

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE PAYLAŞILMIŞ VİZYON VE PARADİGMATİK UYUMUN ÖNEMİ

Hasan İBİCİOĞLU\*

Umut AVCI\*\*

### ÖZET

Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde öğrenilenlerin örgüt ortamına aktarılması ile meydana gelmektedir. Bu düzey öğrenme, örgütün tüm üyelerinin öğrenme sürecine katılımı ve bilginin bu üyeler arasında dağılımını öngörmektedir. Örgüt üyelerinin benzer tutum sergilemelerinde, benzer amaçları gütmelerinde ve aralarındaki bilgi akışını sağlamalarında vizyon paylaşımının önemi büyüktür. Ortak bir vizyona sahip olabilmek ise, büyük oranda çalışanlar arası paradigmatik uyumu gerektirmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenmede vizyon paylaşımı ve paradigmatik uyumun önemini ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme, örgütsel öğrenme, paylaşılmış vizyon, paradigmatik uyum

### Shared Vision in Organizational Learning and the Importance of Paradigmatic Accordance

#### ABSTRACT

Organizational learning is formed by transferring the information, learned at personal level, to the level of organization. This level of learning acquires the participation of all of the members of organization in learning process and the distribution of information among these members. The sharing of vision is important in displaying the same behavior of the members of organizations and in following the same aims as well as in providing the information transfer among themselves. Yet obtaining a collective vision necessitates the pragmatical collaboration among the employees at a great extent. The purpose of this paper is to put forward the importance of both the shared vision and pragmatical collaboration in organizational learning.

**Key Words:** learning, organizational learning, shared vision, paradigmatic accordance

#### Giriş

Günümüzde, çevresel değişimin hızının artması, küreselleşme eğilimleri ile birlikte geleceğin daha belirsiz bir hal alması, işletmelerin sahip olduğu üretim faktörlerinin değişmesine neden olmuştur. Bu değişim ile birlikte, bilgi en önemli üretim faktörü; öğrenme ise, en geçerli rekabet aracı haline gelmiştir. Ancak, günümüzde, işletmelerde, tek tek bireylerin öğrenmesi yeterli olmamaktadır. Tüm bireylerin katılımını öngören ve örgütün rekabet yeteneğini arttıran örgütsel düzeyde öğrenmeye daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Düren, 2000:123-124).

İşletmelerde, örgütsel düzeyde öğrenmenin sağlanabilmesi için, örgütün insan kaynakları arasında işbirliği ve uyumu sağlayacak iletişim, paylaşılan vizyon, çalışanların motive edilmesi, açık fikirlilik gibi bir takım yeterliliklerin olması gerekmektedir. Bu yeterlilikler arasında yer alan paylaşılan vizyon, çalışanlara ortak bir bakış açısı kazandırmakta, aynı hedefler için aynı yönde hareket etmeyi sağlamakta ve geleceği görme fonksiyonunu yerine getirmektedir.

\* Doç. Dr., SDÜ, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi, Ortaca MYO.

Örgütlerde, vizyon paylaşımının sağlanabilmesi, son derece fazla çaba gerektiren, zor bir olaydır. Bunun için, öncelikle çalışanlar arasında paradigmatik bir uyumun olması gerekir. Paradigmatik uyum, işletme çalışanlarının dünya görüşleri, doğruları ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışının aynı yönde olmasını ifade etmektedir ki, paylaşılan vizyon oluşturmada da amaç bakış açısının aynı yönde olmasıdır.

### **1.Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme**

Örgütsel öğrenme, örgütler için çevresel değişimin hızının arttığı, insan dışında tüm üretim faktörlerinin hızlı şekilde taklit edildiği günümüzde, önemi hızla artan konu olmaktadır. Organizasyon teorisinde ise, sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler birer canlı varlık olarak ele alınmış; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabileceği fikri doğmuştur (Yazıcı, 2001:63). Bu şekilde, örgütlerde öğrenme ve örgütsel öğrenme teorileri önem kazanmıştır.

