

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
(YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI)
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER
VE
STRATEJİK ÖĞRENME MODELİ

89343

HAZIRLAYAN
AHMET ERKUŞ

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. ÖMÜR ÖZMEN

İZMİR-1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu

Üniv. Kodu

Tezin Yazarının

Soyadı: ERKUŞ

Adı: Ahmet

Tezin Türkçe Adı: Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli

Tezin Yabancı Dildeki Adı: Learning Organizations and Strategic Learning Model

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Dokuz Eylül **Enstitü:** Sosyal Bilimler **Yıl:** 1999 **Diğer Kuruluşlar:** -

Tezin Türü:

1-Yüksek Lisans

☒

Dili

: Türkçe

2-Doktora

☐

Sayfa Sayısı

: 132

3-Tıpta Uzmanlık

☐

Referans Sayısı : 71

4-Sanatta Yeterlilik

☐

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Ömür ÖZMEN

Türkçe Anahtar Kelimeler

1- Öğrenme

2- Öğrenen Örgütler

3- Öğrenen Birey

4- Öğrenen Takım

İngilizce Anahtar Kelimeler

1- Learning

2- Learning Organizations

3- Learning Individual

4- Learning Team

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin veriyorum.

☐

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümün fotokopisi alınabilir.

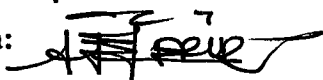
☒

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir.

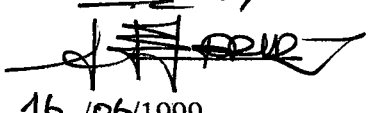
☐

Tarih: 16.06.1999

İmza:



Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


16../06/1999

AHMET ERKUŞ

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 17./06./1999 tarih ve 11...sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 19.... maddesine göre İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi Ahmet ERKUŞ'un Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli konulu tezi incelenmiş ve aday 01./07./1999 tarihinde saat 10.00... 'da jüri önünde tezini savunmuştur.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra...90... dakikalık süre içerisinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarının jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ...BAŞARILI...olduğuna oy....BİRLİĞİ... ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Ömer Özmen
Ö. Özmen

ÜYE

Dr. Alpay Atıl

ÜYE

Prof. Dr. A. Ural

ÖZET

Değişimin hızlı olması, bilginin stratejik bir hedef haline gelmesi, bireylerin ve toplumların örgütlerden farklı taleplerde bulunmaları, yönetim düşüncesinde bütünleştirici bir yaklaşım olan öğrenen örgütlerin doğmasına sebep olmuştur.

Öğrenen örgütler; bütün çalışmalarında öğrenme amaçlı faaliyet gösteren, stratejik bir hedef olan bilgiyi en uygun şekilde ve zamanda elde etmeye çalışan, çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik eden, bu maksatla uygun öğrenme iklimi ve öğrenme kültürü yaratan, sosyal sorumluluk anlayışı içinde diğer örgütlerle işbirliği yapan örgütlerdir.

Hızla küreselleşen dünyada öğrenen örgütler, insanların sosyal ve ekonomik yönden huzurlu bir yaşam sürdürmelerinin ancak öğrenen toplumların yaratılması ile oluşacağını bilen ve bunun için de öğrenen bireyler ve öğrenen takımlar yetiştiren örgütlerdir.

Çalışmanın birinci bölümünde öğrenen örgütlerin tanımı, önemi ve faydaları; ikinci bölümde öğrenen örgütlerin özellikleri; üçüncü bölümde öğrenen örgüt yaratma süreci ve öğrenen örgüt disiplinleri açıklanmış ve son bölümde de öğrenen örgüt oluşturma çabalarına yardımcı olacak stratejik bir model üzerinde durulmuştur.

ABSTRACT

Rapid changes, the perception of information as a strategic objective and the demands placed on organizations by individuals and societies brought into being the learning organizations which is an integrated approach in management science.

Learning organizations are those whose entire range of activities are conducted for the purpose of learning, seeking to obtain information as a strategic objective by the most appropriate methods in the most timely manner, encouraging their workforce to learn, and creating the appropriate learning environment and learning culture, in cooperation with other organizations in the full awareness of their social responsibilities.

In a rapidly globalizing world, learning organizations are those who are aware of the fact that a socially and economically peaceful life is only possible through the creation of learning societies. To this end they produce learning individuals and learning teams.

The first part of the study includes a description of learning organizations together with why they are important and beneficial. The second part includes their characteristics. The third part outlines the creation process of a learning organization and learning organization disciplines. The final part treats a strategic model which contributes to efforts to create a learning organization.

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde emeği geçen herkese katkılarından dolayı teőekkÖr ederim. Başta tezin hazırlanması boyunca beni yÖnlendiren Tez Danışmanım Dokuz Eylöl Üniversitesi İşletme Faköltesi Dekanı Sayın Prof.Dr. ÖmÖr ÖZMEN'e ve halen İstanbul Yeditepe Üniversitesi'nde görev yapan Sayın Yrd.Doç.Dr. Baransel ATÇI'ya yardımlarından dolayı teőekkÖrlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans ve tez çalışmam boyunca bana destek olan eşime de teőekkÖrü bir borç bilirim.

Ahmet ERKUŞ



GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
YENİ BİR YÖNETİM DÜŞÜNCESİ: ÖĞRENEN ÖRGÜT	5
1.1. ÖĞRENEN ÖRGÜT NE DEMEKTİR?	5
1.1.1. Öğrenme Kavramının Tanımı	5
1.1.2. Örgütsel Öğrenme	6
1.1.3. Öğrenen Örgütün Tanımı	9
1.2. ÖĞRENEN ÖRGÜT DİSİPLİNLERİNE BİR BAKIŞ	13
1.3. BİLGİ ÇAĞINDA ÖĞRENEN ÖRGÜT DÜŞÜNCESİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI	17
İKİNCİ BÖLÜM	
ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ	20
2.1. STRATEJİ	20
2.1.1. Stratejik Öğrenme Yaklaşımı	20
2.1.2. Katılımcı Politika Oluşturmak	20
2.2. ÖRGÜT İÇİ SÜREÇLER	22
2.2.1. Bilgilendirme	22
2.2.2. Bütçe ve Kontrol	23
2.2.3. Örgüt İçi İşbirliği	24
2.2.4. Ödüllendirme Esnekliği	24
2.3. ÖRGÜT YAPISI	25
2.3.1. Uygun Örgüt Yapısı	25
2.4. DIŞ ÇEVRE YAPISI	27
2.4.1. Dış Çevre ile Sürekli Etkileşim	28
2.4.2. Örgütlerarası Öğrenme	28
2.5. ÖĞRENME FIRSATLARI	30
2.5.1. Öğrenme İklimi	30
2.5.2. Kendini Geliştirme İmkanları	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT YARATMAK

34

3.1. ÖĞRENEN BİREY YARATMAK

34

3.1.1. Kişisel Ustalık

37

3.1.1.1. Kişisel Vizyon

39

3.1.1.2. Yaratıcı Gerilim

41

3.1.1.2.1. Risk Alma

41

3.1.1.2.2. Bireysel Yaratıcılığın Geliştirilmesinde

Kullanılabilecek Teknikler

43

3.1.1.3. Öğrenen Örgüt Ve Kişisel Ustalık

44

3.1.2. Zihni Modeller

45

3.1.2.1. Senaryo Planlaması

47

3.1.2.2. Sol Sütun Tekniği

48

3.1.3. Öğrenen Birey Ve Kariyer Yönetiminin Önemi

49

3.2. ÖĞRENEN TAKIM YARATMAK

52

3.2.1. Öğrenen Takım

54

3.2.2. Takımsal Öğrenme Araçları

56

3.2.2.1. Diyalog

56

3.2.2.2. Ustalık Tartışma

61

3.3. ÖĞRENEN ÖRGÜT YARATMAK

65

3.3.1. Sistem Düşüncesi

65

3.3.2. Paylaşılan Vizyon

68

3.3.3. Öğrenme Stratejileri

73

3.3.3.1. Sistematik Problem Çözme

74

3.3.3.2. Tecrübelerden Öğrenme

75

3.3.3.3. Geçmişten Öğrenme

77

3.3.3.3.1. Örgüt Hafızası Oluşturmak

78

3.3.3.4. Başkalarından Öğrenme

80

3.3.3.4.1. Benchmarking

81

3.3.3.4.2. Tüketicilerden Öğrenme

83

3.3.3.5. Bilgi Transferi

84

3.4. ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞTURULMASINDA KULLANILAN BİR YÖNTEM: MİKRODÜNYALAR	84
3.4.1. Strateji Laboratuvarı	86
3.4.2. Merlin Uygulaması	87
3.5. ÖĞRENEN ÖRGÜT VE LİDERLİK	88
3.5.1. Tasarımcı Olarak Lider	89
3.5.2. Öğretmen Olarak Lider	90
3.5.3. İdareci Olarak Lider	92
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖĞRENME KÜLTÜRÜ YARATMA	94
3.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEME	98

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ÖĞRENME MODELİ

4.1. STRATEJİK ÖĞRENME İSTEĞİNİN YARATILMASI	107
4.2. SÜREKLİ PLANLAMA	108
4.2.1. Öğrenme Stratejilerinin Belirlenmesi	109
4.2.2. Geleceği Tahminlemek	110
4.2.3. Stratejik Vizyonlar Geliştirme ve Vizyonları Yenileme	111
4.2.4. Günlük İş Konuları Üstünde Yoğunlaşmak	113
4.2.4.1. Somut İş Konuları Üzerinde Yoğunlaşmak	113
4.2.4.2. Kısa Dönemli Amaçlar Oluşturmak	114
4.2.4.3. Hızlı Öğrenme İçin Sürekli Planlama	115
4.3. ANINDA UYGULAMA	115
4.3.1. Tecrübe Edinmeyi Teşvik Etme	116
4.3.2. Uygulamanın Yönetilmesi	117
4.3.3. Değişimin Takip Edilmesi, Ödüllendirilmesi ve Kurumsallaştırılması	118
4.3.3.1. Öğrenmenin Ödüllendirilmesi	119
4.3.3.2. Öğrenmenin Kurumsallaştırılması	120
4.4. DERİN DÜŞÜNME ANLAYIŞININ GELİŞTİRİLMESİ	122
4.4.1. Düşünme İçin Fırsatlar Yaratma	123
4.4.2. Varsayımları Sorgulama ve Sistematik Çözümler İçin Araştırma	124
4.4.2.1. Farklı Bakış Açılarını Keşfetme	125
4.4.2.2. Varsayımların Ortaya Çıkartılması	125

4.4.2.3. Sistematik Çözümler İçin Araştırma	125
4.4.3. Elde Edilen Bilginin Örgüt İçinde Yaygınlaştırılması	126
4.4.3.1. Paylaşılan Düşünce Sisteminin Oluşturulması	127
4.4.3.2. Öğrenme Yeteneklerinin Geliştirilmesi	127
4.4.3.3. Bilgiyi Yaygınlaştıracak Sonuçlar İçin Yönetim Faaliyetleri	128
4.4.4. Öğrenmeyi Öğrenmek	128
4.5. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN ÖRGÜTLER	128
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	131



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tek Etaplı Ve Çift Etaplı Öğrenme	7
Şekil 2 : Örgüt Modelleri Piramidi	13
Şekil 3 : Öğrenen Örgüt Şeması	33
Şekil 4 : Tecrübesel Öğrenme Çemberi	36
Şekil 5 : Bireysel Öğrenme Çemberi	37
Şekil 6 : Öğrenme Sistemleri Köprüsü	55
Şekil 7 : Diyalogun Evrimi	61
Şekil 8 : Sürekli Öğrenme Döngüsü	87
Şekil 9 : Stratejik Öğrenme Modeli	106

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Xerox'un Problem Çözme Süreci	75
Tablo 2: Stratejik Boyutlara İlişkin Geleneksel Örgüt- Öğrenen Örgüt Karşılaştırılması	130

GİRİŞ

19. yüzyıl sonlarına doğru Taylor ile başlayan yönetim alanındaki çalışmalar özellikle günümüzde çok farklılaşmış ve iş dünyasının her noktasında kendini göstermiştir. Yönetim bilimi tarihinin ilk dönem çalışmalarında, “Klasik (geleneksel) Yönetim Düşüncesi”, insan faktörünü ele almadan örgüt yapısını ve örgüt içindeki faaliyetleri ayrıntılı bir biçimde incelemiştir. “Neoklasik Yönetim Düşüncesi” ise örgütsel faaliyetlerde insan faktörünün en önemli role sahip olduğunu belirtmiş ve ilk plana insanı koymuştur. En son olarak “Modern (Çağdaş) Yönetim Düşüncesi”nde; “Sistem Yaklaşımı”, “Durumsallık Yaklaşımı”, “Toplam Kalite Yönetimi” gibi konular yönetim biliminin ana akımları olmuştur.

Hızla küreselleşen dünyada, değişimi takip etmek ve değişen şartlara kendini uyarlamak, örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Kar amaçlı olsun ya da olmasın bütün örgütlerin ilk hedefi yaşamlarını idame ettirmektir. Değişen dünyada değişimi takip etmemek örgütün yaşamına vurulacak en keskin darbe olacaktır.

20. yüzyılın son günlerinde bilgi çağını yaşayan dünyamızda, bilgiyi elde etmek ve bunu kullanmak örgütlerin dikkat etmesi gereken en önemli konulardan birisi olmuştur. Değişim hızını yakalamak, örgütleri bu değişime uyarlamak ve bu süreci örgütün her alanına yaymak; günümüzün yönetim alanında en çok tartışılan konusu örgütsel öğrenme kavramını, başka bir deyişle öğrenen örgütleri ortaya çıkarmıştır. Halen tartışılmakta olan öğrenen örgüt kavramı olgunlaşma safhasındadır.

Çalışmanın Amacı

Öğrenen örgüt; öğrenme kapasitesini sürekli geliştiren, örgütün bütün süreç ve faaliyetlerinde öğrenme hedefini gerçekleştirmeye çalışan, bireylerini öğrenme ile motive eden ve yıkıcı rekabet ortamında bilgiyi elde etmenin, saklamanın ve kullanmanın stratejik bir hedef olduğunu bilen örgüttür.

Karmaşık bir dünyada faaliyet gösteren örgütler ise bu şartlarda başarılı olmak ve yaşamlarını devam ettirmek için yeni yönetim tekniklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle yeni bir yönetim düşüncesi olan öğrenen örgüt yaklaşımının incelenmesi çalışmaya konu olmuştur.

Dünyadaki toplumların gittikçe ağırlaşan sosyal, ekonomik ve politik şartlar karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri; yaptıkları faaliyetlerden öğrenmelerine, öğrenme yeteneklerini geliştirmelerine, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemelerine ve sonunda toplumsal öğrenmeyi başarabilmelerine bağlı olduğunun düşünülmesi de bu konunun incelenmesindeki ana etkenlerden biri olmuştur.

Çalışmaya konu olan öğrenen örgüt düşüncesi ile ilgili yapılan birçok araştırmada ya çok detaylı şekilde sadece belli konulara eğilinmiş ya da tam tersine genel bir yaklaşımla kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Bu da bütүнleştirici bir çalışmaya olan ihtiyacı artırmıştır.

Bu maksatla öğrenen örgüt düşüncesi ile ilgili bu çalışmada ana amaç olarak, düşüncenin bütүнleştirici bir yaklaşımla ve aynı zamanda uygulamaya yönelik bir şekilde anlatılması benimsenmiştir.

Bu ana amaca bağlı olarak çalışmadaki alt amaçlardan birincisi, öğrenen örgüt ile ilgili farklı tanımları ve yaklaşımları ortaya koymak; ikincisi, öğrenen örgüt düşüncesinin daha kolay anlaşılmasını sağlayacak özellikleri belirlemek; üçüncüsü, hızlı bir değişimin yaşandığı çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, öğrenen örgüt olabilmeleri için izleyecekleri yöntemleri, uygulayacakları disiplinleri ve kullanacakları teknikleri anlatmak; dördüncü ve son olarak da çalışmada anlatılan teorik bilgilerin uygulanmasını kolaylaştıracak ve örgütlerin değişime bir öğrenme anlayışı ile yaklaşımlarını sağlayacak bir modeli açıklamaktır.

Çalışmanın Önemi

Öğrenen örgüt düşüncesinin yönetim biliminin ortaya konulmuş birçok kavramını bünyesinde toplaması, farklı disiplinlerle açıklanmaya çalışılması ve son 10 yıldır yapılan incelemelerin çokluğu, kavramın genişlemesine neden olurken anlaşılmasını da güçleştirmiştir. Bu maksatla çalışmada öğrenen örgüt düşüncesinin bütünleştirici yaklaşım ile anlatılması, kavramın anlaşılmasını kolaylaştırması açısından önemlidir.

Ayrıca, çalışmanın özellikle ülkemizde yeni tartışılmaya başlanan konu ile ilgili olarak bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Çalışmada diğer önemli bir nokta ise örgütlerin, öğrenen örgüt yaratma çabalarına ışık tutacak disiplinler ve araçların açıklanması ile rekabet ortamında başarılı olmalarını ve değişime uyum göstermelerini (veya değişimi bizzat başlatmalarını) sağlayacak bir modelin ortaya konulmasıdır.

Son olarak da öğrenen örgüt düşüncesinin, insanları sosyal refaha ve mutluluğa götürecek olan öğrenen toplumların yaratılmasını sağlayacak en önemli ve en son basamak olmasının çalışmanın önemini daha da artırdığı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde öğrenmenin ne demek olduğu açıklanmış, öğrenen örgütün tanımı yapılmış, katkıları ve faydaları ortaya konulmuş ve öğrenen örgüt düşüncesine farklı disiplinlerden gelen katkılar incelenmiştir.

İkinci bölümde, öğrenen örgütlerin özellikleri anlatılarak öğrenen örgüt yapısı çıkartılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, öğrenen örgüt yaratma süreci ve disiplinleri açıklanırken, kullanılabilecek yöntem ve araçlar ortaya konulmuştur. Bu maksatla öğrenen örgüt yaratılmasında temel teşkil eden öğrenen birey ve öğrenen takım kavramları da incelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise örgütlerin rekabet ortamında başarılı olmalarını ve hızla değişen çevre şartlarına uymalarını sağlayacak, aynı zamanda öğrenen örgüt yaratma ve geliştirme çabalarına destek olacak bir model önerisi yapılmıştır.

Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmada arşiv araştırması yöntemi kullanılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ BİR YÖNETİM DÜŞÜNCESİ : ÖĞRENEN ÖRGÜT

1.1. ÖĞRENEN ÖRGÜT NE DEMEKTİR?

Özellikle son yıllarda üzerinde çok tartışılan ve araştırma yapılan öğrenen örgüt düşüncesi anlatılmadan önce öğrenme kavramının tanımlanması konunun anlaşılması ve kavranması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Öğrenme; bireysel öğrenmeden takımsal öğrenmeye, takımsal öğrenmeden örgütsel öğrenmeye ve gelecekte de örgütsel öğrenmeden toplumsal öğrenmeye geçiş süreçlerinde etkisini gösterebilecek bir kavramdır.

1.1.1. Öğrenme Kavramının Tanımı

Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü'nde öğrenme, “bilgi veya bilgiler bütünü bellemek”, “yetenek ve beceri kazanmak” olarak iki farklı yönüyle tanımlanmıştır. Öğrenme kavramının ilk yönü; bilginin elde edilmesi, belenilmesi ve kullanılmaya hazır bir duruma getirilmesidir. Kavramın ikinci yönü ise daha çok bilginin kullanılması sonucunda kazanılan beceri ve yeteneğe yönelik bir yaklaşımı içermektedir.

Öncelikle öğrenme kavramı, “Psikoloji” ve “Eğitim” biliminin alanına giren bir konudur. Eğitimciler tarafından “yaşantı sonucu gerçekleşen ve az çok kalıcı izi olan davranış değişikliği” olarak tanımlanan öğrenmenin üç önemli özelliği vardır (Açıkgöz, 1998: 8). Bunlar:

- Bireyin davranışında bir değişiklik olması,

- Bu değişikliğin olgunlaşma, büyüme, uyku, ilaç gibi etkenlerin etkisiyle değil yaşantı sonucu oluşması,
- Bu değişikliğin kalıcı, en azından belli bir süre kalıcı olmasıdır.

Öğrenme kavramı özellikle iki tür akımın etkisi altında tanımlanmıştır. Bunlardan “Davranışçılık” akımının egemenliği altında yapılan çalışmalarda, uyarıların ortaya çıkardığı tepkiler gözlemlenerek öğrenme ve hatırlamalarla ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalarda algılama, benlik, dikkat, problem çözme gibi süreçler açıklanmadığı için davranışçılıktan bilişselliğe geçiş süreci başlamıştır. Algı, öğrenme, düşünme, akıl yürütme gibi süreçlerin üzerinde durulmuş ve çalışmalar bu yönde ilerlemiştir (Açıkgöz, 1998: 7).

Bu iki kavram arasındaki fark öğrenmenin sonuçları ile ilgilidir. Davranışçılar, davranış değişiklerine bakarak öğrenmenin sonuçları ile ilgilenirken; bilişselciler, öğrenmenin gözlemlenemeyeceğini, içsel ve bilişsel bir süreç olduğunu belirterek bilgi edinme yolları üzerinde durmuşlardır (Açıkgöz, 1998: 8-9).

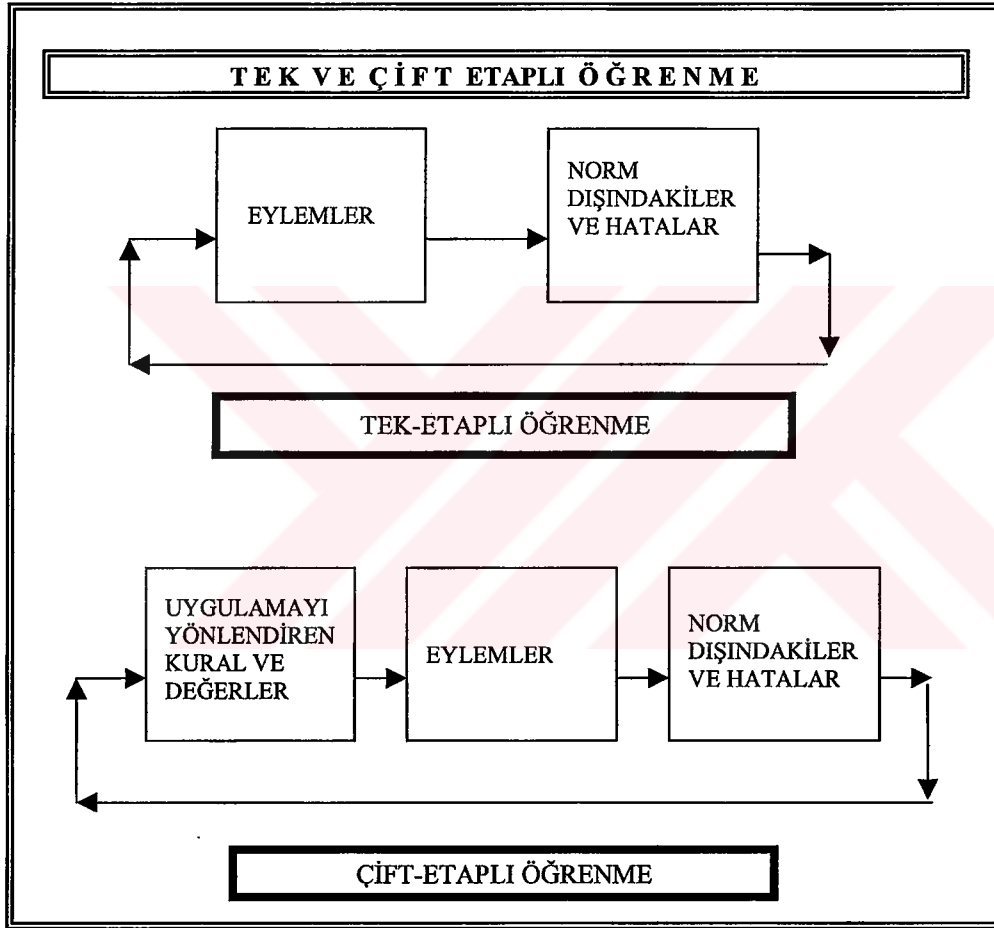
1.1.2. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, “ bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişim” olarak tanımlanabilir. Bu tanımda öğrenmenin gerçekleşmesi için davranışta değişimin olması ve bu davranışın süreklilik göstermesi gerektiği belirtilmektedir. Eğer bilgi davranışta değişiklik meydana getirmiyorsa öğrenme de meydana gelmeyecektir (Eren, 1993: 403).

Başka bir tanımda da öğrenmenin iki yönü açıklanır. Birincisi, faaliyeti meydana getiren bilgiyi elde etme (Know-How); ikincisi ise öğrenilen bu bilgiyi kullanma ve harekete geçme sürecidir (Know-Why). Bu iki yön gerçekleştirildiği takdirde öğrenmeden bahsedilebilir. Arygris ve Schon da öğrenmenin oluşması için elde edilen bilginin, tekrar edilebilen davranışa dönüşmesi gerektiğini belirtirler (Kim, 1993: 38).

Bireyler sosyal bir sistem içinde çalışırken buldukları hataları, aksaklıkları bir problem çözme yöntemi ile yaklaşıp düzeltiyor ve problemi çözüyorlarsa “tek etaplı öğrenme (single-loop)” süreci içinde hareket ediyorlar demektir (Eren, 1993: 404). Şekil 1’de görüldüğü gibi tek etaplı öğrenmede, örgüt çalışanları mevcut problemleri çözerken örgüt normlarını değiştirmezler, aksine onları korurlar. Problemi ortaya çıkartan nedenler tek etaplı öğrenme sürecinde tartışılmaz ve araştırılmaz (Kalder, 1997: 25).

Şekil 1 : Tek Etaplı ve Çift Etaplı Öğrenme



Kaynak: Kalder, “Öğrenen Organizasyonlar, Kalder Yayınları, 1997, İstanbul, s. 26.

Eğer birey problem çözme süreci içinde problemin kaynaklarını buluyor, bunları gideriyor, kısacası sistemde değişiklikler meydana getiriyorsa “çift etaplı (double-loop)”

öğrenme süreci içinde hareket ediyor demektir (Eren, 1993: 404). Çift etaplı öğrenme sürecinde problem çözülür, problemi ortaya çıkaran nedenler ayrıntılı şekilde incelenir. Örgüt kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin, vizyonunun ve yapısının düzeltilmesi çift etaplı öğrenme süreci sonunda meydana gelir (Kalder, 1997: 26).

Gregory Bateson da (Isaacs, 1993: 30) “üç etaplı (triple-loop)” öğrenme sürecini tanımlamıştır. Üç etaplı öğrenme sürecinde “niçin” sorusunun cevabı aranır. Hangi düşüncenin faydalı olacağının değerlendirilmesinin yanında, bu düşüncenin bütün yanları ve gerçek yönlerinin anlaşılması da vardır. Bu tip öğrenme süreci soyut veya riskli gözükse de elde edilen tecrübeler üç etaplı öğrenme sürecinin örgüt yöneticileri ve çalışanları tarafından gerçekleştirildiği, onlar üstünde dönüştürücü ve yaratıcı etkilerin görüldüğü tespit edilmiştir (Isaacs, 1993: 30).

Danny Miller ise çalışmasında örgüt içinde oluşabilecek altı çeşit öğrenmeden bahsetmiştir. Bunlardan analitik, tecrübesel ve yapısal öğrenme sistematik bir şekilde oluşurken; sentetik, interaktif ve kurumsal öğrenme kendiliğinden ortaya çıkar. Altı çeşit öğrenme ise şu şekilde özetlenebilir (Miller, 1996):

- **Analitik öğrenme:** En çok bilinen öğrenme metodudur. Öğrenme, örgütün içinden ve dışından, yoğun ve sistematik bir şekilde bilgi toplanması sonucu oluşur.
- **Sentetik öğrenme:** Bu öğrenme; az derecede sistematik yaklaşım sonucu elde edilen bilgi ve çoğunlukla da sezgiler sonucu kendiliğinden ortaya çıkar.
- **Tecrübesel öğrenme:** Örgüt içinden ve dışından toplanan bilgiler değerlendirilir ve analiz edilir. Denemeye tabi tutulan bu bilgiler sonucu tecrübeler, dolayısıyla öğrenme oluşur.
- **İnteraktif öğrenme:** Tecrübesel öğrenme gibi örgütün içinde yapılan faaliyetler sonucu oluşur. Fakat öğrenme sistematik olarak değil, kendiliğinden ve dolaylı olarak gerçekleşir.

- **Yapısal öğrenme:** Örgütsel yapının ve süreçlerin etkisiyle meydana gelen öğrenmedir.
- **Kurumsal öğrenme:** Öğrenme örgüt değerlerinin, ideolojilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi sonucu oluşur.

1.1.3. Öğrenen Örgütün Tanımı

Garvin'e göre öğrenen örgütler; "bilgiyi yaratan, elde eden, transfer eden, bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanan örgüttür". Tanımda karşımıza ilk çıkan yeni bilgi ve fikirlerin elde edilmesidir (Garvin, 1993: 80).

Senge'ye göre öğrenen örgüt, "geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten örgüt"tür (Senge, 1997: 23).

Öğrenen örgütler, kendi deneyimlerinden etkili olanları bularak örgütlerine uyarlayan ve bu süreçten öğrenmeyi gerçekleştiren örgütlerdir. Öğrenen örgütler kendilerinin ne yaptıklarının farkındadırlar ve devamlı olarak çevrelerini araştırırlar (McGill ve Slocum, 1993: 67). Öğrenen örgütler çevrelerindeki değişimleri takip ederek, değişimi yakalamak ve hatta onun önüne geçmek isterler.

Öğrenen örgüt; bireylerin, örgüt ve kendileri için faydalı olanı sürekli olarak aydınlattıkları, mevcut ve gelecekteki şartları anlamaları için kendilerini ve çevrelerini sorgulayabilme yeteneğini kazandıkları yerdir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 1998). Öğrenen örgütte birey; kendini, örgütü ve örgüt çevresini devamlı ve artan bir istekle sorgulayarak geçmiş tecrübeler ve bilgilerden kazandıkları ile karşılaştırır, sentez yapar, öğrenme kapasitesini artırır.

"Örgütsel öğrenme daha iyi bilgi ve anlayış ile faaliyetleri geliştirme sürecidir" (Fiol, ve Lyles, 1985, Garvin, 1993: 80 içinde).

“Örgütsel öğrenme hataları bulma ve düzeltme sürecidir” (Argyris, 1977, Garvin, 1993: 80 içinde).

“Öğrenen örgüt paylaşılan vizyon, bilgi ve zihni modellerden oluşur. Geçmiş bilgi ve tecrübeler üzerine inşa edilir” (Stata, 1989, Garvin, 1993: 80 içinde). Öğrenen örgüt geçmişte edindiği tecrübeleri ve bilgileri bünyesinde özümser, bir örgüt hafızası oluşturur ve her geçen gün bu hafızayı geliştirir. Öğrenen örgütte hata yapmak kabul edilir. Hata yapan bireyler cezalandırılmaz, aksine yaptıkları hatalar üstünde düşünmeleri ve bunlardan dersler çıkarmaları sağlanır.

Öğrenen örgüt, bireylerin devamlı olarak öğrenme yeteneklerini geliştirdiği, öğrenmenin desteklendiği ve bu maksatla uygun öğrenme ikliminin oluşturulduğu örgüttür.

Öğrenen örgütler, bütün çalışanlarına öğrenmeyi kolaylaştıran ve devamlı olarak kendisini değiştiren örgütlerdir. Öğrenen örgütler; örgütün içindeki ve dışındaki insanların ihtiyaçlarına, isteklerine, arzularına cevap verecek değişme, gelişme ve dönüşme kapasitesine sahiptirler (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 1). Örgütün bütün yapısı ve süreçleri gelişim, değişim ve dönüşüm kapasitesindeki değişimlere bağlı olarak sürekli yenilenir.

“Öğrenen organizasyon; karlılığı sürdürme amacını ve iş stratejisini daha etkin olarak yürüten, müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerini iyileştiren, kaliteyi hedef edinen, öğrenmeyi ve iç yenilikleri sürdürebilen organizasyondur ” (Mills ve Frisen, 1992: 146, Kalder, 1997: 31 içinde).

“Örgütsel öğrenme; geçmiş bilgi ve tecrübeler ile yeni bilgileri, iletişim aracılığıyla paylaşıp, anlamlandırarak, hataları düzeltme ve davranışları daha başarılı sonuçlar alabilmek için iyileştirme sürecidir” (Özer, 1997: 97).

“Bir öğrenen organizasyon, bireysel üyelerinin öğrenmesine ortam yaratarak ve onların öğrenmesinden yararlanarak bilgisini, kendi anlayışını ve çevresini zaman içinde geliştirebilen bir organizasyondur” (Thurbin, 1994, Kalder, 1997: 31 içinde).

“Öğrenen organizasyon, temel yetkinliklerini en iyi şekilde değerlendirip hangi sahada oynayacağına karar veren örgüttür” (Şimşek, 1998: 4) Öğrenen örgüt ilk aşamada kendine yönelen, kendini tanıyan, özelliklerini, vizyonunu, amaçlarını ortaya koyan örgüttür. Değişen çevre şartlarında tehditlerin üstesinden gelmek ve fırsatlardan uygun zaman ve yerde yararlanmak için örgütün kendi üstün ve zayıf yanlarını bilmesi gerekir. Öğrenen örgüt her fırsatta kendisini, çevresini, fırsatları ve tehditleri analiz eden örgüttür.

Öğrenen örgütte değişim yerine dönüşüm kullanılır. Değişim çevrede meydana gelen değişikliklere tepki verir, değişen çevre şartlarına uyum gösterir. Değişimde örgüt, çevredeki değişiklikleri takip eder veya önceden tahmin etmeye çalışır. Dönüşümde ise örgüt değişimin içindedir, değişimi başlatan kendisidir (Mocan, 1998: 10). Değişimi kendi yaratan ve başlatan olarak öğrenen örgüt, rakiplerine göre her zaman bir adım öndedir.

Öğrenen örgüt öğrenmeye öncelik verendir. Öğrenme hem bir süreç olurken hem de örgütün değeridir. Birey öğrenme yolu ile kendine katkıda bulunurken kendi bünyesine kattığı değerlerle de örgüte yeni değerler kazandırır. Öğrenen örgüt, kendisine, ürün ve hizmetlerine, iç ve dış müşterilerine yeni katkılar ve değerler kazandırır. Kazanılan katkılar ve değerler sonucu birey ve örgüt gelişecek, bireyler işlerini memnuniyetle yapacak, müşteriler ürün ve hizmetten daha verimli şekilde faydalanacak ve örgüt kendisine daha iyi bir gelecek hazırlayacaktır (Braham, 1998: 9).

McGill ve Slocum çalışmalarında dört adet örgüt modelinden bahsederlerken, en üst seviyede olan öğrenen örgütü devamlı olarak çevresini araştıran, kendisinin farkında olan örgüt olarak tanımlarlar. Bu dört örgüt modeli şöyledir (McGill ve Slocum, 1993: 68-76):

Bilen Örgütler: En eski örgüt modeli olan bilen örgütler, standart politikalar, kurallar ve düzenlemeler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yöneticinin ilk görevi çalışanları denetim

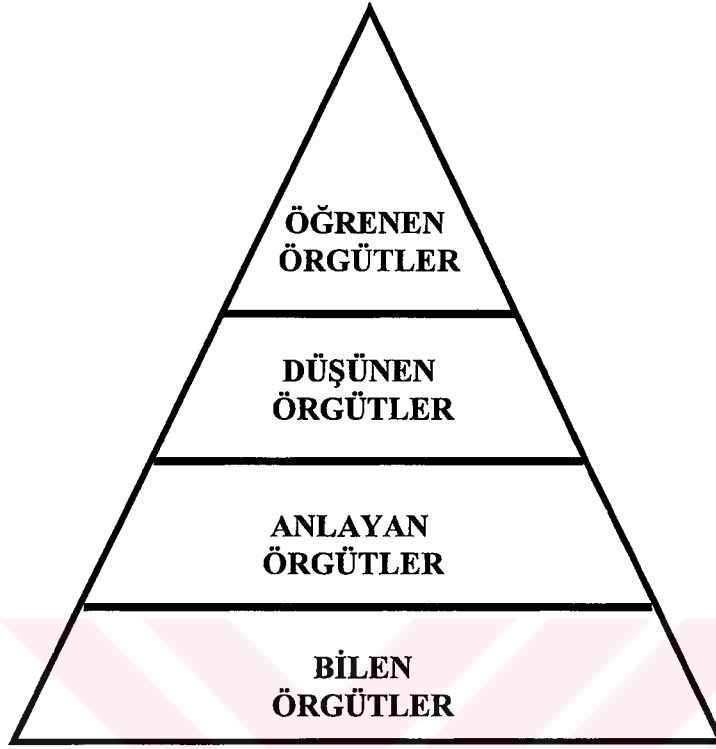
altında tutarak çalışmalarını sağlamaktır. Bilen örgütler çevrelerindeki değişikliklere örgütte varolan teknoloji, ürün, hizmet ve süreçlerde değişiklik yaparak tepki gösterirler. Yüksek derecedeki kontrol, rutin davranışlar, uyum gösterme konusunda baskı ve riskten kaçınma öğrenme sürecini engeller. Bu tip örgütlerde tek etaplı öğrenme vardır, sadece durağan ve statik bir örgüt çevresinde başarılı olabilirler.

Anlayan örgütler: Anlayan örgütte kurallar, düzenlemeler ve politikalar yerini insana bırakmıştır. Örgüt kültürünün önemine değinen anlayan örgüt; çalışanlarına bir örgüte ait olma, beraber çalışma ve başarma duygusu verme çalışmaları üzerine eğilmiştir. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgüt kültürüne uymadığı veya çalışanlar tarafından direnç gösterildiği için bu noktada örgüt kültürü değişimi engelleyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkabilir.

Düşünen örgütler: Düşünen örgütlerde yöneticiler; problemi tanımlamak, analiz etmek ve harekete geçmek konularında eğitilirler. Problemleri hızlı bir şekilde çözerek ortadan kaldıran düşünen örgüt, problemlerin çıkış noktalarını ve ana nedenlerini araştırmadığı için aynı sorunlarla tekrar karşılaşır ve tekrar aynı yöntemlerle çözmeye çalışır. Öğrenmenin oluşmaması sorunların tekrarlanmasına neden olur.

Öğrenen örgütler: Öğrenen örgüt; örgütlerarası faaliyetlerden, çalışanlarından, tüketicilerinden, tedarikçilerinden, rakiplerinden ve kendi tecrübelerinden öğrenir. Öğrenme teşvik edilir ve ödüllendirilir. Yönetim, örgütsel öğrenmeyi sağlayacak uygun şartları oluşturarak bir öğrenme iklimi yaratır. Çalışanlar hata yaptıklarından dolayı cezalandırılmaz. Çalışanlar bilgiyi toplamaktan, analiz etmekten ve paylaşmaktan sorumludurlar. Bilgi, öğrenen örgütte değişimi sağlayan bir girdi olarak görülür.

