkisi insanların eylemlerinde ortaya çıkmaktadır. Benimsenen temel

¹⁰³ Alvesson, **a.g.e.**, s.22.

¹⁰⁴ Bozkurt, **a.g.e.**, s.124.

¹⁰⁵ Şişman, **a.g.e.**, s.93.

varsayımlar, insan eylemlerinin doğasını da belirler. Dolayısıyla, insanlar eylemlerini benimsedikleri varsayımlara göre gerçekleştirir.¹⁰⁶

İnsanlar tembeldir varsayımına sahip bir organizasyon, denetime önem veren değerleri içerir. Örneğin; zaman saatleri, günlük verimlilik raporları tembelliği kontrol etmeye çalışan bir kültür için kabul edilir değerlerdir.

İnsan eylemlerinin doğasıyla ilgili varsayımların tamamlayıcısı, insan ilişkilerinin doğasına ilişkin varsayımlardır. Bu nedenle, çalışmada bu konuya da kısaca değinilmesi uygun görülmüştür. İnsan ilişkilerinin doğasıyla ilgili varsayımlar, grubun işlev ve amaçlarını yerine getirmesinde ve grupla ilgili sorunların çözümlenmesinde ya yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yöntemlerin kullanılmasını; ya da etki, sevgi, saygı, dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yapılmasını ve sorunların bu yollarla çözümlenmesi gerektiğini belirten temel yöntemler olarak görülebilir. Böylece insan ilişkileri konusundaki varsayımların, dış çevreyle ilişkilerin doğası, gerçeğin doğası ve insanın doğası konusundaki temel varsayımları da yansıttığı veya bunların birlikte ortaya çıktığı söylenebilir.¹⁰⁷

İnsan ilişkileri konusundaki varsayımlar ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, batı toplumlarında birey faktörü vurgulanırken buna bağlı olarak kişilerin birbiriyle olan rekabeti de bu varsayım nedeniyle yasallaştırılmış ve vurgulanmış olmaktadır. Bu tip varsayımlarda organizasyon içinde bireysel yarışmanın ve rekabetin teşvik edilerek, güven faktörünün düşük olduğu iş ortamlarının yaratılmasıyla sonuçlanmaktadır. Temel varsayımlarda dostluk, sevgi, kolektiflik yerine rekabetin, gücün vurgulandığı kültürlerde öğrenme davranışının ortaya çıkması olasılığı da azalmaktadır. Amy Edmondson'un yaptığı çalışma, organizasyonda yer alan çalışma takımlarının içindeki psikolojik güvenin öğrenme davranışına etkisi incelenmiştir.¹⁰⁸ Yapılan çalışmaya göre çalışma

¹⁰⁶ Aynı, s.97.

¹⁰⁷ Aynı, s.101.

¹⁰⁸ Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," **Administrative Science Quarterly**. (1999), s.350.

grupları içerisinde karşılıklı güven duygusu ne kadar yüksekse öğrenmede o kadar yüksek olmaktadır.

Sonuç olarak, kültürel mesajlar organizasyon üyelerine diğerlerinden ne beklmeleri gerektiği ve onlardan beklenenlerin neler olduğu öğretir. Tüm bu organizasyonel beklentiler organizasyonun değer ve varsayımlarına dayanır. Örgüt kültürünün öğeleri olan yaratılar, değerler ve temel varsayımlar, üyelere çevrelerini anlamada bir referans çerçevesi oluşturur. Organizasyon üyelerinin sonraki davranış ve eylemleri hep bu referans çerçevesi içinde gerçekleşir. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin ve öğrenen organizasyon olmanın gerektirdiği açıklık, diyalog ve güven gibi unsurlar örgüt kültürünün içinde varolmalıdır. Böylece üyeler öğrenmeye izin veren kültürel öğeler yoluyla öğrenmeyi doğal bir olgu olarak öğrenir. Örgüt kültürü öğelerinde öğrenmenin gerektirdiği bu özellikleri barındıran organizasyonlar öğrenmeye uygun bir iklim yaratır. Bu da organizasyon üyelerince öğrenmenin bir varolma şekli haline gelmesini sağlar.

Organizasyonlar aktivitelerini koordine edecek ve yönlendirecek kontrol sistemleri olmadan çok az şey başarabilir. Gerçekte de organizasyonlar genellikle bu kontrol sistemleri çalıştığı için etkili görülür. Geleneksel formal kontrol sistemleri, planlama ve bütçeleme sistemlerinden performans sistemlerine kadar uzanan geniş bir yelpaze içinde yer alır. Geleneksel kontrol sistemleri, denetlenen kişinin kendisini denetleyen kişinin farkında olduğu zaman çalışır ve denetleyen kişi ya da kişiler işler plana uygun gitmedi mi denetlenene müdahale eder.¹⁰⁹

Formal kontrol sistemleri inşa edilirken, genellikle çıktıları ya da davranışları ölçme eğilimi ile hareket edilir. Örneğin, hastanelerde hemşireler değerlendirilirken hastanın iyileşip iyileşmediğine değil, belirlenen medikal prosedürlerin zamanında yapılıp yapılmadığına, kontrollerin aksatılmadan yapılmasına dikkat edilir. Hastanelerdeki formal kontrol sistemleri davranışları ölçer. Başka bir durumda ise davranışlar açıkça

¹⁰⁹ Gerald W. Driskill ve Angela Laird Brenton, **Organizational Culture In Action** (London: Sage Publications, 2005), s.33.

gözlemlenmeyebilir. Satış temsilcileri örneğinde, davranışlar gözlemlenemediği için verimlilik ölçülür. Bazı durumlarda ise kontrol sistemleri hem davranışı hem de çıktıları ölçebilir.¹¹⁰

Fakat, genellikle bazı durumlarda ne davranışlar ne de çıktılar uygun şekilde ölçülebilir. Bu durumlar, inisiyatif kullanılmasını, esneklik ve yeniliği gerektiren, rutin olmayan ve tahmin edilemeyen durumlardır. Bu tür durumlarla sadece insanlar arasında uygun davranışların ve tutumların ne olduğuna ilişkin ortak anlaşma sağlamaya yönelik sosyal kontrol sistemleri geliştirilerek başa çıkılabilir. Kültürde potansiyel sosyal kontrol sistemi olarak düşünülebilir. Sosyal kontrol sistemi olan kültür sayesinde belirli bir grupla çalışırken ortak beklentiler dizisi paylaşılır ve kabul edilen bir üye olmak isteniliyorsa bu beklentilere uygun hareket edilmeye çalışılır. Bu nedenden dolayı, sosyal kontrol sistemleri formal kontrol sistemlerine göre süreklilik arz eder ve daha geniş bir alanda çalışırlar. İnsanların formal veya sosyal kontrol sistemlerine gösterdikleri tepkiler birbirinden farklıdır. Formal sistemlerde insanlar tatmin edici olmayan ve bağlayıcı bir dış zorlama duygusuna sahiptir. Sosyal kontrol sistemlerinde ise insanlar daha çok otonomiye sahip olduğunu düşünürler. Halbuki paradoksal olarak daha çok şeye uymaktadırlar.¹¹¹

Sonuç olarak, yönetsel bakış açısıyla ortak paylaşılan beklentiler, değerler ve varsayımlar olarak düşünülen örgüt kültürü sosyal kontrol sistemi olarak düşünülebilir.

Sosyal kontrol sistemi olarak örgüt kültürü, özellikle öğrenen organizasyonların gerçekleştirilmesinde sıkça kullanılan takım çalışmasında ve değişik bölümlerden kişilerin bir araya gelerek kendiliğinden oluşan grupların işleyişinde organizasyon amaçları doğrultusunda kişilerin hareket etmesini sağlayarak formal kontrol sistemlerinden daha etkili olur.

¹¹⁰ Aynı, s.33.

¹¹¹ Aynı, s.36.

Kültürel mesajlar, organizasyon üyelerine diğerlerinden ne beklmeleri gerektiğini ve onlardan beklenenlerin neler olduğunu "öğretir". Organizasyonun değer ve inançlarına dayanan bu örgütsel beklentiler, tüm olanları anlamlandırmada bir çerçeve oluşturarak tüm örgütsel iletişim süreçlerini etkiler. Bu nedenle, öğrenen organizasyon olabilmek için geliştirilen tüm örgütsel beklentiler kültürel mesajlarla çalışanlara iletilir. Öğrenen organizasyon ile ilgili tüm bu beklentiler iletişimsel bir araç olan diyalogun kullanılmasıyla tüm organizasyon çalışanlarına iletilir.

5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

5.1 Örgütsel Unsurlar Açısından Etkileşim

Bu bölümde, örgüt kültürüyle etkileşim içinde olan strateji, organizasyon yapısı, teknoloji gibi örgütsel unsurlar ele alınacaktır.

5.1.1 Örgüt Kültürü ile Strateji Arasındaki Etkileşim

Günümüzde strateji ve stratejik yönetime olan ilgi artmıştır. Bunun sebebi, işletmelerin gün geçtikçe yoğunlaşan rekabet ile karşı karşıya kalmalarından kaynaklanmaktadır. Yoğunlaşan rekabetin getirdiği baskılarla yüzleşebilmek için işletmelerin ve işletme adına stratejiyi belirleyen yöneticilerin yeni ve etkili stratejiler geliştirmek ve uygulamaya koymak için daha az zamanları vardır. Bu da yeni ve etkili stratejiler geliştirmede örgüt kültürünün etkisinin anlaşılmasını zorunlu kılmıştır.¹¹²

Örgüt kültürü etkisini, işletmenin pazar ve kendi şartlarına uygun bir strateji seçmesi durumunda gösterir. İşletmenin pazar ve kendi koşullarına uygun fakat kültürel açıdan desteklenmeyen bir strateji seçmesi durumunda değişikliğe karşı direniş problemleri yaşanacaktır. Bu nedenle, stratejinin pazarın ve organizasyonun şartlarına uygun olmasının yanında kendisini destekleyecek bir kültürle pekiştirilmesi gerekir. Bir işletmenin stratejisi uygun bir kültürle desteklendiği takdirde önemli bir güç oluşturabilir. Ancak,

¹¹² Brown, a.g.e., s.7-8.

rekabet kabiliyetlerini zayıflatan veya ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültür de Şirketin durgunlaŐmasına ve hatta yok olmasına yol açabilir.¹¹³

İŞletmelerin evre Şartlarına uygun fakat kltrlarına aykırı stratejiler seçmesi durumu iş dünyasında sıklıa görülen bir durumdur. Kltrların stratejiye uygun olarak deęiŐtirilmesinin uzun zaman aldığı ve zor olduğu düşünülürse kültürün strateji üzerindeki etkisi iyice anlaŐılmıŐ olur.

Çünkü belirlenen yeni strateji çalışanların farklı davranışlar göstermesini, farklı Şekillerde düŐünmesini, amaçların deęiŐmesini gerektirebilmektedir. Tüm bunlarda kültür tarafından kontrol edilen yerleşmiş ve değişime direniş gösteren unsurlardır.

Çalışanları tarafından içselleŐtirilen örgüt kültürü, organizasyon üzerinde sosyal kontrol görevi görerek organizasyon içinde bağlayıcılığı ve tutarlılığı sağlar. Örneğin, bir işletme ürün, üretim süreci ve pazarlama yöntemlerinde yenilik konusuna önem veriyorsa, organizasyon içinde yeni fikirlerin üretilmesine ve bunların açıkça tartıŐılabilmesine uygun ortamı ve çalışanların kabulünü sağlamalıdır.

Örgütün kültürü organizasyonun izlediği strateji üzerine bir etki uygulayabilir. Organizasyonlar tarafından yapılan stratejik analizler hiç bir zaman organizasyonların değerlerinden arındırılmıŐ bir halde bulunmazlar. İnsanların çoğu zaman geleneksel ve alışkanlık yapmış iş yapma Őekillerine ve olayları görme Őekline bağlı kalması onların yeni seçenekleri ve yeni çözümleri görme yeteneği etkiler. Bu durum organizasyonlar içinde geçerlidir. Günümüzde organizasyonlar, trendlerin(rekabet gücünde, teknolojiye ve iş piyasasında) tam olarak tahmin edilemediği yüksek derecede karmaşık ve dinamik iş çevrelerinde faaliyet göstermektedir. Bu koşullar altında seçici algılama, aynı pazarda faaliyet gösteren organizasyonların farklı kültürel varsayımları nedeniyle çevrelerini farklı olarak anlamlandıracaklarını ifade

¹¹³ mer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İŞletme Politikası** (5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları,1998),s.14.

eder. Aynı iş çevresinde faaliyet gösteren iki bankadan biri rekabetçi iş çevresini enternasyonel bölümlerinin genişletilmesi için uygun bir ortam olarak görürken, diğeri tasarruf yapma yoluna gidebilir. Hangi stratejinin izleneceği seçici olarak hangi bilginin üzerinde odaklaşıldığına, bu bilginin nasıl anlamlandırıldığına, organizasyonun değerlerine ve varsayımlarına bağlıdır. Kültürün strateji üzerindeki etkisi beş ayrı şekilde kendini gösterir:¹¹⁴

- Stratejinin formüle edilmesi organizasyonun tarama davranışına bağlıdır. Bu da çevresinden bilgileri nasıl elde ettiğidir. Kültürel varsayımlar stratejiyi formüle eden kişileri, çevrenin belirsiz fakat kontrol edilebilir olduğuna inanmıyorsa bu çevrenin taranması ve bilgi toplanması için zaman ve kaynak ayırımına neden olacaktır. Ters olarak, eğer organizasyonun kültürel varsayımları stratejistlere çevrenin kontrol altında olmadığını ve bilinmeyeceğini belirtiyorsa, stratejistler çevrenin taranmasına daha az zaman ve kaynak ayırırlar. Stratejinin belirlenmesindeki ilk aşama olan çevrenin taranmasında en önemli etkiyi organizasyonun kültürel varsayımları yapar.