#### **1.1.Öğrenme**

Öğrenme, eğitimcilerden önce psikologlar tarafından detaylı şekilde araştırılmış bir konudur. Günümüzde ise, ekonomistler, işletmeciler gibi farklı bilim dallarından kişilerin araştırmalar yaptığı bir alan olmuştur.

Öğrenme, “arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgilerin ve sezgisel kavrayışın kazanılması sürecidir”(Budak, 2000:3). Öğrenme, bireylerin kendi yaşantısı aracılığıyla davranışlarında değişiklik oluşturma sürecini ifade etmektedir (Binbaşıoğlu, 1991:2).

Eren'e göre öğrenme, “kavramsal düşünceler, uygulamalar ve deneyimlerin sonuçlarına göre, insan inançlarının değişmesi sürecidir (Eren, 2001:588). Tanımdalarda, öğrenme bir süreç olarak görülmekte ve öğrenmenin insanın ömrü boyunca devam edeceğini belirtilmektedir. Bireyler açısından, öğrenmenin söz konusu olabilmesi için, bireylerin ömür boyu, çevresini keşfetmesi, soruşturması, çevre ile sürekli ve karşılıklı iletişim kurması gerekmektedir (Taşkın, 1993:107). Ayrıca, bireyler öğrenme ile uzun süren bir davranış değişikliği kazanmakta, yeni alanları deneyerek ve araştırarak rutin davranışları değiştirmektedir (Hasebrook, 2002:4).

#### **1.2.Örgütsel Öğrenme**

Örgütsel öğrenme, kişilerin ve grupların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılması ile meydana gelen, bireysel düzeyde öğrenmeye göre daha karmaşık bir olaydır. Bireysel öğrenme yetenekleri, örgütsel öğrenmenin önemli, tamamlayıcı parçalarıdır ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereklidir.

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden, temelde bilginin yayılması ve bilginin ortak olarak kullanılması açısından ayrılmaktadır. Bilgi, doğrudan tecrübelerden, diğerlerinin tecrübelerinden veya örgütsel hafızadan elde edilmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, yayılması ve

## **Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi**

uygulamaların paylaşılmışlığı açısından bireysel öğrenmeye göre farklılıklar göstermektedir (Garavan, 1997:17).

Örgüt geliştirmenin temel unsurlarından biri olan örgütsel öğrenme kavramı, ilk olarak Cyert ve March tarafından geliştirilmiştir. Cyert ve March, örgütsel öğrenmeyi, “örgütün çevreye uyum süreci olarak tanımlamıştır (Öncül, 1999:7). Örgütsel öğrenme konusu, iş dünyasında ise, 1970’lerin ortasında ortaya çıkmış ve Argyris tarafından “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır. Argyris açıklamalarında, öğrenmenin ne olduğundan çok nasıl gerçekleştiğini anlamaya çalışmış ve öğrenmeyi sistem yaklaşımı içinde ele almıştır (Burnes; Cooper; West, 2003:456).

Levitt ve March, öğrenmeyi, bu tanıma yakın şekilde “rutin temelli, geçmişe bağlı ve görev yönelimli bir olgu” olarak tanımlamaktadır. Örgütler, geçmişten aldıkları yorumları, davranışlarını yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenmektedir. Tanımda bahsedilen rutinler, şekillerden, kurallardan, işlemlerden ve teknolojiden oluşmaktadır (Levitt ve March, 1988:320).

Garvin’e göre örgütsel öğrenme, örgütlerin eylemlerini iyileştirme süreciyle ilgilidir. “Organizasyonların, zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle örgütsel öğrenme sağlanmış olmaktadır. Örgütlerin öğrenmesi için, davranışları değiştirmesi veya mevcut davranışları iyileştirmesi gerekmektedir (Garvin, 1993:80).