Şekil 2 : Örgüt Modelleri Piramidi



Kaynak: MOCAN, Cevdet; “Öğrenen organizasyonlar”, Executive Excellence, Ağustos 1998, s. 10.

1.2. ÖĞRENEN ÖRGÜT DİSİPLİNLERİNE BİR BAKIŞ

Öğrenen örgüt çalışmaları özellikle son 10 yıldır hız kazanmakta ve artan bir şekilde tartışılmaktadır. Çok farklı tanımların yapılması ve yönetim alanına giren yeni bir kavram olması, öğrenen örgüt kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Kanaatimizce öğrenen örgüt düşüncesi, yönetim biliminde senelerdir yapılan çalışmaların ulaştığı bir sonuçtur. Bu noktada sonsuz bir öğrenme kapasitesi olan öğrenen bir örgütün yaratılması, örgütün kendine has bir örgüt modelini oluşturması demektir. Gittikçe karmaşıklaşan bir çevre, bir toplum veya bir örgüt için standart model veya modeller sunmak, hızla değişen dünya şartlarında yeterli olmayacaktır. Öğrenen bir örgüt ise öğrenme kapasitesini sürekli

geliştirdiği, değişimi takip ettiği ve hatta değişimi bizzat kendi yarattığı için sürekli olarak kendi örgüt modelini yaratacak ve böylelikle değişimi yakalayacaktır.

Özellikle bir konunun üzerinde durulması faydalı olacaktır. Genellikle örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt terimlerinin birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütlerin, öğrenen örgüt olma yolunda yaptığı faaliyetlerin tümüne verilen isimdir. Öğrenen örgüt ise örgütsel öğrenme prensiplerini uygulayıp öğrenme kapasitesini geliştiren örgüttür (Tsang, 1997: 74-75).

Örgütsel öğrenme genellikle davranışsal ve bilişsel olarak iki açıdan tanımlanmıştır: Bunlardan bilişsel tanımlar bilgi, anlama ve kavrayış gibi konular üzerinde yoğunlaşırken; davranışsal tanımlar ise gerçek veya potansiyel davranışlar üzerinde oluşan değişikliklerle ilgilenmişlerdir. Burada potansiyel davranış değişiklikleriyle örgütün gelecekteki davranışlarında etkili olabilecek öğrenilmiş dersler kastedilir (Tsang, 1997: 75-76). Öğrenen örgüt ise tanımlarda ortaya çıkan bu iki bakış açısının bütünleştirilmesi ile oluşturulabilir. Örgüt tarafından geliştirilecek veya transfer edilecek bilginin örgüt tarafından anlaşılması ve kavranması ne kadar önemliyse, bunun gerçek veya potansiyel davranış değişikliğine dönüştürülmesi de o kadar önemlidir. Davranışsal ve bilişsel süreçlerin birbirinden ayrı süreçler gibi değerlendirilmesi öğrenen örgüt oluşturma çabalarını engelleyebilecektir.

Bu çalışmada öğrenen örgütlerin özellikleri, dinamikleri ve kullandıkları araçlar ortaya koyulurken aynı anda örgütsel öğrenmenin çerçevesi de çizilmiş olacaktır.

Easterby-Smith çalışmasında öğrenen örgüt kavramına farklı akademik disiplinlerden gelen bakış açılarını incelemiş ve bu disiplinlerin öğrenen örgüt kavramına ve uygulamalarına katkılarını analiz etmiştir. Öğrenen örgüt düşüncesinin anlaşılmasına katkıda bulunan 6 akademik disiplin şöyledir (Easterby-Smith, 1997: 1087-1103):

Psikolojik ve örgüt gelişimi: Disiplinde ilgilenilen temel konu örgütün içindeki bireyin gelişimidir. Her hiyerarşik seviyede bireylerin farklı öğrendiği, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme ile düzenlenebileceği, düşünme yapısı ve zihinsel haritalar ile düşünme

ve faaliyet arasındaki bağıın önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel öğrenme sürecinde bireysel öğrenme ile meydana gelen birikimin kollektif hale getirilememesi, bireyler ve gruplar arasında savunmacı reaksiyonların olması ve örgüt üyeleri arasındaki zayıf iletişim bu yaklaşımda belli başlı problemler olarak ortaya çıkmıştır. Genellikle örgüt içindeki bireyin gelişimi ve öğrenmesi üzerinde durulmuş, öğrenen örgüt içindeki bireyin öğrenme süreci ve öğrenme bozuklukları tanımlanmaya çalışılmıştır.

Yönetim bilimi: Esas olarak örgüt içinden ve örgüt hakkında bilginin toplanması, dağıtımı, yorumlanması ve örgüt hafızası konularıyla ilgilenir. Bilginin yaratılması ve dağıtılması, bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi, bilgi akış sistemlerinin düzenlenmesi ve örgüt içinde uygulanması, geribeslemenin öneminin anlaşılması konularında örgütsel öğrenme kavramına katkıda bulunmuştur. Karşılaşılabilecek problemler ise örgüt politikalarının etkilenmesi, yöneticilerin rasyonel olmayan davranışları, kısa dönem ve uzun dönem faaliyetler arasındaki çatışma ve öğrenmeme gibi konulardır. Yönetim bilimi bakış açısı, çeşitli yazarlarca tanımlanan öğrenen örgüt düşüncesine en yakın olan kavramdır. Bilginin elde edilmesi, kullanılması, yorumlanması ve paylaşılması; örgüt ve çevresinin tanımlanması; örgütün zayıf ve üstün yönlerinin belirlenmesi; örgüt hafızasının oluşturulması gibi kavramlar öğrenen örgüt yaratma sürecinde üzerinde durulması ve uygulanması gereken temel süreçler olarak belirlenmiştir.

Sosyoloji ve örgüt teorisi : Sosyoloji ve örgüt teorisi disiplinleri, öğrenmenin meydana geldiği ve örgütsel öğrenmenin etkilendiği sosyal sistemler ve örgütsel yapılar üzerinde yoğunlaşmıştır. Dört temel tema vardır: Birincisi, “fonksiyonel” görüştür. “Neden örgütlerin yaptıkları kadar öğrenemedikleri” sorusunun cevabını araştırır. “Durumsallık” yaklaşımında , öğrenen bir örgütün diğer örgütlerden daha farklı bir anlamı vardır ve farklı bir şekilde yönetilmelidir. Öğrenen bir örgütün yapısında bilgiye ulaşmayı, yorumlamayı ve paylaşmayı kolaylaştıracak yapılar mevcuttur. Bu farklı yapıdaki süreçlerin sürekli bir şekilde işleminde farklı bir yönetici tarzına ihtiyaç vardır. “Yapıcı” görüş gayri resmi öğrenmenin önemini vurgulayarak, öğrenmenin örgüt içinde ve dışında çok farklı yerlerde oluşabileceğine dikkat çeker. “Eleştirisel” görüş ise örgütün hiyerarşik yapısındaki farklılıklar ile örgüt içinde geçerli ve faydalı bilgiyi sunabilecek yetenekli bireyler üzerinde

yoğunlaşmıştır. Örgütsel öğrenmenin oluşmasındaki temel dinamiklerin sorgulanması; örgütlerdeki politika, çatışma ve güç kavramlarının olması gereken gerçekler olduğu; daha iyi bilgi sistemlerinin gerekliliği gibi konulara dikkat çekmiştir.

Stratejik bakış: Bu yaklaşımda temel olarak durulan nokta rekabettir. Öğrenmenin yıkıcı rekabet ortamında örgüte, rakiplerine oranla ne gibi avantajlar sağlayacağını araştırır. Hamel ve Prahalad: “Sadece öğrenen örgüt olmak yetmez; şirket aynı zamanda rakiplerine göre etkili öğrenme yeteneklerine sahip olmalıdır” diyerek rekabetçi çevrede örgütlerin ana hedefinin öğrenme yeteneklerini geliştirmek olduğunu belirtmişlerdir (Hamel ve Prahalad, 1993, Easterby-Smith, 1997: 1096 içinde). Kuvvetli inanışa göre rekabet avantajları öğrenen örgüt prensipleri uygulanarak sağlanabilir. Örgütlerin değişen çevre şartlarına uyma kapasitelerinin ne kadar olup olmayacağına dair devam eden tartışmayı tanımlamış, tecrübe edinmenin önemine ve açıkça ifade edilemeyen bilginin anlamına değinmiştir. Ayrıca yüksek teknoloji kullanan şirketler arasındaki teknik bilgi değişiminin önemli olduğu kadar, ortak yatırımlar (joint venture) arasındaki genel yönetim uygulamalarının birbirlerine aktarımının da önemli olduğu belirtilmiştir. Bu disiplinde karşılaşılabilecek en önemli sorun, öğrenen bir örgüt yaratmanın sabır isteyen bir süreç olması nedeniyle rekabetçi ortamın getirdiği baskılar ve değişim gerekliliğinin öğrenen örgüt yaratma sürecini engelleyebilecek olmasıdır.

Üretim yönetimi bakışı: Örgütsel etkinlik ve verimlilik ile öğrenme arasındaki ilişkiye yoğunlaşmıştır. Verimliliği, öğrenen örgütlerin değerlendirilmesinde bir kriter olarak kullanır. Öğrenmenin içsel ve dışsal kaynakları üzerinde durur, örgütsel yapının bireylerin öğrenen örgüte transferinde etkisi olduğunu belirtir. Örgüt dinamiklerini karşılaştırırken tek bir kriter kullanması ve örgüt kültürü konusunu göz ardı etmesi üretim yönetimi disiplininin eksik yanları olarak söylenebilir.

Kültürel bakış : Kültür, örgütsel öğrenmeyi etkileyen başlıca etkidir. Kültür örgütte çalışan bütün herkes için aynı anlamda olmayabilir. Bireyin bulunduğu konuma, bilgisine ve edindiği tecrübelerine göre değişir. Kültürel bakış, değer ve inanışların önemine dikkat çekerken, örgüt kültürünün de örgütsel öğrenme süreçlerini ve doğasını

etkileyebileceğini belirtir. Bazı kültür değerlerinin diğerlerine nazaran öğrenmeyi kolaylaştırıp kolaylaştırmadığı sorusunun cevabını arar. Kültürel değerlere bağlılık ve farklı kültürel değerler arasındaki fikir ve düşüncelerin iletilmesi zorluğu bu yaklaşımda karşılaşılan temel zorluklardır.

Yukarıda tanımlanan disiplinlerin her biri örgütsel öğrenme anlayışına farklı disiplinlerle yaklaşmış ve açıklamaya çalışmışlardır. Her disiplin kendi bakış açısı ile öğrenen örgüt kavramını açıklamaya çalışırken kavramı daha da zenginleştirerek anlaşılmasını kolaylaştırmıştır. Bu disiplinlerden öğrenen örgüt düşüncesine temel katkıların yönetim düşüncesi ve örgüt gelişimi disiplinlerinden geldiği söylenebilir. Ancak burada öğrenen örgüt düşüncesinin bütünleştirici bir düşünce olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu amaçla da her yaklaşımın titizlikle değerlendirilmesi gerekliliği unutulmamalıdır.

1.3. BİLGİ ÇAĞINDA ÖĞRENEN ÖRGÜT DÜŞÜNCESİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler bilgiyi yaygınlaştırmış, kullanılmasını kolaylaştırmış, örgütlerin yapı ve yönetilme biçimlerini etkilemiş, müşterilere sunulan hizmet ve ürünlerde değişiklikler yaratmıştır (Makridakis, 1998: 5). Sonuç olarak bu da bilgiyi kar amaçlı kullanılsın ya da kullanılmasın, rekabet avantajını ve dezavantajını aynı anda bünyesinde taşıyan bir olgu haline getirmiştir. Örgütler için bilgi her yönü ile stratejik bir hedef olmuştur. Stratejik hedefe ulaşmayı başaranlar rekabet avantajını yaşarlarken, kaybedenler dezavantajlı duruma düşmüştür.

Bu noktada, bilginin örgüt bireyleri tarafından elde edilmesi, değerlendirilmesi ve dağıtımı gibi temel süreçler de örgütün bütününde etkisini göstermeye başlamıştır. Bilgi ile öğrenmenin birbirlerini tamamlayan ana konular olması öğrenen örgüt düşüncesinin doğmasına neden olmuştur.

Öğrenen bir örgütün amaçları ilk olarak kendisi, dolayısıyla elde ettiği çıktılarla ilgilidir. Örgütler için sürekli değişen çevreye ayak uydurmak ve bu şartlarda etkin olmak, kar elde etmek için gerekli çabalardır ve ana amaçlar olarak belirlenebilir (Dodgson, 1993: 378). Son yıllarda örgütün sosyal sorumluluk anlayışı içinde yaşamını idame ettirmesi amacı, kar elde etme amacının da önüne geçmiştir. Açık sistem yaklaşımı ile örgütü bilgi işleyen merkezler olarak değerlendirmek, öğrenen örgüt yaklaşımına olan gerekliliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Öğrenen bir örgüt birey için bir okuldur. Günümüzde bireyler bir örgütte çalışma hayatına atılırken sadece maddi olanaklara değil, bunların yanında elde edeceği manevi değerlere de bakmaktadır. Eğitim imkanları, kariyer olanakları, uygun bir örgüt kültürü bireyler açısından öncelik teşkil eden değerler olmuştur. Bireyler çalıştıkları örgütü kendilerinin devamlı öğrendikleri, eğitildikleri, tecrübe kazandıkları bir okul olarak görme isteği içindedirler. Öğrenen örgüt bireylere istedikleri eğitim ve öğretim imkanlarını sağlarken aynı zamanda onları motive eder, kararlara katılımını sağlar, performanslarını geliştirir, uygun öğrenme iklimi yaratır ve onları gelecekteki hayata hazırlar.

Öğrenen örgütler düşüncesinin uygulanmasıyla aşağıdaki faydalar elde edilebilir (Çelik, 1998: 121):

- Küreselleşme ve bilgi çağı etkileşimine uyum sağlanabilir.
- İnsan kaynakları yönetiminde etkinlik sağlanabilir.
- Öğrenen örgütlerde bireylerin öğrenmesi etkin olarak sağlanabilir ve öğrenmeye motive edilebilir.
- Vizyon sahibi liderler ile vizyon sahibi çalışanların yetişmesi sağlanabilir.
- Yıkıcı rekabet ortamında rekabet avantajı sağlanabilir.
- Örgütler değişen çevre şartlarına ve yeni teknolojilere daha çabuk uyum sağlayabilir.
- Stratejik bir öneme sahip bilgi daha etkin olarak elde edilebilir ve kullanılabilir, bilgi eskimesi daha rahat giderilebilir.
- Küresel dünyada önem kazanan ekolojik yapı ve çevre bilincine ulaşılabilir.

- Öğrenen toplumlar oluşturma süreci hızlandırılabilir.

Öğrenen örgüt, öğrenen toplum oluşturma sürecinde temel bir basamaktır. Nasıl öğrenen örgüt öğrenen bireyler ve takımlardan oluşuyorsa, öğrenen toplum da öğrenen örgüt olabilmeyi başarmış örgütler sayesinde gerçekleşecektir. Dünya tarihinde öğrenen toplum olmayı başarmış toplulukların yeryüzünde yaşamlarını uzun süreler devam ettirdikleri ve halen de lider ülkeler konumunda oldukları görülmektedir. Öğrenen toplumlarla daha yaşanılır bir dünya ve gelecek oluşturulabilir. Öğrenen toplumlarla bütün değişim çabalarında etkinlik sağlanabilir, değişimler planlı bir şekilde başlatılabilir ve uygulanabilir. Öğrenen toplumlarla değişimin bütün sonuçları toplumların faydası için kullanılabilir.

Bu bölümde öğrenen örgütün tanımı yapılarak genel çerçevesi çizilmiş ve kavrama farklı disiplinlerden gelen bakış açıları incelenmiştir. Ayrıca öğrenen örgütün önemi de açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise öğrenen örgütlerin özellikleri anlatılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

2.1. STRATEJİ

2.1.1. Stratejik Öğrenme Yaklaşımı

“İşletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” (Dinçer, 1997: 7) olarak tanımlanan strateji, örgütün dış çevresi ile kendisi arasındaki ilişkileri belirler ve çevrede meydana gelen değişiklere uyum sağlamasına yardımcı olur.

Öğrenen bir örgütte örgüt politikası ve stratejisi, bunların uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi öğrenme süreçlerine göre yapılır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 18). Öğrenen örgüt dış çevrede meydana gelen değişiklikleri önceden tahmin ederek uyum sağlamaya çalışırken, stratejilerinde geçmişten edindiği tecrübe ve bilgilerden yararlanır. Öğrenen örgütün stratejilerinde hep çevreye uyum sağlama ve öğrenme hedefi vardır.

Stratejik öğrenme yaklaşımında bilgi bütün kaynaklardan elde edilir. Bilginin kaynağı kimi zaman müşteriler veya tedarikçiler iken kimi zaman da rakipler olabilir. Bilginin elde edilip stratejik bir değere dönüştürülmesi, öğrenen bir örgütün önemli hedeflerinden biridir.

2.1.2. Katılımcı Politika Oluşturmak

Öğrenen örgütte strateji ve politikalar sadece üst yönetimin kararları ile oluşturulmaz. Örgütün her kademesinde çalışanlar strateji ve politikaların belirlenmesi sürecine katılma

şansına sahiptirler. Bu örgütteki katılımcılığı besleyecek, çalışanların motivasyonunu artıracak ve örgüte daha çok katkı yapmalarını sağlayacaktır. Belirlenmiş politika ve stratejiler sadece üst yönetimin değil, bütün örgütün değerlerini yansıtacaktır. (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 19).

Strateji ve politikalar oluşturmak senelerdir üst yönetimin bir görevi olarak belirlenmiş, uygulanmış ve halende uygulanmaya devam etmektedir. Stratejik yönetim; “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak” tanımlanabilir(Taşkıran, 1995: 193). Stratejik yönetimde iki ayırt edici özellik vardır: Birincisi, stratejik yönetimin örgütün geleceğinde önemli rol oynaması ve ona yön vermesi açısından tepe yönetimin bir fonksiyonu olarak görülmesi; ikincisi ise stratejik yönetimin alt kademelere rehberlik etmesidir (Dinçer, 1997: 18). Böylelikle öğrenen örgüt yöneticileri stratejik yönetim anlayışı ile etkin stratejiler belirleme imkanı bulurlarken, çalışanlar da stratejik kararlara katılma fırsatını elde ederler.

Öğrenen örgüt, strateji ve politikaların belirlenmesi sürecini örgüt tabanına kadar yayarak, her kademede çalışan ile beraber belirlenmesini sağlar. Bu da öğrenen örgüte strateji ve politikaların uygulanmasını kolaylaştıracak fırsatları verir. Böylece çalışanlar kendi oluşturdukları strateji ve politikaları uygularlarken üst düzeyde motive olmaları da sağlanacaktır. Üst düzeye çıkan bu motivasyon örgütte verimliliği artıracak, üst düzey yöneticiler de artan verimlilik karşısında daha çok katılımcılığı teşvik edecek araçları geliştirmeye çalışacaklardır.

Öğrenen örgüt, strateji ve politikaların belirlenmesinde çalışanların yanı sıra tedarikçiler ve tüketicilere de yer verir. Bu gruplar içerisinde çok farklı kültürlere, değerlere, eğitim seviyesine, farklı taleplere, sosyal statülere sahip bireyler vardır. Bu çeşitlilik anlaşmazlıklara ve çatışmalara neden olabilir. Strateji ve politikaların belirlenmesinde, örgüt içi çatışmalar yaratıcılık sağlayabilir, sorunlara daha iyi çözümler üretilmesine neden olabilir. Fakat bu tip çatışmaların yaratıcılığı engelleyici seviyelere çıkması engellenmeli ve kontrol edilmelidir. Örgüt bu farklılık ve zenginlikten yararlanırken, bunları düzenleyecek özel yöntemleri de geliştirmeli ve uygulamalıdır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 19).

2.2. ÖRGÜT İÇİ SÜREÇLER

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştiren ve stratejilerini belirlerken kendi imkan ve kabiliyetleri ile örgüt içindeki süreçleri bilmeleri ve buna göre hareket etmeleri önemlidir. Öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyen örgütlerin ilk aşamada yapması gereken şey kendilerini tanımaları, kimliklerini ortaya koymaları, zayıf ve güçlü yanlarını bilmeleridir. Bunu ortaya koyan örgütler kar amaçlı olsun olmasın amaçlarını bu imkan ve kabiliyet çerçevesinde belirleyecekler ve öğrenen örgüt olma yolunda yapması gerekenleri tespit ederek bunları uygulayacaklardır.

2.2.1. Bilgilendirme

Her örgüt öğrenmektedir. Bu öğrenme yanlış veya doğru da olabilir. Ancak değişen dünya şartlarında başarıyı yakalamanın önemli hususlarından birisi de hızlı ve etkin öğrenmeyi sağlayacak bilgi teknolojilerini örgüte kazandırmaktır. Bilgi teknolojileri stratejik bir araç olarak örgüte rekabetçi piyasa şartlarında stratejik bir üstünlük sağlayabilir. Kurulan etkin iletişim ağı, iç ve dış çevreden sağlanan resmi ve gayri resmi bilgiyi gerekli olan kişi ve kişilere süratle iletirken, öğrenme sürecini de hızlandıracaktır.

Yapacağı iş hakkında yeterli bilgiye sahibi olmayan, örgüt vizyonunu ve amacını bilmeyen, örgütün bütününe anlamayan, diğer birey ve bölümlerle paylaşımı beceremeyen insanlar başarılı olamazlar. Fazla bilmedikleri konular hakkında verimli ve etkili olmadıkları gibi örgüte katkıları da olmaz. Öğrenen örgütte her kademedeki çalışanlara bilgiyi elde etme sorumluluğu ile bilgiyi kullanma gücü verilmiştir (Blanchhard, 1998: 3).

Öğrenen örgütte öğrenme temel unsur olarak belirlenirse, öğrenmenin oluşmasını sağlayacak bilginin doğru ve tam zamanında gerekli yerlere iletilmesi ve iletildiğinden emin olunması da en önemli öğeler olarak ortaya çıkacaktır. Öğrenen bir örgüt bilgiyi tüm çalışanlarına ulaştırırken, aynı zamanda bilginin işlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini de ortaya koyan ve uygulayan örgüttür.

Öğrenen örgüt bilgi sistemlerini oluştururken iki soruya cevap arar: Birincisi, bilginin karar verme sürecinde çalışanlara nasıl ve ne miktarda ek değer getireceği; ikincisi de gerekli olan bilginin ihtiyacı olanlara nasıl iletileceğidir. Bu maksatla bilgi sistem araçları ve akışları bu iki soruyu cevaplayacak şekilde planlanır ve uygulanır (McGill ve Slocum, 1993: 77).

Bilgisayar teknolojisinde son 20 yılda meydana gelen değişiklikler bilgi teknolojisinin örgüt içinde kurulmasını ve işletilmesini kolaylaştırmıştır. Öğrenen örgüt, örgütte meydana gelen faaliyetlerin anlaşılmasına ve sonuçların herkes tarafından bilinmesine yardımcı olmak için iletişim sistemleri kurar ve bilgi depoları oluşturur. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sürekli ve etkin bir şekilde takip edilir. Bunun yanında örgütte bilgi akış sistemleri de kurulur. Bunların amacı çalışanların üstünde baskı kurmak, onları cezalandırmak veya ödüllendirmek ve kontrol altında tutmak değil; çalışanların, örgütte nelerin olup bittiğini anlamalarını sağlamaktır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 26).

2.2.2. Bütçe ve Kontrol

Örgütlerin ilk amacı hayatta kalmaktır. Örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütmesi için gereken kaynakların sağlanması, bölümler arasında uygun şekilde paylaşılması ve optimum şekilde kullanılması gerekmektedir.

Öğrenen örgütte mali, bütçe ve raporlama sistemleri öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde yapılırlar. Örgütün tüm çalışanları kendi birimlerinin veya bölümlerinin kaynaklarının kullanılmasından sorumludur. Finansal sistemler, işletme kaynaklarının kullanılmasında bireylerin ve bölümlerin risk almasını teşvik eder. Örgütün finans ve muhasebe bölümlerinde çalışanlar parayı dağıtan ve kontrol eden makamlar olarak değil, mali ve finansal konularda örgüte danışmanlık yapan bireyler olarak çalışırlar (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 26)

2.2.3. Örgüt İçi İşbirliği

Öğrenen örgütte bütün bireyler ve birimler birbirlerini müşteri ve tedarikçi olarak görürler. Bütün faaliyetlerde amaç, iç müşterilerin isteklerini karşılamak ve memnun etmektir. Bireyler ve birimler ilişkilerinde, yardımlaşmayı ve bilgi aktarımını örgütün bütününe sağlanan bir faaliyet olarak görürler ve bu çerçevede hareket ederler. Tüm çalışanlar rekabet yerine işbirliğini esas alarak iç müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışırlar (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991: 21)

Öğrenen örgütte hiyerarşik yapı işbirliğini kolaylaştıracak, koordineyi sağlayacak ve örgüt içi duvarları kaldıracak şekilde yapılandırılmıştır. Klasik örgüt yapısına sahip örgütte, bireyler ve birimler ellerindeki kaynakları ve bilgiyi paylaşmaktan çok birbirlerine karşı kullanma eğilimindedirler. Öğrenen örgütte ise kaynaklar herkesin sorumluluğu altındadır. Kaynakları elinde bulunduran birey veya birimler paylaşım konusunda isteklidir. Amaç kaynakların örgütün bütünü için etkin kullanılmasını sağlamak ve iç müşteri memnuniyetini artırmaktır.

İşbirliği ve yardımlaşma öğrenen örgütte bilgi akışında da ortaya çıkar. Elde edilen bilgi analiz edilir, değerlendirilir, etkin iletişim ve bilgi teknolojileri ile örgüte, iç müşterilerin kullanımına sunulur.

2.2.4. Ödüllendirme Esnekliği

Öğrenen örgüt bireylerin katılımcılığını artırmak, yaratıcılık güçlerini etkinleştirmek, etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak için devamlı yeni ödüllendirme arayışları içerisinde. Örgütün üst yönetim kademesi ile çalışanlar bütün alternatifleri dikkatlice incelerler, tartışır ve ödüllendirme sistemini ortak belirlerler. Belirlenen alternatifler çalışanlardan saklanmaz. Çalışanlar başardıkları işler için hangi ödülleri alacaklarını bilirler. (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 26)

Öğrenen örgütte en büyük ödül öğrenmedir. Birey işi ile ilgili faaliyetlerde bulunurken elde ettiği bilgi ve tecrübe onun en büyük ödülüdür. Öğrenen örgüt bütün uygulamalarında bireyin nasıl, ne zaman ve nerede öğreneceğini planlar ve bu planları uygular.

Ödül sadece para veya maddi olanaklar değildir. Öğrenen örgüt bireylerini; yükselme olanaklarını ortaya koyarak, iş imkanlarını çekici hale getirerek, çalışanların düşünsel-fiziksel-ruhsal yapısına uygun işler sağlayarak, kişisel yetki ve güç vererek, çalışanlarının özel yaşantısına saygılı olarak, eğitim programları düzenleyerek, kararlara katılmasını sağlayarak ve adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturarak ödüllendirir ve motive eder (Eren; 1996).

2.3. ÖRGÜT YAPISI

2.3.1. Uygun Örgüt Yapısı

Öğrenen örgüt değişimi takip ederken veya değişimi başlatırken örgütlenme ilkeleri ışığında hareket eder. Değişim eş zamanlı olarak örgütsel yapılanma ile oluşur. Sadece iç ve dış müşteriler, rakipler, tedarikçiler öğrenen örgütün düzenlemeye çalıştığı örgütsel yapılanmadan etkilenmezler. Bunun yanı sıra örgütün uzak çevresi de bu yapılanma sürecinden etkilenir.

“Örgütlenme; planlanmış amaçlara ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin saptanması, bu faaliyetlerin mantıklı bir yapı veya çerçeve içinde gruplanması ve faaliyetlerin özel pozisyon ve kişilere tayinidir” (Akat, Budak ve Budak,1994: 157). Öğrenen örgütte örgütlenme devamlı bir süreçtir. Öğrenen örgüt değişen iç ve dış çevre şartlarının analizini yaparak, edindiği sonuç ve tecrübeleri örgüt hafızasındaki bilgiler ile devamlı karşılaştırır ve yapısını değişen çevre şartlarına göre uyarlar. Öğrenen örgüt değişimi başlatan örgüt olarak, değişimi planlar ve yapısına uygular. Öğrenen örgütte bütün yapı ve süreçler öğrenme odaklıdır.

Öğrenen örgüt çalışanlarının gelişmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlayacak bir şekilde yapılanmıştır. Öğrenen örgütte roller ve kariyerler, çalışanların öğrenmelerine, tecrübe kazanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine imkan verecek şekilde yapılandırılmıştır. Uygulanan kurallar ve prosedürler her zaman görüşülür, tartışılır ve örgütün daha ileriye gitmesini sağlamak için sürekli düzenlenir. Değerlendirme ve denetlemeler ödüllendirme ve cezalandırma için değil, çalışanların ne kadar öğrenip öğrenmediğini anlamak, gelişmenin seviyesini belirlemek ve sonucunda performans ve verimliliğin nasıl daha çok artırılacağını ortaya koymak için yapılır. Öğrenen örgütte bölümler ve daireler; değişime daha esnek cevap verecek, işbirliği ortamını destekleyecek ve iletişimi kolaylaştıracak şekilde oluşturulur (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 26)

Uygun örgüt yapısı öğrenen örgütün önemli kritik boyutlarından biridir. Bu yapılar şöyle olabilir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 82):

- Binalar, ofisler, oda yerleşim planları
- Örgüt politikaları, faaliyet planları, eğitim programları gibi süreçler
- Zihinsel ve kültürel yapı

Yukarıdaki üç yapıya göre dengeli bir örgütlenme yapan örgütler, değişimi yakalama ve yaratma konusunda başarılı olabilir ve öğrenme odaklı bir yapı oluşturabilirler.

Uygun örgüt yapısı oluşturmanın amacı ise “örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili, verimli ve bir uyum içinde biraraya getirmektir”. Çalışanlar; yetki ve sorumluluğun eşit dağıtılmadığı, bozuk hiyerarşik ve katı örgüt yapısının bulunduğu, yönetim birliğinin olmadığı, öğrenmenin zor olduğu veya engellendiği örgüt yapısında motive olamazlar. Motive olamayan çalışanlar verimli ve etkili olmadıkları gibi öğrenme için çaba sarfetmezler. Uygun olmayan veya eksik örgütsel yapılanma; yetki ve sorumluluk kargaşasına, baskıcı hiyerarşik yapıya, amaçsız ve vizyonsuz bir işletmeye, katı bir örgüt yapısına neden olabilir. Ayrıca bu tip bir örgütsel yapılanmada bireyler ve bölümler arası çatışma artabilir, rekabet yıkıcı hale gelebilir, çalışanlar ve bölümler birbirlerini rakip olarak görebilirler. Böyle bir yapı, öğrenen örgütün oluşma sürecinde olması gereken işbirliğini,

bilgi alışverişini ve tecrübelerin paylaşımını sağlamayacağı için örgütsel öğrenme de meydana gelmeyecektir.

Öğrenen örgütten öğrenen topluma geçiş sürecinde, örgütlerin ve toplumların karşılaştıkları en büyük sorunlardan birisi de yapısal karmaşıklıklar ve bozukluklardır. Değişimi yakalamaya ve yaratmaya çalışan örgütler ve toplumlar; yapılarındaki aksaklıkları ve bozuklukları gidermeden, değişimi yakalayacak yeni yapıları oluşturmada, değişimi yapmaya ve bireylere benimsetmeye çalışmaktadırlar. Örgüt ve topluma benimsetilmeye çalışılan değişim, bozuk örgütsel yapılanma ve uygun olmayan araçlarla bireylere yansıtıldığı için sorunlar daha da karmaşılaşmakta ve ağırlaşmaktadır. Bu da bütün öğrenme çabalarını engellemektedir

2.4. DIŞ ÇEVRE YAPISI

Dış çevre örgütün dışında olmasına rağmen hem dolaylı hem de dolaysız olarak örgütün faaliyetlerinde etki yaratır. Örgüt yaşamını sürdürmek için çevreden ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi alırken, meydana getirdiği ürün ve hizmetlerle çevrenin ihtiyacını karşılamaya çalışır (Dinçer, 1997: 40)

Örgütlerin çevre ile yaptıkları bu etkileşim, örgütün varlığı için vazgeçilmez bir süreç olduğu gibi onu için tehdit unsuru da olabilir. Hızla değişen çevre şartlarını algılamayan örgütler, çevreye uyum sağlama sürecinden de geri kalacağı için tüketicilerinin ve iç müşterilerinin isteklerine cevap veremeyecek, etkinliklerini kaybedecek ve varlıkları ortadan kalkabilecektir.

Öğrenen örgüt devamlı olarak dış çevreleri ile ilgilidir ve bilgi alışverişi içindedir. Devamlı mevcut durumu analiz ederek değişen çevre şartlarına uyum sağlar, çevreden edindiği bilgi ve tecrübeleri bünyesine katarak yeniden değerlendirir ve kazandıklarını örgüt bünyesine uyarlar. Öğrenen örgüt bu analizle aynı zamanda geleceği tahminlemeye çalışarak değişimi başlatmaya çalışır.

2.4.1. Dış Çevre ile Sürekli Etkileşim

Öğrenen örgüt dış çevre ile ilişkilerinde açık sistem anlayışını benimser. Devamlı olarak çevresiyle bilgi alışverişi halindedir. Öğrenen örgütün oluşum sürecinde öğrenme, dolayısıyla öğrenmeyi sağlayacak bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve değerlendirilmesi en önemli konulardır. Bilgiyi elde etmenin önemli yollarından biri de sürekli olarak dış çevre ile etkileşimdir.

Öğrenen örgütte örgütün dışından bilgi toplamak, bilgiyi değerlendirmek, örgüt için faydalı verilere dönüştürmek ve yaygınlaştırılmasını sağlamak bütün çalışanların görevlerinin bir parçasıdır. Ayrıca bilgi toplama, değerlendirme ve paylaşma sistemleri de oluşturulmuştur. Bu süreçler örgüte hayat veren kan damarlarıdır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 27)

Öğrenen örgüt uluslararası çevrede, genel çevrede ve örgütün dış çevresinde oluşan değişimleri takip ederek dış çevre analizi yapar. Çevreden bilgi toplama süreci de bütün çalışanların görevidir.

Çevre analizinin yapılabilmesi, mevcut yapı ve süreçlerin anlaşılabilmesi ve gelecekle ilgili dinamiklerin ortaya çıkarılabilmesi için gerekli bilginin elde edilmesi önemlidir. Konuyla ilgili bilgiler çeşitli yollardan elde edileceği gibi tahminleme yapılarak da elde edilebilir. Bu amaçla yazılı kaynak ve dokümanlardan, alan araştırmalarından, sözlü kaynaklardan, anketlerden veya bizzat dış çevrede faaliyet gösteren örgüt ve insanlardan yararlanılabilir (Dinçer, 1997: 45-46) Sonraki aşama ise elde edilen bilginin örgüt tarafından değerlendirilmesi ve çalışanlar ile paylaşılmasıdır. Paylaşım ile elde edilen tüm bilgiler toplantılarla, seminerlerle, raporlarla bütün örgüte duyurulur.

2.4.2. Örgütlerarası Öğrenme

Klasik yönetim anlayışında örgütler, kendi sektörleri dışındaki örgütlerle fazla ilgilenmezlerdi. Kendi sektörleri içindeki ilişkiler ise rakip işletmelerin birbirleriyle olan

ilişkileri şeklindeydi. Yakın zamanımıza kadar böyle devam eden ilişkiler kabuk değiştirmeye başlamıştır. Artık örgütlerarası ilişkilerden de fayda sağlanacağı anlayışı kabul görmektedir.

Öğrenen örgüt bilgiyi her türlü kaynaktan sağlayan örgüttür. Rakiplerle devamlı iletişim halindedir, fikirleri paylaşır ve bilgi alışverişinde bulunur. Yeni ürünler ve pazarlar yaratmak için rakiplerle, tüketicilerle ve tedarikçilerle işbirliği yaparak ortak yatırımlar yapar ve ortak hareket eder. Şirket beraberlikleri de öğrenen örgüt yaratmada kullanılan bir tekniktir. Öğrenen örgütler seminer, konferans gibi eğitim faaliyetlerini de beraber düzenlerler (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 27).

Öğrenen örgüt bilginin kendi bünyesine gelmesini beklemez, bilgiyi kendisi gidip bulur. Bu maksatla bireyleri de araştırmalar için teşvik eder.

Örgütlerarası öğrenme basit bir süreç değildir, titiz çalışmalar gerektirir. Örgütlerarası öğrenmede dört faktörün önemli rol oynadığı söylenebilir. Bunlar: Kültür, yapı, teknoloji ve elde edilen bilginin örgüte uyarlanmasıdır. Bu dört faktöre dikkatle eğilinmesi gerekliliği kadar, örgütsel ve örgütlerarası öğrenmeyi sağlaması için bilgi transfer süreçleriyle de birleştirilmesi gereklidir (Levinson ve Asahi, 1995: 51).

Başarılı örgütlerarası öğrenme sürecinde takip edilecek dört basamak ise şöyle olabilir (Levinson ve Asahi, 1995: 61):

- Yeni bilgilerin farkına varmak ve tanımlamak,
- Yeni bilgileri transfer etmek ve yorumlamak,
- Arzulanan çıktılara ulaşmak için elde edilen bilgileri kullanarak davranışları düzenlemek,
- Gerçekleştirilen faaliyetleri dikkatlice düşünerek ve müttefiklerin davranışlarını düzenleyerek bilgiyi kurumsallaştırmak.

Öğrenen örgütler, örgüt dışı bireylerden de örgüt için faydalı bilgi ve tecrübeler kazanabilirler. Bu amaçla öğrenen örgütler dış çevreden gelecek her türlü bilgiye açıktır (Özer, 1997: 101). Çalışmanın ileriki bölümlerinde bahsedilecek “benchmarking” de öğrenen örgütlerin örgütlerarası ilişkilerde kullanabilecekleri bir tekniktir. Öğrenen örgütler benchmarking ile diğer işletmelerin yapılarını, süreçlerini, rekabet stratejilerini, örgüt içi ilişkilerini öğrenerek örgüte uyarlarlar veya elde edilen bilgilerle yeni süreçler yaratmaya çalışırlar.