- Çevre tarama prosedürlerinin icra edilmesinde, mevcut varsayımlar bazı bilgilerin üzerinde odaklaşılması sağlayan ve diğer verilerin göz ardı edilmesine yol açan algı filtreleri rolünü üstlenebilirler. Dolayısıyla, çevrenin taranmasında ve içsel yeteneklerin değerlendirilmesinde organizasyonlar mevcut tüm bilgileri toplamazlar. İçsel olanaklar ve dışsal zorlamalar karşısında yapılan bu seçici algılama organizasyonun stratejik seçimler yapmasına yol açar. Örneğin, bazı organizasyonlar istatistiki bilgileri tercih ederken, diğeri sözel göstergeleri tercih edebilir. Sony ve Honda gibi organizasyonlar daha çok gazeteleri ve popüler dergileri okuma yoluyla elde edilen sözel bilgilere sosyo-politik konularda değerli bilgiler sağladığı için daha çok güvenirlir. Stratejinin oluşumunu etkileyen bir diğer faktör de kültürün içinde yer alan organizasyonun ideolojisidir. Japon firmaları batıdaki organizasyonlara göre uzmanların subjektif ve kişisel fikirlerine daha çok

¹¹⁴ Brown, a.g.e., s.279.

önem verir. Batıdaki organizasyonlar ise objektif ölçüler yönünde tercihlerini kullanırlar.

- Bir defa enformasyon elde edildi mi sıra bu bilginin anlamlandırılmasına ve hangi metotla anlamlandırılacağına gelir. Bu anlamlandırma ve anlamlandırma metodu kültürün talepleri doğrultusunda değişir. Örneğin, batıda ampirik gerçeklere ve sayısal verilere dayalı rasyonel analitik araçlar daha popülerdir.

- Enformasyon anlamlandırıldı mı ve sebep-sonuç ilişkisi üzerinde anlaşmaya varıldıysa sıra organizasyonun nasıl tepki göstereceğine gelir. Bu da çoğu zaman etik bir bileşen içerir. Stratejiler sadece mantık ve sebep temel alınarak formüle edilmez. Organizasyonun egemen değer dizisine dokunan moral konularda hayati rol oynar. Örneğin, iki kimya şirketinden biri çevreyi kirletme pahasına karlarını maksimize etmeyi temel alan bir strateji izlerken, diğer kimya şirketi bulunduğu yerel çevreyi kirletmekten kaçınmak için karlılığının azalmasına izin verebilir. Her iki durumda da stratejik içerik kültürel değerlerden etkilenmiştir. Moral konuların stratejik kararların alımı üzerinde oynadığı rolü en iyi Volvo ve Saab örneğinde görebiliriz. Volvo-Kalmar ve Saab-Scania' da çalışanların çalışma hayatlarının kalitesine verilen önem montaj hattının yeniden yapılandırılmasına yol açmıştır.

- Yöneticiler çoğunlukla izlenecek stratejinin belirlenmesinde geçmişte iyi çalışmış fakat günümüzde geçerli olmayan inançlara ve varsayımlara güvenirlir. Örneğin, İngiltere merkezli bir yiyecek üreticisi 1970'li yıllarda denizaşırı birçok yatırım yapmış fakat bunlar başarısızlığa uğramıştır. Bu olumsuz gelişmeler şirketin ayırt edici yetkinliğinin İngiltere'yle sınırlı olduğu görüşüne hız vermiştir. Bu gelişmeyi takip eden 10 yıl süresince şirket yurtdışı operasyonlarını geliştirme olanaklarını geri çevirmiş. Hatta veriler değişen koşullar nedeniyle şirketin bu yurtdışı girişimlerinden kayda değer kar elde edeceğini gösterdiği halde. Üst düzey yöneticiler sahip oldukları kültürel varsayımlar nedeniyle değişen pazar koşullarına uyum sağlayamamıştır.

Yukarıda belirtilen aşamalar stratejinin belirlenmesinde kültürün etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. Stratejinin belirlenmesi ve oluşturulması üzerindeki etkilerini bu şekilde gösteren örgüt kültürü aynı zamanda stratejinin uygulanması üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir.

Yapılan çalışmalar başarılı organizasyonların stratejilerini destekleyen bir kültüre sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle, kültür strateji üzerindeki aracılık rolüyle etkili bir örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ama kültür aynı zamanda değişimin gerektirdiği stratejilerin uygulanmasında bir engel rolünü de üstlenebilir.

AT&T şirketinin başkanı J. D. De Butts 1978 yılında şirkette önemli bir stratejik değişim yaparak şirketi pazar odaklı iletişim işine döndürmeye çalıştı. Şirketi bağımsız bölgesel parçalara böldü. AT&T'nin içindeki ve dışındaki yorumculara göre en büyük zorluk çalışanların davranışlarının, değerlerinin ve varsayımlarının yeni ticari gerçekler doğrultusunda değiştirilmesiydi. AT&T örneği strateji uygulamasının insanlardan kaynaklanan yönetsel bir süreç olduğunu göz önüne sermiştir. En parlak stratejinin dahi sosyal olarak kabul edilmedikçe uygulanamayacağını ortaya koymuştur.¹¹⁵

Stratejinin uygulanmasında organizasyon eğer genç ve oluşum aşamasındaki bir organizasyon ise ve güçlü bir kimlik hissi gelişmemişse kültür göz ardı edilebilir. Bu durumun dışında örgütün kültürü hiç bir zaman göz ardı edilemez. Örgüt kültürü kendini içerdiği değerler, varsayımlar ve inançları yoluyla stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında gösterir.

Öğrenen organizasyon olmak isteyen bir organizasyon stratejisinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak tedbirleri almalı ve bunları yaparken örgütün kültürünü de göz önünde bulundurmalıdır. Bireylerin tüm yaşamları boyunca öğrenmeye devam etmesi gibi, öğrenen organizasyonda sürekli işleme sürecinde olan dinamik bir iştir.

¹¹⁵ Aynı, s.215.

Bu noktada öğrenen organizasyonların ne olduğunu hatırlamakta fayda vardır. Öğrenen organizasyon, enformasyonu ve bilgiyi elde eden, yaratan ve ileten, bundan dolayı farklı davranan ve bunu yapmasından dolayı gelişmiş örgütsel sonuçlar üreten organizasyondur.

Rekabet avantajı geleneksel kaynakları hızla değişmektedir. Organizasyonun stratejisinin formüle edilmesine ve uygulanmasına geleneksel yaklaşımlar yöneticilere rekabette söz sahibi olabilmeleri için gerekli araçları ve iç görüyü sağlayamamaktadır. Öğrenmeyi stratejilerinin belirgin ve ayrılmaz bir parçası haline getirme ihtiyacı duymayan organizasyonlar sürekli olarak kendilerine "nasıl böyle geride kaldık" diye soracaktır.¹¹⁶

Öğrenmeyi mümkün kılan bir stratejinin yaratılması için tüm yöneticilerin ve çalışanların organizasyonları yeniden şekillendirmeye ve organizasyonun bu niyeti üzerinde odaklanan yeni davranışları teşvik etmeye adanmışlığı gerekir.

İşletmelerin stratejiye yaklaşımlarını genel bir ayrımla ikiye ayırmak mümkündür. Bu iki yaklaşım geleneksel ve öğrenme stratejisi olmak üzere aşağıda açıklanmaktadır:

Geleneksel yaklaşımın altında yatan düşünce işletmeyi çevreye uyumlu hale getirmektir. Öğrenmeye yönelik strateji ise çevreyi işletmeye uyacak şekilde değiştirmektir. Geleneksel yaklaşımın yol gösterici amacı var olan işletme avantajlarının korunmasına yöneliktir. Öğrenmeye dönük strateji de ise avantajların sürekli yenilenmesi temel alınır. Geleneksel stratejiyi uygulayan işletmeler yatırımlarını sabit getirilen olan şeylere yatırırlar. Öğrenmeye yönelik bir strateji benimseyen organizasyon ise gelişmekte hatta ortaya yeni çıkmakta olan olasılıklar üzerine yatırım yaparlar. Geleneksel strateji de çalışanlar stratejik düşünme ve eylemlerden uzak tutulmuşlardır. Öğrenmeye yönelik stratejide ise çalışanlar stratejik düşünüşün, eylemlerin

¹¹⁶ John W. Slocum, Micheal McGill, "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere," **Organizational Dynamics**. Vol:23, Iss:2, (Autumn 1994), s.44.

ayrılmaz bir parçasıdır ve güçlendirilmiş çalışanlardır. Geleneksel ve öğrenme stratejileri arasındaki fark bunlarla sınırlı değildir. Bir de tüketicinin nasıl görüldüğüne ilişkin bir fark vardır. O da geleneksel yaklaşımda tüketici sadece bir pazarlama aracı olarak algılanırdı. Oysa öğrenmeye yönelik stratejide ise kendilerinden bir şeyler öğrenilmesi gereken bireyler ve gruplar olarak görülürler.¹¹⁷

Amerikan otomobil endüstrisinin 1980' li yıllarda yaşadığı gelişmeler strateji, öğrenme ve kültü arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından önemli bir değere sahiptir. 1980' li yıllar boyunca Amerikan otomobil endüstrisi otomasyona, küçük şirketleri almaya ve operasyonlarını yeniden yapılandırmaya 100 milyar dolar harcadı. Buna rağmen üç büyükler olarak adlandırılan General Motors, Ford ve Chrysler tüketicilerin yüksek kaliteli, düşük maliyetli ve Japon standartlarıyla aynı olan araba talebini tatmin edemediler. Bunların başarısızlıklarının altında yeterince uzun bir süre için iyi çalışmış dikey entegrasyon ve çeşitlendirmeye yönelik inanç ve varsayımların oluşturduğu stratejiler yatmaktadır.¹¹⁸ Bunlara olan inanç öğrenmeyi kısıtlamış ve çevredeki gelişmelerde kültürel varsayımların güçlü olması nedeniyle doğru olarak anlamlandırılmamıştır. Bu yüzden bu şirketler yaptıkları büyük miktarda yatırımlara rağmen başarısız olmuşlardır.

5.1.2 Örgüt Kültürü ile Organizasyon Yapısı Arasındaki Etkileşim

Bireyler organizasyonlara çok çeşitli ve birbirinden farklı deneyimler, değerler ve motivasyonlarla gelirler. Doğal olan bu bireysel farklılıklar, organizasyon üyelerinin çeşitli ve farklı yönlerde davranışlar sergilemesi sonucunu doğurur. Eğer organizasyonların belirledikleri vizyona ve misyona ulaşmak için bu davranışları yönlendirmesi gerekiyorsa çalışanların davranışlarını düzenleyici belirli mekanizmalara ihtiyacı vardır.

¹¹⁷ Aynı, s.47.

¹¹⁸ Aynı, s.35.

Organizasyon yapısı çok uzun sürelerden beri işletmeler için davranış çeşitliliğini azaltan ve davranışı düzenleyen bir mekanizma olarak görülmüştür. Örgüt kültürünün yönetimi de davranış çeşitliliğini azaltan ve davranışı düzenleyen bir mekanizma olarak yeni yeni görülmeye başlanmıştır.

Sosyal sistemlerde çeşitliliğini azaltmak ve davranışları düzenlemek için dört kontrol mekanizmasından söz edilebilir:¹¹⁹

- Karar almanın merkezleştirilmesi,
- Kuralların yazılı hale getirilmesi,
- Çıktıların kontrol edilmesi,
- Paylaşılan değerler ve beklentiler.

İlk üç mekanizma yapısal mekanizmalardır. Yukarıda sıralanan 4 mekanizmadan sonuncusu olan paylaşılan değerler ve beklentiler tamamen kültürel mekanizmayı yansıtmaktadır.

Organizasyon yapısı, işletme içindeki iletişim ve kontrol mekanizmalarını, yetki ve sorumluluk alanlarını belirler.¹²⁰ Organizasyon yapısı ile karar almanın merkezleşmesi, kuralların, iletişimin, ücretlendirmenin ve otoritenin yazılı hale getirilmesi, iş süreçlerinin ve vasıflarının standart hale getirilmesi ve çıktıların kontrolü sağlanır.

Görevlerin karmaşıklığı arttıkça, organizasyon içinde davranışı kontrol etmek için yapısal mekanizmalar organizasyonlara yeterli gelmemektedir. Yerine getirilmesi gerekli görevlerin karmaşılaşmasının yanında çalışanların çeşitli ve yaygın coğrafik alanlara bölünmesi karmaşıklığa bir de karşılıklı bağımlılığı eklemektedir. Bu nedenle, coğrafik olarak dağınık çalışanların kontrolünde yapısal mekanizmaların kullanılmasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, karar verme merkezleştirilememekte, kurallar sürekli olarak icra edilememekte ve çıktılar sürekli olarak kontrol

¹¹⁹ [http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papgrs/Culture Structure.html](http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papgrs/Culture%20Structure.html), (Kasım 1999).