Huber ile birlikte Duncan ve Wies, örgütsel öğrenmeyi, bilginin işlenmesi temelinde “bilişsel süreçler” olarak ele almıştır. Duncen ve Wies, örgütsel öğrenmenin, örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesi ile oluşabileceğini belirtmiştir. Bilgi tabanını genişletmek için, örgüt üyelerinin olayların neden-sonuç ilişkilerini ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkilerini dikkate alması gerekir (Duncen ve Wies, 1979:75). Huber, “örgütün kendi bilişsel süreçlerini kullanarak, potansiyel davranış kalıplarını değiştirmesi durumunda” öğrenebileceğini belirtmektedir (Huber, 1991:126).

Genel olarak örgütsel öğrenme, değişimi gerçekleştirebilmek amacıyla, süreçler ve çıktılar ile ilgili bilgilerin kullanımını veya geri bildirimini sağlanmasını içerir (Seymen ve Polat, 2002:43).

### **1.2.1.İşletmelerde Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler**

İşletmelerde, öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin başında, örgüt kültürü ve çalışanların durumları önde gelmektedir. Örgütlerde, öğrenmeyi gerçekleştiren ve örgüt kültürünü şekillendiren aktörler, örgütün çalışanlarıdır. Dolayısıyla, örgüt kültürü, bireylerin ve grupların ortak davranışlarının, onların geliştirdiği temel fikirlerin, değer ve normların tamamıdır. Bireysel öğrenmenin hızı ve başarısı, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde etkilidir.

İşletmelerde, öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için kişinin sistemi anlaması, değerleri algılaması gerekmektedir (Seymen ve Polat, 2002:43-44). Dolayısıyla, örgütsel öğrenme yöneliminin sağlanabilmesi için bir takım unsurların var olması

gerekir. Öğrenmeyi gerçekleştirebilmeye yardımcı olacak ve kolaylaştıracak faktörler konusunda, birçok yazar tarafından teorik ve amprik çalışmalar yapılmıştır.

Clantone vd.'ye göre, öğrenme yönelimliliğin sağlanmasında, yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi dağılımı gerekli görülmektedir. Bu unsurların gerekliliğini ABD'deki 187 işletme üzerinde yapılan bir araştırma desteklemiştir (Calantone, Çavuşgil, Zhad, 2002:517).

Chan vd.'ne göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için, "öğrenmede kararlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik" gerekli görülmektedir (Chan vd., 2003:231). Aynı faktörlerin gerekliliği, daha önceleri Baker ve Sinkula (1999 yılında) tarafından yapılan çalışma ile doğrulanmıştır (Chan vd., 2003:231-232).

Öğrenen örgüt kavramının kullanıcısı Senge, işletmelerin öğrenen örgüt olabilmesi için beş disipline sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Senge, öğrenmenin gerçekleşmesi, sürekli gelişimin sağlanması, yetersizliklerin giderilmesi ve örgütün, öğrenen örgüt olabilmesi beş disiplinin gerekliliğini belirtmiştir. Bunlar; kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir (Senge, 1997a:11-20).

Görüldüğü gibi, örgütsel öğrenmenin sağlanmasında paylaşılan vizyonun önemi ve gerekliliği hemen hemen tüm yazınlarda belirtilmiştir. Ancak, tüm yazınlarda, vizyon paylaşımının sağlanmasının kolay olmadığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, ortak bir düşünce tarzı yakalanabilmesi için, öncelikle çalışanlar arasında üst düzey bir paradigmatik uyum gerekmektedir.

### **1.2.2.İşletmelerde Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Bir Faktör Olarak Paylaşılan Vizyon**

Vizyon, gelecekle ilgili bir olgudur ve örgütlerin gelecekte ne olmak istediği ve gerçekleştirebileceğini düşündüğü yer ile o yerin resmidir. Vizyon, çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi ortamda değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren basit ifadelerdir (Stone, 1996:1).