2.5. ÖĞRENME FIRSATLARI

2.5.1. Öğrenme İklimi

Örgüt iklimi, “örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisi” olarak tanımlanabilir (Ertekin, 1978: 6). Örgüt iklimi örgütte oluşan havadır, atmosferdir. Bütün çalışanları olumlu veya olumsuz etkileyen, verimli çalışmalarını sağlayan, onları motive eden örgütün genel havasıdır.

Örgüt iklimi örgütün psikolojik ortamıdır. Örgütte çalışanları teşvik eden, onları çalışmaya motive eden, işbirliği ortamı yaratan, karar süreçlerinde katılımcılığa imkan veren ve açık iletişim sağlayan olumlu uygulamalar var ise örgütte olumlu örgüt iklimi var demektir. Tam tersi durumda ise olumsuz örgüt ikliminden bahsedilebilir. Bu da bireylerin ve örgütün gelişmesini engelleyen bir ortamın oluşmasına neden olur (Can, 1994: 201).

Öğrenen örgüt çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri ve daha etkin olarak öğrenmeleri için uygun öğrenme iklimi yaratır. Yaratılan öğrenme iklimi ile çalışanlar öğrenme konusunda teşvik edilir ve yaratıcı yönleri ortaya çıkartılmaya çalışılır. Eğitim programları, kariyer planlaması, ödüllendirme, risk alma ve işbirliği gibi konularla da devamlı desteklenir.

Öğrenen örgütler çalışanların kendi analizlerini yapmalarını, problemlerini tartışmalarını, ve tecrübelerinden faydalanmalarını sağlayan öğrenme iklimini destekler. Araştırma ve gerekli olabilecek bilginin elde edilmesi için teşvik sağlar. Risk alma, hatalardan öğrenme, sürekli gelişme, analiz yapma, bilgiyi paylaşma ve işbirliği öğrenen örgütlerde bulunan örgüt ikliminin özellikleridir.

Öğrenme ikliminde yardımlaşma vardır. Örgütte yanlış uygulanan bir takım faaliyetler varsa çalışanlar birbirlerinden yardım ve destek alırlar. Öğrenme iklimine sahip bir örgütte çalışanlar yaptıkları hataları anlamak için herkese danışabilir ve desteklerini alıp hatalarını düzeltebilirler. Örgüt içindeki cinsiyet, yaş, ırk ve milliyet gibi farklılıklar yaratıcılığı ve öğrenmeyi artıracığından gerekli ve yararlı değerler olarak görülür. Çalışanlar devamlı olarak yaptıkları faaliyetlerden ne öğrendiklerini sorgular, tartışır ve analiz ederler. Öğrenen örgütlerdeki öğrenme ikliminde devamlı bir öğrenme alışkanlığı vardır. “Her zaman ve her yerde öğren, daha iyisini başar”, öğrenen örgütlerin sloganıdır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 27).

2.5.2. Kendini Geliştirme İmkanları

Örgütler çalışanlarına sadece çalışan ve para verilmesi gereken bireyler olarak bakmaz. Çalışanlara aynı zamanda kişisel doyum elde etmeleri ve kendilerini gerçekleştirmeleri için de birçok fırsatlar sağlar(Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 163). Bunun yanı sıra bireyler örgüte sadece geçimlerini sağlamak ve para kazanmak maksadıyla girmezler. Bireyler, örgütün kendisine sağladığı kendini geliştirme ve kariyer imkanlarını da gözönünde bulundururlar.

Öğrenen örgütün bütün kaynak ve tesisleri çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için sunulur. Uygun yönlendirmeler ve bilgilendirmelerle öğrenmeleri ve gelişimleri teşvik edilir, sorumluluk almaları sağlanır. Çalışanların öğrenme ve kendilerini geliştirmelerinde kaynak sınırlaması yoktur. Çalışanların kendilerine, hangi konuda gelişmek ve eğitilmek istedikleri sorulur ve bunu için gerekli parasal kaynaklar sağlanır. Bunun yanı sıra öğrenen

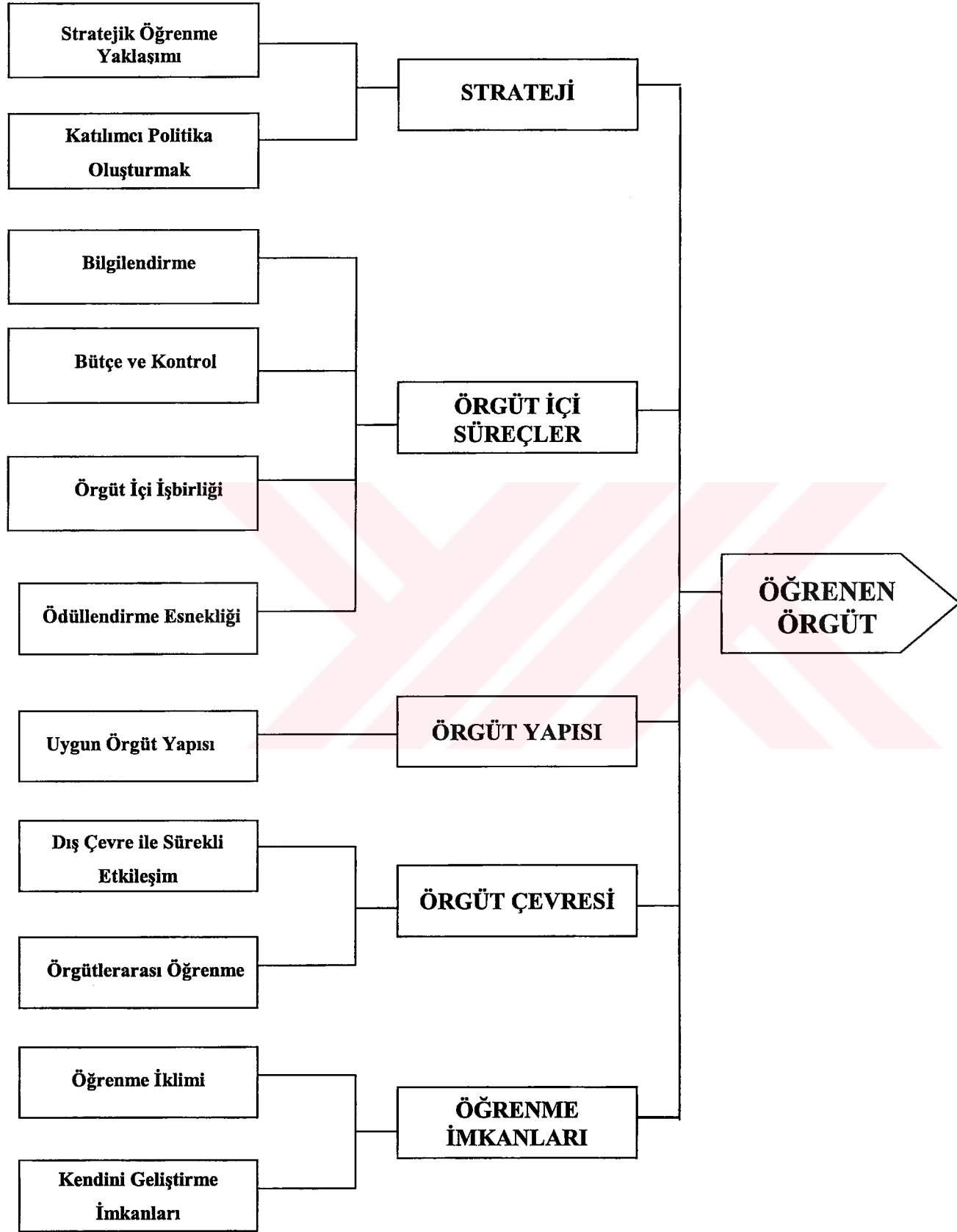
örgüt çalışanlarına kariyer planlaması imkanları da sunar (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 23- 27).

Öğrenen örgüt bir okul gibidir. Okulun bireyleri her fırsatta kendilerini geliştirmek için çaba sarfeder ve çalışırlar. Okul da onlara gerekli fırsatları ve imkanları yaratır. Öğrenen örgüt, öğrenme amaçlı yapı ve süreçlerle çalışanlarına kendilerini gerçekleştirme fırsatları tanırken, örgütsel öğrenmenin ancak bireysel öğrenme ile gerçekleşeceğini bilir. Bu nedenle öğrenen örgütte yapı ve süreçler insan odaklıdır.

İkinci bölümde, Şekil 3'te görülen şema çerçevesinde öğrenen örgütlerin özellikleri ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde ise örgütlerin öğrenen örgüt olma çabalarına ışık tutacak bazı kavram ve disiplinler açıklanacak, uygulayabilecekleri bazı yöntemler ve teknikler anlatılacaktır.



Şekil 3: Öğrenen Örgüt Şeması



Kaynak: PEDLER, Mike, BURGOYNE, John, BOYDELL, Tom; "The Learning Company", McGraw-Hill Book Company, Londra, 1991, s.25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT YARATMAK

Öğrenen bir örgüt yaratmak için öncelikle örgütü tanımlamak ve örgütün temel yapısını ortaya koymak gerekir. Yukarıda belirtilen öğrenen örgüt özelliklerinden birkaçı veya birçoğu örgütlerin bünyesinde ve süreçlerinde olabilir. Öğrenme sürecinde son olmadığı gibi öğrenen örgüt yaratmada da bir son yoktur. Gelişme, öğrenme ve sürekli uyum öğrenen bir örgütte devamlı süreçler olduğu için, örgüt her yeni bilgi öğrendiğinde öğrenen örgüt yolunda bir adım daha ilerlemiş olacaktır.

3.1. ÖĞRENEN BİREY YARATMAK

Öğrenme, bilgi ve tecrübe ile bireylerde oluşan değişim olarak tanımlanmıştır. Öğrenen örgütler öncelikle öğrenen bireyler yaratan örgütlerdir. Bireysel öğrenme gerçekleşmeden takımsal ve örgütsel öğrenme gerçekleştirilemez. Günümüzde sanayileşmiş ve bilgi çağının liderleri konumunda olan toplumlara bakıldığında, bireysel eğitim ve öğretim sorunlarını aşmış ve bu konudaki örgütlenmelerini bitirmiş ülkeler olduğu görülecektir.

Bu safhada şunun belirtilmesinde fayda vardır. Öğrenen örgüt olma yolunda olan örgütler öğrenen birey yaratmak zorundadır. Fakat öğrenen bireylerden oluşan bir örgütün her zaman öğrenen bir örgüt olacağı söylenemez (Senge, 1997; 155).

Son kırk yılda yönetim alanında meydana gelen değişiklikler ile örgütün bireylerden oluştuğu fakat esas gücünün örgütün kendisinden geldiği gerçeği kabul edilmiştir. Özellikle Japon tarzı yönetim yaklaşımının Amerikan tarzı yönetim ile kaynaştırılarak yeni bir yönetim tarzı yaratma çabaları, 1980'li yıllardan itibaren öğrenen örgüt kavramını, yönetim düşüncesinin ve örgütlerin yaşamına sokmuştur. Öğrenen örgüt, bireysel ve takımsal

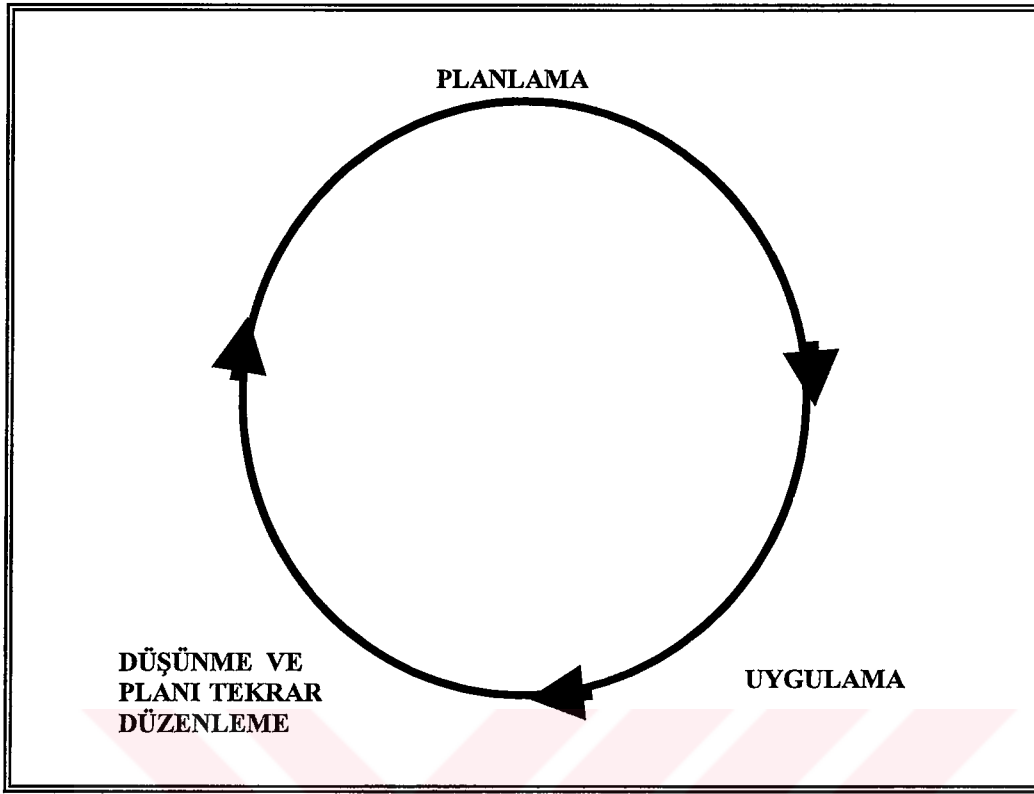
öğrenme ile oluşan ve yaşayan örgütlerdir. Toplumsal öğrenme de ancak öğrenen örgütler sayesinde gerçekleşebilecektir.

Örgüt içinde bireysel öğrenme her zaman meydana gelen bir süreçtir. Birey her faaliyet sonucu kısa, orta veya uzun vadeli, gizli veya açık olsun o faaliyetten mutlaka birşeyler öğrenecek, tecrübe kazanacaktır. Tecrübeler sonucu öğrenme (Şekil 4) üç safhada şöyle meydana gelir (Redding ve Catalanello, 1994: 19):

- **Plan geliştirme:** Burada birey tarafından yapılacak faaliyet(ler) belirlenir. Yapılacak faaliyet hakkında bilgi toplanır, sahip olunması gereken davranış ve yeteneklerin neler olduğu anlaşılmaya çalışılır. Birey sonunda bunu nasıl gerçekleştireceğine dair kafasında zihinsel bir kroki oluşturur. Bu kroki o faaliyet için takip edilecek bir yoldur.
- **Planı uygulamak:** Birey tarafından planlama safhasında planlanan faaliyetler uygulanmaya başlanmıştır. Birey oluşturduğu zihinsel krokiyi tam olmasa da uygulamaya çalışır.
- **Plan üstünde düşünme:** Bu noktada birey planı ve faaliyetleri üstünde düşünür, planda nelerin uygulanıp uygulanamadığını anlamaya çalışarak dersler çıkarır. Sonuç olarak düşünme fırsatını elde ederken, planı üstünde de gerekli değişiklikleri yapar.

Öğrenen bir örgüt yaratmak için gerekli olan ilk koşul, öğrenen bireyler yaratmaktır. Öğrenen örgüt yaratmak isteyen örgüt yöneticileri, çalışanların öğrenen birey olmalarını sağlayacak araçları ortaya koyup uygulamaları gerekmektedir. Hiç bir birey için standart bir araç yoktur. Her bireyin farklı zihni modelleri olduğu gibi farklı vizyonları vardır. Yöneticiler, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bahsedilecek olan paylaşılan vizyon ve paylaşılan zihni modelleri oluştururken, bireylerin vizyon ve zihni modellerini göz ardı edip onları yok etmemelidir. Öğrenen bir örgütün gücü de bu farklılığın birleşmesinden (sistem düşüncesinden) kaynaklanır.

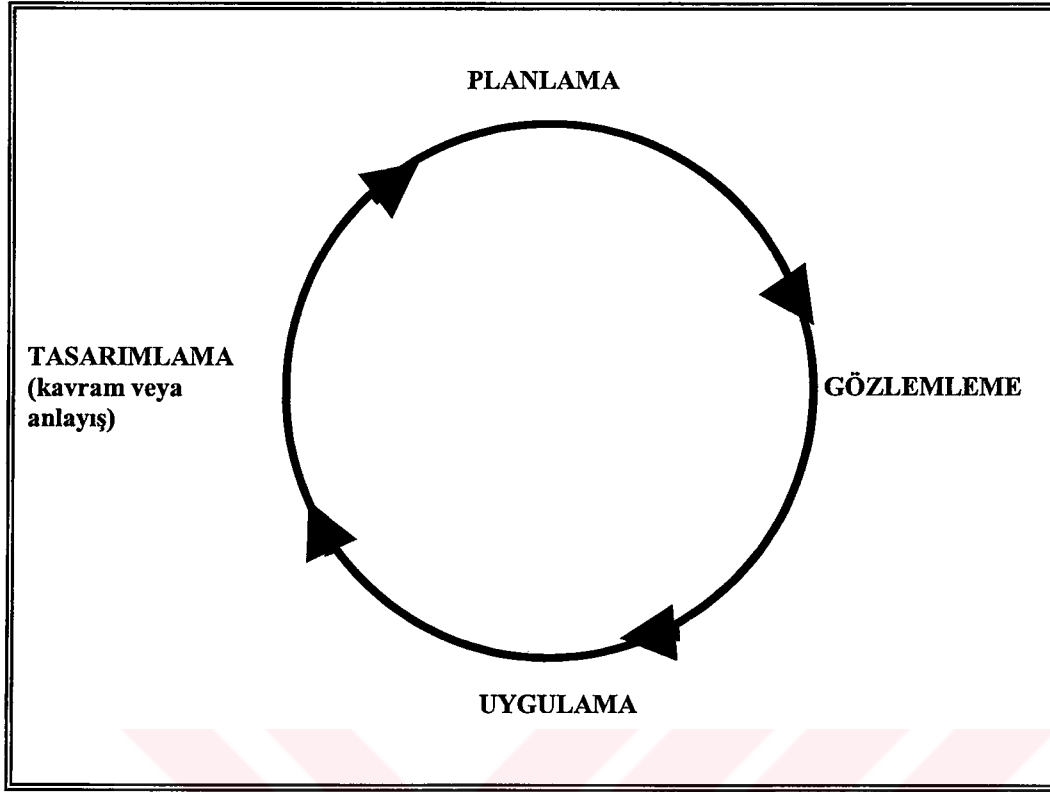
Şekil 4 : Tecrübesel Öğrenme Çemberi



Kaynak: REDDİNG, John C., CATALANELLO, Ralph F., “Strategic Readiness: The Making of the Learning Organizations”, Jossey-Bass, ABD, 1994, s.19

Bireyler edindikleri tecrübelerle olaylar üzerinde yoğunlaşır, meydana gelen faaliyet ve olayları gözlemlerler. Gözlemleri üstünde düşünerek elde ettikleri tecrübeleri değerlendirir ve zihinlerinde bu değerlendirmeye uygun cevabı verebilecek bir kavram, bir anlayış geliştirirler. Oluşturdukları bu kavramı bulundukları yerde ve konumda test ederek uygular, yeni tecrübeler elde eder ve edindikleri tecrübeleri aynı süreçten geçirirler. Şekil 5’te görülen bireysel öğrenme çemberi süreci sonunda bireylerin zihni modelleri oluşur. Oluşan zihni modeller de bireysel öğrenme çemberi süreci ile tekrar geliştirilir. Bireysel öğrenme çemberleri örgütün zihni modellerini etkileyerek örgütsel seviyede de öğrenmeyi etkiler (Kim, 1993: 39).

Şekil 5 : Bireysel Öğrenme Çemberi



Kaynak : KIM, Daniel H., “The Link Between Individual Learning and Organizational Learning”, Sloan Management Review, İlkbahar 1993, s. 39.

3.1.1. Kişisel Ustalık

Kişisel ustalık, “kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini” (Mocan, 1998: 11).

Senge, kişisel ustalığı beş disiplinden ilki ve öğrenen örgüt olma yolundaki en önemli adım olarak kabul eder. Kişisel ustalık seviyesine ulaşmak, her birey için yaşanan gerçeklikleri ortaya çıkarmak ve hayatta üretici bir birey olarak yer almaktır. Kişisel ustalık düzeyine ulaşan bireyler devamlı bir öğrenme yaşayışı içindedir. Bu öğrenme yaşayışı birey ölene kadar devam eden bir süreçtir. Bu tip insanlar çalışan, her alanda üreten, sorumluluk

anlayışına ve inisiyatifte sahip olan ve bunları uygun zamanlarda kullanabilen insanlardır (Senge, 1997: 157-162).

Cashman bireyin içeriden dışarıya ustalaşmasının yedi yolunu şöyle tanımlar (Cashman, 1998: 8-10) :

- **Kişisel ustalık** : Bireyin yaşamının her safhasında kendi potansiyelinin farkında olması, kimliğini ve benliğini bilmesidir. Birey güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymalı, kendine güven duyduğu konularla uğraşmalı, zayıf yönlerini geliştirmelidir. Bireyin kim olduğunu bilmesi ve yaşama neler verebileceğini anlaması kendisini geliştirmesinin ön koşuludur.
- **Amaçta ustalık** : Bireylerin amaçları yoksa nereye yöneleceklerini, yeteneklerini nasıl ve nerede kullanacaklarını bilemezler. Amaç, bireyin kendisini ifade etmek için aradığı yoldur. Amaçlarını belirleyen birey nereye ve nasıl yöneleceğini bilir, o yönde ustalık kazanmaya çalışır.
- **Değişimde ustalık** : Bireyin kendini geliştirmesi ve değişen iç ve dış çevre şartlarını algılaması, onun değişime ayak uydurma yeteneğine bağlıdır. Bireyler değişimi anlayarak, değişimi yaşayarak ve değişimi yaratarak kişisel ustalığa ulaşabilirler. Değişimde ustalık; esnek olmayı, değişimi takip etmeyi ve onu yaratmayı gerektirir.
- **Kariyerde ustalık**: Kariyerde ustalık sadece belli bir mevkiye gelip bir pozisyon elde etmek değil , bize en çok keyif veren ve doyum sağlayan işleri bulmaktır. Bireyin kariyer yaşamı boyunca elde ettiği yetenek ve bilgiler ile işten aldığı tatmin ve doyum, onu kariyerde ustalığa ulaştıracaktır.
- **Dengede ustalık**: İç ve dış dünya arasında sağlanması gereken dengenin sağlanamaması bireyin yaşamını daha da güçleştirecektir. Verimli ve etkin olmak

isteyen birey iç ve dış dinamikleri dengede tutacak yöntemleri kendisi bulabilir. Sağlanan denge ise bireye daha doyurucu bir iş hayatı sağlayacaktır.

- **Kişilerarası ilişkilerde ustalık :** Kişisel ustalığa ulaşan, kendi iç değerlerinin farkına varan ve bunu sürekli artıran bireyler, çevresindeki bireyler için neler yapacaklarını araştırmaya başlarlar. Kişilerarası ilişkilerde ustalığa ulaşmış bireyler, karşısındaki insanların kendine özgü farklılıkları olduğunu kabul ederler. Kişilerarası ilişkilerde ustalığın temeli, karşınızdaki insanların sizi doğru anlayıp anlamadığını anlayabilmek ve kendinizi onlara doğru anlatabilmektir.
- **Varoluşta ustalık :** “Varoluşta ustalık farklı bir bakış açısı gerektirir: Varım, öyleyse düşünürüm. Daha etkili, daha başarılı, daha hoşnut, daha canlı olmak için öncelikle bir varoluş durumu gereklidir”. Bireyin öncelikle varoluş nedenini, kim olduğunu ve ne yapması gerektiğini bilmesi kısacası kendisini tanıması gerekir. Bunu başarabilen birey iç ve dış çevreyi daha iyi tanımlayabilir, gözlemleyebilir ve anlayabilir. Sonuçta her şey birey ve doğa arasında gidip gelen yaşam ve bilgi alışverişidir.

3.1.1.1. Kişisel Vizyon

Vizyon, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir (Hickman ve Silva, 1984: 151, Dinçer, 1997: 98 içinde) Vizyon amaçtan farklı olup, belirlenmiş bir yönde belirlenmiş bir geleceğe yönelmektir. Vizyon, bireyin gelecekte elde etmek istediği ve hedef edindiği bir yaşamdır (Senge, 1997: 164-167) Vizyon sahibi birey; geleceği yaratan, öğrenen, tecrübe edinen ve değişimi başlatan kişidir. Kişisel vizyon, kimsenin görmediğini önceden görüp bu yönde ilerlemek ve başarmaktır.

Bireysel vizyonların çizilmesi ileriki bölümlerde incelenecek olan paylaşılan vizyonunun oluşturulmasında temel oluşturacaktır. Aşağıda verilen uygulama bireysel vizyonların oluşturulmasında kullanılabilir (Senge ve diğerleri, 1994: 201-205):

Adım 1: Öncelikle bireylerden hayatlarında ulaşmayı çok arzu ettikleri bir amacı hayal etmeleri istenir. Ardından aşağıdaki sorularla bireylerin hayal ettikleri amaçlar tanımlanmaya çalışılır:

- Neye benziyor?
- Ne istiyorsun?
- Tanımlamak için hangi kelimeleri kullanırsınız?

Adım 2: Yukarıda sorulan soruların cevapları aranır. Gerçekten bireyin ne istediğini açıklayabilecek cevaplar ortaya konulmaya çalışılır. Ortaya çıkan sonuçlar bir yere not edilir. Birinci adımda sorulan sorular bu kez aşağıdaki konularla ilgili olarak tekrardan sorulur:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------|
| - Sahip olunan imaj | - Kişisel uğraşlar |
| - Elde edilebilecek maddi olanaklar | - Yaşanılan toplum |
| - Ev | - Diğerleri |
| - Sağlık | - Yaşam amacı |
| - İlişkiler | - İş |

Adım 3: İkinci adımda elde edilen cevaplarla kişisel vizyonlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu safhada elde edilen cevaplarla bireyler neleri elde edeceklerinin, neleri kazanacaklarının cevabını ararlar. Son safhada alınan cevaplarla bireylerin gerçekten istedikleri kişisel vizyonlar ortaya konulmaya çalışılır.

Gerçekleşmeyen vizyon bireyde başarısızlık ve tatminsizlik duygusu verebilir. Bireye bu safhada tekrardan vizyonunu belirleme imkanı verilmeli, yardım edilmeli, vizyonunu gerçekleştirecek uygun şartlar ve imkanlar tanınmalıdır. Bu arada bireyde ortaya çıkan eksiklikler de eğitim imkanları ile giderilmelidir.

3.1.1.2. Yaratıcı Gerilim

Bireyin vizyonu ile içinde bulunduğu gerçek durum birbirine uymadığı zamanlarda yaratıcı gerilim ortaya çıkar. Bu yaratıcı gerilim bireye vizyonunu gerçekleştirmesi için gerekli enerjiyi verir. Birey, vizyonu ile gerçek durum arasındaki farkı görür ve vizyonu gerçekleştirme yönünde harekete geçer. Amaç, vizyon ile gerçekliği birbirine yaklaştırmaktır. Gerçek ile vizyon birbirine yaklaştığı zaman gerilim azalır ve vizyon gerçekliğe dönüşür. Gerçekleşen vizyon bireyde tatmini sağlar, gelen başarı onu motive eder. Aynı zamanda bu yeni bir yaratıcı gerilimin başlangıcıdır. Sürekli bir yaratıcı gerilim değişimin dinamiğidir.

Yaratıcılıkta bireysel esneklik gereklidir. Bireysel esneklikte kişi değişen şartlara kendini uyarlayarak ve davranışlarını değiştirerek etkili düşünebilir ve harekete geçebilir (McGill, Slocum ve Lei, 1992: 12). Ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma ve tehlikelerden kaçınma için işletmelerde yaratıcı bireylere ihtiyaç vardır. Hızlı ve etkin alınan yaratıcı kararlar örgütü her yönden etkileyecek, yaşamını sürdürmesini ve rekabet ortamında başarılı olmasını sağlayacaktır.

Yaratıcı bireyler bir problemi ele aldıktan sonra bir yaklaşımdan diğer yaklaşıma doğru ilerleyerek çözüm ararlar. Karışıklığı basitliğe tercih ederler, yaratıcı olmayanlara göre daha bağımsız olma eğilimindedirler ve fikirleri reddedildiği zaman inatla savunurlar. Yaratıcı insanlar otoriteyi bile sorgular ve onlara bir şey vermeyecek emirlere itaat etmezler. Öğrenen örgütler yaratıcılığı destekleyen örgütler olarak yaratıcılık yönetiminin önemini bilen örgütlerdir. Öğrenen örgüt yaratıcı bireylerini sadece ödüllendirerek değil, aynı zamanda onların merakını arttıracak ilginç problemleri vererek de motive eder (Stoner ve Freeman, 1989: 408-409).

3.1.1.2.1. Risk Alma

Risk alma ise bireysel yaratıcılığın gelişiminde önemli bir rol oynayan konudur. Öğrenen örgüt bireylerini risk alma konusunda teşvik ederek tecrübelerden ve

başarısızlıklardan öğrenmelerini sağlar. Başarısızlıklar sonucu hatalarını öğrenen birey ulaşmak istediği sonuca etkin olarak ulaşabilir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları negatif veya pozitif olsun, bu sonuç başarı veya başarısızlıktan ziyade diğer faaliyetlerde kullanılacak bir geribesleme olarak görülecektir (McGill, Slocum ve Lei, 1992: 13).

Akıllıca alınmış riskler olmadan başarılı olmak çok zordur. Fakat risk alma bile bile bir duvara çarpmak da değildir. Burada öğrenen örgüt olmak için çalışan yöneticiler, risk alma konusunda stratejilerini ve politikalarını belirleyerek örgüt içinde bütün çalışanlar tarafından algılanabilen risk alma anlayışı geliştirmelidirler. Bu anlayış ise şöyle olabilir (Kline ve Saunders, 1993: 89, 94-95):

- Bireyler, takım veya örgüt içinde kendilerini ispatlayana kadar korunmalıdır.
- Çalışanların ele alacakları projelerde, yeteri kadar bilgi ve yeteneklere sahip olmadan girişime başlamalarına izin verilmemelidir.
- Risk alınması gereken konularda yönetimin izni alınmalıdır.

Risk alma anlayışının geliştirilmesi olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına destek olacaktır. Yaratılan olumlu örgüt iklimi, riskli girişimler sonucu başarısız olan bireyleri motive ederken edindikleri tecrübeleri sonraki projelerde kullanmalarını ve başarıya giden yolları bulmalarını sağlayacaktır.

Örgüt tarafından desteklenen risk alma anlayışının sadece örgüt uygulamaları ile başarı sağlaması zordur. Örgüt çalışanlarının da kendilerini risk alma konusunda geliştirmeleri zorunluluktur. Çalışanlar risk alma yeteneklerini aşağıdaki yöntemlerle geliştirebilirler (Kline ve Saunders, 1993: 89, 98-99):

- Bireyin kendisine, zekasına, ve sezgilerine güvenini artırarak
- Bireyin faaliyetlerinde ve çalışmalarında onu destekleyecek bir takım desteği yaratarak
- Hata yapmaktan korkmayarak
- Açık fikirli olarak

- Sezgi gücünü geliştirerek
- Ulaşabileceği amaçlarla ilgili pratik çalışmalar yaparak
- Ulaşacağı amaçlara ait vizyon yaratarak
- Sürekli kendi durumunu ve çevresini araştırarak
- Diğer çalışanlarla kendini karşılaştırması sonucunda kendi uygulamalarına ilişkin geribesleme sağlayarak

3.1.1.2.2. Bireysel Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Teknikler

Örgüt içinde bireysel yaratıcılığın geliştirilmesi bireysel öğrenmeyi dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi hızlandıracaktır. Bireysel yaratıcılık esas olarak artan rekabet ortamında sadece öğrenen örgüt olmak isteyen değil, bütün örgütlerin üstünde durması gereken bir konudur.

Aşağıdaki yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunacak teknikler, gruplarda kullanılmak üzere geliştirilmiş tekniklerdir. Bununla beraber bu teknikler bireysel yaratıcılığın gelişmesine de yardımcı olabilirler (Stoner ve Freeman, 1989: 409-411):

Beyin fırtınası: Beyin fırtınası karışık problemlere mümkün sonuçlar geliştirmek için kullanılabilecek bir tekniktir. Fikirlerin önceden kritik yapılmadan veya karar verilmeden serbest olarak sunulmasını teşvik eder. Beyin fırtınası tekniğinde grup toplandıktan sonra problem açıklanır ve grup üyelerinin üretebildikleri kadar çok fikir ve çözümler ortaya koyabilmeleri için birbirleriyle tartışmaları sağlanır. Hiçbir değerlendirmeye izin verilmez. Nicelik, niteliğe tercih edilir ve fikirlerin hızla ortaya çıktığı görülür. Hatta pratik olmayan öneriler bile kabul edilir ve kayıt edilir; çünkü daha faydalı yorumları teşvik edebilir. Bireysel beyin fırtınası ise değerlendirme ve kritik yapmadan bireyin serbestçe fikir üretmesidir.

Nominal grup süreci: Beyin fırtınası tekniğinin bir uzantısıdır ve benzer bir yaklaşım tekniği vardır. Bu teknik, beyin fırtınası tekniğinde meydana gelen bireysel etkileşimleri sınırlar. Grup üyeleri aynı odada yalnız çalışarak bir konu veya bir problem

hakkında bireysel fikirlerini geliştirirler. Sonra fikirlerin bir listesi yapılarak sonuçlar paylaşılır. Bu teknik beyin fırtınası tekniğinin avantajlarını da içerdiği için fikirler daha kolaylıkla uygulanabilir.

Gordon tekniği: Gordon tekniğinde sadece grup lideri problemin gerçek niteliğini bilir. Bu teknikte kolay ve hızlı çözümlerden kaçınılır. Grup üyeleri fikir ve görüşlerini birbirlerine zorla kabul ettiremezler. Grup tartışması problem ile ilgili olarak organize edilmesine rağmen gerçek problemin niteliğini kimse bilmez. Örneğin problem yeni bir oyuncak üretmekse, lider tartışma yeri olarak bir oyun veya eğlence yeri önerebilir. Toplantı, oyunun anlamının ne olduğunu açıklamak veya ne çeşit oyunun, ne kadar eğlenceli olabileceğini belirlemek ile açılabilir. Neticede liderin dikkatli yönetimi altındaki tartışma, çocukların en çok hoşlanacağı yeni oyuncaklar üzerinde yoğunlaşmakla başlayabilir.

Yaratıcı grup kararı verme: Yaratıcı grup kararı verme, problemin çözümü hakkında bir fikrin veya bir görüşün olmadığı zamanlarda uygulanabilir. Yaratıcı karar verme grupları, farklı geçmişlere sahip rakip personelin birleşiminden olmalı ve yaratıcılığı teşvik edecek bir lider tarafından yönetilmelidir. Beyin fırtınasında olduğu gibi problem çözme sürecinde de tartışma doğal bir ortamda gelişir ve bütün grup üyeleri katılır. Fakat beyin fırtınasında karar verilmekten kaçınılırken, karara varmak yaratıcı karar verme tekniğinin amacıdır.

3.1.1.3. Öğrenen Örgüt ve Kişisel Ustalık

Kişisel ustalığın geliştirilmesi tamamen bireysel bir tercihtir. Hiç bir birey kendini geliştirmek için zorlanamaz. Yapılan bir zorlamanın ters tepeceğinin unutulmaması gerekir. Ancak örgütler, öğrenen örgüt oluşturma süresince kişisel ustalığın geliştirilmesi için zorunlu olmayan, seçime tabi eğitim programları uygulamalıdır (Senge, 1997: 190). Birey ve örgütün ortak çalışmaları sonucu oluşturulacak eğitim programlarına yüksek oranda katılımcılığın sağlanması gereklidir. Bu programlar bireyin geliştirmesi gerektiği görgü ve yetenekleri tamamlayıcı niteliktedir.

Kişisel ustalığın teşvik edileceği bir öğrenme iklimi yaratmak, çalışanların kişisel ustalığa ulaşmasını sağlayacaktır. Uygun örgüt iklimi sağlanarak örgütün bireye verdiği önem de gösterilmiş olur. Aynı zamanda uygun örgüt iklimi ile birey başarısız olmaktan çekinmeyecek ve daha verimli çalışmanın yollarını bulacaktır (Senge, 1997: 190-191).

Kişisel ustalığın geliştirilmesi sürecinin tek başına başarılı olması beklenemez. Diğer örgütsel öğrenme prensipleri ile bütünleştirilmiş kişisel ustalık disiplininin başarısı daha çabuk ve etkin olacaktır. Ayrıca örgüt yöneticilerinin de diğer çalışanlara örnek teşkil edecek şekilde kişisel ustalıklarını geliştirmeleri, örgüt çalışanlarını geliştirme yönünde teşvik edecektir.

3.1.2. Zihni Modeller

Zihni modeller bireyin dünya görüşü hakkındaki açık ve açık olmayan anlayışını temsil eder. Zihni modeller bir durum hakkında bireyin zihninde oluşan görüşlerdir, yorumlardır. Sadece tecrübe, bilgi ve hafızadan meydana gelmez; aynı zamanda tecrübe ve bilginin anlaşılması, analiz ve sentez edilmesi, kullanılması ve uygulamasını da içerir (Kim, 1993; 39).

Zihni modeller dünyanın nasıl işlediğine dair iç imgeleri anlamak, tanımlamak, denemek ve düzeltmektir. Sadece dünyaya nasıl anlam verdiğimiz değil, aynı zamanda nasıl ve niçin faaliyete geçeceğimizi de belirler. Bunlar bir kişi hakkında kafamızda belirlenen bir yargı olabileceği gibi herhangi bir konu hakkında sahip olduğumuz varsayım ve teoriler de olabilir (Senge, 1997: 192-193).

Zihni modeller bireyin faaliyet göstereceği konularda direk olarak bireyin etkinliğini, verimliliğini ve yaratıcılığını etkileyecektir. Bireyin çalışacağı konu üzerinde yeterli bilgisi olması ve bilgiyi analiz ettikten sonra eyleme dönüştürmesi, onun zihni modellerini geliştirmesine bağlıdır.

Öğrenen örgütte farklı zihni modeller olması desteklenir. Farklılık bir çatışmayı ortaya çıkarsa da farklı zihni modeller, olay ve eylemlere farklı açılardan, farklı düşünce yapısı ile farklı bakışı sağlar. Öğrenen örgütte bireylerin cins, ırk ve toplumun farklı kesimlerinden gelmeleri kabul edilen ve desteklenen bir konudur. Zihni modeller problem çözme ve yeni stratejiler oluşturmada yaratıcılığı artırdığı gibi problem çözmede de etkinlik sağlar.