¹²⁰ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar** (İstanbul:Alfa Yayınları, 2001),s.173.

edilememektedir. Bu durumlarda örgüt kültürü organizasyonun amaçlarına etkili şekilde ulaşmasını sağlayacak çalışanların davranışlarını düzenleyici bir etki yapabilmektedir.¹²¹

Bürokratik kontrol, yenilik ve bilgi tabanlı organizasyonlar için yeterli görülmemekte ve paylaşılan değerler çalışanları istenilen şekilde davranmaya teşvik etmekte, bu nedenle kurallar,düzenlemeler ve prosedürler gereksiz hale gelmektedir.¹²²

Hatırlanacak olursa örgüt kültürü, organizasyonun dış uyumunu ve içsel bütünleşmesini sağlayan, daha önce geçerli kabul edilebilecek kadar iyi çalışmış ortak olarak paylaşılan ve öğrenilen davranış kalıpları, değerler, mitler ve sembollerden oluşmaktadır. Kültürün ortak olarak paylaşılan öğeleri, organizasyon içindeki çalışanların davranışlarını düzenleyici ve organizasyonu amacına doğru yönlendirici bir etki yapar. Örgüt kültürü üzerinde çalışan yazarlara göre kültür, çalışanlara bir aitlik hissi verir ve kendilerinden daha büyük bir oluşuma insanların adanmışlığının yaratılmasını kolaylaştırır. Davranışlara rehberlik edip, şekillendirdiği gibi sosyal sistemlerin devamlılığını ve stabilitesini sağlamaktadır.¹²³

Kültür belirtilen bu işlevleri ile günümüzde çok farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler ve özellikle de görevleri yüksek derecede belirsizlik içeren örgütler için vazgeçilmez bir davranışları yönlendirme mekanizması haline gelmektedir. Bunun nedeni, yapısal mekanizmalar yoluyla coğrafik olarak çok farklı noktalarda faaliyet gösteren çalışanların davranışlarının ve çıktılarının kontrol edilmesinin mümkün olmamasıdır. Tüm bu gelişmelerin sonucu olarak örgüt kültürünün davranışları yönlendirmedeki rolü ve önemi artmaktadır.

¹²¹ <http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papgrs/Culture Structure.html>, (Kasım 1999).

¹²² Driskill ve Brenton, **a.g.e.**, s.144.

¹²³ <http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papgrs/Culture Structure.html>, (Kasım 1999).

Bu noktada, örgüt kültürünün organizasyon yapısına bir alternatif oluşturmadığını söylemek gerekir. Organizasyon yapısının coğrafik dağılımının yüksek olması, görevlerin belirsizliklerinin fazla olması ve çalışanların adanmışlığının sağlanması konusunda eksik kaldığı noktalarda örgüt kültürü bu boşlukları doldurucu etki yapar.

Örgüt kültürünün içselleştirilmesi yoluyla çalışanlar arasında bilginin değerlendirilmesi ve işlenmesinde de bir benzerlik yaratılmış olur. Kültür sağladığı bir dizi varsayım ve değer ile karar almayı yönlendirir ve görevlerde gösterilmesi gerekli performansın ölçütünün ne olduğunu gösterir.

Öğrenen organizasyonların yapısal özellikleri işlenirken öğrenen organizasyonların yapılarının nasıl olması gerektiği genel hatlarıyla belirtildi. Organizasyon yapısının esnek olmaması ve bürokratik kısıtlamalar organizasyonun öğrenmesini engeller. Öğrenen organizasyonlar ise esnekliğe, açıklığa, serbestliğe ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren yapısal karakteristikler taşımaktadırlar. Öğrenen organizasyonların yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonlar çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında bilgi akışını arttırabilmek ve yeniliklerden haberdar olabilmek için geçirgen sınırlara sahiptirler.¹²⁴

Öğrenen organizasyon yapısının yalın ve bürokratik kontrolün ise minimum derecede olması nedeniyle örgüt kültürü, öğrenen organizasyonlar için daha da önemli hale gelmektedir. Fakat burada bir ikilem ile karşı karşıya kalınmaktadır. Çünkü organizasyonun kültürü çalışanların içsel ve dışsal çevrelerini anlamlandırmada ortak bir zihni yapı ve eylem planı sunarak, öğrenmeye yol açacak farklı anlamlandırmaların oluşturulmasını zorlaştırır. Bu nedenle, organizasyonlar örgüt kültürünün davranışları yönlendirici ve

¹²⁴ Yazıcı, **a.g.e.**, s.173.

belirleyici etkisini, öğrenme ihtiyacı ve gerekliliği ile dengelemek zorundadır. Bu denge de yine örgüt kültürü ile sağlanabilir. Şöyle ki, organizasyonlar öğrenmeye açık ve kendini sürekli yenileyen bir kültür yaratarak çevreleri ile olan dengelerini sağlayabilir ve gelişimi sürekli bir hale getirebilir.

Organizasyonlar için gerçekleştirilmesi gerekli bir yönetim felsefesi ve vizyonu olan öğrenen organizasyonlar uygulaması ve öğrenme, bazen örgüt kültürünün vizyonu algılama, anlaşılma ve insanların bu doğrultuda harekete geçme kapasitesini azaltma yönünde etki yapması nedeniyle gerçekleştirilmeye bilindir ve bu yönde gerekli adımların atılmasını engelleyebilir. Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Organizasyonlar için büyük önem taşıyan yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir.¹²⁵ Bu aşamada örgüt kültürünün etkisi devreye girer. Örgüt kültürü yukarıda da belirtildiği gibi insanların kendilerinden daha büyük bir oluşuma adanmışlığını ve bağlanmalarını sağlayan en önemli faktördür. Öğrenme vizyonunun gerçekleştirilmesinde de kültür bu yönüyle etkin bir araç olarak kullanılabilir.

5.1.3 Örgüt Kültürü ile Teknoloji Arasındaki Etkileşim

Teknoloji denildiği zaman akıllara sadece organizasyonun sahip olduğu makineler, aletler ve bilgisayarlar gelmemelidir. Teknolojinin etkisi çok farklı örgütsel unsurlar üzerinde açıkça görülebilir. Teknoloji, organizasyon içindeki grupların oluşumunu, yapısını, üye profilini etkiler. Örgütsel iletişim akışını değiştirir. Teknoloji, organizasyon içindeki gücün kullanılma şeklini ve ücret yapısı üzerinde de etkilidir.

Teknolojinin organizasyon üzerindeki etkileri sadece bu unsurlarla sınırlı değildir. Aynı zamanda her teknoloji, beraberinde yeni değerleri ve ilişki şekillerini getirir. Günümüzde işletmeler tarafından kullanılan enformasyon

¹²⁵ Senge, **a.g.e.**, s.227.

teknolojileri, üst düzeyde inisiyatif ve otonomi gerektirmektedir. İşletmeler tarafından kullanılan bu yeni teknolojiler, bireysel düzeyde kişilerin eylem, algılama ve düşünce biçimlerinin değişimine yol açtığı gibi, organizasyonun değerlerinin ve varsayımlarının da değişimine neden olmaktadır.¹²⁶

Her yeni teknoloji beraberinde yeni değerler ve varsayımlar getirmektedir. Eğer organizasyonun mevcut kültürel değerleri ve varsayımları bu yeni teknolojilerin getirdiği değerlerle uyumlu değilse ya da bu yeni teknolojiler doğrultusunda değişmiyorsa, işletme için ciddi problemler, zaman ve sermaye kayıpları yaratabilir.

Öğrenen organizasyon felsefesi, organizasyonun sahip olduğu bilgilerin organizasyon çalışanları ile paylaşılmasını ve herkesin bilgiye serbestçe ulaşmasını gerektirir. İşletme içinde bilgi sahipliği bir güç unsuru olarak görülüyorsa, güçleri bilgi sahipliğine dayanan çalışanlar kimin ne bildiğini ve bilmesi gerektiğini kontrol altında tutmaya çalışırlar. Bu nedenlerden dolayı, öğrenen organizasyon olma yolunda atılacak adımları kendisi için tehlike olarak gören güçlü organizasyon üyeleri, bu değişime karşı baskı yapabilir ve uygulanmasını engelleyebilir.

Bu nedenle, öğrenen organizasyon olabilmenin gerektirdiği serbest ve hızlı bilgi akışını sağlayan enformasyon teknolojileri uygun kültürel unsurlarla desteklenmeli veya mevcut kültürel varsayımlar tamamıyla değiştirilmelidir.

Sonuç olarak, örgüt kültürüne üç temel fonksiyon yüklenebilir:¹²⁷

- Örgüt kültürü çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da örgüt kültürünün bütünleştirme fonksiyonunu oluşturmaktadır.
- Örgüt kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkiye bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir örgüt kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirilmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da örgüt kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır.

¹²⁶ Erdem, **a.g.e.**, s.64.

¹²⁷ Ayla Okay, **Kurum Kimliği** (İstanbul:Media Cat Yayınları, 2000), s.239.

- Örgüt kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir örgüt kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların örgütleri için olan anlayışlarının iyileştirmesine katkıda bulunur. Bu ise örgüt kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır.

Aynı örgüt kültürünü paylaşan insanlar, paylaşmayanlara göre daha iyi iletişimde bulunur ve örgütsel öğrenmenin temelindeki bilgi aktarımını daha etkili bir biçimde gerçekleştirebilirler.

5.2 Örgütsel Öğrenme Açısından Etkileşim

Son zamanlarda Türkiye' de örgütsel değişim ve yönetim alanında yapılan çalışmalarda, "örgüt kültürü" ve "öğrenen organizasyon" kavramları gerek tek tek gerekse birbirleriyle olan ilişkileri açısından sıkça ele alınmayan ve üzerinde durulmayan bir konudur. Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde, bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerine ayrıntılı olarak değinilmesi uygun görülmüştür. Bu gerekçeye bağlı olarak çalışma konusunun seçiminde temel oluşturan örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü kavramları ve bu kavramlara ilişkin açıklamalar ana çizgileriyle belirtilmiştir.

Yakın geçmişte örgüt ve yönelim kavramları ve bunlarla ilgili kuram ve yaklaşımlar üzerinde gündeme gelen çeşitli tartışmalar çerçevesinde "örgüt kültürü" olarak adlandırılan yeni bir kavramdan da sıkça söz edilmeye başlanmıştır. Buna bağlı olarak, örgüt üyelerinin sahip oldukları bir takım kültürel varsayımlar, inançlar, değerler ve normlarla, bazı örgütsel sembollerin ve uygulamaların açıklanması, geçmişte rasyonel ilkeler üzerinde yoğunlaşan geleneksel yönetim kuram ve araştırmalarına karşıt bir tez olarak da ileri sürülmüştür. Örgütlere geleneksel olarak yaklaşan kuramların, durağan sistem ve yapının vurgulayarak örgütün evrensel boyutlarını yüzeysel olarak ortaya koymuşlardır. Örgüte kültürel yönden yaklaşımın, örgüt gerçeğini, sosyal sistemlerin temelini oluşturan süreç ve dinamiklerin derinliklerine inerek açıklamaya çalıştığı belirtilmiştir.¹²⁸

¹²⁸ Şişman, a.g.e.,s.11.

Örgütlere kültürel yaklaşımın, örgütlere geleneksel yaklaşımdan daha üstün bir yanı olduğu söylenebilir. Örgütlere kültürel bakış açısı, insanları karmaşık yaratıklar olarak ele alması ve olayların sembolik anlamlar gibi soyut yönleri kabul etmesiyle geleneksel yaklaşımların göz ardı ettiği şeyler üzerinde odaklaşır.¹²⁹

Örgütlere kültürel bakış açısının güçlü yönü, diğer metaforların göz ardı ettiği veya üstünü örttüğü örgütlerin insan yönüne dikkatini odaklaştırmasından kaynaklanır. Diğer örgüt teorilerinin büyük bir kısmı, örgütlerin rasyonel olarak işlediklerine ve optimum performansın çalışanlara yapılan iş karşılığında iyi bir ödeme yapılmasıyla veya etkin örgüt yapısı ve tasarımıyla sağlanacağına inanırlar. Kültür teorisyenleri, yöneticilerin ve diğer teorisyenlerin yönetim görevini kolaylaştıracağı düşünülen yapılar ve stratejiler üzerine konsantre olduklarını fakat insanların rasyonel olmadığını unuttuklarını belirtirler. Çünkü insanlar sadece önceden tanımlanmış bir yapı içine girdiler diye islenen yönde davranış sergilemezler. Kültür teorisyenleri, iletişimi kolaylaştıracak yapılar dizayn edilebileceğini ve stratejiler uygulanabileceğini fakat insanlar iletişim kurmak istemedikçe bunun gerçekleşmeyeceğini vurgular.¹³⁰

Hızla değişen bir ortamda, örgütler çevredeki değişimleri zamanında fark ederek, hızlı çevresel değişikliklere uygun stratejiler ve içsel yetenekler geliştirmeli veya varolanları yeniden düzenlemelidir. Bu da örgütlerin, pazardaki değişimlere etkili tepkiler verme ve sürekli yeniden anlamlandırmayı öğrenmeleri anlamına gelir.

Bazı yazarlar, iş dünyasında ayakta kalan her şirketin öğrenen organizasyon olduğunu savunur. Fakat, gerçekte sorulması gereken iki soru vardır: Birincisi, örgütün bilgi yaratma ve öğrenme hızı pazardaki değişimlerle uyumlu olup olmadığı, ikincisi de, örgütün çevresel değişimlere stratejik ve işlevsel olarak etkili bir şekilde yanıt verebilip veremediğidir.

¹²⁹ Probst ve Büchel, **a.g.e.**, s.129.

¹³⁰ **Aynı**, s.130.