Vizyonun benimsenebilmesi için, basit ifadeler olması dışında, belirginlik tutarlılık ile sürekli biçimde dile getirilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, ifadenin açık olması, şirketlerin hedeflerini daha anlamlı ve anlaşılır kılmak açısından yararlıdır (Mitzberg, 1995:90'un içinde Hadginson, 2002:89-90).

Paylaşılan vizyon, örgütsel öğrenmede, öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlama açısından, hayati önem taşımaktadır. Başkalarına uymayı öğrenmek, vizyon olmadan mümkün olsa da, öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarma için çaba göstermeleri halinde mümkündür. Öğrenme için fikirler soyut ve anlamsız görüldüğünde, insanlar ancak başarı isteklerini hareketlendirecek bir vizyonla heyecanı yakalamaktadır (Hadginson, 2002:90).

## **Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi**

Örgütler, belli inanç ve değerler etrafında faaliyetlerine şekil vermektedir. Bu değerler, örgütün neyi savunduğu, çalışanlar için nelerin önemli olduğu gibi konularda çalışanlarla iletişime yardımcı olmaktadır. Ayrıca, değerler açık ve kapalı da olsa, örgüt kültürünün özünü ve ruhunu oluşturmaktadır (Witt, 1995:19). Örgütlerde sağlıklı bir örgütsel kültürün belirtisi, örgüt üyelerinin günlük davranışları ve örgütün değerleri arasındaki uyumdur (Witt, 1995:19-20). Değerler, örgütlerde, her türlü engele, olumsuzluğa ve değişime rağmen hedefe doğru ilerlemeyi sağlayacak tutkuyu yaratır ve ateşler. İnsanların duygularına hitap eden değerler, insanlar için uyulması zorunlu modeller yaratmaya yardımcı olur (Çam, 2002:93). Bu modeller, paradigmatik uyum ve paylaşılmış vizyon oluşumunun sınırlarını ve çerçevesini göstermektedir. Sınırların dışına çıkıldığı zaman, örgüt çalışanları ortak amaçlardan uzaklaşmaktadırlar. Uyumsuzluğun olduğu, yani paylaşılmış vizyon ve değerlere sahip olunmadığı durumlarda örgütün başarılı olabilmesi imkansızdır. Bu bağlamda, günümüzde, birçok araştırma paylaşılmış vizyon ve değerlere sahip işletmelerde örgütsel performansın bile olumlu yönde etkilenemeyeceğini göstermektedir (Bart vd., 2001:19-20).

### **2.Paradigma ve Paradigmatik Uyum**

Paradigma, bireylerin iç ve dış dünyalarını algılayıp yorumlamasında etkili olan unsurları içermektedir. Paradigmalar, algılama, yorumlama ve bilme süreçleriyle ilgilidir ve dinamik, düşünsel bir sistemdir. Paradigmalar dinamiktir ve kişi çoğu zaman kullandığı paradigmanın dahi farkında değildir (Cüceloğlu, 1997:71). Genel olarak paradigma, dünya hakkında düşünmek, dünyayı algılayıp, yaşananlara anlam vermek için oluşturulan bir düşünce tarzını temsil eder (Eren, 1998:97).

İnsanlar, tutum ve davranışlarını paradigmalarına göre yönlendirmektedirler. Dolayısıyla paradigmalar, bir kuramın, bir açıklamanın ya da başka bir şeyin modelidir (Covey,1989:25). Paradigmalar, bir konunun anlaşılmasını, sergilenecek tavır ve davranışların bir takım özelliklerinin açıklanmasını sağlamaktadır. Sergilenecek tutum ve davranışlarının anlaşılması, “insanın kimliğine ve kararlarına devamlılık kazandırma, günlük çeşitli olayları ve faaliyetleri yorumlamak yoluyla anlama kavuşturma ve kişisel amaçlara ulaşmak için alternatif yolların mukayese ve seçimine yardımcı olması” fonksiyonunu sağlamaktadır (Eren, 2001:174).