Öğrenen örgüt oluşturma sürecinin başarılı olması bireylerin zihni modellerini geliştirmesi ile yakından bağlantılıdır. Öğrenen örgüt olmanın yolu öğrenen birey oluşturmaktan geçtiği için zihni modelleri gelişmiş, çevreyi yeterli düzeyde algılayıp yorumlayan ve uygulama için harekete geçen bireylere ihtiyaç vardır. Bireylerin zihni modellerinin açığa çıkartılması örgütün zihni modelinin ortaya çıkmasını sağlarken, örgütün paylaşılan zihni modeli de bireylerin zihni modellerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacaktır (Kim, 1993).

Hannover 1852’de kurulan bir sigorta şirketidir. Hannover’de 70’li yıllarda itibaren yapılan çalışmalarda, karar verme süreçlerinin geliştirilerek uygun ve isabetli kararlar alınması hedeflenmişti. Çalışmalarda, insanların dünyaya farklı bakış tarzlarının yüzeye çıkartılmasının ve tartışma yeteneklerinin artırılmasının karar alma süreçlerinde dönüşümü başlatabileceği tespit edilmiştir. Ardından devam eden çalışmalarla zihni modeller kurumsallaştırılmaya çalışılmıştır. Hannover bireylere rehberlik etmesi, zihni modellerini geliştirmesi, örgütü sorgulaması ve farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlaması için bir dizi zihni modeller prensipleri geliştirmiştir. Bu prensipler şöyledir (Senge, 1997: 200, 209):

- Bir liderin etkinliği, o liderin zihni modellerini sürekli iyileştirmesine bağlıdır.
- Liderler çalışanlara kendi zihni modellerini empoze etmemelidir. Zihni modellerin iyi sonuç vermeleri için bireyler tarafından belirlenmesi gereklidir.
- Kendi kendini sonuçlandıran kararlar daha derinden inanmaya ve daha etkili uygulamaya yol açar.
- Daha iyi zihni modeller, çalışanların ortam veya koşullardaki değişime ayak uydurmasına olanak sağlar.

- Birden fazla zihni modelin varlığı, birden fazla bakış açısının varlığına imkan verir.
- Gruplar, sürece bir kişinin tek başına yapabileceğinin ötesinde dinamizm ve bilgi katar.
- Amaç grubun içinde tıpatıp bir uyum sağlamak değildir.
- Süreç işlerse uyuma götürür.
- Liderlerin değeri başkalarının zihni modellerine katkılarıyla ölçülür.

Zihni modeller disiplini değişimde örgüte ivme kazandırır. Fakat zihni modellerin ortaya çıkartılması uzun süren ve sabır isteyen bir iştir. Çok az insan fikirlerinin, duygularının ve günlük davranışlarının içinde nasıl araştırma yapacağını ve bunların nasıl ortaya konulacağını öğrenmiştir. Zihni modellerin ortaya konulması için yeteneklerin geliştirilmesi gereklidir (Senge ve diğerleri, 1994: 239-240). Aşağıda zihni modellerin geliştirilmesine imkan sağlayacak teknikler verilmiştir.

3.1.2.1. Senaryo Planlaması

Zihni modellerin çalışanlar tarafından anlaşılması için bazı tekniklerin kullanılması gereklidir. Senaryo planlaması da zihni modellerin geliştirilmesinde işletmeler tarafından kullanılan bir tekniktir. Royal Dutch/Shell'in planlamacıları tarafından geliştirilen bu teknik, gelecekle ilgili stratejik alternatiflerin düşünülmesidir (Fulmer, Gibbs ve Keys, 1998: 15-16). Senaryo planlaması ile gelecekte örgütü etkileyebilecek, birbirlerinden farklı alanlarda fakat aralarında bağ bulunan faktörler ortaya çıkartılmaya çalışılır (Galer ve Heijden, 1992: 8).

Karar verme teknikleri ile her zaman doğru sonuca ulaşılamaz. Önceden tahmin edilemeyen değişkenlerin karar verme teknikleri ile tespiti mümkün olmayabilir. Algılamadaki sınırlıklar değişkenleri tespiti imkan vermeyebilir. Senaryo planlaması ile bu algılama eksiklikleri giderilmeye çalışılır. Senaryo planlaması örgütsel algılama araçları

olarak da tanımlanabilir. Böylece ileride ortaya çıkması muhtemel değişkenler ortaya konulabilir (Galer ve Heijden, 1992: 8).

Shell'e göre senaryo planlamasının amacı, işletme ile ilgili temel konuların sürekli görüşülmesini temin ederek işletmenin algılama kabiliyetini artırmak ve işletmenin gelecekteki durumlar için hazır bulunmasını sağlamaktır. Senaryo planlamasında amaç geleceği tahmin etmek değildir. Fakat yöneticiler iş dünyasını etkileyen faktörler hakkında daha derin ve daha ileri fikirler elde etme yeteneklerini geliştirmek için senaryo planlamasını kullanabilirler. Bu maksatla oluşturulacak senaryolarda aşağıdaki şu konulara dikkat edilmelidir (Galer ve Heijden, 1992: 8):

- Örgütte varolan zihni modellerle yeterli miktarda bağlantıları olmalıdır.
- Oluşturulan senaryolar örgüt içindeki kritik konularla ilgili, akla yatkın ve özellikle yöneticilerin ne istediklerini ortaya koyabilmelidir.
- Senaryolar örgüt vizyonunun geliştirmesini sağlayacak sürpriz ve orjinal konuları içermelidir.
- Senaryolar yöneticilerin düşünemeyecekleri konuları düşünmesine yardımcı olmalıdır.

3.1.2.2. Sol Sütun Tekniği

Bu teknikle belirli durum ve şartlarda zihni modellerin nasıl işlediğini görme imkanı elde edilebilir. Sol sütun alıştırmaları ile yöneticiler zihni modellerinin nasıl olduğunu ve yönetim uygulamalarında nasıl bir rol oynadığını görebilirler (Senge, 1997: 215).

Bu teknikte işlemediği görülen bazı faaliyetler seçilir. Burada seçilecek faaliyetle ilgili kıstas o faaliyette öğrenme veya ilerlemenin gerçekleştirilememesidir. Böylece faaliyetle ilgili ortaya konulmamış varsayımlar su yüzüne çıkartılırken aynı zamanda bunların davranışları nasıl etkilediği görülebilir (Senge, 1997: 215-217).

Aşağıdaki adımlar takip edilerek sol sütun tekniği uygulanabilir (Senge ve diğerleri, 1994: 246-249):

- **Adım 1:** Son birkaç ay içinde karşılaşılan zorlu bir problem seçilir. Bu problemi tanımlayacak bir paragraf yazılarak şu sorulara cevap aranır: “Neyi başarmaya çalışıyorum?”, “Kim veya neler beni engelliyor?”, “Neler olabilir?”
- **Adım 2:** Bir sayfanın sağ tarafına o konu ile ilgili söylenenler veya yapılanlar yazılır.
- **Adım 3:** Bu adımda sayfanın sol tarafına, sağ tarafa yazılmış konularla ilgili bireylerce düşünülmüş ve hissedilmiş fakat söylenmemiş şeyler yazılır.
- **Adım 4:** Sol sütunda yazılmış olanlara bakılarak görüşülür ve konu hakkında düşünülenler dolayısıyla zihni modeller ortaya konulmaya çalışılır.

3.1.3. Öğrenen Birey ve Kariyer Yönetiminin Önemi

Öğrenen örgüt, öğrenen birey yaratmak için iş yaşamının her safhasında çalışanların öğrenmesini sağlayacak imkanları çalışanlarına sağlar. Öğrenen örgütte bireylerin gelişimleri her şartta ve her zaman desteklenir.

Bu amaçla örgütlerde kariyer planlaması yapılır. Kariyer planlaması ile örgüt ve bireyin hedefleri uzlaştırılır. Kariyer planlanmasından hem birey hem de örgüt sorumludur. Bireyler amaçlarını, becerilerini, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını belirlemelidir. Örgüt ise insan kaynakları planlaması yaparak ihtiyaç ve kabiliyetlerini belirler ve bunları her fırsatta çalışanlarına sunar (Can, 1994: 317).

Kariyer yönetimi ise bireyin kendi kariyer planlarını gerçekleştirirken örgüt tarafından desteklenmesidir. Kariyer yönetimi, bireyin kendini gerçekleştirmesine ve kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Aytaç, 1997: 20). Uygun kariyer hedefleri belirlenmiş

ve her safhada örgüt tarafından destekleneceği bilen birey motive olurken, öğrenme sürecinde de istekli olacaktır.

Kariyer yönetimi, örgütsel ve bireysel değişimi kolaylaştırıp çalışanların beklenti ve isteklerinin ortaya çıkmasını sağlarken, bireylerin kendi yeteneklerinin ve kariyer hedeflerinin ortaya konulmasına imkan tanır (Aytaç, 1997: 109-110).

Kariyer geliştirme, bireyin hedeflediği kariyer amaçlarına ulaşmasını sağlamak için uygulamaya konulan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir (Akat, Budak ve Budak, 1994: 414). Kariyer geliştirme programları, bireylerin bilişsel ve davranışsal açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda birçok imkan ve fırsatları sunarlar. Bireye yeni yetenekler kazandırılmaya çalışılırken, mevcut yetenek ve bilgiler de örgüt için istenilen seviyeye çıkartılmaya çalışılır. Ayrıca düzenlenen kariyer geliştirme programları, bireylerin motive olmasını sağlarken, onları iş yaşantılarında yaratıcı, verimli ve öğrenen birey olma yolunda teşvik edecektir.

Kariyer geliştirme programları bireylere bilgi, yetenek ve beceri sağlamak maksadıyla uygulanır. Yapılan uygulamalarla örgütün amaç ve stratejileri çalışanlara açık bir ifade ile anlatılır, çalışanlara yeni ilgi alanları ve iş deneyimleri hakkında bilgi verilir ve öğrenen birey olması için gerekli öğrenme fırsatları tanınmış olur. Bazı kariyer geliştirme programları şunlardır (Aytaç, 1997: 139-149):

- **Kariyer merkezleri :** Kariyer geliştirmeyi başlatmak ve çalışanların kendilerini değerlendirmesinde katkıda bulunmak amacıyla oluşturulmuş örgüt içi eğitim ve danışmanlık birimleridir.
- **Kariyer atölyeleri:** Kariyer atölyeleri ile çalışanlara kendi kariyer planlarını değerlendirme imkanı sağlanırken, örgüt içindeki diğer bireylerden elde edilen bilgi de herkese ulaştırılmaya çalışılır. Atölyelerde birey kendini değerlendirirken, örgütün de kendisini nasıl değerlendirdiğini görme imkanı bulmuş olur.

- **Yazılı kaynaklar, alıştırma kitapları:** Yazılı kaynaklar çalışanlara, geçmiş senelerdeki kariyer planlarında ve kariyer seçimlerinde etkili olan eğilimler hakkında bilgi verir. Alıştırma kitapları, bireyin kendini analiz etmesi amacıyla geçmişteki kariyer planları, örgütün personel ve ücret sistemleri ile politikaları hakkında çalışanları bilgilendirir. Amaç, birey ilgisinin sürdürülmesini sağlamak ve rehberlik etmektir.
- **Kariyer rehberleri :** Özellikle örgütün insan kaynakları bölümünde görevli kişilerin çalışanlara, kariyer planları oluşturmalarında ve kariyer geliştirme programlarının seçimlerinde rehberlik etmesidir.
- **İş zenginleştirme:** Bir işi yeniden düzenleyerek onu zenginleştirmek, motive edecek yeni özellikler kazandırmak, işe yeni sorumluluklar ve yeni deneyimler vermek bireyin yeni iş öğrenmesini sağlayacağı gibi onu öğrenme konusunda teşvik edecektir.
- **Eğitim ve geliştirme programları :** Bireylerin belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için örgüt tarafından yapılan eğitim ve öğretim faaliyetleridir. Çalışanların gelişim ihtiyaçları karşılanırken, iş ve iş dışı konularda bilgi ve becerilerinin artırılması sağlanır.
- **Koçluk:** Yeni bir kariyer geliştirme tekniğidir. Belli bir gruba, belli amaçlar için özel bir eğitim verilerek (ders, seminer, konferans) amaca hazırlama tekniğidir. Bu amaçla örgüt dışından bir danışman da görevlendirilebilir.
- **İş rotasyonu:** Çalışanların belli aralıklarla örgüt içi çalışma pozisyonlarının değiştirilmesidir. Böylece çalışanlara diğer işlerde de kendilerini geliştirme ve değerlendirme imkanları tanınmış olur.

Yukarıda açıklanan kariyer geliştirme programlarının bir veya birkaçı çalışanlara uygulanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, her bireyin kariyer hedeflerinin ve

öğrenme ihtiyaçlarının farklı olduğunun anlaşılmasıdır. Öğrenen örgüt, çalışanlardaki farklı öğrenme ihtiyaçları ve kariyer hedeflerini tespit ederek, çalışanlara öğrenen birey olma yolunda kariyer geliştirme programları uygular, onları teşvik eder ve uygun bir örgüt iklimi sağlar.

3.2. ÖĞRENEN TAKIM YARATMAK

Öğrenen bir örgüt olma yolunda ilerleyen örgütlerin, öğrenen bireyden sonra gerçekleştirmeleri gereken ikinci önemli adım öğrenen takımları yaratmaktır. Öğrenen takım ile bireyler bir grup içinde çalışmasını, yeteneklerini göstermesini ve bilgiyi paylaşmasını öğrenirlerken, aynı zamanda yaptıkları faaliyetlerden tecrübe kazanırlar.

Örgüt içinde takım yaratmak ve bu takımlar vasıtasıyla faaliyet icra etmek yeni bir faaliyet değildir. Komiteler, takım çalışmalarına örnek verilebilecek ilk yönetim çalışmalarından biridir.

Komiteler, karar verme, uygulama veya herhangi bir konuda yetkilerin bireyden alınarak bir gruba verilmesidir. Komitelerle grup üyeleri birbirlerini daha iyi tanır, düşüncelerini kolayca anlayıp değerlendirebilirler. Örgüt amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının belirlenmesinde aktif rol oynarlarken, takım içinde elde ettikleri kimlikle örgüte daha derin bağlılık hissederler. Bunun yanı sıra komite içinde farklı uzmanlık alanlarına ve tecrübelerine sahip kişiler olaylara farklı açılardan bakarak konuların daha iyi anlaşılmasına ve sorunların daha etkin çözülmesine yardımcı olur. Böylece alınmış kararlarda da objektiflik ve tam katılım sağlanmış olur (Eren, 1996: 192-194).

Proje örgüt yapıları da bir nevi takım çalışması olarak ele alınabilir. Proje örgütün amacı, daha üst seviyede koordinasyon gereken büyük çaplı projelerin daha etkin olarak yönetilmesini sağlamaktır. Burada örgütün yapısından daha farklı bir yapı ortaya çıkmaktadır. Örgütün farklı bölümlerinde çalışan bireyler büyük çaplı projeler için biraraya gelerek çalışılan proje üzerinde yoğunlaşırlar. Proje bittiğinde çalışan kişiler tekrar eski

yerlerine dönerler (Can, 1994: 130). Böylece farklı bölümlerden gelen bireyler ortak bir amaç için işbirliği yapmış ve ortak vizyona sahip olmuş olurlar.

Günümüzde özellikle üç çeşit takım çalışması işletmelerde artan bir şekilde kullanılmaktadır (Bovee ve diğerleri, 1993: 505-506):

- **Problem çözme takımları:** Yöneticilerin ve çalışanların gönüllü olarak katıldığı bu takımlar; ürün, süreçler, kalite ve çalışma çevresi gibi konuları görüşmek amacıyla düzenli olarak toplanırlar. Bu tip takımlar yönetim kademesine aldıkları kararları tavsiye niteliğinde sunarlar, yönetimin onayı olmadan harekete geçemezler. Amaç örgüt için katılımcılığı teşvik etmektir.
- **Özel amaçlı takımlar:** Farklı bilgi ve tecrülere sahip bireylerden oluşan takım üyeleri özel bir faaliyet için bir arada çalışırlar. Bu amaçlar çok farklı olabilir. Bunlar genellikle örgütün bütününe ilgilendiren rekabet, verimlilik, etkinlik ve ürün geliştirme gibi konulardır.
- **Kendi kendini yöneten takımlar:** Takım üyeleri operasyon veya ürün sürecinin bütün yönlerinden sorumludurlar. Takım, yönetim tarafından atanmış bir lider tarafından yönetilmeden, herkes kendi sorumluluğunu bilerek ve paylaşarak belirlenmiş faaliyetler üzerinde çalışır. Yöneticilerle temas kuracak bir kişi irtibat personeli olarak seçilir. Bütün takım üyelerine takımın görevini başarması için gerekli bütün bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır.

French ve Bell, takımların örgütün temel birimleri olduğunu belirterek örgütlerin gelişmesinde kaldıraç rolünü üstlendiklerini söylerler. İyi bir takımda olması gereken özellikleri ise şöyledir (Larson ve La Fasto, 1989, Faerman, 1996 içinde):

- Açık ve ileri amaçlar
- Sonuca götürücü bir yapı
- Yetenekli takım üyeleri

- Takım içi bağılılık sözü
- İşbirliği iklimi
- Standartların yüksekliği
- Dış destek
- Prensipli liderlik

3.2.1. Öğrenen Takım

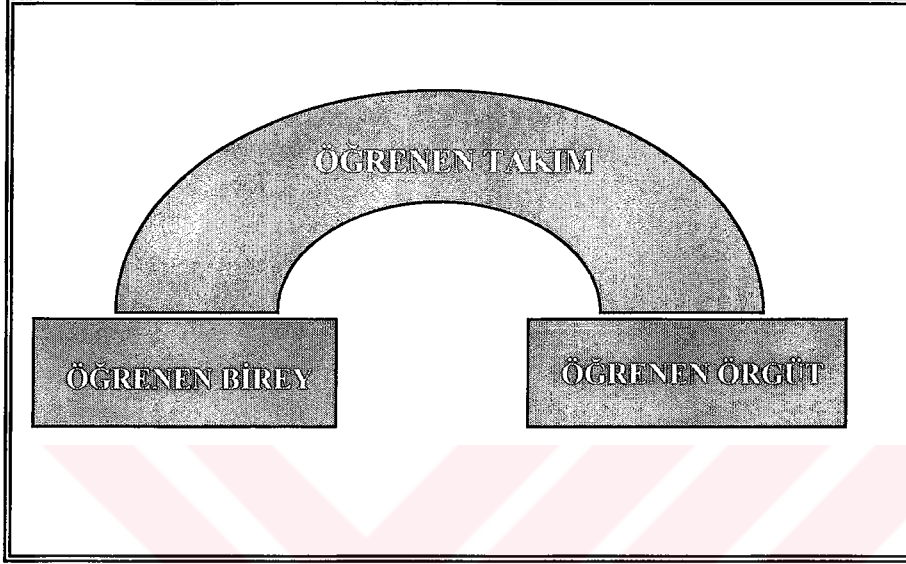
Öğrenen örgüt yaratmada ikinci basamak olarak belirtilen öğrenen takımlar, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte kritik rol oynarlar. Öğrenen birey edindiği bilgi ve tecrübeleri kendi başına yaptığı işlerde kullanabilir ve başarılı olabilir. Fakat birey eski çağlardan beri aile, okul, çalıştığı örgüt, yaşadığı toplum gibi birçok küçük-büyük ve insanlardan oluşan topluluklarda yaşamıştır. Bunun temel nedeni ise insanın tek başına başaramadığı işleri birlikte, işbirliği yaptığı insanlarla başarmasıdır. Bu nedenle birey bir takım içinde fikir üretmesini, çalışmasını, davranmasını ve başarmasını öğrenmek zorundadır. Bir takım halinde davranmasını öğrenmek, bilgi ve tecrübe edinmek bireyi öğrenen örgüt olma yolunda hazırlayacaktır.

Öğrenen takım, takım içindeki bireylerin arzuladıkları amaç veya amaçlara ulaşmak için yaratma kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri yerdir. Takımlar amaçlarına giderken paylaştıkları bir vizyon üzerinde hareket ederler. Öğrenen takımlar, kişisel ustalık üzerinde kurulmuş takımlardır. Başarılı, yetenekli ve istediği sonuçlara ulaşmak isteyen takım, ancak aynı özelliklere sahip bireylerden oluşuyorsa bunu gerçekleştirebilir (Senge, 1997: 257).

Bireylerde bulunan fakat ortaya çıkmamış yeni fikirler, yaratıcılık yeteneği, araştırma ve soruşturma kabiliyeti, karşılıklı işbirliği ve dayanışma gibi konular takımsal öğrenme ile ortaya çıkartılır. Amaç, takım içindeki bireyler arasında ortak bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olmaktır (Senge ve diğerleri, 1994: 352). Takımsal öğrenme, bireyler arasındaki bilgi ve beceri paylaşımı ile oluşur, iletişim ile gelişir. Sorunların üstesinden takım bireylerinin uzlaşacağı ortak ve verimli çözümler ile gelinmeye çalışılır.

Takım öğrenmesi, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir köprü görevi görür. Bireysel bilgi ve algılar takım öğrenmesi ile kollektif öğrenmeye dönüştürülürken aynı zamanda örgütsel öğrenme de gerçekleştirilmeye çalışılır (Redding ve Catalanello, 1994: 140).

Şekil 6 : Öğrenme Sistemleri Köprüsü



Kaynak: REDDİNG, John C., CATALANELLO, Ralph F., “Strategic Readiness: The Making of the Learning Organizations”, Jossey-Bass, ABD, 1994, s.141.

Örgütlerde takımsal öğrenmenin üç boyutu vardır: Birincisi, takımları oluşturan bireylerin zihinlerinin tek bir zihinden daha etkin ve üstün olduklarını anlamaları ve bundan yararlanmalarıdır. Takımlar, örgüt içinde bunu engelleyecek güçleri hesaba katmak ve kontrol altına almak zorundadırlar. İkincisi, eylemlerin yenilikçi ve eşgüdümlü olmasıdır. Örgüt içindeki takımlar birbirlerini destekleyecek ve işbirliği yapacak şekilde eylemlerini yönlendirmeli ve gerçekleştirmelidirler. Üçüncü boyut ise takım mensuplarının diğer takımlar üzerindeki etkisi ve rolüdür. Özellikle üst düzeyden oluşan takımların kendileri altında çalışan takımlar üzerinde etkisi vardır, eylemlerini bu takımlar vasıtasıyla gerçekleştirirler. Bir takımda gerçekleşecek takımsal öğrenme diğer takımları da etkileyecek ve öğrenme süreçlerine yardımcı olabilecektir (Senge, 1997: 257-258).

3.2.2. Takımsal Öğrenme Araçları

3.2.2.1. Diyalog

Günümüz dünyasında toplumlararası, örgütlerarası, örgüt içinde ve bireylerarası meydana gelen faaliyetlerde birçok sorunların ve problemlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sorunun temelinde iletişimdeki başarısızlıklar ve farklı kültürlerin yarattığı yanlış anlamalar vardır. Oluşturulacak sağlıklı bir diyalogla sorunlar daha kolay çözülebilecek, yaratıcı ve etkili çözümler bulunabilecektir (Schein, 1993: 40).

Her karmaşık örgütte daireler, üniteler gibi farklı yönetim kademeleri mevcuttur. Her bir alt birimin kendine has ilgi alanları, işlerini nasıl yapacaklarına ait zihni modelleri ve özel bir dilleri bile vardır. Diyalog, bireylerin bu farklılıkları anlamasını sağlamak için kullanılabilecek bir tekniktir (Hodgetts, Luthans ve Lee, 1994: 13).

Diyalog, “yaşamı oluşturan süreçleri, varsayımları ve bilinenleri toplu halde ve sürekli araştırma” olarak tanımlanabilir. Bireyler diyalogla, kafalarındaki gizli varsayımları, ortaya çıkarmış fikirleri ortak bir çabayla ortaya çıkartabilir, katılmış inanç ve düşüncelerini yumuşatarak işbirliği sağlayabilirler. Sonuçta beraber çalışarak ortak bir güç ve kapasite yaratabilirler (Isaacs, 1993 : 25).

Diyalogda amaç birey anlayışının ve bakış açısının daha ilerisine gitmektir. Takım içinde oluşturulan diyalog ortamı ile bireyler tecrübelerini, bilgilerini ve düşüncelerini birbirlerine aktarabilirler. Bilgi ve tecrübelerini daha derin bir kavrayış ile anlamaya çalışırlar, problemlere beraber çözüm ararlar ve ortak bir sonuca ulaşım işbirliği sağlarlar.

Bireyler diyalogla sadece ortak bir problemi çözmeyi, bir fikir birliği oluşturmayı veya aralarındaki iletişimi geliştirmeyi değil, nasıl düşüneceklerini de öğrenirler. Ortak hassasiyet geliştirir, ortak duygulara ve düşüncelere sahip olurlar. Elde edilen sonuçlar bireylerin değil takımın elde ettiği sonuçlardır (Senge ve diğerleri, 1994: 359).

Öğrenen örgütte diyalog, ortak bir düşünme ve iletişimi sağlayacağı için önemli bir konudur. Peki neden diyalog gereklidir? Bunun cevabı şöyle verilebilir (Isaacs, 1993: 28-29):

- Gittikçe artan karmaşık bir çevre ile karşılaşan örgütlerin bireysel zekanın ötesinde kollektif düşünmeye ve zekaya ihtiyaçları vardır. Karmaşık bir sistemde problemleri çözmek ve yaratıcı olmak için bilgili insanlardan oluşan takımların ortak zekalarına gereksinim duyulmaktadır.
- Halihazırda ortak düşünme ve örgütsel öğrenme çabaları ters tepmektedir. Bireyler, belirlenmiş prosedürlere ve yapılan uygulamalara şüphe ve tereddüt ile bakmakta, eski uygulamalara devam edebilmektedir. İnsanlara yeni prosedür ve uygulamaları anlatmak ve ikna etmek gerekmektedir.
- Farklılaşma aradaki iletişimi zorlaştırmaktadır. Genel bir konu üzerinde çalışma ihtiyacı doğduğunda farklı uzmanlık konularına sahip bireyler iletişime geçmede zorlanmaktadır. Diyalogla farklılaşma sorunu aşılabılır, bireylerarası yardımlaşma ve işbirliği sağlanabilir .

Diyalog için gereken koşullar ise şöyle sıralanabilir (Senge, 1997: 265-271):

- **Varsayımları askıya almak:** Bireylerin kendi varsayımlarını bir kenara bırakarak, sorgulama ve gözlemlemeyi devamlı ve açık bir şekilde yapmaları demektir. Bireyler kendi düşüncelerine saplanmadan her yeni düşünceye ve uygulamaya açık olmalıdır. Kendi fikrine saplanıp kalmak diyalogu engelleyecektir.
- **Birbirini çalışma arkadaşı olarak görmek:** Diyalog bireylerin karşılıklı anlayışı ve yardımlaşması ile yürür. Yaratılan karşılıklı işbirliği ortamında bireyler kendilerini emniyette hissedecek, risk alacak ve hata yapmaktan çekinmeyeceklerdir.

- **Diyaloğun bağlamını bir arada tutan kolaylaştırıcı:** Bireylerin kendi fikirleri üstünde ısrarcı olmaları ve benliklerini öne çıkarma kaygıları diyalogun tartışmaya kaymasına neden olur. Kolaylaştırıcı bu maksatla diyalog sürecinin devamlılığını sağlamaya, bireylerin benliklerini ve düşüncelerini diyalog sürecine zarar vermeden güvenle ortaya koymalarına ve takım bireylerinin diyalog becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur.
- **Diyalog ile tartışmanın dengelenmesi:** Diyalog ile tartışma arasındaki denge sağlanamazsa, diyalog yürütülemeyeceği gibi tartışmadan da gerekli verim alınamaz. Tartışma, farklı görüşlerin ortaya konulup bireylerce savunulması sonucunda amaçlanan faydalı çözüme ulaşmaktır. Diyalogda ise bireylerden gelen farklı görüşler, diğer bireylerce kullanılan ve yeni fikirlerin doğmasını sağlayan araçlardır. Diyalog ile tartışmanın dengelenmesi takım çalışmasındaki yaratıcılığı artıracak ve amaçlanan sonuca bir takım halinde ulaşılmasını sağlayacaktır.
- **Düşünme, sorgulama ve diyalog :** Takımlarda diyalog sürecinin sorgulanması ve düşünme becerileri üzerine kurulması, bireylerin takım halindeki çalışmalarında önemlidir. Sürekli düşünme, düşünceyi devamlı sorgulama, gerçeği ve çözümleri arayış diyalog sürecinde bireylere temel sağlar. Yaratılan bu ortam ile bireyler takım içerisinde ele alınan konu veya probleme farklı açılardan bakabilecek, takım amaç veya amaçlarına daha kolay ve daha etkili yollarla ulaşabilecektir.

Diyalogla takım içinde paylaşılan ortak bir anlayış geliştirilerek bireyler arasında iletişim güçlendirilir ve takımın ulaşmak istediği amaçlar için uygun bir ortam yaratılmaya çalışılır. Isaacs çalışmasında diyalog sürecinin (Şekil 7) dört aşamada gelişeceğinden bahsetmiştir (Isaacs, 1993: 34-38):

- **Takımın kararsızlığı safhası:** Takım biraraya geldiğinde bireylerde çok farklı ve ortaya çıkmamış fikir ve görüşler mevcuttur. İlk olarak bireylere bu farklılıkların saklanmaması fakat keşfedilmesi gereken farklılar olduğu anlatılır. Bireylerin kendilerini anlamaları için zaman ve fırsatlar tanınır. Bu safhada bireylerin

aralarında konuşmalar başlar, paylaşma ve işbirliğine doğru adımlar atılır ve düşünce akımı sağlanır. Kısaca bireyler birbirlerini tanımaya başlar. Bu safhada takım ya daha büyük kararsızlık ve karmaşıklığa sürüklenecek ya da ilk safhayı başarıyla atlacaktır. Bütün iyi niyetlere rağmen diyalog oluşmazsa takım dışından gelecek kolaylaştırıcı birey kullanılabilir.

Bu arada bireyler, kendi fikirlerini daha kuvvetle savunmaya başlayacağı gibi kendi fikir ve görüşlerinde kuşkulara düşüp karşı fikirleri daha da dikkatli dinlemeye başlayabilirler. Sonuç ne olursa olsun örgüt, takımda oluşmaya başlayan diyalog sorunlarını araştırıp çözmelidir. İlk safhada oluşacak uyumsuzluklar ve cepheleşme, ilerleyen safhalarda diyalog sürecine zarar verebilecek bir duruma gelebilir.

- **Takım içindeki kararsızlık safhası:** Bireyler farklı bir şeyler yapma, kendilerini öne çıkarma ve fikirlerini savunma eğilimi içerisindeyler. Fikirler ve görüşler arasında kararsızca gidip gelirler. Bu arada takım çalışmasının ilk adımları da atılmaya başlanır. Takım bireyleri birbirlerinin davranışlarını gözlemler, nasıl düşündüklerini, fikirlerini ve tecrübelerini anlamaya başlarlar. İkinci bir kriz bu noktada başlayabilir. Bireyler takımın nereye gittiğini anlayamazsa kendilerini takıma uyum sağlamamış olarak görebilir ve başkalarının kendilerini kısıtladıklarını düşünebilirler. Aşırı uçlar ortaya çıkmış ve savunulmaya başlanmıştır. Parçalanmışlık artık iyice belli olmuştur. Kolaylaştırıcı birey meydana gelen krizin nedenlerin takıma göstererek kriz çözümünde yardımcı olabilir. Kolaylaştırıcı belirlediği problemleri ve çözümleri bir öneri şeklinde sunabildiği gibi sadece doğru davranışları da takıma anlatabilir. Fakat kolaylaştırıcıdan çözümden ziyade takımın düştüğü krizden kurtaracak davranışlar talep edilmelidir.

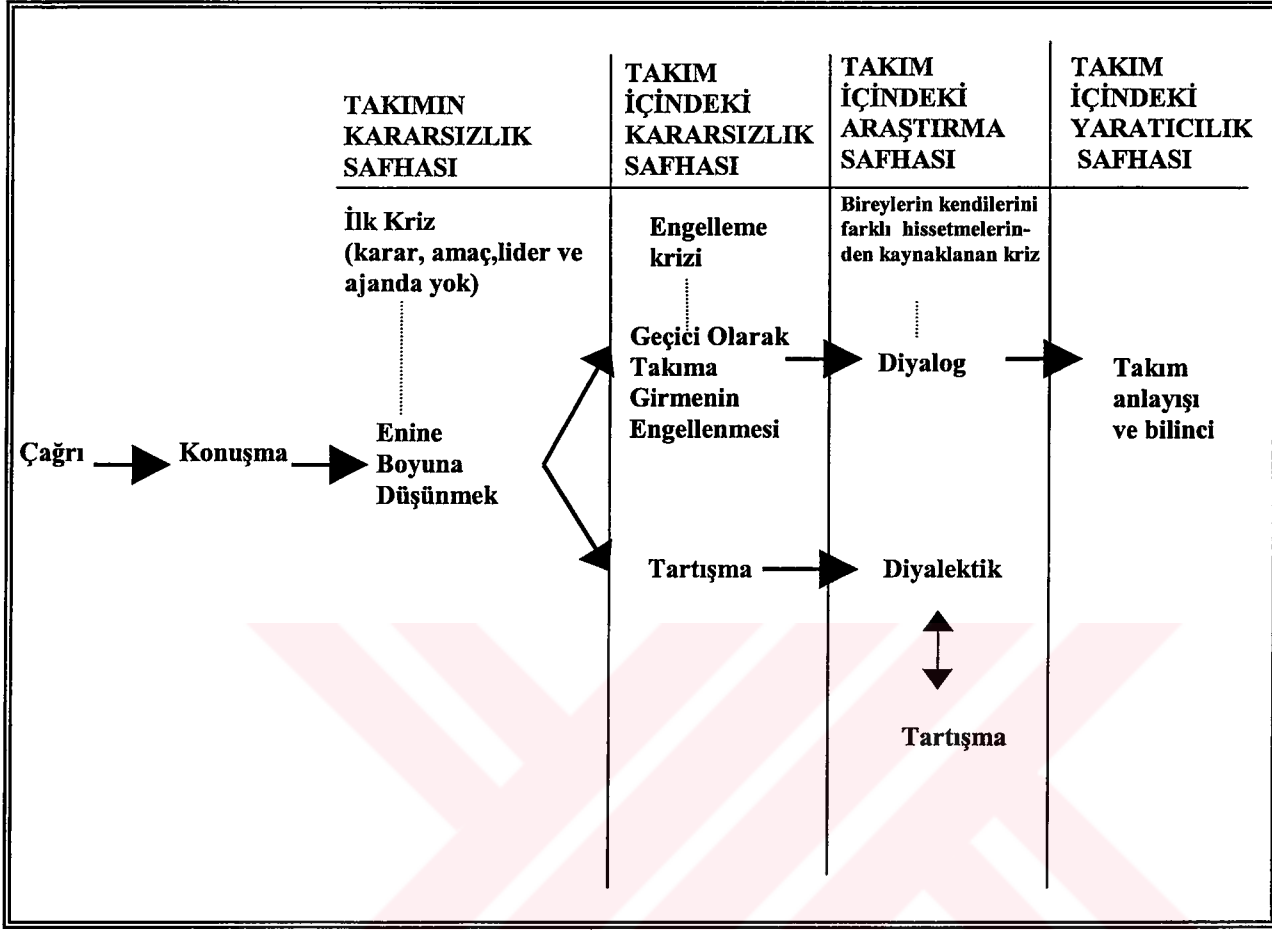
- **Takım içindeki araştırma safhası:** Takımdaki birçok birey bu iki safhayı atlamışsa takım içindeki diyalog yeni bir şekilde yapılanmaya başlamıştır. Artık bireyler bir bütün olarak araştırmalara başlamakta, aradaki kutuplaşmalar yok

olmakta, katı davranış ve tutumlar terkedilmektedir. Takım içindeki fikir alışverişi ve araştırma sadece gerçekleri bulmak yönünde ilerlemektedir. Bireyler birbirlerinin fikirlerini dinlemekte ve devamlı olarak birbirleriyle alışverişte bulunmaktadır. Bu safhada ortaya çıkabilecek kriz, takımdaki bazı bireylerin kendilerini farklı hissetmelerinden kaynaklanabilir. Ortaya çıkan farklılık, işbirliği ve paylaşım ortamına zarar verebilecek seviyeye gelebilir, takım bilincinin gelişmesini engelleyebilir. Takım üyelerine krizi aşmaları için zaman ve imkan tanınırsa aradaki bazı engeller aşılabılır, takım içinde işbirliği sağlanabilir.

- **Takım içindeki yaratıcılık safhası:** Üçüncü safhadaki kriz atlatılırsa bireyler birbirlerinin görüş ve fikirlerini anlayacakları, ortak bir anlayış geliştirebilecekleri yeni bir safhaya başlarlar. Bireylerin şu andaki düşünceleri geçmişte edindikleri tecrübe ve düşüncelerden daha farklı bir duruma gelmiştir. Birbirlerinin fikirlerine uymasalar da karşılıklı anlayış mevcuttur. Geliştirilen bu anlayış bütün takım üyelerinin davranış ve düşüncelerine yansımıştır. Aradaki iletişim anlayışla yapılır, amaca bu anlayış vasıtasıyla ulaşılır. Anlaşmazlıklar ve sert hava bittiği için bireyler arasında enerji akımı oluşmaya, yeni fikir ve görüşler ortaya çıkmaya, takım içindeki yaratıcılık ve zeka varlığını hissettirmeye başlamıştır.

Diyalog ile bireyler birbirlerini anlamayı öğrenirlerken öğrenen örgüt oluşumu için de büyük adımlar atmış olurlar. Bu da düşünen, tartışan, yaratan, işbirliği yapan ve karşılıklı anlayışa sahip bireyler arasında sabırlı ve disiplinli bir diyalog süreci başlatılarak ve sürdürülerek sağlanabilir.

Şekil 7: Diyalogun Evrimi



Kaynak : ISAACS, William N., "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning", Organizational Dynamics, 1993, s.34.

3.2.2.2. Ustalıkli Tartışma (Skillful Discussion)

Geleneksel tartışma, takım içinde ve takımlararası savunma eğilimli olduğu için çoğu zaman zararlı olabilir. Tartışma ile ortaya konulan fikirler, karşı fikirler olarak görülebilir, bireyler fikirlerini savunma durumunda kalabilirler. Böyle bir ortamda yeni ve yaratıcı fikirlerin çıkması zor olacaktır. Ortaya çıkan yeni fikirler de bireyler veya takımlar arasında anlaşma sağlanamadığı için uygulanamayacaktır. Bu nedenle faydalı ve yaratıcı düşüncelerin çıkmasına yardımcı olacak uygun tartışma ortamına ihtiyaç vardır (Senge ve diğerleri, 1994: 385).