Örgütleri, öğrenen organizasyon olma yolunda değiştirecek olan iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Geleneksel sosyal yaklaşım, insanların anlayışlarının ve uygulamalarının değiştirilmesi üzerinde çalışır. Teknolojik yaklaşım ise işbirliği ve iletişim için uygun bir altyapı oluşturma temeline dayanır. Teknolojik yaklaşım, ağlar ile birbirine bağlanmış bilgisayarları, bilgi paylaşımını sağlayan yazılımları ve bu iki unsurun tamamını içine alan grupları içerir. Teknolojik altyapı olmadan, örgüt üyeleri eski uygulama ve bunların getirdiği anlayış tarzlarına geri dönecektir.¹³¹

Fakat şu gerçekte anlaşılmıştır ki, uygun kültürel değişim ve uygun kültürel unsurlar sağlanmadıkça yeni teknolojilerin uygulanması başarıya ulaşmayacaktır.

Örgüt kültürünün tüm yönleriyle anlaşılması, hem örgütsel değişim hem de örgütsel öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılması için çok çeşitli yararları olan bir konudur. Bu yararları şöyle özetleyebilmek mümkündür: Örgüt kültürü sorunların belirlenmesini ve tanımlanmasını engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılmasını sağlar. Öğrenen organizasyon olabilmek için uygulanması gerekli strateji ve örgüt yapılarına uygun ve bunları destekleyen bir kültürün oluşturulmasını sağlar. Yeniliklere açık, güçlü bir kültür kolay kolay taklit edilememesi nedeniyle önemli bir rekabet avantajı sağlar. Örgütlerin öğrenebilmesi için gerekli olan farklı bakış ve düşüncelerin mevcudiyetini ve bunların birbiriyle entegrasyonunu sağlar.

Kültürün özelliklerini sıralarken şu özellikler de önemle belirtilir. Kültür bir kez öğrenilip kabul edildikten sonra genellikle kalıcıdır. Halbuki öğrenme ve özellikle örgütün tümünün bilişlerini yani kültürünü değiştirmeye yönelik örgütsel öğrenme için örgüt kültürü bir engelleyici olarak kabul edilebilir. Bu noktada önemli olan, kültürün içinde yer alan temel varsayımların, hikayelerin, mitlerin ve normların öğrenmeye ne kadar açık unsurlar taşıdığıdır.

¹³¹ <http://www.gdss.com/learning.htm>, (Eylül 2000).

Tüm bu anlatılanlardan çıkarılacak olan öğrenme sürecinin çoğu zaman mevcut varsayımların değiştirilmesini gerektirdiği fakat gerek birey gerekse de örgütlerin mevcut varsayımlarından vazgeçmemeleridir. Sonuç, örgüt kültürünün temelinde yer alan varsayımlar değiştirilmedikçe öğrenmenin gerçekleşmeyeceğidir. Bu nedenle, iş süreçleri mühendisliği gibi örgütsel çaptaki değişimler genellikle daha somut ve gözle görülür örgüt unsurları üzerinde dururken, örgüt kültürünün yayılmacı ve kendini devam ettirici özelliğini görmezden gelerek örgütsel değişimi başarmaya çalışırlar. Fakat anlaşılacağı üzere gerekli kültürel elemanlar olmadığında bu tip değişimlerin süreklilik gösteren öğrenme ve bilişsel bir değişim getirmeyeceğidir.

Açıkça görüldüğü gibi bir örgütün sahip olduğu kültür, onun çevresinde olanları saptamasını, algılamasını ve belli yönde tepki vermesini sağlayan referans çerçevesini oluşturmaktadır. Bu referans çerçevesi yani örgüt kültürü doğrultusunda tepki veren örgütün bu çerçeveyi sürekli değiştirmesi ya da değişime açık bir temel oturtması gerekir. Bu nedenle, öğrenen organizasyonların kültüründeki tek belirgin özellik değişim ve değişime açıklık üzerinde oturmasıdır.¹³²

Bir şirketin mevcut kültürel özellikleri, öğrenen organizasyon olma çabasını başlamadan bitirebilir. Örneğin, eğer bir şirket ortak uzlaşısı yoluyla işliyorsa, çalışanlar yukarıdan aşağıya doğru bir doğası olan değişim mühendisliği gibi çabalan kendi duyarlılıklarına açık bir hakaret olarak algılayabilirler. Üç aylık sonuçlar gibi kısa dönemli veriler üzerinde odaklanan bir şirket, değişim mühendisliği ve öğrenen organizasyonlar gibi daha uzun zamanlı uygulamalar için vizyonlarını genişletmeyi zor bulabilirler.¹³³ Değişim mühendisliği gibi sonuç vermesi uzun zaman alan ve yukarıdan-aşağıya doğru bir doğası olan öğrenen organizasyon uygulamasının da başarıya ulaşması benzer şekilde şirketin mevcut kültürel özelliklerine ve karakterine sıkı sıkıya bağlıdır. Fakat mevcut değerlerine ve varsayımlarına karşı çıkılmasına izin vermeyen bir örgütte, öğrenen organizasyonların temeli olan

¹³² Probst ve Büchel, **a.g.e.**, s.131

¹³³ James R Detert, Roger G Schroeder ve John J Mauriel, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", **The Academy of Management Review**, (Oct 2000) s.850.

çift aşamalı öğrenme döngüsünün mevcut değerlere olan sıkı bağlılıktan dolayı gerçekleşmeyeceği aşikardır.

5.2.1 Bilginin Önemine Karar Verilmesi

Örgütler, mevcut kültürünü ya da alt kültürlerini karakterize eden varsayımlar dizisi çerçevesinde öğrenmelerini gerçekleştirirler.¹³⁴ Örgütün kültürü çalışanların içsel ve dışsal çevrelerini bilgi elde etmek için yapılan taramalarında, anlamlandırmalarında ortak bir düşünce altyapı oluşturarak organizasyonun referans çerçevesini belirler. Örgüt kültürü ve kısmi olarak alt kültürler, neyin yararlı, kullanılabilir ve organizasyon için geçerli bilgi olduğunu algılamada etkilidir. Kültür, grubun işleriyle ilgili bilgileri tanımlamasını şekillendirir ve bu da bölümün hangi bilgi üzerinde odaklanacağını direkt olarak etkiler.

Örgütlerin hızla değişen çevreye uymaları, değişimleri yakalamaları ve hatta değişimin önüne geçebilmeleri için daha fazla öğrenmeye ihtiyaçları vardır. Fakat kültür grubun ortak öğrenmelerinin bir sonucu olduğu için yeni şeylerin öğrenmesini zorlaştırır. Örgütün geçmiş öğrenmelerin bir toplamı olduğu için kültür hangi bilginin önemli olduğuna ilişkin varsayımları da yönlendirir. Bu nedenle, öğrenmeyi öğrenme kültürle ilişkili olduğu için zor bir süreçtir.¹³⁵

5.2.2 Bilgilerin Organizasyon İçinde Dağıtımının Belirlenmesi

Kültür, hangi bilgilerin organizasyon içinde dağıtılacağını ve hangi bilgilerin kişisel düzeyde kalacağını İçeren tüm yazılı olmayan norm ve kuralları bünyesinde barındırır. Kültür, hangi bilgilerin örgüte ait olduğunu ve hangi bilgilerin bireylerin veya alt birimlerin kontrolünde kalacağını dikte eder.

¹³⁴ Edgar H.Schein,"On Dialogue,Culture and Organisational Learning,"**Organisational Dynamics**. vol:22, no:2,(Autumn 1993),s.51.

¹³⁵ <http://learning.mit.edu/res/wp/10004.html>, (Mart 2000).

Kişilerin bilgiyi sahiplenmesi genellikle normlar tarafından desteklenir. Fakat şirketler kültür unsurlarının bu yayılcı etkisi göremeyip sadece teknolojik düzeyde bilgi teknolojilerinin şirkete uygulanmasının bilgi paylaşımını sağlayacağına ve örgütsel bilgiyi arttıracığına inanırlar. Fakat teknoloji uygulamaları kültürel öğelerde bir değişiklik olmadıkça örgütün istediği sonuçları vermeyecektir.

5.2.3 Sosyal Etkileşim Çevresinin Yaratılması

Örgüt kültürü, organizasyon üyeleri arasındaki iletişim ve etkileşimden doğan ve oluşumundan sonra da üyeler arasındaki bu etkileşim ve iletişime yön veren bir süreçtir.¹³⁶ Örgüt kültürü öğeleri olan temel varsayımlar ve değerler algıları ve davranışları şekillendirir. Kültür, algıları ve davranışları şekillendirerek, sosyal etkileşim için gerekli örgütsel çevreyi hazırlar ve tesis eder. Kültür, insanların iletişimde bulunacağı çevreyi, kurallar ve uygulamalar ile belirler. Kültürün belirlediği uygulamalara örnek olarak, toplantı şekilleri ve toplantı sıklıkları, öneri sistemleri gibi uygulamalar verilebilir. Bu temel kültürel kurallar, insanların nasıl etkileşimde bulduklarını şekillendirir ve bilgi yaratımı, paylaşımı ve kullanımı üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir.¹³⁷

Etkileşim çevresini tanımlamakla kültür, belirli durumlarda tüm bilgi çeşitlerinin nasıl kullanılacağını da belirlemiş olur. Kültür bunu bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri yöneten normları, beklentileri dikte ederek ve kişilerin hangi tercihler yelpazesinin örgüt için kabul edilebilir olduğuna ilişkin algılamaları şekillendirerek yapar. Fakat, yöneticiler örgüt içindeki alt kültürler tarafından şekillendirilmiş uzun zamandır varlığını sürdüren etkileşim kalıplarını ve inançlarını değiştirmedikçe, bilgi yönetimi stratejilerinin getireceği yararlar da sınırlı olur.¹³⁸

¹³⁶ Bozkurt, a.g.e., s.121.

¹³⁷ David W. DeLong ve Liam Fahey, "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management," **The Academy of Management Executives**, vol:14, no:4, (November 2000), s. 113.

¹³⁸ Aynı, s.121.

5.2.4 Yeni Bilgilerin Yaratımı ve Uyumunun Şekillendirilmesi

Yeni bilgi ister bir bütün olarak genellikle yazılım tabanlı üretim gibi yapılandırılmış dışsal bilgi olarak, ister dışsal bilginin örgütün mevcut bilgisiyle anlamlandırılarak yeni bilgilerin içsel yaratımıyla olsun eylemlerin temelini oluşturur. Yaşanmış yönetim ile ilgili olaylar, şirketlerin rekabet çevreleriyle ilgili yeni bilgilere sahip olduklarını fakat bunların potansiyel değerlerini fark etmede başarısız olduklarıyla ilgili örneklerle doludur.¹³⁹

Bu nedenle, örgütler sadece yeni bilginin yaratımı üzerinde odaklaşmamalı, aynı zamanda bu bilgileri kabul edebilmeli ve bu bilgileri stratejik yönlerde dağıtabilmeli ve rakiplerinden daha hızlı olarak kaynaklarını tahsis edebilmelidir. Uygulamada Intel, Motorola, General Electric gibi şirketler diğerlerinden daha başarılı olmuşlardır.

Bu bölümde öncelikle kültür ve örgüt kültürü kavramından ve bu kavramların tarihsel gelişiminden bahsedilmiştir. Ardından örgüt kültürünün özellikleri ve örgüt kültürünün öğeleri açıklanmıştır. Son olarak ta öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürünün hangi açılardan etkileşim içinde oldukları ifade edilmiştir. Bundan sonraki bölümde bu etkileşimle ilgili bir firmada yapılan uygulamanın söz edilecektir.

¹³⁹ Aynı, s.123.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ VİTRA AŞ.'DE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ ETKİLEŞİME DAİR BİR UYGULAMA

1 FİRMANIN TANITIMI

1942 yılında, uluslararası ticaret, savaş tarafından parçalanmış bir dünyada duraklama dönemine girmişti ve Dr. Nejat Eczacıbaşı Seramik Fabrikası, ithal açlığı çeken ülkede eksikliği duyulanları gidermek üzere Kartal, İstanbul'da hızlı bir başlangıç yaptı.

Savaş sonrası, ticaret tekrar normale dönünce, hızla büyüyen şirket net bir şekilde gelen tüketici talebine göre en faal ve geleceği parlak olan işe odaklandı. Artan talebe karşılık ikinci bir üretim tesisi 1958'de açıldı. Marka ismi Vitra 1966'da alındı ve geniş yelpazedeki banyo gereçlerini temsilen, Eczacıbaşı Grubu altında bir seri kardeş şirketle kademe kademe büyüdü. Daha sonra mega kompleks halini alacak olan Bozüyük'te ilk fabrika 1977'de üretime başladı; armatür üretim tesisi 1979'da ve karo seramik fabrikası 1991'de üretime geçti. 1991'de banyo küvetleri tesisini 1992'de banyo mobilyaları tesisi takip etti.

İlk ihracat sevkıyatı Almanya'ya 80'lerin başında gerçekleşti, bundan sonra Vitra kısa sürede adını dünya çapında bir marka olarak duyurdu. Ve 1999'da, ihracat pazarlarına daha iyi hizmet verebilmek amacıyla, şirketin ilk yurtdışı üretim yatırımı İrlanda'da gerçekleşti.

Seramik sağlık gereçleri, banyo mobilyaları, akrilik banyo küvetleri, banyo armatürleri ve seramik karolar gibi ürünleri içermektedir. Çağdaş banyonun tüm ihtiyaçları, en yüksek kalite standartlarında tamamı Vitra tarafından, ev ve genel kullanım tuvaletlerinde mükemmel konfor ve fark edilir tarz elde etmek üzere tasarlamakta ve üretmektedir.