Bireylerin paradigmaları, inanç ve tutumlarının oluşumunda olduğu gibi birçok etmene bağlıdır. Tutumların oluşumunda, aile, öğretmenler ve diğer öğretici gruplar etkili olmakla birlikte (Şimşek vd., 1998:157), bireyin yetişme tarzı, yaşam boyu geçirdiği tecrübeler tutumlara yön vermektedir (Özkalp ve Kırıl, 1997:93). Bireylerin paradigmalarını ise, gördüğü eğitim, yetiştiği ortam, içinde yaşadığı çevre ve aldığı kültür, doğuştan gelen karakter yapısı, o an içinde bulunduğu ruh hali gibi pek çok olay etkileyebilmektedir (Dökmen, 1994:75).

Pradigmatik uyum, işletme çalışanlarının dünya görüşleri, doğruları ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışının aynı yönde olmasıdır. Bu

yönüyle paradigmatik uyum, paylaşılmış vizyon oluşumunun alt yapısı rolündedir. Örgütlerde, çalışanlar arasındaki paradigmatik uyum ne kadar fazla olursa, uyumdan kaynaklanan sinerjik güç o oranda fazla olacaktır. Dolayısıyla, paradigmatik uyum, işletme ve çalışanlar arasında karşılıklı kazanç sağlayan bir iletişimin kurulmasına destek olacaktır (İbicioğlu, 2000:15).

### **Paradigmatik Uyumun Sağlanmasında Gerekli İlkeler**

Örgütlerde, vizyon paylaşımı, nasıl ki bir çaba ve insan kaynaklarına yönelik uygulamalar gerektirmekteyse, paradigmatik uyumun sağlanması da bir takım uygulamaları gerektirmektedir. Bu uygulamaların tamamının odağında, insan unsuru vardır. Paradigmatik uyumun sağlanamaması durumunda öğrenme, bireysel düzeyde kalacak, çoğunlukla örgütsel düzeye aktarılamayacak ve sonuçta öğrenmenin sinerjik etkisinden yararlanılamayacaktır. Dolayısıyla, vizyon paylaşımını sağlamak ve örgütsel düzeyde öğrenmeyi başarmak için paradigmatik uyumu sağlamak önemlidir.

İşletmelerde, paradigmatik uyumu sağlamak için, öncelikle çalışanların beklentileri ile işletmenin beklentileri arasında uyum sağlanmalıdır (Covey, 1989:23). Bu uygulama, paradigmatik uyumun sağlanması yanında, hem paylaşılmış vizyon oluşumunun hem de örgütsel öğrenmenin temel şartıdır. İşletmelerde, çalışanların amaçlarının, işletme amaçlarıyla uyumlaştırılması, onların motivasyonunun ve verimliliğinin sağlanması açısından önemlidir. Ayrıca, insanların işbirliği içinde çalışabilmesi, sistemin amaçlarını benimsemelerine bağlı görülmektedir (Senge, 1997b:3).

Çalışanların, paradigmasına uygun bir vizyon seçilmelidir. Bu bağlantı, paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun en ilişkili kısmıdır. Vizyonun paylaşılabilmesi için çalışanlarca anlam taşıması gerekir. Çalışanların paradigmalarına uygun olmayan vizyon, sadece kağıtlarda yazılı kalacak, çalışanları ortak bir amaca yöneltmeyecektir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme için gerekli olan gücü de sağlamayacaktır (İbicioğlu, 2000:18).

Paradigmatik uyum sağlanmasında, işgörenlerin kendilerine uygun işlerde çalıştırılmaları gerekmektedir. Uygunluk, onların norm ve değerlerine yakınlığı ifade etmektedir. Aksi halde, bireylerin işe merakı azalacak, birey yeni bir şeyler öğrenmek, yetersizlikleri kapatmak için çalışmayacaktır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme düzeyinin ilk basamağı olan tek döngülü öğrenme (sing-loop learning) gerçekleşmeyecektir. Aynı hatalar tekrar edilecektir.