Ustalıkli tartiřma, dięer bireyler ile bir konu etrafında dūřūncelerin alıřveriři olarak tanımlanabilir. Ustalıkli tartiřmanın merkezinde bir konu vardır ve bireyler bu konu üzerinde gōrūřūrlar. Ustalıkli tartiřmada ilk yapılacak iř tartiřma konusunun belirlenmesidir. Bōylece konunun daęılması engellenirken bireylerin de kendilerini tartiřma konusuna vermeleri saęlanır. İkinci ise tartiřmaya katılan takım bireylerinin kendi amaçlarını belirlemesi ve bunun ötesinde dięer tartiřmaya katılan bireylerin bu amaçları tahmin edebilmesidir (Sechrest, 1997).

Diyalog ile ustalıkli tartişma arasındaki fark ulaşılmak istenen amaçlarla ilgilidir. Ustalıkli tartişma takım olarak karar verme, bir uzlaşma veya öncelikleri belirleme gibi amaçlara ulaşmak ister. Bōylece takım olarak yeni fikirler keşfedilir ve takım bireyleri arasında derin anlayış kurulmaya çalışılır. Diyalogda keşfetme, buluş ve gerçeği kavrama gibi amaçlar olsa da esas olarak bireylerin biraraya gelmesi en önemli amaçtır (Senge ve diğerleri, 1994: 386).

Tartişmada istenilirse bir kolaylaştırıcı kullanılabilir. Kolaylaştırıcı personel takım dışında, tartişılan konu üzerinde uzman veya bilgili bir kişi olabileceği gibi takım içindeki bir birey de bu işi yüklenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta kolaylaştırıcının tartişma süresince konudan sapmalar oluştuğunda, kritik bir bilgiye ihtiyaç duyulduğunda veya ortam gerginleştiğinde takıma yardımcı olmasıdır. Gereksiz müdahalelerde bulunmak, takım içindeki tartişma dengelerini bozabileceği gibi yaratıcı fikirlerin de ortaya çıkmasını engelleyebilir.

Tartişma sonucunda birey için şu faydalar sağlanabilir (Sechrest, 1997):

- Gōrūřler dięer takım üyelerine aktarılır,
- Karşılıklı fikir alışverişinde bulunulur,
- Tartıřılan konunun daha farklı yönlerden gōrūlmesi saęlanır,
- Birey kendi gōrūřünü daha iyi anlar.

Takım içinde yaratılan ustalıkli tartışma ortamı ile de şu faydalar sağlanabilir:

- Takımın paylaşılan vizyonu ve zihni modelleri ortaya konulur,
- Ortaya konulan konu her yönü ile tartışılır ve etkili çözümler bulunabilir,
- Takım içi işbirliği sağlanır,
- Takım içindeki bilgi paylaşılır ve
- En önemlisi takım bilinci kuvvetlenir.

Ustalıkli tartışma ortamı sağlamak için gerekli olan en önemli şey takım üyelerinin arasındaki uyum ve anlaşmadır. Takım içinde yapılacak bir protokol ile tartışma ortamı düzenlenebilir. Yapılan ve üyeler tarafından mutabakata varılan bu protokole, üyeler tarafından uyulması beklenir. Yapılan bu protokolle amaçlanan şey verimli bir tartışma ortamının yaratılmasıdır. Bu protokol ise aşağıdaki gibi olabilir (Senge ve diğerleri, 1994: 387-389):

- **Bireylerin niyet ve maksatlarının belirlenmesi:** Takım içindeki bireyler niyet ve maksatlarının ne olduklarını belirlemeli, tartışmadan ne beklediklerini anlamalıdır.
- **Savunma ile soruşturmanın dengelenmesi:** Öncelikle tartışılacak fikirler ortaya konulur ve her bir fikir dinlenilir. Ardından elde edilecek yeni kanaat ve fikirler ışığında bireyler düşüncelerini savunmaya başlarlar. Böylece bilgi ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanacak anlaşmazlıklar azaltılmaya çalışılır. Bireylerin de kendi fikirlerine saplanıp kalmaları engellenmiş olur.
- **Ortak bir anlayış inşa etmek:** Takım içinde her bireyin anlayacağı ortak noktalar inşa edildiği takdirde takım içindeki yanlış anlamalar azaltılabilir. Bireyler yeni ortaya çıkan fikir ve görüşlerde farklı anlamlar aramazlar. Böylece yanlış anlamadan dolayı ortaya çıkacak gerginlikler ve zaman kayıplarının önüne geçilebilir.

- **Bireyin kendisini bilmesi:** Bireylerin tartışma ortamında birer kaynak olduklarını bilmeleri, tartışmaya aktif olarak katılmalarını sağlarken onları motive eder. Böylece tartışma ortamı da daha sağlıklı hale getirilmiş olur.
- **Engelleri keşfetmek :** Anlaşmazlıklar veya engeller nelerdir? Tartışma süresince ortaya çıkan engeller belirlenirse önlemler alınabilir, tartışma daha nitelikli bir duruma getirilebilir.

Takımın tartışma ustalığını geliştirmede aşağıdaki iki teknik kullanılabilir (Senge ve diğerleri, 1994: 396-399)

- **Balık fanusu tekniği (Fishbowl):** Bu tekniğin amacı ustalıkli tartışma ortamı yaratmadan önce takım bireyelerine iletişim yöntemleri ve uygulamaları hakkında geribesleme sağlamaktır. Bu teknikte takım içindeki bireyler birbirleriyle eşleşerek çift oluştururlar. Çiftler uygulamaya başlamadan önce birbirlerinin tartışılacak konu hakkındaki önerilerini, değerlerini ve amaçlarını anlamak için karşılıklı soru sorup görüşme yaparlar. Oluşturulan bu çiftlerden birisi A grubunun, diğeri de B grubunun üyesi olur. A grubu herhangi bir konuda tartışırken, B grubu tartışan grubu izler ve notlar alır. Tartışma bittikten sonra çiftler biraraya gelerek tartışma boyunca gözlemlediği olumlu veya olumsuz konuları birbirlerine aktarırlar. Aynı şekilde B grubu tartışma yaparken, A grubu da notlar alır ve eşine geribesleme yapar. Böylece tartışma süresince yapılan hatalı veya uygun olmayan davranışlar ile tartışmanın uyumunu bozan hareketler tespit edilerek bireyler tarafından birbirlerine aktarılmış olur. Ustalıkli tartışma yapmak amacıyla toplanan takımlar bu tekniği uygulayarak iyi başlangıç yapabilirler. Ayrıca balık fanusu tekniği ile ustalıkli tartışma protokolünün uygulaması da kolaylaştırılabilir.
- **Videolu balık fanusu tekniği:** Bu balık fanusu tekniğinin başka bir yolla uygulanmasıdır. Farklı olarak, A ve B gruplarının hareket ve davranışları videoya çekilerek takımlar arasında değiştirilir. İzlenen video görüntüleri ile takım üyeleri

diğer takımın tartışması ile ilgili değerlendirme yaparlar ve sonuçları diğer takıma bir brifing şeklinde sunarlar. Tekniğin üstün yanı, bireylerin değerlendirmeden sonra kendi uygulamalarını bir kez de video görüntüsünden görme fırsatı bulmalarıdır. Ayrıca birçok gözden kaçabilecek detaylar da değerlendirilmeye alınmış olur.

3.3. ÖĞRENEN ÖRGÜT YARATMAK

Günümüz dünyasında bilginin önemi gittikçe artmış ve rekabetçi çevrede en önemli stratejik faktörlerden biri haline gelmiştir. Değişen çevre şartlarında öğrenme potansiyelini ve yeteneğini artırmak anahtar bir konu olmuştur (Mills ve Frisen, 1992: 155).

Bütün örgütler öğrenir, fakat birçok örgüt yeterli öğrenemedikleri için varlıklarını sürdüremezler (Mills ve Frisen, 1992: 155). Varlıklarını sürdürmek ve değişimi takip etmek isteyen örgütlerin, sürekli gelişen ve büyüyen bir öğrenme kapasitesi oluşturmaları ve öğrenen örgüt olma yolunda başarı ile ilerlemeleri için örgütsel öğrenme süreçlerini devamlı araştırmaları ve uygulamaları gereklidir.

Örgüt içinde yaratılan öğrenen birey ve öğrenen takımdan sonraki aşama öğrenen örgüttür. Öğrenen bireyleri ve takımları yaratan bir örgütün, öğrenen örgüt olması yönünde hiç bir engeli yok gibidir. Ancak, bireylerin ve takımların hareket ve davranışlarını tespit etmek zor olmasa da özellikle birçok değişkeni olan örgütlerin hareket ve davranışlarını tahmin etmek çok zor bazen de imkansızdır. Bu da oluşturulan öğrenme yeteneklerinin örgüt içinde yayılmasını zorlaştırmaktadır. Sonuçta birkaç kişi veya birkaç proje takımı ile bazı şeyleri başarmış örgütün başarısı ancak sınırlı ve geçici olacaktır.

3.3.1. Sistem Düşüncesi

Öğrenen örgüt oluşturmak, bunu örgüt süreçlerine yaymak, devamını sağlamak uzun zamana ihtiyaç duyan bir oluşumdur. Öğrenen örgüt yaratmada başarılı olmak ve bu başarıyı

sürdürmek, örgütün bütün olarak sistem düşüncesini anlamadaki ve uygulamadaki yeteneğine bağlıdır.

1960'lı yıllardan itibaren yönetim düşüncesinde tartışılmaya başlanan sistem düşüncesi günümüzde de güncelliğini korumaktadır. Sistem görüşü, “biyolojik ve sosyal sistemin çevresiyle dinamik bir ilişki halinde olduğunu ve aldığı muhtelif girdileri, şu veya bu şekilde biçim değişimine uğrattıktan sonra çıktı olarak ihraç ettiğini” kabul eder (Eren, 1996: 46).

Bütün sistemler çevreleriyle sürekli bir alışveriş halindedir. Makro bir sistem olan yeryüzünde faaliyet gösteren örgütlere de bu yaklaşım dışında farklı bir biçimde bakılması düşünülemez.

Öğrenen örgütlerde bilgiyi elde etmek, korumak, üretmek ve bütün örgüte yaymak en önemli hedeflerden birisidir. Öğrenen örgütlerde sürekli ve gelişen bilgi akışının varlığı, yapısı ve işleyişi örgüt yapılarında ve süreçlerinde her zaman görülür. Öğrenen örgütler de bu bilgiyi sürekli olarak iç ve dış çevreden alır, onu kullanır, yine iç ve dış çevreye bilgi, ürün, hizmet olarak sunar.

Başka bir tanımda ise sistem, “ Birbirlerine bağlı olan iki veya daha çok parça veya alt-sistemden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırte edilen parçaların veya alt-sistemlerin dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 1984: 94 ve Eren, 1991: 4 , Akat, Budak ve Budak, 1994: 85 içinde).

Bu yönüyle sistem tanımına bakıldığında sistemi oluşturan alt sistemler ile sistemin bağlı olduğu üst sistemler arasındaki ilişkilere, bütünlüğe ve örgütlenmeye önem verildiği görülmektedir. Gittikçe karmaşıklaşan örgütlerdeki birey ve bölümlerin, çevre ile iletişimin, koordinasyonun ve işbirliğinin gerekliliği sistem düşüncesinin önemini daha da artırmaktadır. Öğrenen bir örgüt bilgi akışını sağlamak, bilgi üretmek ve bilgi paylaşmak için yoğun bir örgütlenmeye, iletişime ve sinerjiye ihtiyaç duyar. Bu nedenle örgütsel

öğrenme sürecinde sistem düşüncesinin her birey ve takım tarafından anlaşılması, uygulanması, yapılan eylemlerde bu düşünce ışığında hareket edilmesi başarının temel anahtarı olarak ortaya çıkar.

Sistem düşüncesinin bütünü görme disiplini ve “Beş Disiplinin” temel taşı olduğunu söyleyen Senge, artan karmaşıklıkta büyüyen örgütlerin sistem düşüncesi ile karmaşık durumları ve temelindeki yapıları görebileceklerini belirtir. Ona göre sistem düşüncesi, “öğrenen organizasyonların kendi dünyaları hakkında nasıl düşündüklerinin temel taşıdır” (Senge, 1997: 79-80).

Sistem düşüncesi ile dünya ve çevreyle ilgili yeni bir bakış açısı geliştirilir, içinde bulunulan sistemin çalışmasının daha fazla nasıl geliştirileceğine ilişkin yöntemlerin verimli kullanılması öğrenilir. Sistem düşüncesi ile sistemin alt yapısına ilişkin olarak devamlı artan bir derinlik geliştirilerek sistemin davranışı hakkında güvenilir neticeler çıkarılmaya çalışılır (Richmond, B., 1993 , Atçı ve Varoğlu, 1998: 324 içinde).

Sistem düşüncesinin örgütsel öğrenme sürecine katkıları ise şöyledir:

- Herhangi bir soruya asla doğru tek bir cevap yoktur. Sistem bazen yüksek, bazen de düşük kaldıraç güçlü çözümler sunar. Gerçekleştirilen eylem sonucu istenilen sonuçlara ulaşılırken, aynı zamanda sistemin herhangi bir yerinde bulunan ve istenmeyen sonuçlara da ulaşılabilir. Sistem düşüncesi ile seçilen eylemlere farklı yönlerden yaklaşılr, çözümler farklı yönlerle sonuçlandırılabilir (Senge ve diğerleri, 1994: 91).
- Sistemin herhangi bir noktasındaki sorunlar çözülürken sistemin bütünü göz ardı edildiği için eldeki çözümler yeterli ve etkili olamamaktadır. Sistem düşüncesi ile sistemi bir bütün olarak görülmesi öğrenilir, sistemin herhangi bir yerindeki eylemlerin bütünü üzerindeki etkileri anlaşılmasına çalışılır.
- Sistem ve onu harekete geçiren dinamikler sistem düşüncesi ile anlaşılabilir.

- Sistem düşüncesi ile örgüt içindeki işbirliği ve kollektif anlayış geliştirilebilir, yardımlaşmaya dayanan bir örgüt iklimi oluşturulabilir.

Sistem düşüncesi ile doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok karşılıklı ilişkileri, anlık resimlerden çok değişim süreçleri kavranılır (Senge; 1997: 84).

Sistem düşüncesinde yapılan eylemler ve sonuçlar hakkında sisteme tekrar bilgi sağlayan faaliyete “geribesleme” denir. Geribesleme döngüsü ile sistemin kendisi, yapısı, işlevi hakkında bilgi sağlandığı gibi sistemden kaynaklanan hatalar ve problemlerle ilgili de bilgiler alınabilir. İki farklı geribesleme döngüsünden bahsedebilir. Bunlardan pekiştirici geribesleme süreçleri büyümenin itici gücüdür (Senge, 1997: 91). Pekiştirici geribesleme olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Herhangi bir eylem sonucu oluşan geribesleme o eylemin büyüyerek hareket etmesine yol açar. O eylemin büyüyerek hareket etmesi olumlu bir durumda fayda sağlarken, olumsuz bir eylemin de devamlı pekiştirici bir geribesleme döngüsü içinde hareket etmesi eylemi kontrol edilemez bir hale getirebilir. Pekiştirme süreçlerindeki küçük bir etki bile kendi kendini geliştirir. Bu hareket bir çıgın oluşumuna benzetilebilir. Bu, küçük bir hareket ile başlayan çıgın ileriki safhalarda kontrol edilemez bir eylem haline dönüşmesidir.

Dengeleyici geribesleme döngüsü ise amaca yönelik bir davranış olduğunda ortaya çıkar (Senge, 1997: 91). Dengeleyici bir sistemde geribesleme döngüsü düzeltme veya ayarlama görevini üstlenmiştir. Sistemde oluşacak sapmalar tespit edilerek hangi faaliyetlerin sistemin amaçlarını bozacağı belirlenir ve elde edilen bilgiler sisteme bildirilerek dengeleyici sistemlerin çalışması sağlanır.

3.3.2. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlikeler ve fırsatların biraraya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir (Hickman ve Michael, 1984: 151, Dinçer, 1997: 98 içinde).

Vizyon gelecek hakkında gerçekleşeceği düşünülen ideallerdir. Vizyon bireyleri geleceğe bağlayan, oluşması öngörülen geleceğin dünyasıdır.

Vizyon, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve varlığını sürdürmesi için nedenlerini ortaya koyarken, bireylerin ortaya koydukları çabalardan zevk almalarını sağlar. Vizyon, bireylere örgüt amaçlarını gerçekleştirirken bu amaçlara tutkuyla sarılmaları için bir neden verir. İyi bir strateji ve hedef bireyleri mantıklıca bir araya toplarsa, iyi bir vizyon da bireyleri duygusal bir ortamda buluşturur (Tushman ve O'Reilly III, 1997: 48-49).

İyi düşünülmüş vizyonda iki temel nokta bulunur: Bunlar temel ideoloji ve hayal edilen bir gelecektir. Temel ideoloji, ne için varolduğumuzu ve neyi temsil ettiğimizi belirler. Örgütün karakterini ortaya koyar, bütün örgütü her zaman birarada tutacak bir birleştirici görevi yapar. Temel ideoloji de temel değerler ve temel amaçtan oluşur (Collins ve Porras, 1996: 66).

Temel değerler bir örgüt için gerekli olan, onun sürekliliğini sağlayan prensiplerdir. Bu değerler örgüt içindeki bireylerin kabul ettiği ve örgütün tamamı tarafından benimsenen prensiplerdir. Temel değerler dışarıdan herhangi bir onaya gerek duymazlar. Temel ideolojinin ikinci yönü olan temel amaç ise örgüt varlığının nedenidir. Etkili bir amaç bireylerin işlerini iyi şekilde yapmaları için motivasyon sağlar. Amaç, başarılması gereken bir hedeften veya başarılması gereken bir stratejiden farklı olarak ulaşılması gereken bir idealdir (Collins ve Porras, 1996: 66-69).

Vizyonun ikinci önemli noktası olan hayal edilen gelecek ise ne olunacağını, neyin başarılacağını, neyin yaratılacağını düşünmek ve bu yönde bir gelecek oluşturmaya çalışmaktır (Collins ve Porras, 1996: 73). Hayal edilen gelecek, bireylerin gelecekte kendilerini ve örgütü nerede görmek istediklerine ait oluşturdukları resimlerdir. Hayal edilen gelecek, örgüt içinde bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmelerine destek olur ve devamlı olarak onları motive eder.

Paylaşılan vizyon ise bir fikirden ziyade insanları bir arada tutan bir amaca, bir ideale sürükleyen güçtür. Öğrenen örgütte önemli bir yere sahiptir, öğrenme için gerekli enerjiyi sağlar. Paylaşılan vizyon örgüt üyelerinin kendi kişisel vizyonlarının toplamıdır. Kişisel vizyonlar kişilerin kafalarında, yüreklerinde gelecek ve amaçlarla ilgili oluşturdukları resimlerse, paylaşılan vizyon da bütün örgüt bireylerince ortak bir gelecek ve amaç için örgütün her yerindeki resimlerdir (Senge, 1997: 227).

Paylaşılan vizyon örgütü oluşturan bireylerin vizyonlarından oluşur. Öğrenen örgütte uygun örgüt iklimi oluşturularak bireylerin kişisel vizyonlarını geliştirmeleri teşvik edilir. Paylaşılan vizyonla örgüt sinerji, işbirliği ve dayanışma sağlar. Oluşturulan ortak vizyonla bireyler, örgüt amaçları ile kendi amaçlarını birleştirmiş olurlar.

Günümüz örgütlerinde bir vizyon oluşturmak, bireyleri bir arada tutacak, onları öğrenme ve yaratıcılıkta teşvik edecek önemli bir araçtır. Bu nedenle paylaşılan vizyon artık üst yönetimin görevi değil, bütün örgüt bireylerinin görevidir. Örgütsel öğrenme sürecinde başarıyla olarak oluşturulan paylaşılan vizyon, bireylerin örgüt vizyonuna, kendi vizyonları gibi sahip çıkmalarını sağlayacaktır.

Başarılı bir paylaşılan vizyon aşağıdaki 6 anahtar ilke çevresinde oluşturulabilir: (Senge ve diğerleri, 1994: 298-299)

- Her örgütte, çalışanlar ve örgüt tarafından ifade edilemeyen derin amaçlar vardır. Bu amaçlar bireysel yaratıcılıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgüt çalışanlarına bu amaçların benimsetilmesi vizyon oluşturma sürecinde önemlidir.
- Örgütün derin amaçlarını anlamak için ona ilham veren buluşların amaçlarına bakılabilir. Örgütler faaliyet gösterdikleri alanlardaki ürün ve hizmetler sonucu sağladıkları faydayı bir vizyon olarak görebilirler. Sağlık sektöründe çalışanların insan hayatına verdikleri değer, telekomünikasyon sektöründe çalışanların insanları birbirine yakınlaştırdıkları düşüncesi gibi konular vizyonu oluşturmakta temel teşkil edebilir.

- Hiçbir vizyon eşit değildir. Her bireyin kendine ait vizyonları mevcuttur. Örgütün derin amaçlarına uygun vizyonlar aradaki işbirliği ve dayanışmayı güçlendirir. Bu da ortak vizyonun oluşmasına önderlik eder. Önemli nokta farklı vizyonları bir çatı altında toplayabilmektir.
- Vizyon örgütün amacı gibi açık değildir. Örgüt kültürü içinde hakim bir pozisyonudur. Bu maksatla örgütün paylaşılan vizyonunun ortaya çıkartılması ve çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması için sık sık örgüt çalışanlarına sorular sorulur ve alınacak cevaplar dinlenilir.
- Paylaşılan vizyonun inşa edilmesi, çalışanların örgütün devam eden süreçlerini tasarımılarına ve bunları yavaş yavaş geliştirmelerine bağlıdır. Bu inşanın kalitesi, özellikle gerçek ve açık olması, sonuçların da güçlü ve kaliteli olmasını sağlar. Gerçek bir paylaşılan vizyon zorla kabul ettirilemez, bu ancak tutarlı düşünme süreci ve açık bir diyalog ile oluşturulabilir.
- En son olarak da paylaşılan vizyon gerçek dünyaya yakın olmalıdır. Gerçekleştirilemeyecek vizyonlar çalışanları umutsuzluğa ve başarısızlığa sürükler.

Bütün bu öneriler gibi paylaşılan vizyon, paylaşılan anlayış (shared meaning) inşası üzerinde yoğunlaşmıştır. Paylaşılan anlayış ortak hislerin “neden” ve “niçin” önemli olduğudur. Örgütün her seviyesindeki çalışanların vizyon ve amaçlarının neler olduklarını anlamaları için düşünme fırsatları varsa her şey değişebilir. Bu, birey vizyonuna ve paylaşılan vizyona sahip olmak için atılmış önemli bir adımdır (Senge ve diğerleri, 1994: 299).

Oluşturulan paylaşılan vizyon ile şunları elde edilebilir (Senge ve diğerleri, 1994: 304-306):

- Paylaşılan vizyon sürecinin ilk aşamaları zordur. Çalışanlar paylaşılan vizyon sürecinde girdiler talep edecek ve uygulamalarla politikaları etkileyecektir. Bunun

sonucunda yöneticiler çalışanları dinleme ihtiyacı hissedecek, çalışanları dinleme ve anlama fırsatı bulacaklardır.

- Örgüt tarafından gerçekleştirilmiş herhangi bir başarı sonucu oluşturulacak paylaşılan vizyon, bu başarının hızını kaybetmesini engelinecektir.
- Bir vizyon oluşturarak onu devamlı canlı tutmak, çalışanların kendilerini daha iyi tanımalarını sağlayacaktır. Böylece de ortaya çıkan fırsatlar daha iyi değerlendirilecektir.
- Paylaşılan vizyon oluşturularak örgütün farklı seviyelerinde, farklı amaçlar için çalışanlar aynı geleceğe yönlendirilmiş olacaktır.

Paylaşılan vizyon oluşturulurken aşağıdaki iki teknik kullanılabilir: (Senge ve diğerleri, 1994: 338, 341-344):

- **Gelecek ile vizyon belirleme tekniği:** Takım içinde yapılacak bir çalışma ile örgütün geleceği hakkında anlamlı sorular takım üyelerince belirlenir. Ortaya çıkan bu sorularla ilgili takım üyelerinin yorumları sorulur. Böylece takım ortamında bireyler tarafından paylaşılan vizyonun ilk temelleri ortaya konulabilir.
- **Kader faktörü (Destiny Factor):** Başarılı bir paylaşılan vizyonun örgüt için bir hedefi vardır: Örgütün de farkında olacağı bir kader birliği yaratmak ve buna göre hareket ederek bireylerine yardımcı olmaktır. Geçmişteki tecrübe ve bilgilerin kullanılarak gelecekteki vizyonun ne olacağının belirlenmesine yönelik takımca uygulanan bir tekniktir. İlk safhada takım geçmişteki örgüt vizyonunun ve amacının ne olduğunu, başarılı olup olmadığını araştırır. İkinci safhada takım geçmişte örgütün gerçekleştirdiği faaliyetleri sorgular. Örgütün geçmiş yaşamındaki kilometre taşlarının ne olduğu, hangilerinin amaç ile bağlantılı olduğu, amacın değişip değişmediği, değiştiyse ne zaman değiştiği, değişime nelerin sebep olduğu, bunların yaratıcı olup olmadığı, orjinal amaçtan nelerin

kaldığı gibi soruların takım içinde cevapları aranır. Üçüncü ve son safhada ise orjinal amacın ne kadarının uygulanıp uygulanamayacağı tespiti yapılır. Böylece vizyon belirlenirken geçmişte yapılan hataların tekrarlanmaması hedeflenir.

3.3.3. Öğrenme Stratejileri

Eskiden yöneticiler stratejilerini belirlerken üç ana konu üzerinde yoğunlaşırlardı. Bunlar; işletme ile işletmenin bulunduğu endüstri arasındaki uygunluk, yatırım fırsatlarına uygun şekilde kaynakların tahsisi ve uzun dönemli bakış açılarıdır (McGill, Slocum ve Lei, 1994: 35). Fakat günümüzde sadece bu konuların üzerinde yoğunlaşmak yeterli olmamakta, örgütler stratejilerini belirlerken yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Değişen çevre şartlarının hızı karşısında, işletmenin tanımındaki “kar sağlamak” ve “varlığını sürdürmek” amaçlarına öğrenen örgütlerde (işletmelerde) üçüncü bir amaç olan sürekli öğrenme kapasitesini geliştirmek eklenmiştir.

Öğrenen örgütlerde öğrenme; süreçlerde, karar verme mekanizmalarında, yapıda, ar-ge çalışmalarında, personel seçiminde, insan kaynakları yönetiminde kısacası bütün örgütte kullanılan bir strateji haline gelmiştir.

Öğrenen örgütler bireylerine öğrenmeyi teşvik edecek uygun örgüt iklimi sağlar. Öğrenen örgüt bireylerin farklı düşünce yapıları ve öğrenme kapasiteleri olduğunu, bu nedenle her bireyin farklı öğreneceğini bilir. Hiçbir öğrenme stratejisi örgüt için tek başına iyi veya kötü değildir. Her örgütün kendi yapısına, pazar konumuna uygun öğrenme strateji veya stratejileri vardır (Yener, 1997: 6).

Öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi sadece örgüt veya bireylerin tek başlarına yapabilecekleri bir konu değildir. Öğrenen örgütte öğrenme kapasitesini geliştirmek, bu kapasiteyi kullanmak ve bunu örgütün her köşesine yaymak (hatta örgüt dışındaki tüketicilere ve tedarikçilere) örgüt ve bireylerinin beraberce üstlendikleri bir sorumluluktur.

Öğrenen örgütler öğrenme kapasitelerini geliştirirken kullandıkları birçok kaynak ve teknik mevcuttur. Öğrenen örgütler bütün bunları örgüt hafızasında toplayarak büyük bir bilgi deposu oluştururlar.

Aşağıda öğrenen örgütlerin öğrenme stratejileri incelenecektir.

3.3.3.1. Sistematik Problem Çözme

Öğrenmenin gerçekleşmesi için kesinlik ve doğruluk gereklidir. Bunun için de disiplinli, sistematik ve bilimsel düşünmeye ihtiyaç vardır. Sistematik problem çözmede bilimsel metodlar ile probleme çözüm aranır. Karar verme sürecinde varsayımlar ve tahminlerin yerine gerçek bilgilere güvenilir. Histogramlar, pareto analizi, neden-sonuç diyagramları gibi basit istatistiksel araçlar kullanılır (Garvin, 1993: 81).

Xerox bu yaklaşımı geçmişte kendi şirketinde uygulamış ve başarılı olmuştur. Günümüzde bu altı basamaklı süreç işletmelerce kullanılmaktadır. Xerox bu uygulamada çalışanlarına bazı araçlarla dört alanda destek sağlamıştır. Bunlar (Garvin, 1993: 81):

- Fikir üretmek ve bilgi toplamada beyin fırtınası, mülakat ve survey yöntemi;
- Karar birliğine ulaşmada listeleme, sıralama ve ağırlıklandırılmış oylama;
- Analiz ve bilgileri göstermede neden sonuç diyagramları ve güç alanı analizleri;
- Planlama faaliyetinde ise akış tabloları ve gantt tabloları gibi tekniklerdir.

Tablo 1: Xerox'un Problem Çözme Süreci

Adım	Cevaplanacak Sorular	Genişleme/ Ayrılma	Kısıltma/ Birleşme	Diğer Basamağa Geçmek İçin Neye İhtiyacımız Var?
1.Problemi seç ve belirle	Neyi değiştirmek istiyoruz?	Düşünmek için birçok problem	Bir problemin ifadesi ve istenilen ifade üstünde anlaşmak	Hataların belirlenmesi Hedeflenen ifadeyi anlaşılır şekilde tanımlamak
2.Problemi analiz et	Amaçlanan duruma ulaşmamızı neler engelleyecek?	Tanımlanmış birçok sebep	Anahtar sebepleri belirlemek ve teyit etmek	Anahtar sebepleri dokümanlaştırmak ve tasnif etmek
3. Potansiyel çözümler üret	Değişimi nasıl yapacağız?	Problemin nasıl çözüleceğine dair birçok fikir	Potansiyel çözümleri açıklamak	Çözüm listesi
4. Çözümü seç ve planla	Bunu yapmanın en iyi yolu nedir?	Potansiyel çözümleri değerlendirmek için birçok faktör	Fikir birliğine varılmış çözüm için kriterleri belirlemek. Uygulama ve üzerinde fikir birliğine varılmış planları değerlendirmek	İcra için plan yapmak ve değişimi gözlemlemek Çözümün etkinliğini belirlemek için kriterleri ölçmek
5. Çözümü uygula	Planı takip ediyor muyuz?		Üzerinde fikir birliğine varılmış planları uygulama(gerekliyse)	Yerinde çözüm
6. Çözümü değerlendir	Çalışma nasıl olmuş?		Fikir birliğine varılmış çözümün etkinliği Problemi tanımlamaya devam etmek(eğer varsa)	Problemin çözüldüğünü doğrulamak veya Devam eden problemlerin belirlenmesi için anlaşmak

Kaynak: GARVIN, David A.; "Building A Learning Organization", Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1993, s. 81.

3.3.3.2 Tecrübelerden Öğrenme

Bu öğrenme, yeni bilginin sistematik olarak araştırılması ve test edilmesidir. Sistematik problem çözme tekniğine benzese de birey güncel faaliyetlerle değil, fırsatlar ve gelecek ile ilgili beklentilerle motive edilir (Garvin, 1993: 82).

Öğrenen örgütlerde yönetim süreçleri özellikle hızlı karar verme ve sorumluluk alma üzerine inşa edilirler. Günümüzde bugün karar verip yarın uygulamaya geçme, işletmelere rakiplerin insiyatiflerini ele geçirme imkanı sağlar. Gerçekten de karar vermenin önemini bilen tecrübeli yöneticiler, en kötü kararın kararsızlıktan veya geç verilmiş karardan daha iyi olduğunu belirtirler (McGill, Slocum ve Lei, 1993: 40). Öğrenen örgüt hatalardan kaynaklanacak başarısızlıkları öğrenme süreci olarak kabul eder ve bireyleri teşvik eder. Nitelikli ve etkin kararların alınması bilgi ve tecrübenin birleşmesinden meydana gelir.

Örgüt içinde oluşabilecek iki tane tecrübelerden öğrenme sürecinden bahsedilebilir (Garvin,1993: 82-83):

- Birincisi, örgüt içinde devam eden faaliyetler sonucu elde edilen bilgiler ve tecrübelerdir. Başarıyla ile devam eden faaliyetlerden öğrenmede bazı kritik noktalar mevcuttur. İlki yeni bilgilerin nereden elde edileceğine bakılmaksızın çalışanlara devamlı sağlanmasıdır. İkinci olarak çalışanların risk almayı teşvik edici bir iklime ihtiyaç duymalarıdır. Son olarak da oluşan tecrübeleri değerlendirebilecek yetenekteki çalışanların ve yöneticilerin örgütteki varlığıdır.
- İkinci ise projeler ve büyük çalışmalar sonucu oluşan tecrübelerden öğrenmedir. Günlük faaliyetlere nazaran daha karmaşık, sistemde değişiklik yaratan ve belli bir alanda gerçekleştirilen büyük proje ve çalışmalar sonucu oluşur. Proje çalışmaları sonucu oluşan tecrübelerden öğrenmenin özellikleri ise şöyledir:
 - Genellikle örgütlerin gelecekte geniş ölçüde kullanacakları prensiplerin oluştuğu ilk projelerdir,
 - Gelecek proje ve çalışmalar için rehber olacak kurallar ortaya konulur,
 - Çalışanlar birçok kereler kuralların değişip değişmeyeceğini test ederler,
 - Projeler fonsiyonlararası takımlardan oluşur ve bu takımlar direk olarak kıdemli yönetim kademesine bilgi verir,
 - Eğer öğrenme süreci belirgin stratejilerle desteklenmezse örgütte sınırlı etki yaratırlar.

3.3.3.3. Geçmişten Öğrenme

Örgütler yıllar boyunca faaliyetlerinde başarılı ve başarısız birçok süreçler geçirirler. Öğrenen örgütler de geçmişteki faaliyetlerden ders alır ve öğrenirler. Böylece hem gelecekteki fırsat ve tehditler görülür hem de geçmişte tekrarlanan hatalar tekrarlanmamış olur.

Bu amaçla örgütler başarılarını ve başarısızlıklarını sürekli gözden geçirir, bunları sistemli bir şekilde tahlil eder ve bütün çalışanların açık olarak kullanabilecekleri şekilde muhafaza ederler (Garvin, 1993: 84).

Öğrenen örgütler geçmişteki problemleri ve durumları değerlendirir, tahlil eder ve sonuçlarını değişimde ve yaratıcı süreçlerde kullanırlar (Redding ve Catalanello, 1994: 58 , Yener, 1997: 6). Geçmişte elde edilen tecrübelerin öğrenme kapasitesine dönüştürülmesi öğrenme sürecinde önemli bir adımdır. Öğrenme kapasitesine dönüştürülemeyen tecrübeler geçen zaman içinde unutulacak ve aynı problemlerle tekrardan karşılaşılacaktır.

Her zaman karşımıza çıkan “tarih tekkerrürden ibarettir” sözü de bunu açıklayabilecek bir sözdür. Özellikle öğrenen toplum olmayı gerçekleştirememiş toplumlar, yaşamları boyunca hep bu geçmiş tecrübelerini toplumsal bir kapasiteye dönüştüremedikleri için siyasal, ekonomik ve sosyal alanlarda başarılı olamamışlardır. Az gelişmiş toplumların yaşadıkları sıkıntılardan birinin de toplumsal öğrenme süreçlerinin zayıflığı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Boeing Şirketi, 737 ve 747 model uçaklarında karşılaştığı ciddi problemleri çözmek maksadıyla bu yaklaşımı benimsemiştir. Bu iki modelde karşılaştığı ciddi problemlerle bir daha karşılaşmamak için, 737 ve 747 modelleri ile geçmişte ürettiği 707 ve 727 modellerinin üretim süreçlerini incelemek maksadıyla yüksek seviyede çalışanlardan oluşan bir grup kurmuştur. Bu gruba uçakların gelişme süreçleri ile ilgili birçok sorular sorulmuştur. Üç yıllık bir çalışmadan sonra birçok tavsiyeler elde edilmiş ve bunlar yazılı hale getirilmiştir. Ardından bu gruptan bazı personel tecrübelerinden faydalanılmak üzere 757 ve 767 model uçakların projelerinde görevlendirilmiştir (Garvin, 1993: 85).

3.3.3.3.1. Örgüt Hafızası Oluşturmak

Öğrenen örgütlerdeki en önemli konular arasında bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve saklanması vardır. Elde edilen bilgi değerlendirilip, çalışanlarla paylaşıldıktan sonra son bir işlem süreci daha başlar: Bu süreç bilginin saklanmasıdır. Örgüt tarafından elde edilen bilgiler zaman içinde çalışanlar tarafından unutulabileceği gibi bilgiye sahip olan kişiler de örgütten ayrılabilirler. Sonuç olarak elde edilen bilginin kaybolması kaçınılmaz olacaktır.

Bilgi, öğrenen örgütler için anahtar nitelikteki konulardan biridir. Örgüt hafızası oluşturma süreci; bilginin elde edilmesi, örgütlenmesi, dağıtımı ve çalışanlar tarafından yaratılan bilginin tekrar kullanılmasını içerir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi örgüt hafızası bilginin dağıtılması sürecinde de yer alır (Conklin,1996).

İki türlü bilgi vardır: Bunlar, resmi ve gayriresmi bilgidir. Resmi bilgi; fikirler, kararlar, tahminler, hikayeler gibi görülebilen ve kalıcı olmayan geçici bilgilerdir. Gayriresmi bilgi ise çalışanların ve örgütün değerlerinden, inançlarından, kültüründen oluşmuş ve görünmeyen bilgidir. Gayriresmi bilgi çalışanlar arasında yaratılan bilgi olduğu için resmi olarak dokümanlaştırılması çok zordur. Bu bilgiler örgütün resmi dokümanları için de temel sağlayabilir. Örgüt hafızası oluşturulmasında gayriresmi bilginin herkes tarafından anlaşılır hale getirilmesi, çalışanlar tarafından da anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Conklin, 1996).

Örgüt hafızasının etkili olabilmesi için depolanan bilgiler yeniden kullanılabilir hale getirilmelidir. Kullanılabilir hale getirilecek bilgi sadece faaliyetler ve onların sonuçlarından değil, aynı zamanda yöneticilerde bulunan gizli kalmış teorilerden ve varsayımlardan da elde edilebilir. Yöneticiler bu çeşit bilgiyi örgüte anlaşılır bir şekilde yayacak yolları bulmalıdırlar (Roth ve Kleiner, 1998: 46).