VitrA, sektörünün en geniş ürün yelpazesi ile banyo tasarımı kavramında çığır açan ve en son teknolojiyi kullanan dünya çapında lider bir markadır. VitrA 5 kıtada 75'ten fazla ülkeye ürünleriyle ulaşmakta ve kurulduğundan bu yana sahip olduğu yenilikçi yaklaşımları ile pazar payını istikrarlı bir şekilde arttırmaktadır.

Yapı sektöründe faaliyet gösteren VitrA, temel olarak ilaç, yapı malzemeleri, tüketim ürünleri üretimi alanında, ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik olarak çalışan bir sanayi kuruluşları topluluğu olan Eczacıbaşı Grubu'nun bir kuruluşudur. Eczacıbaşı, 2005 yılı sonu itibariyle, dokuz yabancı olmak üzere toplam on ortaklı 37 kuruluşu, 2.6 milyar Dolar'a yaklaşan cirosu ve 8 bini aşan çalışanı ile Türkiye'nin önde gelen sanayi toplulukları arasında yer alıyor.

1.1 VitrA'nın Vizyonu

Vizyon kuruluşun ulaşmak istediği en uç noktadır.

VitrA'nın Vizyonu: "VitrA'yı dünya markası yapmak."

1.2 VitrA'nın Misyonu

Misyon yani temel amacı kuruluşun var oluşu nedenidir. Kuruluşun verdiği hizmetin en belirgin özelliğini tanımlayıp yarattığı değerleri belirleyerek onu diğerlerinden ve rakiplerinden ayıran noktaları açıkça ortaya koyar.

VitrA'nın Misyonu : "VitrA ağdaş banyonun öncüsüdür".

1.3 VitrA'nın Ortak Değerleri

Ortak değerler, örgüt kültürünü belirleyen ve kuruluşta çalışanların davranışlarını, aldıkları kararları yönlendiren ölçütlerdir.

VitrA'nın ortak değerleri 5 ana başlık altında toplanmaktadır.

- İnsana saygılı : Yönetim anlayışımız 'insana saygıya dayanır. Hepimiz, kendimizi etkileyen her konuda söz söyleme ve bilgi edinme hakkına sahip olduğumuza inanırız.
- İş ahlakı ilkelerine bağlı: İş ahlakı ilkeleri, iş yaşamımızın temelini oluşturur.
- İddialı: Tüm gücümüzle iddialı hedeflere ulaşmayı hedefimiz olarak görürüz.
- Değişimin Öncüsü: Dünyaya ve değişime açık, öncü girişimcilik ruhunu içimizde taşıyoruz. Alanımızda öğrenerek yenilikler getirmek geleneğimizdir.
- Kaliteli Yaşam: Kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimseriz. Faaliyetlerimizde en üst kalite düzeyini hedef alırız. Müşteri kalite anlayışımızın odak noktasıdır. Çevre ve topluma katkı sağlamak kaliteli yaşam anlayışımızın vazgeçilmez bir unsurudur.

1.4 Hedefler

Hedefler kuruluşun uzun ve kısa dönemde erişmek istediği ve başarısının neye göre ölçülebileceğini belirleyen noktalarlardır.

Vitra'nın stratejik hedeflen uç yıl sonunda satışlardaki reel büyümenin %40 olması ve üretimin %20,5 artmasıdır.

2007 yılı hedefleri ise finansal hedefler, müşteri hedefleri, kritik başarı alanları konusunda belirlenmiştir. Kritik Başarı Alanları, kuruluşun temel amacına ulaşması için, basan göstermesi gereken kilit faaliyet alanlarıdır.

Vitra kritik başarı alanları olarak aşağıdaki alanları belirlemiştir.

- Pazarlama, satma
- Üretme
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Bilgi Yönetimi
- Yeni Ürün Geliştirme
- Lojistik Yönetimi

2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan araştırmada temel amaç, EYAP Vitra Bozüyük fabrikasının örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü süreçlerinin incelenerek, öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin değerlendirilmesidir.

3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Teknolojik gelişmeler, rekabet koşullarının güçleşmesi, belirsizliklerin artması gibi iş ve yönetim dünyasını etkileyen yoğun değişim, işletmeleri bu değişime uyum gösterme problemi ile karşı karşıya getirmektedir. Örgütler bu değişime uyum gösterebilmek için çeşitli çalışmalarda bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü kavramları da son yıllarda gittikçe önem kazanmış ve günümüzde pek çok endüstri dalında, rekabeti belirleyici unsur haline gelmiştir. Örgüt kültürü içerisinde bilgi yönetimi önemli olmaktadır ve işletmelerin uygun bilgiyi toplayıp değerlendirerek, kullanarak ve yeri geldiğinde yenileyerek değişen koşullara uyum sağlayabileceği düşüncesi sonucu öğrenen organizasyonlar onaya çıkmıştır. Bireysel öğrenme sürecinin örgütsel öğrenmeye dönüştürülmesi, örgüt kültürü için stratejik perspektif ve örgütsel rutinlerin değiştirilmesi önemlidir.

Öncelikli olarak kuruluşun tanıtımı yapılarak Vitra'da vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması konuları ele alınmıştır. Ardından Vitra'da örgüt kültürünü örgüt düzeyinde yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalar ve kullanılan yöntemler üzerinde durulmuştur.

4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1 Veri Toplama Aracı

Araştırmada sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olan görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Görüşmeci ve kaynak kişinin bulunduğu bireysel görüşme sınıfı tercih edilmiştir.

Görüşme kapsamında yönetim kademesinde bulunan müdür, şef ve sorumlu uzman kademesindeki kişilere önceden hazırlanmış sorular yöneltmiştir.

4.2 Temel Varsayımlar

Araştırmada temel alınan varsayımlar şunlardır;

- Vitra'nın mevcut bir örgüt kültürü vardır.
- Araştırma kapsamı ve görüşme soruları Vitra'nın örgüt kültürünü ve öğrenme potansiyelini irdeleme açısından yeterlidir.
- Vitra'da öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü arasında ki etkileşim mevcuttur.
- Araştırma yöntemi konuya ve amacına uygundur.
- Görüşme sorularına alınan yanıtlar, görüşmeye katılanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

4.3 Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şöyle belirlenmiştir;

- Vitra'nın örgüt kültürü ile elde edilen sonuçlar, görüşmeye katılanların araştırmanın yapıldığı tarihteki uygulamalara ilişkin algıları ile sınırlıdır.
- Öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar görüşmeye katılanların yönetim hiyerarşisindeki yeri ile sınırlıdır.
- Görüşmeler sonunda toplanan verilerin geçerlik ve güvenilirliği veri toplamada kullanılan bu tekniğin nitelikleri ile sınırlıdır.

5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORULARIN OLUŞTURULMASI

Öğrenen organizasyonlar ile ilgili çeşitli çalışmalarda, işletmelerin öğrenme özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir takım faktörler belirlenmiştir. Tüm bu çalışmaların eksi ve artı yönleri vardır. Çalışmada öncelikle bu eksiklikleri tamamlama ve artı yönlerin nasıl geliştirilebileceği üzerinde durulmuştur. Soruların birinci bölümünde işletmelerin öğrenme özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular hazırlanmıştır.

Araştırmanın Birinci Bölümünde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon özelliklerinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

İkinci Bölümde ;

Örgüt Kültürüne Ait Genel Bilgiler

Örgüt Kültürüne Ait Sonuçlar

Örgüt Kültürü Özellikleri

Örgüt Kültürü Öğeleri

Başlıkları altında sorular hazırlanmıştır.

Oluşturulan sorular deneme ve fikir alışverişi için bağlantı kurulan firmadaki çalışanlar ile görüşülmüş, gelen öneriler doğrultusunda son halini almıştır.

6 ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ

Bu bölümde Vitra'nın öğrenen organizasyon yapısı ile ilgili alınan cevaplar açıklanmıştır. Anlatım esnasında öğrenen organizasyon boyutu alınan yanıtlar doğrultusunda değerlendirilecektir.

Vitra'da öğrenen organizasyon kavramı ve bu kavramla ilişkili konuların gelişimi açısından şunlar söylenmektedir: 1990'larda Bütünsel Kalite çalışmalarının başlamasıyla, öncelikle temel eğitimler üst ve orta yöneticiler tarafından alınarak, bir eğitici havuzu oluşturulmuştur. Eğitici havuzu çağlayan modeline göre diğer tüm çalışanlara bu eğitimlerin verilmesinden sorumlu olarak yaygınlaştırılmıştır.

Öğrenme aşamasında Vitra ve Vitra çalışanlarının sorumlulukları ayrı olarak görülmektedir. Vitra'da Vitra öğrenme açısından incelenirse, öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeye önem veren yapıcı diyaloga

sahip öğrenen bir organizasyondur. Paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme kavramları Vitra'da ön plana çıkmaktadır. Sürekli gelişme bütünsel kalite felsefesinin de bir parçası olarak tüm kuruluş çalışanlarınca benimsenmiştir. Her yıl bütçenin önemli bir kısmı sürekli gelişme için kullanılmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak diyebiliriz ki Vitra öğrenen bir organizasyondur.

Vitra'daki kültürde örgüt ve birey birbirinden ayrı düşünülmemektedir. Sonuçta kuruluştaki her yıl hedef ve stratejiler oluşturulduktan sonra bunlar, bölüm hedef ve stratejilerine, son olarak ta birey hedef ve temel eylemlerine dönüştürülmektedir. Her birey bu hedeflere ulaşabilmek için kendi kişisel gelişiminden sorumludur. Yöneticilerde her aşamada planlanan gelişim planlarının gerçekleştirilmesine destek olurlar.

Vitra'da insan kaynakları departmanının altında; çalışanların profesyonel gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek, planlamak, gerçekleştirmek ve gerçekleşen eğitimlerin etkinliğini ölçmek üzere bir eğitim birimi bulunur. Eğitim planları sonucunda gerçekleşen gelişim performans yönetimi süreci kapsamında değerlendirilerek kariyer kurulunda terfi, rotasyon, transfer şeklinde veri teşkil eder. Bu şekilde öğrenmede birey ve örgüt tarafında ki sorumluluklardan bahsedebiliriz. Öğrenmenin önündeki engeller olarak ihtiyaçların doğru tespit edilememesi ve kişisel motivasyon eksikliğinden söz edebiliriz.

Bu bölümde Vitra'nın örgüt kültürü ile ilgili alınan yanıtların analizi yapılmıştır. Her soru ile ilgili örgüt kültürü boyutu alınan yanıtlar doğrultusunda değerlendirilecektir.

Vitra'da örgüt kültürünün içselleştirilmesi, bunun sonucu olarak ortaya çıkan kuruma bağlılık ve işletme birey bütünleşmesi kavramları güçlü bir kültürün belirtileridir. Çalışan elemanlar arasında kuruma bağlılık , bütünleşme ve değerlerin paylaşılması davranışının son derece belirgin

olduğu sonucuna varılmıştır. Kendini kurumun bir parçası olarak algılama eğilimi ve Vitra'nın bir çalışanı olmanın ayrıcalık sağlayan bir unsur olduğu görüşü güçlü örgüt kültürünün önemli bir göstergesidir.

Vitra'nın kendine özgü paylaşılan değerleri vardır ve bu değerler çalışanlar tarafından korunmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında çalışanlar değerlerin gerektirdiği uyum ve davranışları da açıkça göstermektedir. Örgüt elemanları ortak değerleri kabul ederek paylaşma arzusunda olduğu zaman örgüt kültürü daha da güçlenmektedir.

Çalışanlara Vitra'nın amaçları hızlı ve planlı bir şekilde iletilmektedir. Çalışanlara işletmenin amaçlarını bildirmek ve benimsetmek için yapılan faaliyetlere örnek olarak işletmede yeni işe başlayanlara uygulanan oryantasyon programlarını gösterebiliriz. Bu aynı zamanda örgütsel sosyalleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Yeni işe giren elemanlar bu sayede örgütün kültürünü öğrenmekte aynı zamanda iş ortamına ve işe daha çabuk uyum sağlamakta ve işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmaya gayret etmektedir. Ayrıca işletmede çalışanların tümüne dağıtılan küçük birer cep kitabı ile çalışanların işletmenin vizyon, misyon, amaçları ve ortak değerleri, hedefler kalite politikaları konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır. Bu ise işletmede sözlü iletişimin yanı sıra yazılı iletişimin de son derece yaygın olarak kullanıldığının bir göstergesidir.

Yukarıdaki üç paragrafta ifade edilenler ikinci bölümdeki örgüt kültürünün içselleştirilmesi konusuyla paralellik göstermektedir. Çünkü bu şekilde organizasyon içinde bağlayıcılık ve tutarlılık sağlanmış olmaktadır.

Çalışanlar örgütsel amaçları kendi bireysel amaçlarının önünde tutmaktadır. İşletmenin temel amacı yani misyonu belirlenmiştir ve çalışanlar tarafından bilinmektedir. Tüm çalışanlar belirlenen amaçları ve misyonu gerçekleştirmek için teşvik edilmektedir.

Vitra'da çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler kültür içinde önemli bir yer tutmaktadır. Kurallar ve formaliteler genellikle örgütün biçimsel olan yönüne ilişkindir. Vitra'da çalışanların sahip olduğu unvanın da biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsur olduğunu düşünenler çoğunluktadır. Kurallar, kaideler ve formalitelerin çok olması işletmede yönetim biçiminin geleneksel bazı değerlere sahip olduğu yönünde değerlendirilebilir.