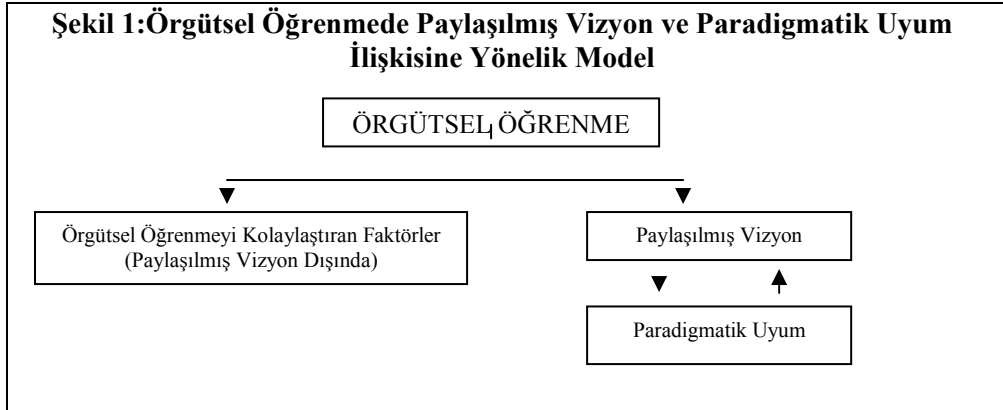
Bütünleştirici bir örgütsel kültür, örgüt üyelerinin hepsi tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Örgüt kültürü, çalışanların kendi çıkarları dışındaki bazı değerlere bağlılığını artırır, sosyal sistemin istikrarını sağlar, örgüt üyesi bireylerin yapması ve söylemesi gerekenlerle ilgili uygun standartlar oluşturulmasını sağlar. Bu nedenle, işletmelerde oluşan örgüt kültürü çalışanların işletme amaçları ile bütünleşmesini sağlarsa, uyumsuzluk ortadan kalkacak ve tek bir yöne doğru hareket edilecektir.

### **3. Paylaşılan Vizyon-Paradigmatik Uyum İlişkisi**

Paradigmatik uyum, işletme çalışanlarının, amaç, dünya görüşü, doğru ve yanlışları ile örgütün benzer konulara olan tutumunun aynı yönde olması olarak açıklanmaktaydı. İnsanlar yanında, örgütler için de paradigmanın varlığından bahsedebiliriz. İnsanlar, karmaşık bir kişiliğe sahip olduğu için paradigmalarını anlamak zordur. Buna karşın örgüt, formal ve kurumsal bir yapı olmasından dolayı, paradigmasını vizyon, misyon ve politikalarıyla ortaya koymuş olacaktır. Bu nedenle, örgütlerin paradigmalarının bilinmesi daha kolay olmaktadır (İbicioğlu, 2000:15).

Örgütlerde, bireylerin paradigmaları ile örgütlerin paradigmaları arasında yakınlığın artması, çalışanların işletme amaçlarına daha fazla motive olmalarını ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Aynı durum, vizyon açısından da geçerlidir. Paylaşılan vizyon, çalışanları belirlenen amaçlara katılım için cesaretlendirecektir. “Vizyonun paylaşılma düzeyi arttıkça, örgütsel öğrenmenin gerçekleşme olasılığı ile birlikte örgütün verimliliği artacaktır” (Lindley ve Wheeler, 2001:115).

İşletme ve işgören paradigmalarının uyumsuzluğu ile vizyon paylaşımının alt düzeyde olması, işgören performansı ve verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Bu nedenle, işletme politikalarının belirlenmesinde, işgörenlerin paylaştığı değerlere göre hareket edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletme yöneticilerinin, çalışanların verimliliğini arttırmak için izlenecek politikaların yapılması aşamasında çalışanlarla işbirliğine girmesi yararlı sonuçlar verecektir (Sibson, 1991:23).