Roth ve Kleiner çalışmalarında örgüt hafızasının “öğrenen tarihçe” (learning history) yaklaşımı ile oluşturulabileceğini belirtmişlerdir. Öğrenen tarihçe örgütün hikayesini anlatan

bir dokümandır. Oluşturulan bu dokümanla amaç, öğrenme ile birlikte örgütü içine alan ve örgütün içine işleyen daha iyi bir paylaşım (conversation) ortamı yaratmaktır. Öğrenen tarihçenin oluşturulması sürecinde aşağıdaki 6 safha sırasıyla takip edilebilir (Roth ve Kleiner, 1998: 47-53) :

- **1. Planlama:** Planlama aşamasında öğrenen tarihçe projesinin sınırı ve sahası çizilir. Örgüt içinde başarılı olmuş bireylerin katılacağı bir toplantı yapılır ve dikkate değer sonuçlar öğrenilmeye çalışılır.
- **2. Yansıtıcı mülakatlar:** Başarılı olmuş örgüt çalışanları ile mülakatlar yapılarak fikirleri, faaliyetleri ve elde ettikleri sonuçları nasıl değerlendirdikleri anlaşılmalı çalışılırken tecrübelerin de aktarılması istenir.
- **3. Damıtma:** Bu safhada örgütün yönetim kademesinde çalışanların oluşturduğu bir grup ile dışarıdan gelecek öğrenen tarihçiler biraraya gelerek ham bilgileri anlaşılır bir hale getirirler ve bir rapor yazarlar. Böylece ham bilgi örgüt tarafından anlaşılır bir şekile getirilmiş olunur. Damıtma safhasında üç adet zor noktanın dengelenmesi gerekir: Bunlar; elde edilen sonuçların gerçek bilgilere dayanması, tarihçenin ilgi çekici hikayelerle yazılması ve hikayenin örgüt içinde okunabilir, dinlenebilir ve tartışılabilir bir şekilde anlatılmasıdır.
- **4. Yazma:** Doküman örgüt içinden ve dışından gelen, konulara göre organize edilmiş takımlarca yazılmaya başlanır. Öğrenen tarihçe iki sütunlu olarak tutulur. Sağ sütuna, elde edilen bilgiler olduğu gibi yazılır. Tarihçenin sol tarafına ise okuyucuların reaksiyon göstermelerini ve düşüncelerini sağlayacak yorumlar ve sorular konulur. Böylece okuyucuya da düşünme fırsatı verilerek yorum ve değerlendirme yapması sağlanır.
- **5. Kıymetlendirme:** Bu safhada hazırlanan tarihçenin (dokümanın) müsveddesi yayımlanmadan önce hazırlama sürecine katılanlar tarafından gözden geçirilir ve gerekli değişiklikler yapılır. Doküman herkes tarafından görülmeden onaylanmaz.

Değerlendirme süreci ile çalışmayı hazırlayanların kimliklerinin yayımlanmaması garanti altına alınmış olunur. Çünkü bazı personel kendileri ile ilgili konuların yayımlanmamasını talep edebilir.

- **6. Yayımlama:** Tarihçe artık yayımlanmaya hazırdır. Tarihçe rafa kaldırılacak veya okunduktan sonra bir köşeye atılacak bir rapor gibi dağıtılmaz. Artık mülakatlar ve gözlemler sonucu oluşturulan bu tarihçe, örgüt içindeki dedikodu ve söylentilerin yerini alır. Örgütteki tüm bireyler geçmiş örgütsel faaliyetleri ve tecrübeleri gerçek verilere dayalı bir şekilde öğrenmeye başlayacaktır. Ayrıca bu veriler ileriki faaliyetler için çalışanlara gerekli bilgileri de sağlayacaktır.

Öğrenen tarihçe yöntemi ile zaman içinde gerçekleştirilen faaliyetler ve bunlardan edinilen tecrübelerin, bireylere ve örgüte aktarılarak öğrenme kapasitelerinin artırılması amaçlanır. Bu yaklaşımda üç kritik noktaya dikkat edilmesi gerekir(Roth ve Kleiner, 1998: 53) :

- Örgüt içindeki ve dışındakilerin işbirliği,
- Farkedilir sonuçlarla başlamak,
- Müşterek anlatılan masalları kullanmak.

3.3.3.4. Başkalarından Öğrenme

Öğrenme sadece örgütün kendi içinde değil, aynı zamanda örgüt dışından gelen yeni düşünce ve görüşlerle de oluşabilir. Kendi iş alanımızda faaliyet gösterebilir veya göstermesin örgüt dışından her zaman yaratıcı fikirler alınabilir, örgüte uygulanabilir.

Öğrenen örgütler bilginin kaynağına bakmadan onları elde eden ve değerlendiren örgütlerdir. Öğrenen örgütler açık sistem anlayışına bağlı olarak sürekli çevreleriyle iletişim halindedirler. Çevre ile bilgi alışverişinin düşük seviyelerde gerçekleşmesinin de günümüz işletmeleri açısından yeterli olmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

3.3.3.4.1. Benchmarking

Benchmarking “hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak ve rekabet edebilme gücünü artırmak için, öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendimizi diğer firmalarla sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi firmamızın şartlarına, yapısına amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yinelenen yönetsel araç” biçiminde tanımlanabilir (Süral, 1997: 6).

Benchmarking son yıllarda rağbet gören bir yönetim tekniğidir. Benchmarking ile şirketler, başarılı olmuş şirketleri inceleyerek, kendi bünyelerine uygun yapıları, süreçleri ve uygulamaları alıp uyarlayabilirler.

Benchmarkingde örgütler, öncelikle başarılı olmuş örgütleri tespit ederler. Ardından tespit edilen örgütün, süreçlerinin ve performanslarının anlaşılması için çalışmalara başlanır. Sonra örgüte ziyaretler yapılarak incelemelerde bulunulur, mülakatlar yapılır ve sonunda sonuçlarla ilgili analiz yapılarak tavsiyeler geliştirilir ve uygulamaya geçilir (Garvin, 1993: 86).

Benchmarking’in genel içeriğinin (Süral, 1997: 19):

- Pazarda lider konuma odaklanma,
- Dünya lideri olan örgütlerin ürün, hizmet ve süreçlerini tespit etme ve bunlardan örnek alma,
- Başarıya ulaşmış örgütlerin neden, nasıl ve hangi şartlar altında bu başarıları elde ettiklerini anlama,
- Sistematik bir anlayışla elde edilen bulguları ve bilgileri örgütteki ürün, hizmet ve süreçlere uyarlayıp, dahil etme olduğu söylenebilir.

Öğrenen örgüt benchmarking tekniği ile diğer örgütlerden aldığı yeni bilgileri kendi yapısına ve kültürüne uygun süreçler haline dönüştürür. Bilginin işlenmesi, paylaşımı

uygulanması ve örgütçe benimsenmesi benchmarking uygulanmasında önemli adımlardır. Öğrenen örgüt benchmarking çalışmalarında örgütün katılımını gerçekleştirecek örgüt iklimini sağlar, çalışanları sürekli teşvik eder ve uygulamayı sağlayacak kaynakları ortaya koyar.

Benchmarking uygulamasının özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Spendolini, 1992: 33, Süral, 1997: 22 içinde):

- Benchmarking sürekli bir süreçtir.
- Geçerli ve değerli bilgiler edinilebilen bir araştırma sürecidir.
- Yeni fikirler edinmek için pragmatik bir çalışma ve başkalarından öğrenme sürecidir.
- Zaman alan, yoğun çalışma ve disiplin gerektiren bir süreçtir.
- Her türlü işletme faaliyetini geliştirmeye yarayacak bilgileri sağlayan güçlü ve uygun bir yönetsel araçtır.

Benchmarking'in faydalı olabilmesi için gerçekçi bir yaklaşımla yapılması gerekmektedir. Bu şöyle açıklanabilir: Eğer bulunduğumuz sektörde ondokuzuncu sırada yer alıyorsak, birinci sırada yer alan bir şirket ile benchmarking yapılması faydalı olmayacak ve karışıklıklara yol açabilecektir. Tabii bu noktada birinci sıradaki şirketten mutlaka bazı şeyler öğrenilecektir. Ama ilk onbeşe nasıl girebileceğimizi görebilmek için, onbirinci ile onbeşinci sıra arasında yer alan şirketler ile karşılaştırma yapılmasının daha yararlı ve motive edici olacağı görülecektir (Hardjono, ten Have ve ten Have, 1997: 81-82).

Benchmarking faydaları kısaca şöyle sıralanabilir (Weaherley, 1992: 46, Süral, 1997: 34 içinde):

- Örgütün performansını belirlemede yardımcı olur,
- Diğer firmalarca uygulanan yenilikçi yaklaşımlara ışık tutarken bunları öğrenen yöneticileri de süreç geliştirmek ve israfları önlemek için teşvik eder.

- Firmaların kendilerini aşıp dışarıyı görmelerini sağlar, bir değişim kültürünün yaratılmasına fırsat verir.

3.3.3.4.2. Tüketicilerden Öğrenme

Başkalarından öğrenmenin başka bir yolu da tüketicilerden öğrenmektir. Tüketicilerle diyalog öğrenmeyi teşvik ederken, örgüte değişen müşteri tercihlerinin belirlenmesinde yardımcı olur. Bu da üretilen ürün ve sunulan hizmetle ilgili geribesleme sağlar (Garvin, 1993: 86).

Stratejik yönetimde tüketici ve pazar analizi sürekli yapılan bir faaliyettir. Tüketici analizi ile tüketici yakından tanınır, istekleri ve tercihleri tespit edilir. Fakat esas amaç sadece mevcut tüketici analizi yapmak değil, tüketici ve pazarın sunduğu fırsat ve tehditleri tespit etmektir (Dinçer, 1997; 55).

Öğrenen örgüt müşteri odaklıdır. Öğrenen örgüt tüketiciler ile devamlı iletişim halindedir. Tüketicilerden sağlanan bilgi analiz edilir, değerlendirilir ve örgüt içinde paylaşılır. Bu bilgi ile ürün ve hizmet süreçlerinde, müşteri istek ve tercihleri doğrultusunda iyileştirme sağlanır.

Öğrenen örgütte bütün bölümlerin bilginin elde edilmesinden, kullanılmasından ve paylaşımından sorumlu olduğu daha önceden belirtilmişti. Özellikle örgütte pazarlama ve halkla ilişkiler departmanı direk olarak tüketicilerle temas ve sürekli iletişim görevini yüklenmiştir. Bu noktada iyi yapılanmış pazarlama ve halkla ilişkiler bölümünün tüketicilerden elde edilecek bilgiye ulaşabilen en önemli iki bölüm olduğu söylenebilir.

Dışarıdan gelen fikirlerin kaynağı ne olursa olsun, öğrenme çabuk öğrenen bir çevrede gerçekleşecektir. Bu yüzden yöneticiler savunmacı bir yaklaşım içinde olmamalı, her türlü olaya kendilerini hazırlamalıdır (Garvin, 1993: 87). Bu da sürekli ve sağlıklı iletişim kanallarının açık olması ile sağlanabilir.

3.3.3.5. Bilgi Transferi

Öğrenmenin örgütün bir bölümünden ziyade, örgütün bütününe hızlı ve etkili bir şekilde yayılması gerekmektedir. Fikirler bütün örgüt bireylerine yayıldığı takdirde etkisi daha fazla olacaktır. Yazılı, sözlü ve görüntülü raporlar, departmanlara düzenlenecek gezi ve ziyaretler, personel rotasyon programları, eğitim ve öğretim programları bilginin örgüt içinde yayılmasını sağlayacak metotlardır (Garvin, 1993: 87).

3.4. ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞTURULMASINDA KULLANILAN BİR YÖNTEM: MİKRODÜNYALAR

Mikrodünyalar bilgisayar destekli öğrenmeyi tanımlamak için kullanılmıştır. Özellikle günümüzde sistem dinamikçileri tarafından benimsenen ve iş dünyasında eğitim için kullanılan bir yöntemdir. Ayrıca stratejik değişimde ve son yıllarda da öğrenen örgüt yaratılmasında kullanılmaktadır (Morecroft ve Sterman, 1994).

Mikrodünyalar, yöneticilere ve yönetim kadrolarına önemli örgüt meselelerini çözmek amacıyla uygun ortamlar oluşturarak öğrenmelerini sağlar. Mikrodünyalarda “zaman ve mekan daraltılarak” deneyler yapılır, örgütü nasıl etkilediği tartışılır ve sonuçta öğrenme gerçekleştirilir (Senge, 1997: 337).

Oluşturulan mikrodünyalarla risksiz bir ortamda çalışan ve diğer bireyler etkileşimde bulunan birey, bu etkileşim sonucu kendi yeteneklerini geliştirip yeni bilgiler edinir, öğrenen birey olur. Birey risksiz, stressiz ve sağlıklı bir düşünce ortamı ile zihni modellerini keşfeder ve böylece gelecekte karşılaşacağı muhtemel olaylara hazırlıklı olur.

Bunun yanı sıra mikrodünyalar yöneticilere ileride olması muhtemel olaylar hakkında uygun stratejiler geliştirmesini sağlayacak imkan ve fırsatları sunarlar. Ayrıca mikrodünyalarla çeşitli durumlar yaratılarak çalışanların değişik olaylarda nasıl davrandıkları saptanır, yapılan hatalar çalışanlara gösterilerek düzeltilir.

Mikrodünyaların sağladığı üstünlükler şöyle sıralanabilir (Senge, 1997; 358-360):

- **Mikrodünyalarla gerçek dünyayı birleştirme:** Mikrodünyalarla gizli varsayımların ortaya çıkması sağlanabilir. Anahtar politikaların ve stratejilerin altındaki gerçek nedenler ortaya çıkartılarak sistemde dengesiz ve eksik taraflar giderilebilir.
- **Zamanı hızlandırma ve yavaşlatma:** Mikrodünyalarla hareket hızı artırılıp, azaltılabilir. Böylece uzun vadede alınmış kararların sonuçları, uzun döneme yayılmış varsayımlar daha kısa bir sürede öğrenilebilir.
- **Alanı daraltmak:** Mikrodünyalarla sistemin uzak bölümlerinde meydana gelen faaliyetler ve sonuçları görülebilir.
- **Değişkenlerin izolasyonu:** Dış etkenler kolayca değiştirilebilir, daha basit durumlarla süreçlerin içine sokulabilirler. Ayrıca dış dünyada henüz ortaya çıkmamış dış etkenler de hesaplanabilir. Böylece dış değişkenlerle bireyler kolayca ve her türlü şartta tanışma imkanı bulmuş olurlar.
- **Deneyisel yönelim:** Mikrodünyalar, birey ve grupların politikalarını, stratejilerini ve düşüncelerini deneme imkanı verir. Mikrodünyalarda durum ve olaylar birçok defalar denenebilir ve üzerinde tartışılıp yeni hareket tarzları belirlenebilir.
- **Kurumsal bellek:** Örgüt her yeni edindiği bilgiyi örgütün belleğine ekler ve gelecekte kullanmak için saklar. Böylece bireylere bağlı kalmaz, işinden ayrılan bir birey örgüt için risk oluşturmaz. Mikrodünyalar kurumsal bellek oluşturmada örgüte yardımcı olur.
- **Düşünmek için ara:** Mikrodünya deneyleri ile yöneticilerin nasıl düşünmedikleri ortaya çıkartılabilir. Böylece yöneticilerin dikkate almadığı değişkenler onlara gösterilebilir.

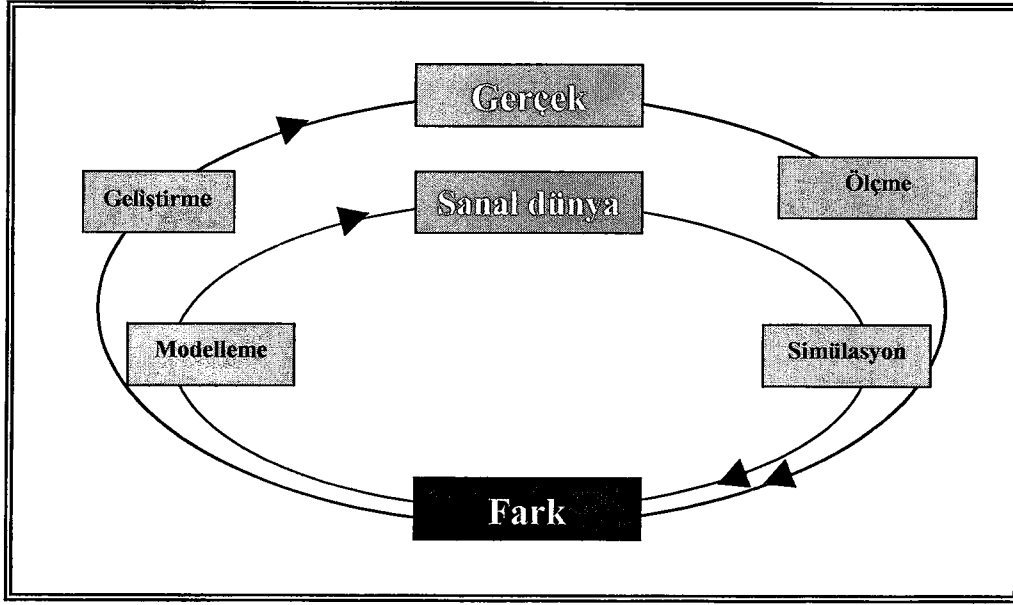
3.4.1. Strateji Laboratuvarı

Strateji laboratuvarı öğrenen örgüt oluşturulmasında bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Strateji laboratuvarı yönetici takımlarının ileride ortaya çıkması beklenen çeşitli senaryolar altında kendi alanları ile ilgili stratejiler geliştirdikleri ve bunları test imkanı buldukları bir ortamdır. Ortamın temel amacı, yöneticilerin alternatif stratejilere ilişkin oluşturdukları, gizli ve kişisel kalmış zihni modelleri ile bunların oluşturulmasına dair varsayımları ortaya çıkartmak, diğer yöneticilerle paylaşım sonucu birbirlerinin yaklaşımlarını keşfetmek ve öğrenme imkanı sağlamaktır. Bu maksatla ortamda tartışmalar hızlandırılabilir ve öğrenmenin gerçekleşmesi için düşünceleri harekete geçiren durumlar tasarlanabilir, durumlar yaratılabilir. Böylece yöneticiler risksiz ortamda deneyim kazanabilirler (Baransel, 1998: 337).

Strateji laboratuvarı uygulaması yaratmak, gerçek dünyanın temsil edildiği sanal ortamı yaratmaktır. Sanal dünya ile gerçek dünya arasındaki fark strateji laboratuvarı uygulaması ile kapatılmaya çalışılır. Strateji laboratuvarlarında bireylerin yeteneklerini geliştirmek için gerçek dünyanın şartlarına uygun, örgütsel baskılardan uzak ve risksiz bir ortam yaratılır. Bireylerin bu ortamda edindikleri yetenek ve tecrübeler gerçek dünyaya yani örgüt yaşantısına aktarılır. Yaratılmaya çalışılan strateji laboratuvarı uygulaması ile Şekil 8'de görülen sürekli bir öğrenme döngüsü yaratılmakta ve bu suretle (Baransel, 1998: 346-347);

- Modelleme süreci süresince gerçek dünya ile ilgili ayrıntılı anlayış geliştirme,
- Simülasyon sistemleri ile insanları eğitme,
- Benzetimler kullanmak suretiyle gerçek sistemleri geliştirmek için stratejiler tasarlama mümkün hale gelebilmektedir.

Şekil 8: Sürekli Öğrenme Döngüsü



Kaynak: ATÇI, Baransel; “Öğrenen Örgüt Oluşturulmasında Bir Yönetim Aracı Olarak Strateji Laboratuvarı”, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir 1998, s. 347.

3.4.2. Merlin Uygulaması

Merlin uygulaması da (Merlin Exercise) öğrenen örgüt yaratılması sürecinde kullanılabilecek senaryo planlamalı ve simülasyon destekli bir uygulamadır. Bu teknik örgüt içindeki karar verme süreçlerinde, stratejik planlar oluşturmada ve problem çözümlerinde kullanılabilir. Teknik ile gelecekteki fırsatlar, tehditler ve olaylar hakkında fikir yürütülür, tahmin yapılır. Uygulamada şu yol takip edilir (Fulmer, Gibbs ve Keys, 1998: 16-17):

- Yöneticilerden öncelikle gelecekle ilgili bazı dönemlerin tahminlenmesi istenir. Örneğin bu tahmin sonucu yöneticiler 10 yıl sonra örgütün kendi ülkesinde lider konuma geleceğini hayal edebilirler.
- İlk gün yöneticiler örgütün geleceği hakkında zihinlerinde resimler oluştururlar, hikayeler yazarlar ve diğer yöneticilerle diyalog kurarak örgütün neye benzeyeceğini tartışırlar.

- İkinci gün keşfedilen gelecekle ilgili stratejik niyetlerini ifade edip yazarlar.
- Sonra yöneticiler 10 yıl sonrasında günümüze dönerek kafalarında tasavvur ettikleri gerçeğin başarılı olmasını sağlayacak ve 10 yıllık dönem içindeki oluşabilecek anahtar faktörleri tanımlarlar.
- Bu faktörler tanımlandıktan sonra yöneticiler, üstün ve zayıf yönlerini belirleyerek arzuladıkları geleceğe ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini değerlendirirler.

3.5. ÖĞRENEN ÖRGÜT VE LİDERLİK

“İnsanları belli bir amaç ya da amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek, onları bu amaçlar yolunda inandırmak ve bu yolda onları güdülemek becerisi” (Usal ve Kuşluvan, 1998: 294) biçiminde tanımlanan liderlik; örgütün bütün süreçlerinde etkili olan en önemli yönetim işlevlerinden biridir.

Liderin örgüt içinde üstlenebileceği görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Usal ve Kuşluvan, 1998: 302-307):

- Planlayıcı olarak örgüt faaliyetlerini planlamak
- Örgüt amaçlarını ve politikalarını ortaya koymak
- Faaliyetleri ve çalışmaları yürütmek, bu çalışmalarda gereken uyumu sağlamak
- Örgütün faaliyet gösterdiği alan/alanlarda uzman olmak
- Dış çevrede örgütü ve çalışanlarını temsil etmek
- Örgüt içi faaliyetlerde ve karşılıklı ilişkilerde denetleyici görevini üstlenmek
- Ödül veya ceza dağıtıcılığı görevini üstlenmek
- Örgüt içi anlaşmazlıklarda, ayrılıklarda, çatışmalarda hakem ve uzlaştırıcı olmak.
- Örgüt çalışanlarına örnek olmak
- Fikir üretmek ve yaratıcı olmak

- Gözetici olarak çalışanları kollamak, desteklemek ve duygusal gereksinimleri karşılamak
- Örgüt içinde oluşabilecek başarısızlıklar karşısında saldırı odağı rolünü üstlenmek

Liderlik, yönetim bilimi çalışmalarının başladığı ilk yıllardan beri araştırılan ve üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. Son yıllarda örgütün bütününe yönelik çalışmalarda liderlik kavram olarak değişmese de anlayış olarak kabuk değiştirmiştir.

Öğrenen örgütlerde yeni liderlik anlayışı gereklidir. Öğrenen örgütlerde liderler; tasarımcı, yönetici ve öğretmen olarak daha yeni konular üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Liderler bu anlayış çerçevesinde insan karmaşıklığını anlama, görüşlerini açıklama ve ortak zihni modeller geliştirme yeteneklerini geliştirebilecekleri örgütleri kurmaktan sorumludurlar. Başka bir deyişle lider örgüt içindeki öğrenmeden sorumludur. (Senge, 1997: 363). Öğrenen örgütte lider, öğrenme kapasitelerini genişleten çalışanlara her durumda destek olur, yol gösterir (Senge, 1990).

3.5.1. Tasarımcı Olarak Lider

Liderliğin ihmal edilmiş bir boyutu olarak tasarımcı liderlik; örgüt politikalarını, stratejilerini, amaçlarını ve sistemlerini tasarlamaktır. Tasarımcılık esas olarak pek fazla görünmeyen daha çok perde arkasında gerçekleşen faaliyetler bütünüdür (Senge,1990). Uzun bir geçmişte gerçekleştirilen tasarımların sonuçları ancak uzun vadede görülebileceğinden, tasarımcı olarak liderin sabırlı ve geleceği gören kişi olması gerekmektedir.

Tasarımcı liderin ilk görevi amaçları, vizyonu ve temel değerleri ortaya koymaktır. Bireyleri harekete geçirecek bu konular tamamen örgütü ilgilendirdiği için bütün olarak tasarlanması gerekir. Özellikle ortak bir görüşün bir an önce ortaya konulması bireyleri ilerideki çalışmalar için teşvik edecektir (Senge, 1997: 367).

Tasarım doğası gereği bütünleştirici bir bilim olduğundan, öğrenen örgütte lider tasarım çalışmasında bütünleşme ile ilgilenir. Tasarımcı lider, bir probleme örgüt içinde verilen farklı tepkileri bütünleştirir ve problemi bütün halinde anlayıp çözer (Senge, 1997: 366).

Tasarımcı liderin ikinci görevi örgüt politikaları, stratejileri ve yapılarını ortaya koymak ve bunları uygulamaktır (Senge, 1990). Tasarımcı liderin bu konularda başarılı olması, çalışanları teşvik etmesine ve tasarım sürecinde bireylerin katılımını sağlamasına bağlıdır.

3.5.2. Öğretmen Olarak Lider

Öğretmen olarak lider, çalışanlara bir şeyler öğretmekten ziyade onları öğrenme konusunda destekleyen ve kolaylaştıran bir ortam yaratır. Öğrenme sürecinde çalışanların sistematik bir öğrenme kavrayışı geliştirmelerine yardımcı olur (Senge, 1997: 379).

Öğretmen olarak lider, örgüt çalışanlarına gerçek durum hakkında daha geniş bakış açısı yaratmak için çalışır. Burada lider bir koç, bir rehber, bir kolaylaştırıcı rolündedir. Öğrenen örgüt bu öğretici role, insanların zihni modellerine açıkça dikkat edilerek devam edilir ve sistem anlayışının etkisiyle daha da geliştirilir (Senge, 1990).

Öğretmen olarak lider, çalışanların önemli konulardaki zihni modellerini ortaya çıkarmaya çalışır. Oluşturulan zihni modellerle gerçek dünyadaki problemler anlaşılmaya, fırsat ve tehditler algılanmaya, karar verilmeye ve hareket tarzları geliştirilmeye çalışılır. Özellikle liderin çalışanları üç belirgin seviyede etkileyebildikleri söylenebilir: Bunlar; harekete geçme, sorumluluk alma ve üretici olmadır (Senge, 1990).

Öğrenen örgüt olma yolunda lider sürekli öğrenme kapasitesini geliştirerek, çalışanların izleyeceği bir model olur. Lider öğrenme süreçlerinde bizzat yer alarak çalışanlarını teşvik eder (Yener, 1997: 30).

Öğrenen örgütte lider çalışanlara sadece model olarak örnek olmaz; bireylere öğrenme yeteneklerini geliştirirken akıl verici (mentor) olarak da yardımcı olur. Akıl verici olarak liderin davranışları ise şöyledir (McGill ve Slocum, 1994: 214, Yener, 1997: 31 içinde):

- Öğrenme programı oluşturur, öğrenme hedeflerini belirler,
- Öğrenmeyi destekleyecek ve risk almayı sağlayacak öğrenme çevresi oluşturur,
- Öğrenme tecrübelerini sağlayan süreçlerin oluşumuna yardımcı olur, çalışanları nasıl ve ne öğrendiklerine dair bilgilendirir.

Öğretmen olarak lider, çalışanlarının girişimcilik inisiyatiflerinin ve karar verme kabiliyetlerinin gelişimine destek olur, onların örgütün büyümesine daha çok katkıları olan bireyler olmasını sağlar. Bunun sonucunda çalışanlar da diğer çalışanların akıl vericisi olurlar. Etkili bir öğrenen örgütte çalışanlar kendilerini akıl verici olarak hissederek (Yener, 1997: 31).

Lider, çalışanlarının öğrenmede başarılı olup olmadıklarını, öğrenme yeteneklerini geliştirip geliştirmediklerini gözlemler. Böylece örgüt içinde bütün çalışanların öğrenme sürecine katılıp katılmadıklarını tespit eder ve değerlendirir. Çalışanları öğrenme sürecine katılmaları yönünde teşvik ederek kesintisiz örgütsel öğrenmeyi inşa etmeye çalışır (Yener, 1997: 32).

Öğrenmeyi gözlemleyen lider üç çeşit davranış sergiler (Yener, 1997: 32):

- Kesintisiz bir geribesleme sistemi kurarak çalışanlara hatalarını düzeltme fırsatı verir. Böylece çalışanları ileride oluşabilecek hatalardan korumuş olur.
- Öğrenen örgütte lider, bireylerin başarısızlıklardan öğreneceklerini bilir. Bu amaçla çalışanları başarısızlıklarından öğrenmeleri için teşvik eder. Çalışanlarını risk almaları yönünde destekler. Alınan riskler ve yapılan hatalar sonucunda çalışanlar başarılı olmasını öğrenirler.

- Öğrenen örgütte lider çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlayarak onları motive eder. Lider bu amaçla her fırsatta çalışanları ile beraber olur ve çeşitli sosyal faaliyetler düzenler.

Özellikle son yıllarda lider kavramı geleneksel liderlik anlayışından modern liderlik anlayışına doğru ilerlemiştir. Öğrenen örgütte liderler, artık bireylere neleri, nasıl yapması gerektiğini öğretmekten çok, neyi ve nasıl öğreneceklerine dair kolaylaştırıcı yolları göstermektedirler.

Öğrenen örgüt geliştirme sürecinde liderin zaman zaman öğretmen rolünden ziyade kolaylaştırıcı rolünü benimsemesi, örgüt içinde öğrenme deneyiminin daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Başka bir ifadeyle çalışanlar daha olumlu tutumlar geliştirecek, bağımsız davranmayı öğrenecek ve öğrenme için gerekli olan temel becerileri daha kolay edineceklerdir (Uyargil, 1996: 20). Ayrıca liderin çalışanlarına kolaylaştırıcı lider şeklinde yaklaşımı aradaki iletişimi güçlendirecek, örgüt içinde karşılıklı saygı ve güvene dayanan bir iklim oluşturulmasını sağlayacaktır.

Öğretmen olarak lider aşağıdaki faaliyetlerde kolaylaştırıcı rolü oynayabilir (Uyargil, 1996: 20-22):

- Örgüt geliştirme ve benzeri değişim programları
- Değişim ile doğrudan ilgili eğitim programları
- İşler için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasını amaçlayan eğitim ve geliştirme programları
- Grupların karar alma ve sorun çözme faaliyetleri

3.5.3. İdareci Olarak Lider

İdareci olarak lider sürekli öğrenmeyi sağlayacak bir örgüt yapısı yaratmaktan sorumludur. Bu maksatla lider, örgüt yapısını oluştururken veya yeniden yapılarak öğrenmeyi kolaylaştıracak bir yapı oluşturur. Lider, oluşturulan hiyerarşik yapının sert ve

çok katmanlı olmamasının, yerinden yönetimin esaslarına dayandırılmasının ve kararlara katılımı sağlamasının öğrenmeyi hızlandıracağını bilir ve bu yönde çalışır.

Örgütlenme çabaları boyunca liderler bireylere, örgütlenmenin sadece üst yönetimin işlevi değil, örgütün bütününe ilgilendiren bir çaba olduğunu anlatmalıdır (Senge, 1997: 373). Örgütlenme süresince bireylerden alınacak destekler ile yapıda oluşabilecek muhtemel hatalar önlenirken aynı zamanda bireylerin de motive olması sağlanacaktır.

İdareci olarak lider yapıyı oluşturduktan sonra uygun süreçlerin çalışmasını sağlamak için gerekli faaliyetleri düzenler. Değişim dinamiklerinin önemli bir bileşeni olan yaratıcılık da ancak uygun yapı ve süreçlerin oluşumu ile geliştirilebilir. Bu maksatla yaratıcılığı geliştirecek yapının ve bunun devamlılığını sağlayacak süreçlerin oluşturulması da idareci olarak liderin en önemli görevlerinden birisidir.

İdareci olarak liderin karşılaştığı temel sorunlardan birisi de öğrenmenin örgütlenmesinde örgütün bir bütün olarak algılanmaması ve fikirlerin pratik olarak denenmesi için gerekli araç ve işlemlerin ortaya konulmamasıdır. Bu safhada lider; bireylerin düşünme, yapma, değerlendirme ve yansıtma faaliyetlerini onların öğrenme isteklerini kırmadan kontrol edebilmelidir (Senge,1997: 374). Lider, çalışanların öğrenme yeteneklerini geliştirirken örgüt ve bireye ortak fayda sağlayacak konuları ortaya koymalı ve yapıyı buna göre düzenlemelidir. Sadece birey veya örgüte fayda sağlayacak faaliyetlerin belli bir süre sonra etkisini yitirebileceği göz ardı edilmemelidir.

Öğrenen örgütte lider, örgüt stratejilerini belirlerken öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak stratejileri öncelikle göz önünde bulundurur. Örgüt stratejilerinin belirlenmesinde bireylerin katılımını da sağlayarak öğrenme yeteneklerini geliştirmelerine destek olur.

Kriz yönetimi süreci karmaşık bir süreçtir. Örgütlerin kriz dönemlerini az kayıpla atlatabilmesi için liderin sakin olması, kriz planları yapması ve çalışanlarla ortak hareket etmesi gerekmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1994: 344). Ayrıca kriz dönemlerinde idareci

olarak lider, kriz boyunca faaliyetleri düzenleyerek çalışanların ders almasını sağlayacak sonuçları ortaya koyabilmelidir.

Örgüt içi çatışmalarda ise lider, dengeleri koruyarak çatışmadan bütün bireylerin öğrenme yeteneklerini geliştirecek sonuçlar elde etmesini sağlar. Özellikle öğrenen örgüt oluşturma çabaları boyunca oluşabilecek çatışmalarda, liderin çatışmayı yönetmesi ve uygun çözümler bulması ilerideki öğrenme faaliyetlerini derinden etkileyecektir.

3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖĞRENME KÜLTÜRÜ YARATMA

Schein'e göre örgüt kültürü, "örgütün bizzat kendisi ve örgütün sahip olduğu yapı, yetkinin dağılımı, liderlik stili, motivasyon, diğer semboller, dil, ideoloji, törenler, kontrol, ödül sistemleri, performans kriterleri ve diğer insan kaynakları uygulamaları ile yakından ilgilidir" (Hatch, 1997: 205, Gülgün, 1998: 255 içinde).

John Van Maanen örgüt kültürünü; "örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler" ile açıklamaktadır. Buna göre kültür kendi başına görülmemekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelmektedir (Hatch, 1997: 205, Gülgün, 1998: 255 içinde).

Örgüt kültürü örgüt bireylerini birarada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler; örgütün geleceğini belirler.

Örgüt içinde değişimi sağlamak için , yönetim kademesinin kendisini günlük işlerden çekip örgüt içinde kültürel yenilenmeyi yönlendirmesi, bu arada değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekir (Mckenzie ve Koenig, 1998: 18).

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, değişim ve yeniden yapılanma çabalarında başarılı olmaları örgüt kültürü değişim zamanını iyi tespit etmelerine ve bu değişimi başarı ile yönetmelerine bağlıdır. Özellikle şu durumlarda örgüt kültürü değişimi zorunlu olabilir (Robbins, 1986: 78, Gülgün, 1998: 260 içinde):

- Örgütün içinde bulunduğu çevrede temel değişiklikler başlamışsa,
- Örgütün içinde bulunduğu sektörde rekabet yoğunsa ve çevre şartları hızlı olarak değişiyorsa,
- Örgüt büyümesi hızlı ise örgüt kültürü değişimi gerekmektedir.

Esasında örgüt kültürü değişimi sürekli bir durumdur. Öğrenen bir örgütte sürekli öğrenme kapasitesini değiştiren ve genişleten örgüt olarak, örgüt kültürünü değişime uyum sağlamak için yeniler. Örgüt kültürünün sürekli yenilenmesi ve değişimlere uyum sağlaması öğrenen örgüt oluşturma sürecine ivme kazandıracaktır.

Ancak öğrenen örgüt oluşturma sürecinde örgüt kültürünün örgüt içindeki faaliyetlere, çalışmalara, bireylerin çabalarına destek veya engel olacağı her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Öğrenen örgüt düşüncesi, üst yönetimin tepeden indirilmesiyle örgüte uygulanamayacağı gibi örgüt çalışanlarının inisiyatifine bırakılacak bir konu da değildir. Örgütsel öğrenme sürecinde kültürel yenilenmenin gerçekleştirilmesi, bunun ötesinde bir öğrenme kültürünün yaratılması vardır.

Başarılı olmuş örgütlerin temelinde, yenilikçiliği ve öğrenmeyi destekleyen bir çabanın sürekli olarak gösterilmesi vardır. Öğrenen bir örgütte üst yönetimin en önemli görevlerinden birisi de sürekli gelişen bir öğrenme kültürü oluşturmaktır (Barrett, 1995: 36). Kültür değişiminde kilit rol oynayacak üst yönetimin, örgütün ne olacağına dair bir vizyonu olması gerekmektedir. Üst yönetim bu vizyonu bütün örgüt çalışanlarına anlatabilmelidir. Bunun yanı sıra üst yönetim öncelikle bu yeni kültürü yaşamalı ve yeni simgelere, sembollere dönüştürmelidir (Gülgün, 1998: 261).

Kültürel yenilenme, “kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulması ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir”. Kültürel yenilenmenin başarılması için örgüt bireylerinin katılımı ile belirlenecek vizyon ve stratejiler oluşturulmalı ve iyi bir geleceğin onları beklediği anlatılmalıdır (Mckenzie ve Koenig, 1998: 18).

Kültürel yenilenme ile örgüt kültürü sistematik bir şekilde değiştirilebilir ve öğrenme kültürü yaratılabilir. Yaratılan yeni kültür gelecekteki örgüt başarısının temel anahtarı olacaktır. Değişim sürecinde değişimi çalışanlara açıkça anlatan, stratejilerini ve hedeflerini açıkça belirten ve çalışanları değerli birer varlık olarak kabul eden bir dönüşüm planı olmalıdır (Mckenzie ve Koenig, 1998: 18).