Burada kurallar ve formalitelerden bahsetmişken bunların kültür strateji ilişkisindeki birinci ve ikinci madde ile benzerlik gösterdiğini söylemek gerekir. Çevrenin taranması ve bilginin toplanması konusunda, bilgiler üzerine odaklaşmayı sağlayan mevcut varsayımlar konusunda, kurallar ve formalitelerin önemini ifade etmektedir.

Vitra'da çalışanlar için düzenli aralıklarla toplantı, çay, kokteyl gibi çalışanları bir araya getiren resmi ve gayri resmi etkinlikler düzenlenmektedir. Ve bu etkinliklere çalışanların katılımı da yüksek bir oran oluşturmaktadır. Bu tip etkinlikler bir taraftan çalışanların sosyalleşmesine yardımcı olmakta diğer yandan örgütün kültürünü öğrenme ve geliştirme açısından da önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Üyeler örgüt kültürünü benimsedikleri oranda bunu örgüt iklimi üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Çalışma ortamı dışında bir araya gelen insanlar iş ortamının getirmiş olduğu resmiyet , stresli ortam veya önyargılardan kurtularak daha rahat iletişim kurma ve birbirini tanıma imkanı bulabilmektedirler. Örgütsel iklimin olumlu olması, örgütü çevreleyen etkili atmosfere morale ve üyeler arasında ait olma, iyi niyet duygularının güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu da dolaylı olarak biçimsel olmayan grupların oluşmasına imkan tanımaktadır. Çalışma saatleri dışında da bir araya gelen kişilerin oranının fazla olması da bunun bir diğer kanıtıdır.

Vitra'da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmektedir. Bu da işletmede katılımcı ve demokratik bir yönetim biçiminin olduğunun göstergesidir. Üstlerin astlara güveni oldukça yüksektir ve astların kendi işleri ile ilgili kararlar vermelerine izin verilir. Bu kimselerin, katılımcı bir yönetim anlayışının çalışanlara vermiş olduğu, işleri ile ilgili tüm kararlara katılım hakkından fazlasını bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Son iki paragrafta belirtilen görüş ile etkileşim bölümünde belirtilen örgüt kültürünün organizasyon üzerindeki sosyal kontrol görevi örtüşmektedir.

İşbirliği ve dayanışma konuları Vitra'daki kültür içinde şu şekilde değerlendirilmektedir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her konuda maksimum bilgi sahibi olmaktadır. Vitra'da her düzeyde çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır çünkü örgüt kültürü bunu destekler niteliktedir. Bu amaçla işletmede çalışma grupları rehberliği adı altında bir uygulama gerçekleştirilmektedir. Çalışma gruplarının amacı; tüm çalışanların kuruluşun temel amacı, hedefleri ve politikaları doğrultusunda ve özellikle verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyetinin artırılması ve çalışma ortamının iyileştirilmesi konularına yönelik, çalışanların bir araya gelerek işletmede sürekli gelişmenin sağlanmasıdır. Çalışma gruplarına örnek olarak proje grupları ve takımları sayabiliriz.

Astlara her durumda tam güven duyma söz konusudur. Her düzeydeki yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. Daima astların görüşleri alınmakta ve uygulamaya konulmaktadır. Bu amaçla öneri sistemi geliştirilmiştir ve tüm çalışanlar kuruluşun işleyiş sürecinin herhangi bir aşamasında, iyileştirme, geliştirme, tasarruf sağlama, verimliliği artırma, çalışma ortamının iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması gibi yararların gerçekleşmesini sağlayacağı umulan, yaratıcı fikirlerini öneri olarak yönetime sunabilmektedir.

Örgüt içinde elde edilen bilgiyi anlamlandıran ve bir sonraki aşamada örgütün nasıl tepki göstereceği konusunda çalışanların rolü büyüktür. Çünkü bilgiyi anlamlandıran ve tepki veren sonuçta çalışanlar ve çalışma gruplarıdır.

Etkili bir iletişim, öğrenen organizasyon olmak isteyen bir örgütün kültürü için vazgeçilmez unsurlardandır. Vitra'da çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilme

açısından bir başka önemli boyut iletişimdir. Kurum ile bütünleşme ve kurumu tanıma açısından iletişim önemli bir unsurdur. Vitra'da ayrıntılı haberleşme kanalları olduğuna dair tam bir görüş birliği vardır. İletişim rehberliği adı altındaki uygulama buna olanak sağlamaktadır. İletişim rehberliğinin amacı; çalışanları periyodik olarak bilgilendirmek amacıyla şirket içi iletişim kanallarını kullanarak, geliştirerek ve iyileştirerek etkin bir iletişimi sürekli kılmaktır. Kurulda iletişim ihtiyacının tespiti için kullanılan kaynaklar ; bireysel öneriler, sohbet toplantıları, genel çalışanlar anketi, bölüm bazında yapılan anketler, çalışma toplantıları, ve TKYK (Toplam Kalite Yönetim Kurulu) toplantılarıdır.

Aynı şekilde örgüt genelinde müşterilere ve onların isteklerine büyük önem verilmektedir. Bu cevaplar Vitra'da kalite kültürünün ve bilincinin yerleşmiş olduğunun bir kanıtıdır. İşletmenin politikaları arasında yer alan 'Toplam kalite yönetimini en ileri seviyede uygulamak' ve 'Kaliteye titizlikle önem vermek' ; ortak değerler arasında yer alan "Kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimseriz" ve 'Faaliyetlerimizde en üst kalite düzeyini hedef alınız' 'Müşteri kalite anlayışımızın odak noktasıdır' gibi ifadeler de bu görüşü desteklemektedir.

Gerçekten de işletme açısından kalitenin ve verimliliğin artırılmasında, çalışanlar açısından ise kendini geliştirme ve performansını artırma, ödüllendirme, ve terfi gibi önemli avantajlar sağlaması açısından yapıcı bir rekabetin varlığı gereklidir ve sürekli gelişmeye ve öğrenmeye de yardımcı olmaktadır.

Kaliteye ciddiyetle önem vermek, kaliteyi yaşam tarzı olarak görmek ve kalite için çalışanların kendilerini geliştirmeleri işletme için oldukça gereklidir. Bunların gerçekleşebilmesi için örgüt içinde tüm çalışanların sahip olduğu kültürel varsayımları göz ardı edilemez.

Değişim kavramı her örgüt gibi Vitra içinde süreklilik ifade etmektedir. Diğer bir anlatımla örgüt içinde her an bir değişim yaşanmaktadır. Örgüt kültürünü Vitra'da belirleyen ve kuruluşta çalışanların davranışlarını, aldıkları kararları yönlendiren ölçütler anlamına gelen ortak değerlerden birisi de değişimin öncüsü olmaktır. Vitra dünyaya ve değişime açık, öncü girişimcilik ruhunu içinde taşıyan, alanında öğrenerek yenilikler getirmek geleneğine sahip bir örgüttür. Bu ise tüm alanlarda yenilikçi davranışların benimsenmesi ile gerçekleşebilir.

İkinci bölümde belirtildiği üzere yöneticiler strateji belirlerken günümüzde geçerliliği kalmamış fakat geçmişte etkili olmuş varsayımlardan etkilenebilirler. Buna rağmen değişimin öncüsü olmak önemlidir ve kaçınılmazdır.

Vitra'da örgüt kültürü ile ilgili araştırmadan elde edilen verilerin açıklamasından sonra işletmenin örgüt kültürünün belirginleşen nitelikleri açısından varılan sonuçları birkaç başlık altında özetlemek mümkündür.

Vitra'da:

- Güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur.
- Kendine özgü paylaşılan değerleri vardır ve çalışanların büyük bir bölümü bu ortak değerlerin gerektirdiği tutum ve davranışları göstermektedir.
- Çalışanların tamamı örgütün amaçlarından haberdardır.
- Örgüt kültürünün gelişmesi ve yerleşmesi için değişik faaliyetler uygulanmaktadır.
- Karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir.
- Her düzeyde çalışan arasında iş birliği, dayanışma ve takım çalışması yaygındır.
- Çalışanlar yönetime kolaylıkla ulaşmakta ve her düzeyde çalışan üstlerinden tam destek görmektedir.
- Ayrıntılı ve çok yönlü haberleşme kanalları mevcuttur.
- Tüm alanlarda yenilikçi davranışların benimsenmesi esastır.
- Vitra'nın örgüt kültürü girişimci ve bütünleşik örgüt kültürünün bir çok özelliğini bünyesinde barındırmaktadır. Bu kültür iş gören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye, değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya

hizmetler meydana getirerek ve yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. İşletme yeni ürünlerin geliştirilmesinde oldukça başarılıdır. Rekabet avantajı elde etmek için tüm olanakları ve yaratıcı güçleri harekete geçirir.

Vitra'da stratejik seçeneklere ilişkin olarak elde edilen sonuçlar şöyledir. Örgütün bu konudaki stratejisi şu şekilde belirlenmiştir 'Mevcut ve yeni pazarlarda satış miktarları artırılarak karlılığın artması sağlanacaktır'. Çalışanlar işletmenin yenilikçi değil muhafazakar inançlara sahip olduğu görüşüne yüksek oranda katılmamaktadır. Vitra'da önemli sayılabilecek değerlerden biri de 'Dünyaya ve değişime açık, öncü girişimcilik ruhunu içimizde taşıyoruz. Alanımızda öğrenerek yenilikler getirmek geleneğimizdir' yeniliklere açık ve değişimi teşvik eden bir niteliktedir. Başlıca politikalar arasında yer alan 'Araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak ve pazara yeni ürünler sunmak' da işletmenin yenilikçi bir tutum izlediğinin göstergesidir. İşletmenin öncelikli problemlerinin yenilikçi bir tutum izlemeye engel olmadığı da çoğunluk tarafından paylaşılan bir düşüncedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi yenilikçilik yöneticilerin vazgeçemediği unsur olmalıdır, faydası olmayacak inançlara bağlı kalmanın bir getirisi olmayacaktır.

Vitra'da işletme stratejileri ile örgütün kültürü arasında bir uyum olup olmadığını araştırmaya yönelik olarak elde edilen sonuçlar aşağıda ifade edilmektedir. Vitra'da stratejik seçenekler arasında seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmektedir. Bu demektir ki Vitra'da strateji geliştirme ve seçim sürecinde kültürel unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır.

İkinci bölümde belirtildiği gibi kültür ile desteklenen bir stratejinin işletmeleri başarıya götürme olasılığı yüksektir. Bu konuda mevcut durum ile benzerlik görülmektedir.

İşletmede örgüt kültürünün stratejiyi izlediğini değil, stratejinin örgüt kültürünü izlediği düşüncesi hakimdir. Ancak, değişen çevre koşulları, büyüme ve gelişme sonucu örgüt kültürünün izlenmesi gereken stratejiyle uyum göstermediği durumlar meydana gelebilir. Bunun sonucunda örgütün sahip olduğu kültürün değişmesi gerekebilir. Böyle durumlarda ısrarla örgüt kültürüne uygunluğun esas alınmasının işletme açısından olumsuz sonuçlar meydana getirmesi muhtemeldir. Bu da stratejileri ve dolayısıyla işletmeyi başarısızlığa götürebilir.

Bu paragrafta göze çarptığı gibi örgüt kültürü ve strateji arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Vitra'da stratejiler arasında en uygun olanın seçilmesi sırasında örgüt kültürüne uygunluktan çok işletme çevre arasındaki uyuma önem verilmektedir. Bu ifade Vitra'da örgüt stratejilerinin örgüt kültürünü izlediği görüşünü desteklemektedir. Çevre koşullarının örgüt kültürünün oluşmasında ve örgüt stratejileri üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir.

Stratejinin çevre şartlarına ve kültüre uygun olması durumunda örgütün başarıya ulaşması kolay olacaktır. Bu bağlamda strateji belirlenirken çevre şartlarının unutulmaması gerekir.

Strateji kültür ilişkisinin yönetimi işletmenin başarısı açısından gereklidir. Bu görüş gerçekten de işletme açısından büyük önem taşıyan ve hassasiyet gerektiren bir konudur. Strateji kültür ilişkisini yönetmek yani uygulanacak yeni stratejilerle kültür arasındaki etkileşimi uygun duruma getirmek üst yönetimin önemli görevlerinden birisidir çünkü örgütün kültürü ile stratejinin bağlı olduğu kritik faktörler arasındaki ilişkiye yönelik kararlar sonuçta stratejinin başarısını veya başarısızlığını belirleyecektir. İşletmenin strateji kültür arasındaki ilişkiyi yönetmede karşılaşılabileceği temel durumlardan biri; yeni stratejiyi uygulamak için önemli örgütsel faktörlerde çok fazla değişiklik yapılması gereken durumdur. Bu durumda yeni stratejileri uygulamak için değişiklikleri misyonla ve belli başlı örgütsel normlarla birleştirmek gerekir.