İşletmelerde, vizyon paylaşımının olmadığı durumlarda, çalışanlar arasında farklı amaçlar peşinde koşma, farklı yönde hareket etmeler başlayacaktır. Çalışanlar, kendilerini detaylara fazla kaptıracaklardır. Oysa ki çalışanlar, günlük detaylara kapılma yanında, bu detaylardan kendilerine mesajlar çıkarabilecek bir vizyona sahip olmalıdırlar (Mitzberg, 1994:111). Vizyon yanında paradigmatik uyum da çalışanları bu bunalımlı durumdan çıkaracaktır.

İşletmelerde çalışanların farklı istekleri olması, iyi fikirleri eyleme dönüştürmede başarısızlığa neden olmaktadır. Yeni bir bilgiyi hayata geçirerek,

örgütsel düzeyde öğrenmeyi gerçekleştirmek için pozitif öğrenme ortamı ve örgütsel ilgi ve odağa ihtiyaç duymaktadır (Calantone, Çavuşgil, Zhad, 2002:516). Bu odak ve ilgi rolünü paradigmatik uyumu olan paylaşılmış vizyon sağlamaktadır. Ayrıca, işletmelerin çeşitli departmanları, bilgiyi elde etmede ve yorumlamada farklı yöntemler kullanmaktadır. Bu nedenle, farklı işlevsel alanlardaki kişiler bazen bilgiyi ihtiyaçları yönünde kullanacak, bazen de işlevsel farklılıklar ortaya çıkacaktır. Paylaşılmış bir vizyon, farklı departmanların ilgi alanlarını koordine edecektir (Calantone, Çavuşgil, Zhad, 2002:517).

### **Sonuç**

Günümüzde, işletmelerin özellikle dış çevresinde hızlı bir değişim yaşanmakta ve işletmeler bu değişime ayak uydurarak var olmaya çalışmaktadır. Çevresel değişime ayak uydurabilmede, çevrenin beklentilerini karşılamak günümüzde temel gereklilik olarak kabul görmektedir. Bu gerekliliğin yerine getirilmesinde, bilginin edinimi ve kullanımı ile öğrenme temel araçlar durumundadır. Artık, bilgiyi kısa sürede elde edemeyen, kullanamayan ve öğrenemeyen işletmelerin rakipleri karşısında direnebilmesi zordur. Ancak, günümüz işletmeleri için bilgiyi basit ve ilkel şekilde kullanmak yeterli olmamaktadır. İşletmelerin, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve kullanılması konularında daha bilinçli olmaları, örgüt ve çalışanları olarak bir bütün halinde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel düzeyde öğrenme ve öğrenen organizasyon anlayışı günümüz işletmeleri için bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde, öğrenmenin, bireysel düzeyden örgütsel düzeye yayılması basit bir olay değildir. Öncelikle, tüm çalışanların belli bir takım değerlere sahip olması ve ona inanması gerekmektedir. Dolayısıyla, açık ve net olarak belirlenmiş bir vizyon öncelikli ihtiyaçtır. Ancak, bu vizyonun tüm çalışanlarca aynı şekilde algılanması da gerekmektedir. Dolayısıyla, vizyonun paylaşılması daha önemlidir. Vizyon paylaşımını sağlayabilmek için, örgütlerin birçok uygulamada bulunması da gerekmektedir. Ancak, bu uygulamalar yanında, çalışanlar arasında paradigmatik uyumu sağlayabilmek daha önemlidir. Çünkü paradigmatik uyum, işletme çalışanlarının, amaç, dünya görüşü, doğru ve yanlışları ile örgütün benzer konulara olan tutumunun aynı yönde olmasını sağlamaktadır. Bu gereklilikler vizyon paylaşımı sağlayabilmede de hayati öneme sahiptir. İşletmelerde, paradigmatik uyumun sağlanması, vizyonun paylaşım düzeyini artırarak, büyük bir sinerjik bir etki yaratacaktır. Ayrıca, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının aynı yönde olması sağlanacak, örgütsel düzeyde öğrenme ve ortak bir hafıza yaratılacaktır. Bu ortak noktalar, örgütte öğrenme yönelimli yeni bir kültürün oluşmasına da aracılık edecektir.