Kültürel değişim süresince değişimin ve yenilenmenin oluşmasında etkili olabilecek gerekli ve etkin çabaların gösterilmesi, yönetimin üstünde durması gereken en önemli konudur. Bu çabalar şöyledir (Mckenzie ve Koenig, 1998: 18-19):

- Çalışanlara değişim gerekliliğinin anlatılması ve gerçekçi değişim nedenlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu noktada liderin görevi; değişim için zorlayıcı nedenleri ortaya koymak, harekete geçmeyi sağlayan amaçları göstermek ve bireyleri ikna etmektir. Ayrıca gelecek için olumlu bir resim çizmek de çalışanlarda değişim isteği uyandırabilir.
- Yönetim kademesi harekete geçmekteki amacının, çabuk davranma gereğinin ve vizyonun çalışanlara iletilmesinin önemini gözden kaçırmamalıdır. Yönetim kademesi iletişim sonunda iletilmek istenen konunun doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmelidir. Kültürel yenilenme veya kültürel değişim süresince iletişim kanalları etkin şekilde kullanılmalıdır. İletilmek istenen mesaj kısa, öz ve anlamlı olmalıdır.

- Liderin örnek olması çalışanları olumlu yönde etkileyecek, onları motive edecektir. Lider çalışanlara değişimin bütün dinamiklerini anlatmalı ve öncelikle bütün değişimleri kendi davranışları ile uyguladığını göstermelidir.
- Kültürel değişim uzun vadeli bir süreçtir. Değişim süresince kısa vadeli hedeflerin ortaya konulması ve başarılması, çalışanları uzak vadeli hedeflerden uzaklaştırmayacak ve onları başarıma duygularını tatmin ederek değişime direnmelerini engelleyecektir.
- Kültürel değişimin gerçekleşmesi, davranış değişikliğinin gerçekleşmesi ile oluşur. Bu maksatla çalışanlardan kültürel değişimin gerçekleştirilmesi istenirken, davranış değişimlerini sağlayacak eğitim imkanları verilmeli, eğitici önderlik yapılmalı, geribildirim sağlanmalı ve başarılı personel ödüllendirilmelidir.
- Üst yönetim, insan kaynaklarının ve çalışma sistemlerinin değişim ile uyum içinde olmasını ve değişimin desteklenmesini sağlamalıdır. Performans yönetimi, işe alma ve terfi sistemleri, ücret ve ödüllendirme sistemleri, geribildirim ve iletişim sistemleri ile istenen davranışsal ve kültürel değişiklikler arasında tutarlılık bulunmalıdır. Örgüt içi süreçler çalışanları rekabetten çok işbirliğine yöneltecek şekilde düzenlenmelidir.
- Başarılı bir yönetim, uygulama planı ile sürekli nitelikte bir ölçüm gerektirir. Sonuçların ölçülmesi yönetime geribildirim sağlarken oluşan hatalar düzeltilecek ve örgütsel değişimin ne kadarının başarıldığı anlaşılacaktır.
- Örgütsel öğrenme sürecinde öğrenme kültürü yaratmak geçmiş başarıları ortaya çıkartır, gelecekteki muhtemel örgüt imajını ortaya koyar, devamlı araştıran bireylerin yaratılmasına olanak sağlar.

3.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEME

Royal Dutch / Shell'in planlama koordinatörlüğünde bulunmuş olan Arie De Geus, Fortune dergisine girmiş 500 büyük şirket üzerinde yapmış olduğu araştırmada, şirketlerin ortalama ömürlerinin 40-50 yıl olduğunu tespit etmiştir. Aynı araştırmada 200 yaşının üzerinde birçok şirketin olduğunu tespit eden Geus, ömürleri kısa olan şirketlerin de 50. yaşlarını göremeden ortadan silindiklerini, "büyük kuruluşların çoğunun öğrenme özürü olduğunu ve çevrelerindeki dünya evrimleşirken ona uyum sağlamayı beceremediklerini" söylemiştir (Geus, 1998: 9).

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütlerin sürekli değişen çevreye cevap verme zorunluluğundan dolayı öğrenme yeteneklerini geliştirmesi gerekliliği vurgulanmış ve bunun örgütün doğal bir süreci haline gelmesinin önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel öğrenme sürecinde örgütlerin karşılaşabilecekleri öğrenme bozuklukları araştırmacılar tarafından şu şekilde sınıflandırılmışlardır (Snyder ve Cummings, 1998: 874):

- Öğrenme yetersizlikleri (Senge,1990; Van de Ven ve Polley, 1992)
- Öğrenme hataları (Marsik ve Watkins, 1990)
- Örgütsel yenilenme engelleri (Quinn, 1985)
- Öğrenme engelleri (Shaw ve Perkins, 1992), (McGill ve Slocum, 1994)
- Tamamlanmamış öğrenme çemberleri (March ve Olsen, 1975)
- Bilgi sınırlandırma faaliyetleri (Leonard-Barton, 1995)

Sonuç olarak, yukarıdaki örgütsel öğrenme bozuklukları öğrenmenin etkinliğini engelleyecek, örgütsel öğrenme çabalarını boşa çıkartacaktır.

Snyder ve Cummings çalışmalarında örgütsel öğrenme süreçlerini; keşfetme, icat etme, üretme ve genelleştirme diye dörde ayırmışlardır. Buna göre bu süreçlerle örgütsel bilgi oluşur ve sonunda örgütsel performans çıktıları meydana gelir. Öğrenme bozuklukları

da dört süreç içerisinde oluşur ve örgütsel bilgi üzerinde etkili olur. Bu öğrenme bozuklukları şöyledir (Snyder ve Cummings, 1998: 877-884):

- **Keşfetme:** Bu süreç örgütsel amaçları ve performans standartlarını tanımlama, oluşturma ve bu süreçleri halihazırdaki çıktılarla karşılaştırmayı içerir. Keşfetme süreci boyunca iki tane öğrenme bozukluğu ile karşılaşılır. Bunlardan ilki olan körlük (blindness), örgütsel araştırma sürecinde karşılaşılan öğrenme bozukluğudur. Örgüt çalışanlarının amaçlarına ulaşma isteklerinin eksikliği veya bilgi noksanlığından dolayı fırsat ve problemleri algılamakta başarısız olmalarıdır. Örgüt çevresinde ve içinde meydana gelen değişiklikler ile problemlerin algılanmaması öğrenme sürecini etkilerken, örgütün faaliyetlerinde başarısızlığa neden olur.

İkinci öğrenme bozukluğu ise yansıtma (projection). Örgüt çalışanları gördükleri şeyleri çarpıttıkları zaman oluşur. Yansıtma, basmakalıp konular, politik ve finansal meseleler veya algılanmadan kaynaklanan endişeler sonucu oluşabilir. Yansıtma genellikle çevreden gelen bilginin ne anlama geldiğinin bilinmediği zamanlarda meydana çıkar.

- **İcat etme:** Performans eksikliklerini analiz etme ve bunları iyileştirecek çözümleri bulma sürecidir. Bu eksiklerin nedenlerini araştırma, genelleştirme, alternatif çözümleri değerlendirme, hareket planları üzerine karar verme süreçlerini de içerir. İcat etme sürecinde ilk öğrenme bozukluğu basit düşünmedir (simplemindedness). Buna göre örgüt üyelerinin analiz yapmasına rehberlik edecek ve çözümler üretmesini sağlayacak zihni modellerin oluşumundaki aksaklıklar bu öğrenme bozukluğuna neden olur.

İcat etme sürecinde meydana gelen ikinci öğrenme bozukluğu da örgüt içindeki çalışanların birbirleriyle işbirliği yapmamaları ve iletişime geçmemeleri sonucu oluşur. Takımlar ve bireyler arasında iletişim eksikliğinden dolayı işbirliği ve bilgi paylaşımı gerçekleşmeyeceği için öğrenme de meydana gelmeyecektir.

- **Üretme:** İcat etme safhasında ortaya konulmuş çözümlerin uygulanma safhasıdır. İlk öğrenme bozukluğu ortaya konulan plan ve tekliflerin çeşitli nedenlerle uygulanmaması sonucu meydana gelir. Çeşitli nedenlerle ortaya konulmayan faaliyetler, birey ve grupları çalıştırmayacak ve öğrenme gerçekleşmeyecektir.

İkinci öğrenme bozukluğu ise örgütün yapmak istedikleri ile eylemleri arasında oluşan kopukluklar sonucu oluşur. Örgüt çeşitli nedenlerle uygulamak istediklerini eyleme dönüştüremezse çalışanların motivasyonları kaybolacağı gibi örgüte olan inançları da sarsılabilir. Sonuçta öğrenme süreci aksayabilecek veya zarar görebilecektir.

- **Genelleştirme:** Örgütlerin tecrübelerini değerlendirmeleri, sonuçları dokümanlaştırmaları ve bunları sosyal normlara, kavramlara, örgütsel uygulama ve prosedürlere dönüştürme safhasıdır. Karşılaşılan ilk öğrenme bozukluğu örgütün tecrübelerini, belgelerini ve açık olmayan sonuçlarını gözlemlemeyi becerememesi ve bunları örgüt için uygun hale dönüştürememesidir. Bu örgütün gerçekleştirdiği faaliyetleri gözetleyecek otomatik sistemlerin eksikliğinden olabileceği gibi sistemlere yeteri kadar nüfuz etme imkanının sağlanamamasından da kaynaklanabilir.

İkinci olarak ortaya çıkan öğrenme bozukluğu ise örgüt içinde tecrübelerin tam olarak değerlendirilememesidir. Örgütler karmaşık ve belli olmayan çevrede de öğrenmesini becerebilmelidir. Bu bozukluğun nedenleri ise çalışanların faaliyetlerin arkasında bulunan ilişkileri yanlış algılamaları veya kendilerine göre yorumlamaları ve elde edilen tecrübelerin örgütün içinde bulunduğu çevrenin şartları ile beraber değerlendirilmemesidir.

Öğrenme bozukluklarının kaldırılması, öğrenen örgüt olmayı isteyen yöneticilerin üzerinde çalışmaları gereken konuların başında gelir. Yöneticiler, örgütsel öğrenme ile ilgili bu zamana kadar tartışılmış olan teori ve uygulamaları çalışanları ile birlikte uygulamış

olabilirler. Fakat örgüt içindeki öğrenme bozuklukları kaldırılmadığı sürece başarılı olmaları zordur. Yöneticiler bu bozuklukları aşarken bozuklukları hızlı ve etkili tespit etmeli, uygulamayı sabırla gerçekleştirmeli, gerçekçi değerlendirmeli, çalışanlara etkin yöntem ve yollarla anlatmalı ve işbirliği yapmalıdır.

Aşağıda örgütsel öğrenmeyi engelleyecek bazı örgüt hastalıkları ise şöyledir (Kalder, 1997: 13-18):

- **Sorunu kabul etmeme:** Sorunu kabul etmeme örgüt içindeki hastalıklardan biridir. Örgüt çalışanları problemi en derinden hissetmelerine rağmen onu ortaya çıkartacak girişim ve cesareti gösteremezler. Örgüt içinde ise bu durumdan faydası olan kişiler bunu engeller, hatta daha ileri giderek ortaya çıkarmaya çalışanlarla çatışmaya girerler. Sorunun kabul edilmemesi örgüt içindeki süreçlerin hareket etmesini engelleyecektir. Ayrıca şirket yöneticilerinin, şirketlerini kendilerinin görmek istedikleri gibi görme eğilimleri de sorunun kabul edilmesini engelleyecektir.
- **Sorunu görüp de görmeme:** Örgüt içindeki önemli sorunlar görmezden gelinir, göz ardı edilir ve harekete geçilmez. Üst yönetim örgüt çalışanlarına sorunun giderileceğine dair telkinlerde bulunurken iki şekilde hareket etmektedir: Ya soruna hiç bir şey yapmıyordur ya da işi yapılagelmiş şekilde devam ettiriyordur.
- **Bilgi paylaşmama:** Örgüt içinde bireyler veya bölümler arası bilginin saklanması örgütsel öğrenme sürecinin başarılmasını engelleyecektir. Özellikle örgüte katılan ve ayrılan personelin devir hızı fazla ise paylaşılmayan bilgi ayrılan personel ile beraber örgütten gidecektir. Bu durumda bilgi kaybedildiği gibi örgüt içinde de yetenek ve faaliyetlere dönüştürülemeyecektir.
- **İlişkilendirmeme:** Örgüt içinde her gün yüzlerce faaliyet çalışanlarca gerçekleştirilmektedir. Bireyler birbirleriyle iletişim kurmakta, beraber çalışmaktadırlar. Örgüt içindeki faaliyetlerin birbirlerinden kopuk olması ve

yapılan faaliyetlerle ilgili çalışanların gerekli bağları kuramaması bütünün görülmesini engelleyecektir. Çalışanlar örgüt içindeki gerçekleştirilen eylemlerin hangi sonuçlara yol açtığını öğrenemeyecektir.

- **Ders almama:** Bu hastalık çözülmüş olan problemlerin yeniden ortaya çıkması olarak tanımlanabilir. Sorunlar ortada iken çıkış noktaları tespit edilmez, temelinde yatan nedenler araştırılmaz ve ortaya konulmaz ise örgütün tekrar aynı sorunlarla karşılaştığı görülecektir. Bu tarih tekkerrürden ibarettir sözünü açıklayan bir hastalıktır.
- **Bilgi üretilmesini engelleme:** Bu ben bilirim sendromudur. Özellikle üst yönetimde görülen bu hastalıkta yöneticiler, ya her şeyi kendilerinin bildiklerini söyleyerek çalışanların fikirlerini almazlar ya da çalışanlardan fikir almalarına rağmen kendi bildiklerini uygularlar. Bu tür yaklaşım örgüt çalışanlarının motivasyonlarını yok eder ve çalışanları pasifleştirir. Örgüt içindeki bilgi paylaşımı düşük seviyelere kadar iner.
- **Sorunlarla kişileri karıştırma:** Probleme neden olan birey veya bireylere karşı suçlayıcı davranışlar içine girilmesidir. Esas olarak problemin temelinde yatan gerçekler üzerinde durulacağına, problemin çıkmasına neden olan birey veya bölümler üzerinde yoğunlaşılır. Bu da bireyler üzerinde olumsuz etki yapar ve risk alma anlayışının zarar görmesine neden olur. Bunun sonucunda ise örgütsel öğrenme için gerekli koşullardan olan birey öğrenmesi de büyük ölçüde aksamış olacaktır.
- **Mimariyi ve sistemi anlamamak:** Ortaya çıkan problemler örgüt yapısından veya sistemden kaynaklanabilir. Sistemin çalışmasını ve örgüt yapısını anlayıp özümsemeden sorunlara çözüm bulmak zorlaşacaktır. Özellikle örgüt sorunlarının temelinde sistemin çalışmasını ve örgüt yapısını yeterli tanımamak vardır.

- **Geçmişin başarılarına sığınma:** Geçmişte ortaya konulmuş başarılı çalışmalarla örgüt ayakta kalmaya çalışır, faaliyet gösterir. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, değişimi takip edemeyip devamlı eski başarılarla yaşamaya çalışırlarsa bir süre sonra faaliyetlerinde başarısızlıklarla karşılaşacaklardır. Çalışanlara devamlı geçmiş başarıları anlatmak, bunlara devamlı güvenmek, eski kural ve uygulamalarla devam etmek ve bunları güncelleştirmemek bir süre sonra öğrenmenin önünde engel olacaktır. Özellikle öğrenemeyen toplumların geçmiş başarılarına sığınarak gelecekle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmemeleri onları başarısızlığa götürecektir.
- **Eğitimle öğrenmemeyi garantileme:** Örgütlerin amaçlarına uygun olmayan eğitim programlarını çalışanlara vermesi veya uygun olmayan ortamlarda eğitim yapması öğrenmeyi engelleyen hastalıklardır. Örgütler eğitim verdiklerini düşünerek ilgisiz eğitim programları düzenler, böylece eğitim sorunlarını çözdüklerini düşünürler. Böylece gerçek bir öğrenme sürecinde bizzat yönetim kademesi tarafından engellenmiş olur.

Üçüncü bölümde örgütlere, öğrenen örgüt oluşturmalarında yol gösterecek kavramlar ve disiplinler açıklanmış, teknikler ve uygulamalar ortaya konulmuştur. Dördüncü bölümde ise örgütlerin değişime uyum sağlamalarına , daha etkili öğrenmelerine ve öğrenen örgüt yaratma çabalarına yardımcı olacak olan bir model açıklanacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ÖĞRENME MODELİ

Sürekli değişen bir çevrede yaşamayı öğrenme, hızla değişen tüketici isteklerine cevap verme zorunluluğu, geleceğin belirsiz ve tahminlenmesi zor oluşu işletmelerin yeni yönetim tekniklerine olan ihtiyaçlarını artırmaktadır. Şartları gün geçtikçe ağırlaşan rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri, kar yapmaları ve sosyal sistem içinde üstlerine düşen görevleri yerine getirmeleri için yeni yönetim tekniklerini, yeni yönetim stratejilerini ve yeni yönetim uygulamalarını işletmelerinin bünyesine uyarlamaları gerekmektedir.

Değişen dünyada rekabet sadece kar amacı güden örgütlerde değil, bütün örgütlerde kendini gösteren bir olgu haline gelmiştir. Bunun en önemli sebebi de bilginin, bütün örgütler için stratejik bir girdi ve çıktı olması ve rekabet ortamının vazgeçilmez hedefi haline gelmesidir.

Mevcut dünya düzeninde ülkeler arasındaki rekabet yarışı üç alanda geçmektedir: Birincisi, bilgi üretmek veya bilgiyi çeşitli yollarla elde etmektir. İkincisi, bu bilgiyi kullanmaktır. Üçüncüsü ise bilgiyi ekonomik bir değere dönüştürmek başka bir deyişle pazarlamaktır. Bilgi üretiminin teknolojik imkan ve kabiliyetler gerektirmesi, uzun zaman alması, ekonomik değere çabuk dönüştürülmesi gerekliliği bilginin stratejik önemini daha da artırmaktadır. Bu nedenle ülkeler kaynaklarının önemli bölümlerini bilgiyi elde etmeye, uyarlamaya, kullanmaya ve ekonomik değere dönüştürmeye harcamaktadırlar.

Bu amaçla çalışmanın son bölümünde, örgütlerin değişime uyum sağlamalarına, bizzat değişimi başlatabilmelerine ve rekabet ortamında başarıyla mücadele edebilmelerine yardımcı olacak, aynı zamanda öğrenen örgüt olma çabalarına ışık tutacak olan stratejik öğrenme modeli açıklanacaktır.

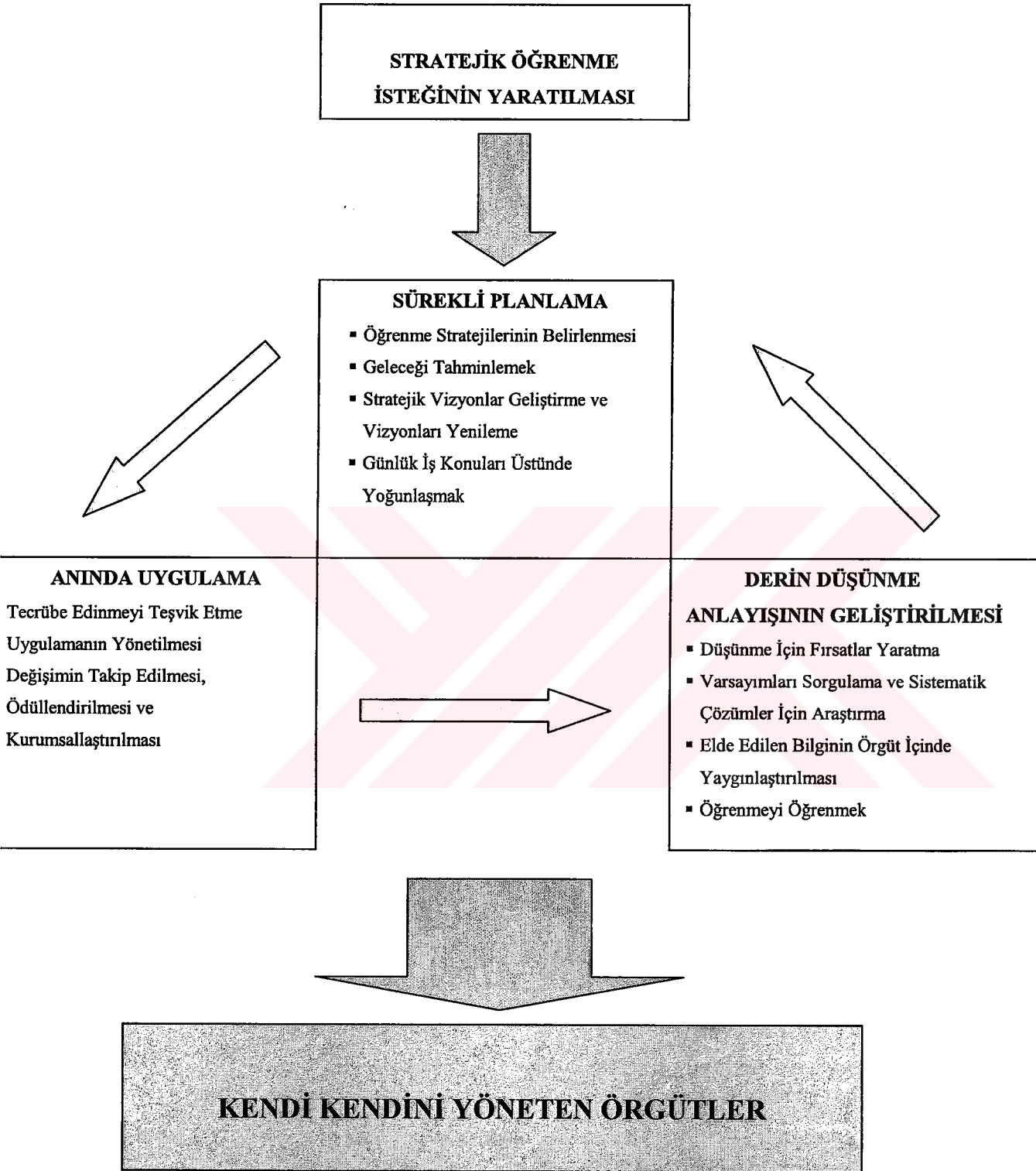
Ayrıca çalışmanın ilk üç bölümünde öğrenen örgütler ile ilgili anlatılan teorik konuların, stratejik öğrenme modeli ile daha iyi anlaşılmasının sağlanması ve öğrenme hedefini benimseyerek öğrenen örgüt olma yolunda ilerlemek isteyen örgütlere yardımcı olunması amaçlanmıştır.

Modelin uygulanmasının örgütler açısından önemi ise şöyledir: Stratejik öğrenme modeli ile örgütler;

- Hızlı ve sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilir,
- Stratejik bir hedef olan bilgiye daha kolay ve zamanında ulaşabilir,
- Değişiminin önünde yer alabilir,
- Rekabet stratejileri oluşturup rakipler ile daha etkin rekabet edebilir,
- Gelecekle ilgili tehdit ve fırsatları zamanında tahmin edebilir,
- Çalışanları bir vizyon etrafında toplayabilir,
- Örgüt içindeki öğrenme yeteneklerini geliştirebilir,
- Örgüt amaçlarını, örgüt stratejilerini ve öğrenme hedeflerini uygulayabilir ve
- En önemlisi öğrenen örgütler olabilirler.

Stratejik öğrenme modeli Şekil 9’da görüldüğü gibi “Stratejik Öğrenme İsteğinin Yaratılması, Sürekli Planlama, Anında Uygulama ve Derin Düşünme Anlayışının Geliştirilmesi” olarak 4 safhadan meydana gelmektedir. Model, Redding ve Catalanello’nun çalışmalarına dayanarak oluşturulmuştur. Fakat öğrenen örgütler oluşturulmasında yöneticilerde ve çalışanlarda öğrenme isteğinin yaratılmasının önemli bir konu olması nedeniyle “Stratejik Öğrenme İsteğinin Yaratılması” tarafımızdan modele eklenmiştir. Sonraki üç safha ise stratejik öğrenme modelinin temelini oluşturan kısımdır. Bu üç safhada örgütlerin; hızla değişen çevreye uyum sağlamalarına, etkin olarak rekabet edebilmelerine ve öğrenen örgütler olabilmelerine yardımcı olacak stratejik öğrenme modeli ile ilgili kavramlar, yöntemler ve uygulamalar açıklanmaktadır. Modelin sonunda ise öğrenen örgüt olabilmeyi başarmış örgütlerin kendi kendilerini yöneten örgütler olacağı öngörülmüştür.

Şekil 9 : STRATEJİK ÖĞRENME MODELİ



Kaynak: REDDİNG, John C., CATALANELLO, Ralph F., "Strategic Readiness: The Making of the Learning Organizations", Jossey-Bass, ABD, 1994.

4.1. STRATEJİK ÖĞRENME İSTEĞİNİN YARATILMASI

Stratejik öğrenmede yöneticilerde ve çalışanlarda öğrenme isteğinin yaratılması, geliştirilmesi ve anlatılması ilk safhada gerçekleştirilmesi gereken bir konudur. Ayrıca stratejik öğrenme isteğinin oluşturulması ile yöneticilerin ve çalışanların bireysel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi de sağlanacaktır.

Stratejik öğrenmede örgütün üst yönetim kademesinin öncelikle öğrenme niyet ve maksadını ortaya koyması gereklidir. Üst yönetim öğrenme konusunda istekliliğini ortaya koyduktan sonra her davranışı ile bunu bütün yöneticilerine ve çalışanlarına göstermelidir. Örgütte bütün olarak stratejik öğrenmenin gerçekleşmesi buna bağlıdır.

Aşağıdaki uygulamalarla stratejik öğrenme isteği yaratılabilir (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993: 61-62):

- Öğrenmenin görünür yapılması ve stratejik amacın merkezi haline getirilmesi çalışanları ve yöneticileri öğrenme konusunda teşvik edecektir.
- Örgüt öğrenmeye maddi ve manevi kaynakları ile yatırım yapmalıdır. Bu amaçla çalışanlara eğitim, öğretim, kendini geliştirme imkanları sağlanırken uygun kariyer fırsatları da tanınmalıdır. Örgüt sadece maddi yatırımlarla değil, manevi olarak da öğrenmeyi desteklemelidir. Örneğin bir üst düzey yöneticisinin bir seminere katılımcı veya sunucu olarak katılması öğrenme isteğini artıracaktır.
- Yöneticiler her fırsatta öğrenme, öğrenmenin önemi, öğrenme hedefleri ve öğrenen örgüt yaratma çabaları konusunda konuşmalı; resmi veya gayriresmi görüşmelerde, toplantılarda çalışanları aydınlatmalıdır.
- Çalışanlara yaptıkları faaliyetlerle ilgili ölçme imkanları verilirse kendilerini değerlendirerek yetenek ve bilgilerini ortaya koyma fırsatlarını bulurlar. Ölçme

sonucu kendisini geliştirmeye ihtiyaç duyan çalışanlar öğrenme için teşvik edilmiş olurlar.

- Örgütün kendini, lider veya kendi konumuna uygun rakip örgütlerle kıyaslayarak farklılıklarını ortaya koyması ve bu farklılıkları kapatarak daha etkin rekabet etmesi çalışanları harekete geçirirken aynı zamanda onları motive edecek ve öğrenme isteklerini artıracaktır.
- Öğrenme sembollerinin yaratılması çalışanların öğrenme isteklerini artırabilir. Bu sembol öğrenme sonunda çalışanlar tarafından ulaşılabilecek maddi bir ödül olabileceği gibi örgüt için manevi önemi olan bir flama, bir mevki de olabilir. Oluşturulacak örgütsel bir amaç da sembol olarak kullanılabilir.

4.2. SÜREKLİ PLANLAMA

Sürekli planlama değişim için gereklidir. Sürekli planlama ile stratejik öğrenme için gerekli olan bilgiler elde edilir, örgütün amaçları ve vizyonları ortaya konulur, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak stratejiler belirlenir.

Örgütler; çevrede oluşan değişimleri takip eder, örgüt içinden ve çevresinden bilgi elde eder, kendi faaliyetlerinde tecrübe kazanır ve bunları analiz ederler. Sürekli planlama ile elde edilen bu veriler gelecekle ilgili stratejilere ve hedeflere dönüştürülürken, örgüt yapı ve süreçleri de öğrenme amaçlarına göre tasarınırlar.

Öğrenen örgütlerde planlama geleneksel örgütlerden farklıdır. Öğrenen örgütlerde sürekli planlama devamlı bir faaliyettir, yönetim ve çalışanlarla birlikte yapılır. Bu maksatla öğrenen örgütler değişimi yakalamak ve öğrenme yeteneklerini geliştirmek için çevrelerinden sürekli bilgi toplar ve analiz eder, amaçlarını ve planlarını sürekli geliştirirler. (Redding ve Catalanello, 1994; 23-24).

4.2.1. Öğrenme Stratejilerinin Belirlenmesi

Sürekli planlamada ilk safha öğrenme stratejilerinin belirlenmesidir. Bu maksatla örgütler kendi yapı ve süreçlerine uygun öğrenme stratejilerini belirleyerek ortaya koyarlar. Ortaya konulan öğrenme stratejileri ile öğrenme hedeflerini gerçekleştirecek stratejiler belirlenirken, sürekli planlama için gerekli olan stratejik bilgiler de örgüte sağlanmış olur. Aynı zamanda elde edilen bilgi, kazanılan tecrübelerle bütünleştirilerek yöneticilerin ve çalışanların öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesinde kullanılır.

Öğrenme stratejilerinin belirlenmesi süreci sadece öğrenen örgüt yaratma çabalarının başında yapılmaz. Değişen çevre şartlarına, bunun sonucunda değişen örgüt yapısına, örgüt kültürüne ve örgüt süreçlerine göre de yeni öğrenme stratejileri belirlenir ve mevcut stratejiler geliştirilir.

Örgütlerin uygulamak istedikleri öğrenme stratejilerinin belirlenmesinde birçok etken vardır. Bunlar: örgüt yapısı ve süreçleri, dış çevre şartları, örgütün amaçları, gelecekle ilgili beklentileri, vizyonu, pazardaki konumu, rekabet şartları gibi konular olabileceği gibi çalışanların öğrenme konusundaki talepleri, ne kadar istekli oldukları, yöneticilerin yaklaşımları, örgütün ihtiyaç duyduğu bilginin niteliği gibi konular da olabilir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde detaylı bir şekilde anlatılan öğrenme stratejileri ise şunlardır:

- Sistematik problem çözme
- Tecrübelerden öğrenme
- Geçmişten öğrenme
- Başkalarından öğrenme
- Bilgi Transferi

4.2.2. Geleceği Tahminleme

Çevre sürekli dinamik bir değişim içerisinde. Elde edilen bilgi ve teknoloji çok kısa bir sürede eskimekte, yerini başka bilgi ve teknolojik gelişmelere bırakmaktadır. Öğrenen örgütler sadece günlük faaliyetlerde oluşan eğilimlerle değil, gerçekleşmesi muhtemel sosyal, ekonomik ve politik eğilimleri gözlemleyerek ve yorumlayarak da gelecekle ilgili tahminleme yaparlar. Öğrenen örgütler gelecekle ilgili en küçük detayları bile analiz ederler (Redding ve Catalanello, 1994; 62-63).

Stratejik öğrenmede geleceğin tahminlenmesi ve gelecekle ilgili varsayımların ortaya konulması, stratejilerin oluşturulmasında örgüte yol gösterir. Böylece geleceğin belirsizliği azaltılmaya, değişimin dinamikleri anlaşılmasına ve örgüt bu değişime uyarlanmaya çalışılır.

Örgütler açısından gelecekte var olmak için özellikle faaliyet gösterilen sektörün geleceğini önceden görebilmek gereklidir. Bu maksatla örgütler kendi sektörlerindeki teknolojik gelişmeleri, demografik özellikleri, yasal düzenlemeleri, yaşam tarzlarına ilişkin yeni eğilimleri ve geçerliliğini yitirecek uygulamaları rakiplerinden daha önce anlamalı ve bunlara ilişkin yeni uygulamaları hızlı şekilde icra etmelidir (Hamel ve Prahalad, 1997: 5).

Öğrenen örgütler geleceği tahminlemek ve planlama için gerekli olan verileri sağlamak için sürekli dış çevre analizi yapan örgütlerdir. Yapılan dış çevre analizi ise şöyledir (Dinçer, 1997):

- Uluslararası Çevre Faktörlerinin Analizi
- Genel Çevre Faktörlerinin Analizi
 - Teknolojik faktörlerin analizi
 - Sosyo-kültürel faktörlerin analizi
 - Ekonomik faktörlerin analizi
 - Hukuki-politik faktörlerin analizi
 - Tabii çevre faktörlerinin analizi

- İş Çevresi Faktörlerinin Analizi
 - Tüketiciler ve pazar analizi
 - Rakipler ve rekabet analizi
 - Satıcılar ve satıcılar pazarının analizi
 - Finansman kuruluşlarının analizi
 - Sendika ve işçi-işveren ilişkilerinin analizi

Geleceğin tahminlenmesi maksadıyla çalışmanın üçüncü bölümünde anlatılan senaryo planlaması ve bilgisayar destekli senaryo planlama tekniği olan Merlin Uygulaması kullanılabilir. Bu iki teknikle stratejik planlar yapılabilir, gelecekle ilgili stratejik alternatifler, fırsatlar ve tehditler ortaya konulabilir.

4.2.3. Stratejik Vizyonlar Geliştirme ve Vizyonları Yenileme

Vizyon, gelecek hakkında gerçekleşeceği düşünülen ideallerdir. Bireyleri geleceğe bağlayan bir köprüdür. Vizyon bireylerin oluşmasını istediği gelecektir. Örgütsel vizyon ise örgütün uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçlardır. Vizyon örgütün geleceğe yönelik uygulamalarını şekillendirir.

Stratejik öğrenmede vizyon üst yönetiminin kararlarıyla değil, yöneticiler ve çalışanların ortak kararları sonucu oluşturulur. Oluşturulan vizyonlarla gelecekte ulaşılacak istenen amaçlar, idealler ortaya konulur. Vizyon ile değişim için itici güç sağlanırken, yöneticiler ve çalışanlar da bir işbirliği anlayışı içinde ortak idealler için bir araya gelirler.

Vizyon bireyleri bir arada tutan, bir hedefe yönelten, onların gelecekle ilgili beklenti ve amaçlarını ortaya koyan bir araçtır. Örgütler ise vizyonlarını ortaya koyarak gelecekle ilgili beklentilerini ve amaçlarını belirlemiş olurlar.

Vizyon örgütün geleceğine yön verir. Vizyon ile örgütün sınırları dışına çıkılarak daha büyük amaçlar ortaya konulur. Aynı zamanda hem örgütün hem de çalışanların öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesine olanak sağlanmış olur.

Vizyon, bireylerin kendi amaçları ile örgüt amaçlarını gerçekleştirirken bu amaçlara tutkuyla sarılmaları için bir neden verir. Nasıl iyi bir strateji ve hedef bireyleri ortak bir amaç için toplarsa, iyi bir vizyon da bireylerde duygusal bir coşkunluk yaratır ve başarıma için gerekli enerjiyi verir. Bu maksatla belirlenen vizyonlar, çalışanların onlara ulaşmak için sarfedecekleri çabalardan zevk almasını sağlamalıdır (Tushman ve O'Reilly III, 1997: 48-49).

Ortaya konulan vizyonlar değişen çevre şartlarına, tüketici taleplerine, çalışanların isteklerine göre geliştirilmelidir. Başarı, ancak devamı sağlandığı takdirde örgütlere fayda sağlar. Bu maksatla yöneticiler vizyonlara ulaşabilmek için vizyonları çalışanlarla beraber ortaya koymalı ve onlara benimsetebilmelidir.

Bütün örgüt çalışanlarının, tüketicilerin, tedarikçilerin ve örgütün faaliyetleri ilgili bütün bireylerin katılımıyla paylaşılan bir geleceğin vizyonu oluşturulabilir. Bu amaçla araştırma konferansları kullanılabilir. Araştırma konferanslarına örgüt çalışanları, tedarikçiler, tüketiciler, sendika temsilcileri gibi örgütün içinde bulunduğu faaliyetlerle ilgili kişiler ve grupların temsilcileri katılabilir. Amaç, oluşturulan grupla beraber geleceğe ait ortak bir vizyon oluşturmaktır. Konferans birkaç gün sürer ve ortalama 30-50 kişinin katılımıyla gerçekleştirilir. Oluşturulan küçük gruplar aşağıdaki adımlarla ilgili ana temaları tespit eder ve ortaya koyarlar. Amaç sadece geçmiş problemleri çözmek değil, aynı zamanda gelecekle ilgili farklı bakış açılarının da ortaya koymaktır. Konferans sonunda katılanların uygulama sorumluluğunda olduğu özel faaliyet planları geliştirilir. Ayrıca programı gözden geçirmek ve ortaya çıkan değişikliklere uyarlamak için güncelleştirme toplantıları da yapılır. Araştırma konferanslarında şu adımlar takip edilir (Redding ve Catalanello, 1994: 67-68):

- **Adım 1:** Dünyaki trendler belirlenir.
- **Adım 2:** Bütün olarak örgütü veya incelenen özel bir konu veya problemi etkileyebilecek çekici ve muhtemel trendler ortaya konulur.

- **Adım 3:** Örgütün(özel bir konu veya problemin) geçirdiği süreçler, geçmişi, üstün ve zayıf yanları incelenir.
- **Adım 4:** Örgütün geleceği ile ilgili bir tasarım veya incelenen özel konu veya problemle ilgili bir plan yapılır.
- **Adım 5:** Stratejiler ve faaliyet planları oluşturulur.

4.2.4. Günlük İş Konuları Üstünde Yoğunlaşmak

Örgütler gelecekle ilgili plan ve stratejilerini oluşturduktan sonra planların uygulamasına temel teşkil eden günlük iş konularının üzerine eğilmelidirler. Bu, uzun vadeli planların uygulanmasını sağlayan kısa dönemli planların yapılması, başka bir deyişle örgütlerin günlük işlerindeki faaliyetleri planlamasıdır.

Günlük iş konularının planlaması uzun vadeli planların uygulanmasını kolaylaştıracağından üzerinde titizlikle durulmalıdır. Günlük iş planlarının yapılması, öğrenme hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve öğrenen örgüt yaratma çabalarını destekleyecektir. Planlar değişimi destekleyecek yönde olmalı, örgüt stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmalıdır.

Günlük iş konularının planlanmasında kuralların, yöntemlerin, programların, emirlerin, rutinlerin, prosedürlerin öğrenmeyi destekleyecek bir anlayışla ortaya konulması gereklidir. Bunlar çalışanların her gün gerçekleştirdikleri faaliyetlere yön veren konular olması açısından önemlidir. Bu konuların ortaya konulması sürecinde, çalışanlarla yöneticiler işbirliği yapmalı ve kararlar ortak bir şekilde alınmalıdır.

4.2.4.1. Somut İş Konuları Üzerinde Yoğunlaşmak

Öğrenen örgütlerde değişim çabaları; kalite, katılımcılık veya dünya sınıfı (world-class) liderliği gibi genel konular çerçevesinde oluşturulmaktan kaçınılır. Bunun yerine

örgütün karşı karşıya bulunduğu ivedi bir problem veya küçük grupların hedeflediği konular tanımlanır. Çoğu durumda bunlar tüm değişim çabalarını da temsil etmezler. Bu konular uzun dönemli öğrenmeyi gerçekleştirecek araçlar olarak görülür. Örneğin konu bir kalite problemi ise değişim çabaları spesifik bir ürün veya hizmet ile ilgili kalite konuları üstünde yoğunlaştırılır (Redding ve Catalanello, 1994: 71).