Vitra'da yeni stratejilerin uygulanması aşamasında işletmenin en yakın olduğu durum az değişiklik yapmanın yeterliliğidir. Yani, yeni stratejiyi uygulamak için çok az örgütsel değişiklik yapmaya ihtiyacı vardır ve bu değişiklikler mevcut örgüt kültürüyle çok çabuk uyum sağlayabilecek potansiyelindedir. Vitra bilindiği gibi seramik sağlık gereçleri üreten bir işletmedir ve bir süre önce Vitra Mutfak işine girmiştir. Bunun için işletmede sınırlı bir örgütsel değişim gerekiyordu. İşletme bunu kültüründe bir değişiklik yapmadan ancak kültürünü güçlendirerek ve sinerji yaratarak müşterilerin beklentileriyle başarılı bir şekilde uyumlaştırdı ve kabul ettirdi. Daha öncede edildiği gibi örgütün genç bir oluşum olmadığı durumlar dışında örgüt kültürü göz ardı edilemez. Ayrıca öğrenen organizasyon olmak bir organizasyon, stratejisinde örgütsel öğrenme için gerekli tedbirleri almalıdır. Bu şekilde uyum hızlı bir şekilde sağlanacaktır.

Vitra'da kültürel değişim ile örgütün yapısının etkileşim içinde olduğu yönler aşağıda ifade edilmektedir.

Güçlü bir kültüre sahip Vitra'da, yeni organizasyon yapısının uygulanması için kültürel değişime gidilmesi tercih edilen bir görüş değildir. Bu durumdaki bir işletme kültürünü değiştirmede karmaşık, pahalı ve uzun dönemde mücadele etmek gerektiren durumlarla karşı karşıya kalır. Vitra'da mevcut olan yerleşmiş ve güçlü bir örgüt kültürü vardır ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Yeni organizasyon yapısı büyük bir örgütsel ve kültürel değişimi gerektirirse kültürel bir direnişle karşı karşıya kalınması olasılığı çok yüksektir. İşletme böyle bir değişime gitmeden önce bunun gerçekten gerekli olup olmadığını kararlaştırmalıdır.

'Basarı için organizasyon yapısı destekli örgüt kültürü oluşturulmalıdır', Vitra'da kabul gören bu görüş insanların işlerini yapı destekli bir biçimde yapmalarına yardım eden ve kültürle uyumlu, iyi bir organizasyon yapısı uygulaması olduğunun göstergesidir. Vitra'da sıkı bir organizasyon yapısı-kültür düzeninin var olduğunu söylemek mümkündür, çünkü insanların davranışlarını yönlendirmede ve çalışma ortamında şartlarla çok iyi uyuşan bir kültür, informel kurallar sistemi, işlerin nasıl idare edileceği

ve nasıl yapılacağına dair örgütün bir inanç ve felsefesi mevcuttur. İnançlar, vizyon, amaçlar, yöntemler ve uygulama organizasyon yapısı tarafından desteklenmektedir. Bunu Vitra'daki olumlu örgütsel enerjide, işletme içindeki havada ve çalışma ortamında, çalışanların yüksek moral ve motivasyonunda, yerleşmiş çalışma alışkanlıkları ve uygulamalarda, birimler arası işbirliği ve dayanışmada görmek mümkündür. Çalışanların, işletmeye, işletme vizyonuna, performans hedeflerine bağlılığı yüksektir ve çalışanlar şirket vizyonuna ulaşmada karşılaşılabilecek zorlukları aşma, işlerini en iyi biçimde ve hevesle yapma, stratejiyi gerçekleştirmede diğerleriyle işbirliği içinde olmak konusunda teşvik edilmiştir.

Son iki paragraftan anlaşılacağı gibi, davranış çeşitliliğini azaltan ve davranışları düzenleyen bir organizasyon yapısı ile bunların gerçekleşmesinde önemli rol oynayacak örgüt kültürü arasında görev benzerliği vardır.

'Organizasyon ve kültür arasında uyumun sağlanması için örgüt dışı kültürel uyumun sağlanmış olması gerekir' görüşü de Vitra'da kabul edilmektedir. Bu da Vitra'da yapı oluşturma ve yapısal seçenekler arasında tercih yapılırken dış çevre ile uyum faktörünün dikkate alınmakta olduğunu bunun yanı sıra seçilen yapının kültürle de uyumlu olmasına dikkat edildiği şeklinde yorumlanabilir. Yapısal uyumun ilk boyutu olan toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun davranılması şartını; Vitra'nın çevresine sunduğu öncelikli faaliyetlerde, misyon, temel görev ve amaçlarda açıkça görmek mümkündür.

Kültürün ortak olarak paylaşılan öğeleri, organizasyon içindeki çalışanların davranışlarını düzenleyici ve organizasyonu amacına doğru yönlendirici bir etki yapmaktadır. Sonuçta örgüt kültürü organizasyonun dış uyumunu ve içsel bütünleşmesini sağlayan değerlerden oluşmaktadır.

'Yapı ve kültür arasında uyumun sağlanması için örgüt içi kültürel uyumun sağlanmış olması gerekir' ifadesi de işletmede desteklenen bir

görüştür. İnanç ve değerlere bağlılığın yanında inanç ve değerlerin tutarlılığı da iç uyumu sağlayan unsurlardır. Vitra'da değer ve inançların işletmenin her kademesinde tutarlı olduğu söylenebilir. Örneğin üretim bölümünün en önemli değeri yüksek kalite iken, pazarlama bölümününki düşük fiyatla geniş ürün yelpazesi şeklinde belirlenmemiştir eğer böyle olsaydı bu iki grubun hakim değerleri arasında bir tutarsızlık ve uyumsuzluk meydana gelirdi. Vitra aynı zamanda yüksek kaliteli ürünlerde uzmanlaşmış bir işletmedir ve müşterilerin beklentisi de tüm ürünlerde aynı yüksek kaliteyi yakalamaktır.

Organizasyon yapısının işletmedeki yetki ve sorumluluk alanlarını belirlediğini dikkate alacak olursak, yukarıda anlatılanlar ikinci bölümde belirtilenlerle paralellik göstermektedir.

Vitra'da öğrenen organizasyon ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin bir boyutu aşağıda ifade edilmektedir.

'Öğrenen organizasyon ve kültür arasında uyum sağlanması için yönetsel faaliyetler hem sembolik hem gerçek olmalıdır' düşüncesi Vitra'da yaygın bir görüştür. Sembolik faaliyetler stratejiyi uygulayanlara cesaret vermesi açısından çok önemlidir. Bunlar hareketleri ve performansıyla yeni bir rol modeli oluşturan yeni kahramanları onurlandırmayı onaylayan olaylardır. Vitra'da yöneticiler yeni düşüncelerin ortaya çıkması için kişisel bir çaba ve liderlikle, istenilen kişisel özellikleri taşıyan bireyleri veya grupları ödüllendirmek için ellerinden geleni yapmaktadır. Programa göre hareket eden kişiler veya gruplar özel bir övgüyle veya görülebilir şekilde ödüllendirilir, örneğin maaş artışı, terfi, vb.

'Öğrenen organizasyon ve kültür arasında uyum sağlanması için ahlaki standartlar ve değerler oluşturulmalıdır' görüşü yukarı paragrafta ki düşüncelyi tamamlamaktadır. Bu görüş, güçlü değerler ve yüksek ahlaki standartların örgüt kültürünü olumlu yönde beslemesi sonucunda oluşmuştur. Günümüzde birçok işletmenin yaptığı gibi değerlerini ve ahlaki standartlarını yazılı doküman haline getirmiştir. Değerlerin yazılı ifadeler haline getirilmesi kültürü oluşturmada önemli bir etkidir. Ahlaki değerlerin oluşturulması ise örgüt vicdanının oluşmasına temel teşkil eder. Değerler ve ahlaki standartlar örgüt

içinde yerleşmiş olduğu için işletmenin politikalarında, uygulamalarında kurumsallaşmış ve kökleşmiştir.

Teknoloji günümüzde çok hızlı gelişen ve takip edilmesi zor bir unsur haline gelmiştir. Vitra'da yaratıcılık, yenilikçilik, ve teknoloji kavramlarına oldukça önem verilmektedir. Bu konularda amaç, günümüz koşullarında yaşanan hızlı değişim sürecinde kuruluşların ayakta kalabilmesi, sürekli gelişme anlayışıyla birlikte ürün,hizmet veya süreçlerini iyileştirmesi, geliştirmesi, gerektiğinde yenilerini sunmasına, değişimin önüne geçebilecek şekilde fark yaratmasına bağlıdır. Dolayısıyla teknoloji, yaratıcılık ve yenilikçilik, gözlemlenebilir, ölçümlenebilir ve geliştirilebilir bir yetkinlik olarak kuruluşların sürdürülebilir rekabet gücünü artırmada çok önemli bir araçtır.

Bugün ve gelecekte kuruluş performans göstergelerine etki edecek, rekabet avantajı kazandıracak nitelikte farklılıklar yaratabilme gücünü sağlayan yaratıcı düşünme zemininin gelişmesi, tüm sektörler için vazgeçilmez bir durumdadır.

Vitra'da holding genelinde;

Kuruluşlarda yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden bir ortam oluşmasını sağlamak,

Ürün, süreç ya da hizmet anlamında yaratıcı ve yenilikçi farklılıklar ortaya koymak için fikrin ortaya çıkışından uygulamada somut çıktılarının gözlemlenebilmesine kadar olan her aşamada bireylerin ve/veya takımların yaratıcı ve yenilikçi düşünme yaklaşımı göstermelerine zemin oluşturmak,

Çalışanların gerek bireysel gerekse takım çalışmaları sırasında kuruluş stratejik hedef ve iş sonuçlarında somut etkileri gözlemlenebilecek yaratıcı ve yenilikçi katkılarını artırmak amacıyla teknoloji, yaratıcılık ve yenilikçilik ödülleri verilir.

Vitra'da teknoloji başlığı altında projelerde bilgi teknolojilerinin hangi aşamalarda, hangi amaçlara uygun olarak ve ne şekilde kullanıldığı detaylı

olarak tarif edilir ve teknolojik gelişmelerin projeye nasıl yansıtıldığı aktarılır. Projenin sunduğu fonksiyon zenginliği özellikle benzerlerinden farklılık gösterdiği noktalar ve proje hedeflerine uygunluğu vurgulanarak tarif edilir. Proje sonucunda ortaya çıkan bir uygulama ise erişim olanakları (kuruluş içinden, web ortamından, mobil araçlarla v.b.) anlatılır. Ayrıca proje içerisinde yer alan diğer çözüm/uygulamalar ile entegrasyon konularında bilgi verilir.

Seçilen teknolojilerin proje gerekleri ile uyumu, yeni teknolojilerin kullanımı ve kullanılan teknolojinin ileriye dönük ihtiyaçlara cevap verme potansiyeli değerlendirilir. Projede takip edilen standartlar var ise bu bölümde açıklanması beklenmektedir.

Proje bileşenlerinin farklı projeler için tekrar kullanılabilme durumunun açıklanacağı bu bölümde proje kaynaklarının (teknik altyapı, yazılım kaynak kodu veya parçası, sunulan fonksiyonellik, proje metodolojisi, proje sonucunda oluşan bilgi birikimi –know how vb.) kuruluştaki veya toplulukta farklı projeler için ne şekilde değerlendirilebileceği konusunda bilgi verilmesi beklenir.

Teknoloji ve yenilikçilik ile yukarıda ifade edilenlerin gerçekleşmesi için, örgüt içindeki mevcut kültürel değerlerin ve varsayımların bu yeni teknolojilerle olması gereklidir. Eğer uyumlu değilse, bu değer ve varsayımların teknoloji ve yenilikçilik doğrultusunda değişmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt için ciddi problemler ortaya çıkabilecektir.

Burada teknoloji ile ilgili yazılanlar bu bağlamda ikinci bölümde yazılanlar ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın bu bölümünde Vitra'da işbirliği ve takım çalışması kavramları, bu aşamada kullanılacak bilgiye ulaşım, ulaşılan bilginin paylaşımı ve kullanımı konularıyla ilgili alınan cevaplar ve analizler açıklanacaktır.

İşbirliği ve yeni işbirlikleri geliştirme konusunda şu kriterler önemlidir;

- İşbirliği ilişkisinin süresi ve sürekliliği,
- İşbirliğinin kuruluşun stratejik hedeflerine uyumu ve sistematik olarak yönetilmesi,
- İşbirliği ortağı ile birlikte gerçekleştirilen iyileştirmelerin sistematikliği ve bu iyileştirmelerden elde edilen katma değer; işbirliğinin kuruluş iş sonuçlarına etkisi,
- İşbirliği ortağı ile kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması, işbirliği ortağının gelişimine destek olunması,
- Yürütülen işbirliğinin, kuruluşun teknoloji, yaratıcılık yenilikçilik yaklaşımı ve uygulamalarına katkısı.

Bu kriterler kapsamında işbirlikleri örgüt içinde teşvik edilmekte ve ödüllendirilmektedir.

Takım çalışması konusunda ise aşağıdaki kriterler önemlidir ;

- Takım çalışmasının sistematik bir şekilde yürütülmüş ve ilgili çözüm tekniklerinin etkin bir şekilde kullanılmış olması,
- Takım hedefinin, kuruluş ve bölüm hedefleri ile bağlantısının, paralelliğinin sağlanmış olması,
- Takım çalışmasının yarattığı katkının çerçevesi (Finansal katkısı, ürün ve hizmet kalitesine, çevreye, çalışma ortamına vb. etkileri),
- Çalışma sonucunda getirilen yeni uygulamanın sürekliliğinin sağlanması ve bu sürekliliğin etkinliğinin ölçümlenerek elde edilen sonuçlar ile gösterilmesi.

Belirtilen kriterler kapsamında da takım çalışması desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir.