KAYNAKÇA

- Baker W.E. ve J.M. SINKULA, The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27/4, 1999.
- Bart Christopher K. vd. A Model of the Impact of Mission Statement on Firm Performance, *Management Decision*, 39/1, 2001.
- Binbaşıoğlu Cavit, *Öğrenme Psikolojisi*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1991.
- Budak Gülay, Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme, *DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, C:15, S:1, 2000.
- Burnes Bernard, Cary COOPER, Penny WEST, Organizational learning: the new management paradigm?, *Management Decision*, 40/5, 2003.
- Calantone Roger J., S.Tamer ÇAVUSGİL, Yashan ZHAD, Learning Orientation, Firm Innovation Capacity, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, Vol:31, 2002.
- Çam Salim, *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Chan Christopher C. vd., Examining the linkages between team learning behaviors and team performance, *The Learning Organization*, 10/4, 2003.
- Covey Stephan R., *Etkili İnsanın Yedi Alışkanlığı*, Çev:Gönül Suveren-Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 1989.
- Cüceloğlu Doğan, *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, Sistem Yayıncılık, 16.Baskı, İstanbul, 1997.
- Dökmen Üstün, *İletişim Çalışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1994.
- Duncen Robert and Andrew WIES; Organizational Learning: Implications For Organizational Design, *Research in Organizational Behavior*, Vol:1, 1979.
- Düren Zeynep, *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Eren Erol, *Yönetim Psikolojisi ve Örgütsel Davranış*, Beta Bas.Yay. Dğt. A.Ş., İstanbul, 2001.
- Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Bas.Yay.Dağ. A.Ş., İstanbul, 1998.
- Garavan Thomas, The Learning Organization, A Review and Evaluation, *The Learning Organization*, 4/1, 1997.
- Garvin David A.; Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August, 1993.
- Hadginson Myra, A Shared Strategic Vision: Dream or Reality?, *The Learning Organization*, 9/2, 2002.
- Hasebrook Joachim, Lernen für die Lernende Organization, *Educational Financial Portal der Bankakademie e.V.* Frankfurt, 2002.

- Huber George P.; Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organizations Science*, February, 1991.
- İbicioğlu Hasan, Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *DEÜ, İ.İ.B.F. Dergisi*, C:15, N:1, 2000.
- Levitt Barbara ve James MARCH; Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Vol:14, No:4, 1988.
- Lindley Eric ve Frederic P. WHEELER, Using Learning Square, *The Learning Organization*, 8/3, 2001.
- Mitzberg H., The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February, 1994.
- Mitzberg M. vd., *Strategic Process*, Prentice Hall. Hamel Hempstead, 1995.
- Öncül Mehmet S., Örgütsel Öğrenme, *MPM Verimlilik Dergisi*, 1999/2.
- Özkalp Enver ve Çiğdem KIRAL, *Örgütsel Davranış*, Etam A.Ş., Eskişehir, 1997.
- Senge Peter, *Beşinci Disiplin*, Çev:Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Kültür Yayınları, İstanbul, 1993.
- Senge Peter, Öğrenen Altyapılar, *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:4, 1997.
- Seymen Oya A., Tamer BOLAT, *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002.
- Sibson E.B., *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*, Çev: Sinan Aran-İnci Artan, İstanbul, 1991.
- Şimşek M. Şerif vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 1998.
- Stone Non, The Value of Vision, *Harvard Business Review*, 70/5, September-October, 1996.
- Taşkın Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- Witt William D., The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal, *Leadership & Organization Development Journal*, 16/8, 1995.
- Yazıcı Selim, *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2001.