

## Ünite 8: Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet

### İş Davranışları

Örgütsel Davranış bilim alanının temelinde çalışanların örgüt ortamında gösterebilecekleri çeşitli davranışları anlamak ve bu davranışların öncüllerini tespit etmek yer alır ve bu davranışların bir bölümü doğrudan doğruya çalışanların görevleri ile ilgili iken diğerleri tanımlarında yer almayan rol ötesi iş davranışlarıdır.

İş başarımı üç başlık altında toplanmalıdır:

- Görev başarımı
- Örgütsel vatandaşlık davranışları
- Üretkenlik karşıtı davranışları

### Görev Başarımı

Görev başarımını oluşturan davranışlar göreve özgüdür, ancak görev başarımı örgüt etkinliği için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin verimliliklerini ve batta varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanların görev tanımlarında belirtilmemiş ve görev başarımı olarak sınıflandırılmayacak bazı davranışlar da göstermeleri gerekmektedir. Bir örgütün karşılaşılabileceği bütün durumlar önceden kestirilemez ve bu yüzden de çalışanlar beklenmedik durumlar karşısında örgütün işleyişini sürdürebilmesi için çalışanların kendilerinden, önceden planlanmamış davranışlarda bulunmaları gerekmektedir.

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkısı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini arttıracak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç ayırıcı özelliği vardır:

- 1- Örgütsel davranışları gönüllüdür ve resmi görev tanımının dışında kalırlar.
- 2- Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün teşvik sisteminin kapsamında değildir.
- 3- Örgüt genelinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, kime yönelik olarak yapıldıklarına göre bireylerarası vatandaşlık davranışları ve kurumsal vatandaşlık davranışları olarak iki gruba ayrılırlar.

Araştırmacıların bireyler arası vatandaşlık davranışlarından birisi olarak tespit ettiği özgecilik, bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır.

Bir başka bireyler arası vatandaşlık davranışı olan nezaket, çalışma arkadaşlarını kendilerini ilgilendiren ve iş yüklerini etkileyebilecek gelişmelerden haberdar etmek ve kişiler arası soruların önüne geçecek davranışlarda bulunmak anlamında gelmektedir.

İkinci grup örgütsel vatandaşlık davranışlarının hedefi örgütün kendisidir ve örgüte bağlılık göstererek, örgütü başkalarına karşı savunarak veya örgüte destek olacak davranışlarda bulunarak örgüte fayda sağlamayı amaçlarlar. Bunlardan ilki olan vicdanlılık kimse görmezken bile örnek bir çalışan gibi davranmak anlamına gelmektedir.

İkincisi olan sivil erdem örgütün politik süreçlerine yapıcı katılım anlamına gelmektedir.

Son kurumsal vatandaşlık davranışı olan centilmenlik, zorluklara rağmen olumlu tavırlar sergilemek, gereksiz yere yakınmamak ve örgütün yararı için kişisel kazançlardan vazgeçmeyi içermektedir.

Görev başarımını oluşturan davranışlar görevden göreve değişirken, örgütsel vatandaşlık davranışları bir görevden diğerine farklılık göstermezler ve her iş için önemlidirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt kaynaklarının daha uygun hedeflere yönlendirilmesini, örgüte müşfik, insancıl, destekleyici bir kurum atmosferinin oluşmasını ve bu sayede çalışanların kuruma ve birbirlerine bağlılıklarının atmasını ve bu kurumun beklenmedik durumlar karşısında daha esnek olmasını, bu sayede de krizlere karşı istikrarlı bir performans sağlamasını olanaklı kılar.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında hem örgütün özellikleri (liderlik davranışları, örgütsel adalet, içsel ödüller, vb.) hem de çalışanın kişisel özellikleri ve tutumları rol oynamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturan tipleri Şekil 8.2'de (sayfa 198) gösterilmektedir.

## Üretkenlik Karştı Davranışları

Üçüncü ve son tip çalışan davranışı olan üretkenlik karşıtı davranışları, örgüte veya çalışanlarına zarar verebilecek, örgütün veya toplumun kurallarına aykırı ve örgütün hedeflerine ulaşmasını engellemeyi amaçlayan çalışan davranışlardır ve bu davranışlar kazara değil, bile bile yapılmaktadır.

Bu davranışların verdiği zararın ciddiyeti de göz alındığında döl tip üretkenlik karşıtı davranış ortaya çıkmaktadır.

1- Birinci kategori olan örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar, çalışanların örgüte ait mal ve mülke zarar vermesini içermektedir. Örneğin örgüte ait araçların, teçhizatın, makinelerin veya ürünlerin maksatlı bir şekilde tahrip etmesi olan sabotaj verilebilir.

2- Bir başka üretkenlik karşıtı davranış grubuna verimlilik normlarından sapma denmektedir ve örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olma anlamını taşımaktadır. Bu tip davranışlarda bulunan çalışanlar üretim verimliliğini nitelik ve nicelik olarak azaltarak örgüte zarar vermektedir.