İşbirliği ve takım çalışması konularında bilginin önemini vurgulamak gerekmektedir. Çünkü çalışanlar, bu iki konuda içsel ve dışsal çevrelerini bilgi elde etmek için tararlar, anlamlandırırılar. Burada kültür bir çerçeve ile çalışanlara referansları sunmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda elde edilen bilgilerin örgüt içinde dağıtılması konusunda da kültür belirleyici olmaktadır.

Yukarıda yazılanları da incelediğimiz zaman, ifade edilenler ikinci bölümde bilgi ve etkileşim başlığı altında ki teori ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın bu en son bölümünde ilk olarak uygulamanın yapıldığı firmanın kısa bir tanımı yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi belirtilmiştir. Son olarak da birinci ve ikinci bölümde incelenen öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü kavramlarına ve bu iki kavram arasındaki etkileşime ait hazırlanan sorular karşılığında alınan cevaplar ve bu cevaplardan çıkan verilerin analizi yapılmıştır.

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz XXI. yüzyılda, işletmelerin geçmişte başarılı olmuş yönetim felsefeleri, örgüt yapılan ve düşünce şekilleri rekabet avantajının kaynağı olmaktan çıkmıştır. İşletmeler bu yeni yüzyıl ve beraberinde getirdiği değişiklikler için stratejilerini, yönetim anlayışlarını ve üretim yöntemlerini yenilemeye ve yeniden tanımlamaya çalışmaktadırlar. Tüm bu çabaların gerisinde, yeni bilgi kaynaklarının örgüt içinde yaratımını ve yayılmasını kolaylaştıran, değişim tarafından yönetilen yeni bir yapılanma arayışı vardır.

Öğrenen organizasyon kavramı da işletmelerin bu arayışına cevap verme çabası ve ihtiyacı sonucu ortaya çıkmış örgütsel yapıyı ve gerekli olan kültürel alt yapıyı belirtir. Öğrenen organizasyon, örgütün çevresindeki hızlı değişimden ve bu değişimleri önceden tahmin etme çabasından doğan gelişmeyi ve örgüt modelini ifade eder. Bu noktada tüm değişimlerin öğrenme anlamına gelmediği vurgulanmalıdır. Öğrenme etkin bir değişim anlamına gelir. Çünkü öğrenme, sorunların giderilmesi amacıyla sonuçların bilinçli olarak analiz edilmesi ve anlamlandırılması çabasını içerir. Bu nedenle, Öğrenme çevresel değişimlere verilen kör tepkiler ya da yeni moda yönetim kavramlarından biri değildir.

Geleneksel organizasyonlar standartlaştırılmış politikalar, prosedürler ve kurallar üzerinde odaklaşmıştır. Bu geleneksel organizasyon yapısı içinde yönetimin görevi, organizasyon üyelerinin davranışlarını kuralları güçlendirerek denetim altına almaktır.

Öğrenen organizasyon, bu anlamda geleneksel organizasyon yapısı ve ona bağlı düşünüş şeklinden farklı düşünce ve anlayış kalıplan gerektirir. Öğrenen organizasyonda yönetim, örgüt üyelerini somut olarak vurgulanan davranış kalıplarıyla denetim altına almaya çalışmaz. Öğrenen organizasyonlar zaten yüksek eğitilmiş işgücü istihdam etmesi nedeniyle bu tip katı ve somut kurallarla denetlenemez. Bunun için öğrenen organizasyonların

yönetimleri örgüt kültürünü ve barındırdığı değerleri üyeleri arasında içselleştirerek kontrolü formal olarak değil kendiliğinden oluşan bir şekilde sağlar.

Öğrenen organizasyon olmak için gerekli değer ve varsayımlar örgüt kültürü tarafından sağlandığı halde öğrenen organizasyonun gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engeli yine örgüt kültürü oluşturur. Geleneksel organizasyon yapılarının ve düşünce şekillerinin terk edilmesi öğrenen organizasyon olmak için gereklidir. Ancak örgüt kültürü barındırdığı temel varsayımlar, değerler ve normlar yardımıyla bu modası geçmiş şekillerin terk edilmesini ve unutulmasını zorlaştırır. Bu nedenle, öğrenen organizasyonların örgüt kültürlerinde barındırdığı değer ve varsayımlar farklıdır. Öğrenen organizasyonların kültüründe öğrenme vazgeçilmez bir varolma şekli ve dolayısıyla organizasyon üyelerin benimsediği değerlerin ayrılmaz bir parçasıdır.

Öğrenen organizasyonların örgüt kültürlerinde şu özellikler göze çarpmaktadır: Örgüt çalışanları ve yöneticileri arasında çıkar çatışması değil, çıkarların uyumu ve kişisel değerlerle örgüt değerlerinin aynı olması yatar. Öğrenen organizasyonların kültüründe açık iletişim, özellikle de diyalog vazgeçilmezdir. Örgütlerin farklı seviyelerindeki çalışanlar karar alma süreçlerine aktif olarak katılırlar.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında bütünleşmeyi sağlar. Normlar ve değerler yardımıyla davranışları belirli şekillerde yönlendirir ve öğrenen organizasyonların devamında en önemli unsur olan koordinasyonu sağlar. Organizasyonun öğrenme vizyonun ve misyonun organizasyonlara çalışanlara benimsetilmesi sağlar. Öğrenen organizasyonların temelini oluşturan çalışanların bağlılığının sağlanması temin eder. Oluşturduğu ortak dil sayesinde farklı görüş açılarının uzlaşmaya varılmasını sağlar.

Örgüt kültürü öğrenme aşamaları üzerinde şu etkilere sahiptir. Kültür öğrenilecek olan hangi bilginin önemli olduğuna ilişkin varsayımları şekillendirir, kültür hangi bilgilerin organizasyon içinde dağıtılabileceğini

belirler, kültür bilgilerin dağıtımı ve benimsenmesi için gerekli sosyal çevreyi yaratır, bilgilerin ne Şekilde adapte edileceğini belirler, bu yönüyle kültür örgütsel eylem için bir temel ve eğilim oluşturur.

Gerekli kültürel öğeler tarafından desteklenen bir öğrenme kültürü ve bu öğrenme kültürünü içselleŐtiren organizasyon yeleri ile gerçekten ulaŐılmak istenen öğrenen organizasyon felsefesi gerçekleştirilebilir.

Günümüzün hızla değişen acımasız evre koşullarında işletmelerin rekabet avantajlarını sağlamasında faydası açıkça görülen öğrenen organizasyon felsefesi ve bunu etkileyen örgüt kültürü yaygın bir uygulama alanı olmamasına rağmen gelecek yıllarda bu yönde gösterilecek bir değişim işletmelerin yararına olacaktır.

EKLER

Sayfa

- A. GÖRÜŞME ESNASINDA YÖNELTİLEN SORULAR
113

EK A. GÖRÜŞME ESNASINDA YÖNELTİLEN SORULAR

1. Vitra'daki öğrenen organizasyon ve bu konuyla ilgili kavramları ayrıntılı olarak açıklayabilir misiniz?
2. Öğrenmede örgüt ve bireye düşen sorumluluklardan bahsedebilir misiniz?
3. Vitra'da örgüt kültürü kavramını, kültürün içselleştirilmesiyle ilgili olarak, kuruma bağlılık ve işletme-birey bütünleşmesi konularını da kapsayarak açıklayabilir misiniz?
4. Vitra'da ki örgüt kültüründe kural ve formalitelerin örgüt içindeki yerinden, etkinliğinden söz edebilir misiniz?
5. Vitra'da ki örgüt kültüründe karar alma süreci nasıl gerçekleşmektedir?
6. Vitra'da ki kültür için işbirliği ve dayanışma konularından bahsedebilir miyiz? Örgüt kültürü bu başlıkları desteklemekte midir? Nasıl?
7. Vitra'da ki örgüt kültüründe iletişim kavramını açıklayabilir misiniz?
8. Değişim kavramına Vitra'da nasıl bakılmaktadır? Örgüt içinde stratejiler belirlenirken değişim etkili midir?
9. Vitra'da örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişkiden bahsedebilir misiniz?
10. Kültürel değişim ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi açıklayabilir misiniz? Birbirlerini hangi yönlerden etkilemektedirler?
11. Vitra'da öğrenen organizasyon ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiden bahsedebilir misiniz?

12. Vitra'da teknolojiye nasıl bakılmaktadır? Teknoloji destekleniyorsa, destekleyici faaliyetlerden söz edebilir misiniz?
13. Vitra'da işbirliği ve takım çalışmasından, bu aşamada ki bilgiye ulaşım, bilginin paylaşımı ve kullanımı konularından bahsedebilir misiniz?

KAYNAKÇA

Alvesson, Mats. **Understanding Organizational Culture**. First Published. London: Sage Published., 2002.

Arat, Melih ve Diğerleri. **Öğrenen Organizasyonlar**. Kalder Yayınları.

Barbara, J. Braham. **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. Rota Yayınları, 1998.

Barney, B. Jay. "Looking Inside for Competitive Advantage", **The Academy of Management Executive**. Volume :9, No:5, November 1995.

Berberoğlu, Güneş., Besler, Senem ve Tonus, Zümrüt. "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniveritesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniveritesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:14, Sayı: 1-2, 1998.

Blanchard, Ken. "Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik", **Executive excellence Dergisi** Yıl :2, Sayı: 17, Ağustos 1998.

Bono, De Edward. **Rekabet Üstü**. Çeviren: Oya Özel. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

Bozkurt, Tülay. "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler : Kuramsal Bir Model Çalışması", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. I. Basım, no:21, Ağustos 2000.

Brown, Andrew. **Organizational Culture**. Second Edition. London: Financial Times Pitman Publishing, 1998.

Chris, Hedberg. "Understanding and Creating Whole Organisational Change Through Learning Theory", **Human Relations** Vol:49, no: 5, 1996.

Conrad, Charles. **Strategic Organizational Communication- Toward the Twenty-First Century**. Third Edition, Orlando, Florida: Harcourt Brace, 1994.

Cope, Mick. **Leading To Organisation Learn**. Pitman Publishing, Great Britain, 1998.

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

Delong, W. David ve Fahey, Liam. "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", **The Academy of Management Executives**. vol:14, no:4, November 2000.

Detert, R. James., Schroeder, G. ve Mauriel, J. John. "A Framevork for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", **The Academy of Management Review**. Oct 2000.

Diñçer, Ömer. **Bir Örgütü geliştirme Tekniğı Olarak Duyarlılık Eğitimi**. Eramat, İstanbul, 1994.

Diñçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları,1998.

Driskill, W. Gerald ve Brenton, L. Angela. **Organizational Culture In Action**. London: Sage Publications, 2005.

Easterby, S. Mark. "Disciplines of Organizational Learning", **Contributions and Critiques** Human Relations, Vol50., No. 9, 1997.

Edmondson, Amy. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Terms", **Administrative Science Quarierty**. 1999.

Erdem, Ferda. **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedrich-Noumann Vakfi ve Akdeniz Üniversitesi, 1996.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3077, 1983.

Gümüştekin, F. Gülten ve Yörük, Nevin. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**. İstanbul, 2001.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Kalder. **Öğrenen Organizasyonlar II**. İkinci Basım, İstanbul: 2000.

Kaplan, S. Rorbert ve Norton, P. David. **Balanced Scorecard**. Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. Gözden geçirilmiş ve yenilenmiş İkinci basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Beta yayınları, İstanbul, 1998.

Margard, M.. **Building Learning Organizations**. McGraw Hill, USA,1996.

Mocan, Cevdet. "Öğrenen Organizasyonlar", **Executive excellence Dergisi** Yıl :2, Ağustos 1998.

Morgan, Gareth. **Images of Organization**. California: Sage Publications,1997.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**. İstanbul:Media Cat Yayınları, 2000.

Probst, Gilbert ve Büchel Bettina. **Organizational Learning**. Graet Britain: Prentice Hall, 1997.

Reichers, E. Arnon ve Schneider, Benjamin. **Organizational Climate and Culture**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.

R.Espejo. **Organizational Transformation and Learning**. John Wiley and Sons, Newyork, 1996.

Schein, H. Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. Second Edition. California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1997.

Schein, H. Edgar. "On Dialogue, Culture and Organisational Learning", **Organisational Dynamics**. vol:22, no:2, Autumn 1993.

Senge, Peter. **Beşinci Disiplin**. Çevirenler : Ayşegül İldenit ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.

Slocum, W. John ve McGill, Micheal. "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere", **Organizational Dynamics**. Vol:23, Iss:2, Autumn 1994.

Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Mart 1994.

Tevrüz, Suna. **Davranışlarımızdan Seçmeler**. Emek ofset, Yalova, 1989.

Toffler, Alvin. **Üçüncü Dalga**. Çeviren : Ali Seden. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1981.

Trice, M. Harrison ve Beyer M. Janice. **The Cultures of Work Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

Uzunçarşılı, Ülkü., Toprak, Meral ve Ersen, Oğuz. **Şirket Kültürü ve İş rensipleri**. İstanbul:İTO Yayınları, 2000.

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

Young, W. David. "The Six Levers of Managing Organizational Culture", **Business Horizons**. September- October 2000.

www.kalder.org.tr/preview_content.asp.

www.sitetky.com/frameset/ot/otmak15.html (01.09.2006)

<http://www.toolpack.com/culture.html>, (Temmuz 2000)

[http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papgrs/Culture Structure.html](http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papgrs/Culture%20Structure.html), (Kasım 1999).

<http://www.qdss.com/learning.htm>, (Eylül 2000).

<http://learning.mit.edu/res/wp/10004.html>, (Mart 2000).