3- Bireylere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde görgü kurallarını ve toplumsal değerlerini ihlal ede davranışlarda bulunmalarıdır. Bu tip davranışlar ciddiyetleri göz önüne alınarak nispeten hafif olan ve gördü kurallarını ihlal ederek örgüt ortamını bozan davranışlar ve başkalarının haklarını ihlal eden ve hem bireyler hem de örgüt için çok ciddi sonuçlar doğurabilecek saldırgan davranışlar olarak ikiye ayrılabiliriz.

a) Diğer çalışanlara veya örgütün müşterilerine karşı kaba, saygısız ve kavgacı davranışlara örgüt ortamına zarar veren davranışlardır. Önüne geçilmediği takdirde, dedikodu ve kabalık gibi davranışların zaman içinde giderek tırmandığı ve bireyler arası saldırganlığa yol açabildiği görülmektedir.

b) Daha ciddi ve yıkıcı bireyler arası davranışlara örnek olarak gösterilen kişisel saldırı, taciz, istismar, çalma gibi her türlü sözlü veya fiziksel düşmanca davranışlara saldırgan davranışlar denir.

Daha iyi bir ayırım için Şekil 8,3 Sayfa 200.

Üretkenlik karşıtı davranışların her iş ortamında ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Davranışların öncüllerin anlamak yönetimin çalışanlarının üretkenlik karşıtı davranışlarından sakınmalarını, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarından bulunma amacını sağlamasını mümkün kılar.

### Örgütsel Adalet

Çalışanların davranışları üzerinde önemli etkisi olan algılardan birisi olarak tanımlanan örgütsel adalet algısı çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algısı olarak tanımlanabilir. Çalışanların adil olarak algıladıkları durumlar karşısında yüksek görev başarımı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu, adaletsiz olarak algıladıkları durumlar karşısında ise üretkenlik karşıtı davranışları gibi olumsuz tepkiler gösterdikleri bilinmektedir. Örgütsel adalet algısının dört boyutu bulunmaktadır.

- Dağıtım adaleti
- Süreç adaleti
- Etkileşim adaleti

- Bireysel adalet

Dağıtım adaleti, örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır.

Süreç adaleti karar vermede kullanılan süreçlerin ve yöntemlerin ne kadar adil algılandığını ifade etmektedir. Süreçlerin adil olduğu algısını sağlamak için örgütsek süreçlerin doğru, tutarlı ve tarafsız olmaları ve yöneticilerin çalışanları süreçlere dâhil etmesi, sorunlarını ve kaygılarını göz önüne almaları ve kararların temyiz edilmesine imkân tanımaları gerekmektedir, çalışanlar elde ettikleri sonuçları tatmin edici bulmadıklarında veya beklenmedik olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarında süreç adaletine özellikle dikkat etmektedirler.

Etkileşim adaleti, yöneticilerin ve amirlerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar adil algılandığını ifade etmektedir.

Olumsuz ilişkiler, olumlu ilişkiye oranla bireylerin hisleri üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Bireysel adalet, yöneticilerin çalışanlara sağladığı bilgi ve iletişimin ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır.

## Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, değişen çevre şartlarına örgütün başarılı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla bilgi toplama, toplanan bilgiyi anlamlandırma, ilgili merci ve kişilere ulaştırma ve daha sonra tekrar kullanmak üzere saklama eylemlerinden oluşan sürece denmektedir. Öğrenen örgüt, çalışanlarının öğrenmesine olanak tanıyarak verimlilik, kalite, yenilikler ve rekabet gücü gibi değerli sonuçlar elde eden örgüt tipidir.

Örgütsel yönetimin ilk aşaması hem iç hem de dış kaynakları kullanarak bilgi toplamaktır.

Örgütün ilk yıllarında kullanılan başka bir yöntem olan taklitçilik yeni bir örgüt için önemli bir yöntemdir ve bu yöntem sayesinde örgüt pek çok sorununa hızlı ve denenmiş çözümler bulabilirler.

Deneme-yanılma yöntemi sayesinde ilke elden tecrübeyi ve bilgiyi toplamanın dışında başkalarının deneyimlerinden ders çıkarma yöntemi olan temsili öğrenme de örgütler tarafından kullanılırlar.

Çevrenin incelenmesi, rakip örgütler, tedarikçileri, müşteriler ve diğer dış kaynakların dikkatlice yararlı çözümlerin örgüte kazandırılmasını içermektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi için bilgi toplamanın yanında toplanan bilginin yorumlanması da önemlidir. Ancak bu yorumlama aşaması kişisel olduğu için her zaman etkili ve verimli olmayabilir.

Toplanan veri işlenip bilgi haline dönüştürüldükten sonra, kurum içinde bu bilgiye gereksinimi olan kişilere ulaştırılması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenmenin son aşaması olan faydalı bilginin saklanması göre ise her örgütte bilginin saklanabileceği altı araç bulunmaktadır:

- İnsan kaynakları
- Belgeleme Sistemi
- Örgütün yapısı
- Fiziksel sistemler
- Örgüt dışı kaynaklar
- Örgütün bileşim sistemleri

Örgüt yapısını oluşturan pek çok pozisyonun amacı belli bir alanda bilgi toplamak, o bilgiyi saklamak ve gerektiğinde paylaşmaktır.