4.2.4.2. Kısa Dönemli Amaçlar Oluşturmak

Öğrenme uzun dönemli bir süreçtir. Örgütler, öğrenen örgüt olma hedeflerini belirlerken ve rekabette başarılı olmak için örgüt stratejilerini ortaya koyarlarken, planlarını uzun dönemli yaparlar. Buna bağlı olarak örgütsel amaçlar da uzun dönemlidir.

Fakat uzun dönemli amaçların çalışanlar üstünde olumsuz etkileri vardır. Çalışanlar uzun süreler gerektiren çabaları her zaman gösteremeyebilir. Bu maksatla uzun dönemli amaçlar ışığında kısa dönemli amaçlar oluşturulmalı ve çalışanlara anlatılmalıdır. Bu, örgütsel faaliyetler için gerekli ivmeyi ve uzun dönemdeki planların uygulanmasındaki sürekliliği sağlayacaktır. Çalışanların kısa dönemli amaçlarla elde edecekleri başarı duygusu, onlara uzun dönemli amaçları başarmada gerekli enerjiyi verecektir.

Oluşturulan kısa dönemli amaçlarla öğrenen örgütlerde şunlar gerçekleştirilebilir:

- Uzun dönemli amaçların gerçekleştirilmesi uzun süreler gerektirdiği için kısa dönemli planlarla çalışanlar motive edilebilir.
- Uzun dönemli planların uygulanması kolaylaştırılabilir.
- Çalışanların hızlı faaliyette bulunmaları ve öğrenmeleri sağlanabilir.
- Kısa dönemli amaçların gerçekleştirilmesinde oluşturulacak takımlarla işbirliği ortamı kuvvetlendirilebilir, takımsal öğrenme süreci hızlandırılabilir.
- Kısa dönemli amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan aksaklıklar tespit edilerek uzun dönemli amaçlar ve planlar gözden geçirilir ve gerekirse değişiklikler yapılabilir.

4.2.4.3. Hızlı Öğrenme İçin Sürekli Planlama

Sürekli planlamanın temel konularından birisi de planların yeni durumlar, ortaya çıkan problemler ve çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında tekrar oluşturulmalarıdır. Öğrenen örgüt çabalarının başarıya ulaşması sürekli bir bilgi akışına dolayısıyla sürekli öğrenmeye bağlıdır. Sürekli planlamadaki amaçlardan en önemlisi de sürekli bilgi akışının sağlanması ve planların bu yeni bilgiler ışığında tekrar değerlendirilmesidir. Sürekli planlama aşamasında ortaya çıkması muhtemel problemler de ortaya konulabilmelidir.

Örgütler, öğrenmenin sürekliliği için bilgi akışını devamlı kontrol etmeli ve akışı en hızlı ve etkin şekilde sağlamalıdır. Yöneticiler de planlama sürecine çalışanları sürekli dahil etmeli ve ortak çabalar sonucu, yeni bilgiler ışığında planları tekrardan oluşturmalıdırlar.

Sürekli yapılan planlama incelemeleri ile aynı zamanda çalışanların planları uygulama derecesi dolayısıyla öğrenmeleri ölçülebilir. Öğrenmeleri ölçülen çalışanların, elde ettikleri bilgi ve tecrübelerinin ne kadarını davranışa dönüştürdükleri tespit edilerek daha etkin ve hızlı öğrenmelerini sağlayacak çabalar artırılabilir.

4.3. ANINDA UYGULAMA

Öğrenen örgütlerde sürekli planlama safhasından sonra yapılan planların uygulanmasına geçilir. Stratejik öğrenmede sürekli planlama bir önceki safhada da açıklandığı gibi sadece gelecekle ilgili planların yapılması süreci değildir. Sürekli planlama ile planların uygulanmasını sağlayacak öğrenme stratejileri belirlenir ve uygulanır, örgüt vizyonu oluşturulur veya var olan vizyon yenilenir, planlara temel teşkil edecek olan gelecek tahminleri yapılır ve en son olarak günlük iş konuları üzerinde yoğunlaşarak uzun dönemli öğrenme sağlanmaya çalışılır. Bütün bu faaliyetlerin amacı uygulama safhasındaki örgütsel faaliyetleri düzenlemek ve sürekli öğrenmeyi örgütün içine yerleştirmektir.

Stratejik öğrenmede uygulama üst yönetimle beraber bütün örgüt çalışanlarının görevidir. Öğrenme, bireysel öğrenme sonucu oluşurken, örgütsel öğrenme ancak çalışanların bütünleştirici çabaları sonucu oluşacaktır. Bu maksatla öğrenen örgüt uygulamalarında çalışanları ile birlikte hareket eder.

4.3.1. Tecrübe Edinmeyi Teşvik Etme

Stratejilerin uygulanması, ürünlerin oluşturulması veya hizmetlerin sunulması sonucu örgütsel faaliyetler gerçekleştirilir. Çalışanlar örgüt içindeki faaliyetlerde edindikleri tecrübeler sonucu öğrenirler. Edinilen tecrübeler sonucu yeni bilgiler üretilirken, örgütsel öğrenme süreci de hızlandırılabilir.

Örgütsel öğrenme sürecinde edinilen tecrübeler sonucu ortaya çıkan bilgiler, yöneticiler ve çalışanlara yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında stratejik bir girdi sağlar. Özellikle risk almanın ve tecrübe edinmenin teşvik edilmesi, rekabetin arttığı bu ortamda örgütlere stratejik avantajlar sağlayabilir. Öğrenen örgütler bu stratejik avantajların elde edilmesi amacıyla çalışanları ile bütünleştirici bir şekilde çalışırlar.

Tecrübelerin oluşmasını sağlamak için çalışanların teşvik edilmesi ve uygun öğrenme ikliminin yaratılması gereklidir. Bu maksatla (Redding ve Catalanello, 1994: 78);

- Değişim çabaları örgütsel dokümanlarla çalışanlara anlatılabilir,
- Değişim çabaları ile ilgili seminerler ve konferanslar düzenlenebilir,
- Birimler ve takımlararası oluşturulan rekabet ortamında çalışanların bilgi ve tecrübeleri artırılabilir,
- Tecrübeyi teşvik edecek ödül programları düzenlenebilir,
- Çalışanların elde ettikleri tecrübeleri görmesi için devamlı bir iletişim kurulabilir.

Tecrübelerin edinilmesinde yöneticiler, yenilik konusunda istekli olmalı ve yeni fikirleri daha önceden test edilmiş olsa bile tekrardan denemelidirler. Bu maksatla

yöneticiler hızlı hareket etmeli ve risk almayı teşvik etmelidirler (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993: 63).

Tecrübelerin edinilmesi sürecinde başarısızlıklarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Öğrenen örgütler de başarısızlık her zaman kabul edilir, hatta öğrenme fırsatlar yarattığı için teşvik bile edilir (McGill ve Slocum, 1993: 77).

4.3.2. Uygulamanın Yönetilmesi

Uygulama safhası stratejik öğrenmenin can alıcı noktasıdır. Çalışanlarda öğrenme isteği yaratılmış ve planlar ne kadar iyi yapılmış olsa da uygulamadaki başarısızlıklar örgütlerin öğrenme çabalarını, değişime uyum sağlamalarını, rekabet edebilmelerini engelleyecektir. Bu maksatla hızlı ve kararlı uygulama çabaları ile etkin yöneticilik vasıfları gereklidir.

Uygulama safhasında öğrenmenin oluşması ve değişim çabalarının başarısı için yönetim kademesi şunları uygulamalıdır:

- Yapılan planları etkin uygulamalı fakat değişen durumlara uygun stratejileri hemen belirleyebilmelidir.
- Uygulama safhasında da öğrenmenin ve değişimin gerekliliğini anlatmalı, çalışanlarda değişim ve öğrenme enerjisini taze tutmalıdır.
- İç ve dış çevreden sürekli bilgi akışını sağlayacak çabaları göstermelidir.
- Örgütün bir bütün olarak öğrenebilmesi için uygulamada bir sistem anlayışı içinde hareket etmeli ve örgütün bütün bölümleri ile eşgüdüm sağlamalıdır.
- Uygulamanın her kritik safhasında değerlendirme yapmalı ve çalışanları ile sürekli bir değerlendirme anlayışı oluşturmalıdır.

Stratejik öğrenmenin gerçekleşmesi ve planların uygulanması örgütteki yapıyı, karar verme mekanizmalarını ve iletişim çabalarını şekillendiren özel yönetim çabaları gerektirir.

Bu maksatla yönetimlerin gösterebilecekleri özel yönetim çabaları ise şunlardır (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993: 65):

- Bölümler arası engelleri kaldıran ve bilgi akışına imkan veren bir örgüt yapısının kurulması
- Bilgi akışına imkan veren, esnek ve uyum sağlayan bir şebeke örgüt inşa edilmesi
- Fonksiyonlar ötesi görevler icra edebilecek takımlar kullanılması
- Diğer örgüt dışı örgüt ve bireylerle (tedarikçiler, taşaronlar gibi) akıcı ve esnek bir şekilde çalışılması
- Öğrenmenin eğitim ve öğretim ile bağlantılı fakat farklı olduğunu gösterecek öğrenme kampanyalarının düzenlenmesi
- Öğrenme sağlamayan faaliyetlerin açıkça herkese anlatılması
- Dış çevre ile iletişimin ve kıyaslamının teşvik edilmesi
- Bilgi ve başarıların paylaşılması

Yönetim, öğrenmeyi teşvik edici faaliyetleri sürekli düzenlemelidir. Bu maksatla (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993: 65):

- Öğrenmeyi sağlamayan işler reddedilmelidir.
- Daha esnek ve akıcı bilgi sistemleri kurulmalıdır.
- Paylaşımı teşvik eden fiziksel düzenlemeler yapılmalıdır.
- Eğitim kurumları ile yakın ilişkiler kurulmalıdır.

4.3.3. Değişimin Takip Edilmesi, Ödüllendirilmesi ve Kurumsallaştırılması

Stratejik öğrenmenin etkin olarak sürdürülmesi, sürekli takibi ve kontrolü gerektirir. Klasik yönetime sahip örgütlerden farklı olarak öğrenen örgütlerde takip ve kontrol; örgütün amaçlarını ne kadar gerçekleştirdiğini, öğrenmenin oluşup oluşmadığını, uygulanan örgüt stratejilerinin etkinliğini ve değişimin ne safhada olduğunu tespit etmek maksadıyla yapılır.

Stratejik öğrenmede kendi kendini kontrol anlayışı çalışanlara kazandırılmaya çalışılır. Böylelikle çalışanlara kendi kendini değerlendirme fırsatı sağlanırken öğrenme konusundaki eksiklikleri de belirlenmiş olur. Bu amaçla yönetim, çalışanların kendini kendini kontrol anlayışı geliştirmelerine ve kendilerini değerlendirme çabalarına destek olmalıdır.

Yöneticiler faaliyetlerinde öğrenmeyi destekleyecek çabalar içerisinde olduklarını her fırsatta göstermelidir. Politikaları, süreçleri ve örgüt yapısını öğrenmeyi destekleyecek şekilde tasarlamalı, faaliyetlerinde çalışanlara örnek olmalı ve performansları nedeniyle onları ödüllendirmelidir.

4.3.3.1. Öğrenmenin Ödüllendirilmesi

Ödüllendirme öğrenen örgütlerde öğrenmeyi kuvvetlendirir. Bu da öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak risk alma, esneklik, sürekli gelişim gibi öğrenen örgütlerin ihtiyaç duyduğu faaliyetlerin uygulanmasını artırır (McGill ve Slocum, 1993: 78).

Öğrenmenin gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlar sürekli ödüllendirilmeli ve hangi bireyin neler ile öğrenmeye teşvik olabileceği anlaşılmalıdır. Çalışanları teşvik edecek ödüller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 207):

- Meslektaşların desteği ve yardımları
- Yeni yetenekler elde etmek için fırsatlar oluşturulması
- Performansa bağlı ücret ödenmesi
- Kısa dönemlerle izin alma
- Diğer bölümler hatta diğer örgütlerde çalışabilme imkanları
- Esnek veya yarım gün (part-time) çalışma imkanları
- Eşit fırsatlar
- Çocuklar için kreşler
- Kendi işini yapma hissinin verilmesi
- Çalışma güvenliği
- Çalışanların fikirlerine değer verilmesi

- İş değiştirme konusunda esneklik
- Bireysel ikramiyeler
- Daha az hiyerarşık yapı
- Öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları

4.3.3.2. Öğrenmenin Kurumsallaştırılması

Sürekli değişimin bir yaşam tarzına dönmesi, örgütleri değişen şartlara uyum için sürekli değişmeleri ve öğrenmeleri konusunda zorlamaktadır. Stratejik öğrenme ile ilgili çabalar ne kadar başarılı olursa olsun, öğrenme örgüt içinde kurumsallaştırılmazsa kalıcı öğrenmenin başarılması güçleşecektir.

Kurumsallaştırma çabaları; örgüt içindeki yapı ve süreçlerden, dış çevre ile olan ilişkilere, ödüllendirme sistemlerine, örgütün kendisi ve dış çevre ile ilgili yaptıkları analizlere, örgüt politikalarına kadar öğrenme anlayışının yerleştirilmesi ve çalışanlara benimsetilmesidir. Öğrenen örgütün oluşturulması sürecinde öğrenmenin kurumsallaştırılması, bütün örgütlerin üstünde durması gereken önemli bir noktadır.

Kurumsallaştırma çabalarının başarılı olması, öğrenmenin ve örgütsel değişimin gerçekteştirilmesi için aşağıdakilere dikkat edilmelidir (Mckenzie ve Koenig, 1998: 18-19):

- Çalışanlara değişim ve öğrenmenin gerekliliği anlatılmalı, gerçekçi değişim ve öğrenme nedenleri ortaya konulmalıdır.
- Yönetim kademesi harekete geçmekteki amacını, çabuk davranma gereğini ve vizyonunu çalışanlara anlatabilmelidir.
- Değişimin ve öğrenmenin sadece çalışanların kendi iş alanlarıyla ilgili değil, örgütün bütünü ile ilgili olduğu anlatılmalıdır.

- Yönetim kademesi, iletişim sonunda iletmek istenen konunun doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmelidir.
- Öğrenme ve değişim ile ilgili bütün konular, bilgi sistemleri ve teknolojileri ile çalışanlara iletilmelidir.
- Lider çalışanlarına değişim ve öğrenme konusunda örnek olmalıdır.
- Örgütsel öğrenme uzun vadeli bir süreçtir. Örgütsel öğrenme süreci boyunca kısa vadeli hedeflerin ortaya konularak çalışanların değişime direnmeleri engellenmelidir.
- Öğrenme ve değişim, davranış değişikliği ile gerçekleşebilir. Bu maksatla çalışanlara gerekli eğitim imkanları sağlanmalıdır.
- Üst yönetim; örgüt yapısını, süreçlerini ve politikalarını öğrenme hedeflerini gerçekleştirecek şekilde yapılandırmalıdır.
- Elde edilen sonuçlar sürekli ölçülmeli ve gerekli düzeltmeler hemen yapılmalıdır.
- Yönetim çalışanlarla işbirliği yapmalı ve çalışanların kendi aralarındaki işbirliğini geliştirmelidir.
- Etkin ödüllendirme sistemleri kurulmalı, sistem bütünü ile çalışanlara anlatılmalıdır.

Stratejik öğrenme çabaları ve stratejik değişim ancak gerçek başarıya dönüştürüldüğü zaman etkin olur. Gerçek başarıya dönüştürülmemiş öğrenme ve değişimin etkisi hızla kaybolacaktır. Hatta bir noktadan sonra yönetici ve çalışanların, kurumsallaştırılmamış başarıların arkalarına sığınmaları örgüte zarar verecektir. Gerçek başarı ancak öğrenme ve değişim kurumsallaştırıldığı takdirde ortaya çıkacaktır.

Kurumsallaştırma çabalarının etkinliği başarılı yöneticilere ihtiyaç duyar. Yöneticilerin başarılı olmasını sağlayabilecek on anahtar ise şöyledir (Covey, 1997: 11-12):

- Öğrenme gerekliliğinin bilincine varılması
- Ortak misyon sürecine girilmesi ve bireysel misyonlarla ve örgüt misyonlarının bir arada ele alınması
- Çalışanlarda güvenlik duygusunun yaratılması
- Bireysel düzeyde öğrenmenin önemini anlatılması
- Yöneticilerin sonuçlarla ilgili kişisel sorumluluk üstlenmesi
- Geçmişteki başarıların arkasına sığınmaması
- Yeni yöntem arayışlarının sürekliliği
- Yeni fırsatlara açık olunması
- Örgüt içinde bir sinerji anlayışının yaratılması
- Üstün bir amaca sahip olunması

4.4. DERİN DÜŞÜNME ANLAYIŞININ GELİŞTİRİLMESİ

Planlamanın amacı gerçekleştirilecek faaliyetleri ortaya koymak ve düzenlemektir. Uygulama ise takip edilecek stratejik yönün belirlenmesidir. Bu iki safhadaki stratejik öğrenme çabaları sonucunda stratejik değişim başlar. Fakat bu iki safha stratejik öğrenmenin gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Bu eksiklik derin düşünme anlayışı ile tamamlanır. Derin düşünme anlayışının geliştirilmesi stratejik öğrenme sürecindeki son safhadır. Derin düşünme, planlama ile uygulama arasındaki eksik bağı tesis edilmesi ve ortaya konulmasıdır (Redding ve Catalanello, 1994: 90).

Derin düşünme anlayışının geliştirilmesi, örgüt içindeki sürekli planlama ve uygulama faaliyetlerine bir sistem anlayışı içinde yaklaşılmasıdır. Planlar ve uygulamalarla ilgili dinamiklerin ortaya konulması, bu faaliyetlerin gerçek nedenlerinin belirlenmesi gereklidir. Stratejik öğrenmede uygulamalar ortak çabaların harekete dönüştürülmesiyle başlanıp yönlendirilse de örgütün kontrol edemediği değişkenler zaman zaman bu işleyişi

engeleyecektir. Bu değişkenler; toplumdaki sosyal değişimler, toplum içindeki farklı kültürlerin çatışmaları, kısır siyasal çekişmeler gibi dış çevreden olabileceği gibi çalışanların öğrenme konusundaki değişen tavırları, gayriresmi gruplaşmalar, örgüt kültürü gibi iç çevreden de olabilir. Bu değişkenlerin hepsini ortaya koymak örgütler için gerçekten güçtür. Derin düşünme anlayışı ile bu değişkenlerin tespit edilerek ortaya konulması amaçlanır. Kısacası değişkenlerin arkasında yatan gerçek nedenler ortaya konulmaya çalışılır.

4.4.1. Düşünme İçin Fırsatlar Yaratma

Derin düşünme anlayışının geliştirilmesi son safha olarak belirtilmiş olsa da çabalar, hem planlama hem de uygulama safhasında gösterilir. Sürekli planlama sürecinde planlar devamlı olarak gözden geçirilir, elde edilen bilgiler ışığında tekrar oluşturulur. Uygulamada ise ortaya çıkması muhtemel sorunlar tespit edilerek çözümlenmeye çalışılır.

Yöneticiler planlama safhasında çalışanlara düşünmeleri için fırsatlar yaratmalıdır. Böylece planlarda oluşabilecek eksik yönler tespit edilip geliştirilirken, çalışanların öğrenme ve yaratıcılık konusunda motive olmaları sağlanır. Ayrıca çalışanlara düşünmeleri için fırsat verilmesi uygulamaya yönelik zihni modellerin oluşumuna da yardımcı olacaktır.

Uygulama safhasında ise yöneticilere ve çalışanlara verilen düşünme fırsatları ile planlar ve uygulama arasında etkin bağların oluşturulması, ortaya çıkan yeni değişikliklerin değerlendirilmesi, karşılaşılan problemlerin çözülmesi imkanları sağlanacaktır.

Bu maksatla yöneticilerin ve çalışanların düşünme yetenekleri geliştirilmelidir. Bu, hem öğrenme konusunda bireyleri teşvik ederken hem de zihinsel modellerinin gelişimini sağlayacaktır.

Düşünebilme yeteneği stratejik diyalog ile geliştirilebilir. Stratejik diyalog, çalışanların faydalı bilgiler öğrenmesini sağlayacak bir birlikte araştırma yöntemidir. İnsanların önemli kararlarını biçimlendiren, düşünce ve davranışların temelini oluşturan derinlerdeki inançlar ve değerler stratejik diyalogla ortaya koyulabilir. Stratejik diyalogla;

birlik duygusu güçlendirilebilir, kollektif bir düşünce anlayışı geliştirilebilir, zorlukların üstesinden ortak çabalarla gelinebilir, yeni bilgiler davranışlara dönüştürülerek öğrenme kapasitesi artırılabilir. Ayrıca gelişen düşünme becerileri ile kuruluşun esnekliği artırılır ve rekabet avantajını korumasına yardımcı olunur (Bennet ve Brown, 1999: 18).

Yöneticiler stratejik diyalog sürecini, derin düşünme anlayışını örgüt içinde yerleştirmek amacıyla kullanabilirler. Stratejik diyalog sadece örgüt içinde değil, örgüt dışında tüketiciler, tedarikçiler ve sendikacılarla da yapılabilir. Bu örgütün iyi ilişkiler geliştirmesini sağlarken öğrenme, planlama ve uygulama için gerekli stratejik bilgileri de örgüte ulaştıracaktır.

Düşünme fırsatları yaratacak, derin düşünme anlayışını geliştirecek ve işbirliği ortamı sağlayacak stratejik diyalogun oluşumu için şunlar yapılmalıdır (Bennet ve Brown, 1999: 18):

- Diyalogun yapılacağı ortam dikkatli seçilmeli, çevre gürültülerinden arındırılmalıdır.
- Resmîyet ortadan kaldırılmalı, katılanların rahatlamaları sağlanmalı ve kişisel ilişkiler desteklenmelidir.
- Herkesin katılımı sağlanmalıdır.
- Katılanların ortak noktalarının neler olduğunun keşfedilmesine yardımcı olunmalıdır.
- Katılanların ortaya koyduğu bilgi ve düşünceler takdir edilmelidir.
- Katılanların merakını artıracak tahminler yapılmalı, sorular ortaya atılmalıdır.

4.4.2. Varsayımları Sorgulama ve Sistematik Çözümler İçin Araştırma

Derin düşünme anlayışında ortaya çıkan problemlerin bir sistematik anlayış içinde analiz edilip çözülmesidir. Bu amaçla ortaya çıkan, çıkması beklenen veya tahmin edilen problemler hızla ortaya konulmalıdır.

4.4.2.1. Farklı Bakış Açılarını Keşfetme

Örgüt içinde farklı alanlarda çalışan bireyler farklı tecrübe ve bilgilere, zihni modellere ve kişisel ustalıklara sahip olurlar. Bu farklılık örgütsel faaliyetlerde bireylerin olayları ve problemleri değişik yaklaşımlarla ele almalarına neden olur. Bir problem çözümünde değişik görüşlerin ortaya konulması çözümü zenginleştirir ve kolaylaştırır. Bu maksatla bireylerin fikir ve görüşlerinin açıklanması desteklenmelidir.

Uygun öğrenme ikliminde teşvik edilen bireyin yaratıcılık düzeyi artar ve fikirlerini açıklamak yönünde istekli olur; ayrıca istinasız her konun tartışılması da çok farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Yöneticiler örgüt içindeki diyalogu geliştirmeli, düşünmeyi sağlayacak ve yaratıcılığı geliştirecek bir tartışma ortamı yaratmalıdır. Beyin fırtınası, Gordon tekniği, Nominal Grup Süreci gibi teknikler farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayacak araçlar arasında sayılabilir.

4.4.2.2. Varsayımların Ortaya Çıkartılması

Problem çözme sürecinde eski varsayımlar tanımlanır ve ortaya konulur. Bu sadece örgütte olan bazı varsayımları ortaya koymak değil, aynı zamanda varsayımların köklerini ve dayandıkları noktaları bulup keşfetme sürecidir. Böylece sorunların temeline inilme fırsatı bulunurken çözümler için de farklı bakış açıları sağlanabilir (Redding ve Catalanello, 1994: 98).

4.4.2.3. Sistemik Çözümler İçin Araştırma

Örgütler karmaşık sistemler olduğu için her türlü problem çözümünde sistemik yaklaşımlar gerekir. Örgütün bir yerinde çıkan aksaklık, hiç hesap edilmeyen bir yerinde farklı tepkilere neden olabilir.

Etkili çözümler için örgüt içindeki faaliyetlerin probleme etkileri her yönüyle incelenmelidir. Problemlere bulunacak çözümlerin örgüt içindeki diğer faaliyetleri de etkileyeceği düşünülmelidir. Yapı ve süreçlerdeki aksaklıkların tespiti özellikle sistematik bir yaklaşımla mümkün olabilir.

Bu amaçla bireylerin “çift etaplı (double-loop)” öğrenme süreci içinde hareket etmesi teşvik edilmelidir. Başka bir deyişle problem çözme sürecinde problemin kaynaklarının bulunması, bunların giderilmesi ve sistemde problemin ortaya çıkmasını engelleyecek değişikliklerin yapılmasıdır. (Eren, 1993: 404). Böylelikle çift etaplı öğrenme süresince problem çözülürken, problemi ortaya çıkaran nedenler de ayrıntılı şekilde incelenmiş olacaktır. Örgüt kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin, vizyonunun, yapısının incelenmesi ve ortaya çıkan aksaklıkların düzeltilmesi çift etaplı öğrenme süreci sonunda gerçekleştirilecektir (Kalder, 1997: 26).

Ayrıca yönetim kademesi, yöneticiler ile çalışanlar arasında ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler sonucu ortaya çıkacak problemlere duygusal olmayan bir yaklaşım göstermelidir. Yanlış veya bir tarafı tutucu yaklaşım, derin düşünme anlayışının gelişmesini engelleyeceği gibi öğrenme çabalarını da boşa çıkartacaktır.

4.4.3. Elde Edilen Bilginin Örgüt İçinde Yaygınlaştırılması

Derin düşünme anlayışının oluşturulması bütünleştirici çaba gerektirir. Stratejik öğrenme süreci sonunda çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirirken yönetim kademesinin kendileri ile birlikte bütün olarak hareket ettiklerini görürlerse, örgütsel faaliyetleri kendi faaliyetleri gibi benimseyebilirler. Böylece çalışanlar örgüt amaçlarını daha hızlı ve etkin olarak gerçekleştirmek için düşünürler, sorunlara çözüm bulmak için çaba sarfederler.

Stratejik öğrenme sonucu elde edilen tecrübe ve bilgi örgüt içindeki bütün herkese iletilmelidir. Yönetim bunun için gerekli yapılanmayı örgüt içinde tesis etmelidir. Bu,

Çalışanların renme çabalarının artmasını sağlarken aynı zamanda onlara sistematik çözümler için gerekli bilgiyi sağlayacaktır.

4.4.3.1. Paylaşılan Düşünce Sisteminin Oluşturulması

Yöneticiler rgt içinde öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik bir kültür oluştururlarsa, çalışanları bilgi paylaşımı konusunda teşvik edebilirler. Bu maksatla (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993: 64-65):

- Bütün kararların analiz edilmesi ve araştırılması hoş karşılanmalı,
- Başarısızlıklar renmeyi sağlayacağı için desteklenmeli,
- Çalışanların karşılıklı ilişkiler geliştirmesi teşvik edilmeli,
- Örgütsel karar verme süreçlerinde diyalog geliştirilmelidir.

4.4.3.2. renme Yeteneklerinin Geliştirilmesi

Stratejik renmenin ve derin düşünme anlayışının geliştirilmesi, örgütsel ve bireysel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi ile yakından bağlantılıdır. Bu konuda yönetimin özel çabaları ortaya koyması gereklidir.

Yöneticiler örgütte bilginin, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini sürekli teşvik etmelidirler. Bu maksatla aşağıdakiler yapılabilir (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993: 65):

- Bölümler arası sistematik iş rotasyonları ve atamaları yapılabilir.
- Dışarıdan rgte yeni fikirler verebilecek uzmanlar getirilebilir.
- Örgütün içinden veya dışından öğrenmeyi iyi derecede becerebilen ve bunu insanlara gösterebilen bireylerin yardımı alınabilir.
- renemeyen bireylerin kendilerine sebepleri açıklanarak yerleri değiştirilebilir.
- Çalışanların elde ettikleri yetenekleri uygulamasına fırsat tanıyacak eğitim programları düzenlenebilir.

4.4.3.3. Bilgiyi Yaygınlaştıracak Sonuçlar İçin Yönetim Faaliyetleri

Yönetim, fikirlerin yaygınlaştırılmasını sağlayacak başarılı sonuçların oluşması için harekete geçmelidir. Yönetim tarafından yapılacak faaliyetler ise şöyledir(Ulrich, Jick ve Glinow, 1993: 64-65):

- Performans değerlemesinde, öğrenme faaliyetlerinin ve sonuçlarının da dikkate alınması
- Çalışanların değerlendirilmesine akranların, astların ve tüketicilerin katılımı
- Başarılardan öğrenme kadar başarısızlıklardan öğrenmenin de ödüllendirilmesi
- Öğrenme stratejilerini ve yetenek ihtiyaçlarını tahmin edebilen yöneticilere özel ödüller verilmesi
- Tecrübe edinmenin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi
- Prim ve ikramiye sisteminin öğrenme sürecine bağlanması
- Çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerden dolayı sorumlu tutulması fakat hatalar için cezalandırılmaması

4.4.4. Öğrenmeyi Öğrenmek

Derin düşünmenin son safhası öğrenmeyi öğrenmek ise stratejik öğrenme süreci içinde öğrenme faaliyetlerinin kendi kendini tanımlayarak geliştirmesi ve uygun faaliyetleri belirlemesidir. Bu öğrenmenin genişliğini, derinliğini ve hızını artıracaktır. Bu her öğrenme sürecinde daha iyi nasıl, ne kadar hızlı ve ne kadar derin öğrenileceği sorusunun sorulmasıdır. Bu süreç sadece derin düşünme safhasında değil planlama ve uygulama safhasında da gerçekleştirilmelidir(Redding ve Catalanello, 1994: 104).

4.5. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN ÖRGÜTLER

Günümüzde yönetim anlayışı sürekli değişmektedir. Örgütler kar yapmak ve yaşamlarını sürdürmek amaçlarına üçüncü bir amacı, sürekli öğrenmeyi eklemişlerdir.

Stratejik öğrenme yaklaşımı ile öğrenen örgüt olmayı başaran örgütler, kendi kendilerine öğrenmeye başlamış örgütlerdir. Bu safhadan sonra örgütler biyolojik bir canlı gibi kendi başlarına yaşayacak ve kendi kendilerini yöneteceklerdir.

Kendi kendini yöneten örgütlerde;

- Sürekli bir öğrenme kapasitesi vardır,
- Örgütsel yapılar ve süreçler değişen çevre şartlarına sürekli uyum sağlar,
- Yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler bu organizmanın parçasıdır,
- Sosyal sorumluluk anlayışı içinde hareket ederler,
- Yalın bir yönetim anlayışı mevcuttur,
- Çalışanlarda kendi kendini kontrol anlayışı çok gelişmiştir,
- Sürekli bilgi akışına olanak sağlayan bir yapı oluşturulmuştur,
- Ana sistem ve alt sistemler sinerji anlayışı içinde hareket ederler.

Dördüncü ve son bölümde örgütlerin değişim yönetimlerine ve öğrenen örgüt çabalarına yardımcı olabilecek bir model açıklanmıştır. Günümüzde artık yönetim anlayışı ve uygulamaları stratejik bir öneme sahip olduğundan, bu model ile örgütler rekabet ortamında rakiplerine stratejik avantajlar sağlayabilirler. Stratejik öğrenme modeli ile rekabet avantajlarını elde ederlerken aynı zamanda öğrenen örgüt olma yolunda önemli adımları da atmış olacaklardır.

Ayrıca örgütler stratejik öğrenme modeli ile stratejik bir hedef olan bilgiyi etkin olarak elde edebilecek veya üretebilecek, bu bilgiyi örgüt içinde etkin olarak kullanabilecek ve ekonomik değere dönüştürebileceklerdir.

**Tablo 2: Stratejik Boyutlara İlişkin Geleneksel Örgüt- Öğrenen Örgüt
Karşılaştırması**

STRATEJİK BOYUT	GELENEKSEL ÖRGÜT	ÖĞRENEN ÖRGÜT
Esas Amaç	Çevreye uyum sağlar.	Çevreyi örgüte uydurmak için faaliyet gösterir.
Örgüt Yapısı	Büyük ve hantaldır.	Manevra kabiliyeti yüksektir.
Rehber Hedef	Avantajını korumak için çaba sarfeder.	Elde edilen avantajı sürekli yeniler.
Rekabet Analizi	Pazarda kalmak için genel stratejiler uygular.	Yeni pazarlar yaratır.
Kaynaklar	Sabit mallara yatırım yapar.	Gelişmeye ve yeni fırsatlara yatırım yapar
Problem Çözme Mantığı	Resmi planlama ve niceliksel analiz yapar.	Sezgisel ve mantıksal yaklaşımlar kullanır.
Düşünce Temelleri	Doğrusaldır.	Sistematiktir. Yeni buluşlar için çalışılır.
Örgüt Tasarımı	Hiyerarşiktir. Bölümler kesin sınırlarla ayrılmıştır.	Bölümlerarası ve örgütlerarası sınırlar yoktur. Yapı, yetenekleri geliştirecek şekilde tasarımlanır.
Ortakların Rolü	Ortaklar maliyet azaltan kişi ve gruplar olarak görülür.	Ortaklardan sürekli yeni görüşler alır.
Tüketicilerin Rolü	Para karşılığı ürün satılan ve hizmet verilen kişilerdir.	Tüketicileri öğrenme kaynağı olarak görür.
Çalışanların Rolü	Stratejik düşünme ve uygulamalardan uzaktırlar.	Stratejik düşünme ve uygulama ile bütünleşik çalışırlar. Yetkilendirilmişlerdir.

Kaynak: SLOCUM, John W Jr, MCGILL, Michael E., LEI, David, T., "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere", Organizational Dynamics, Sonbahar 1994, s. 45.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda kar yapmak ve hayatta kalmak amaçları işletmeler için en önemli hedefler olarak belirlenmiştir. Ancak yönetim alanındaki son gelişmelerle, işletmeler hedeflerine sürekli öğrenme hedefini eklemişlerdir.

Sürekli öğrenme kavramı üzerinde yapılan sistemli çalışmalar sonucunda; kavramı bütünleştiren, örgüte uyarlanmasını kolaylaştıran ve insanlar tarafından kolay anlaşılabilir olacak öğrenen örgüt düşüncesi ortaya konulmuştur.

Bütün bu çalışmaların amacı; örgütlerin değişimlere etkin olarak uyumlarının sağlanması, yenilikçi çabaların ortaya konulması, rekabet ortamında başarının elde edilmesi, örgüt içi çalışma şartlarının iyileştirilmesi, örgütlerdeki sosyal sorumluluk anlayışının geliştirilmesi ve çalışanlarda öğrenme yeteneklerini geliştirilerek sonsuz bir öğrenme kapasitesinin yaratılmasıdır.

Fakat esas amaç diğer bütün çalışmalar gibi insanların sosyal refah ve mutluluğu yakalamasını ve daha yaşanılır bir dünya düzeninin ve çevresinin oluşturulmasını sağlamaktır.

Bunun da ancak öğrenen örgütlerin çalışmaları ışığında yaratılan öğrenen toplumlar ile oluşacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmada bütünleştirici bir yaklaşımla anlatılmaya çalışılan öğrenen örgüt düşüncesinin, akılcı ve sabırlı bir yaklaşımla uygulamaya geçirildiği takdirde örgütlerin yaşamlarında yeni bir sayfa açacağı değerlendirilmektedir.

Öğrenen örgüt düşüncesiyle örgütlerin, kar yapmak ve yaşamlarını sürdürmek amaçlarını gerçekleştirirken; öğrenme kapasitelerini sürekli geliştirecekleri, değişime uyum sağlamalarının yanında değişimi başlatabilecekleri, etkin olarak rekabet edebilecekleri,

alışanlarının verimliliklerini artıracakları, sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket edecekleri değerlendirilmektedir.

Yönetim biliminde ortaya konulmuş ve örgütler tarafından uygulanmış diğer tüm çalışmalar gibi, öğrenen örgüt düşüncesinin uygulanması da planlı, sabırlı, kararlı ve tiziz çabaları gerektirmektedir. Bunlar başarının temel anahtarlarıdır.

Düşüncenin örgüte uyarlanması ilk olarak yönetim kademesine önemli görevler düşmektedir. Bu görevler; bütün çalışmaların üst yönetim tarafından sonuna kadar desteklenmesi, örgüt içinde uygun örgüt iklimi oluşturulması, çalışanların motive edilmesi ve onlara öğrenme gerekliliğinin anlatılması, kaynakların tahsisi, örgüt yapı ve süreçlerinde zamanında ve gerekli değişiklikler yapılmasıdır.

Çalışanlara ise örgüt çalışmalarına destek olmak ve işbirliği yapmak, öğrenen birey olma yolunda kendilerini geliştirmek gibi görevler düşmektedir.

Ortaya konulan tüm çabalar sonunda oluşturulan öğrenen örgütler ile öğrenen toplumların yaratılacağı ve bunun da daha yaşanılır bir dünyaya doğru atılmış adımlar olacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

1. AÇIKGÖZ, Kamile Ün; “Etkili Öğrenme ve Öğretme”, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1998.
2. AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay; “İşletme Yönetimi”, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
3. ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay; BUDAK, Gönül; “Personel Yönetimi”, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1996.
4. AYTAÇ, Serpil; “Çalışma Yaşamında Kariyer”, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, 1997.
5. BRAHAM, Barbara J., “Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak”, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd.Şti., İstanbul, 1998
6. CAN, Halil; “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
7. COURTLAND, L. Bovee, THILL, John V., WOOD, Marian Burk, DOVEL George P., “Management”, McGraw-Hill, New York, 1993.
8. EREN, Erol; “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, Bayrak Matbaacılık, Ankara, 1987.
9. EREN, Erol; “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
10. EREN, Erol; “Yönetim Psikolojisi”, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
11. ERTEKİN, Yücel; “Örgüt İklimi”, Doğan Basımevi, Ankara, 1978.
12. GEUS, Arie De; “Yaşayan Şirket”, Rota Yayınları, İstanbul, Ağustos 1998.
13. HARDJONO, T.W., TEN HAVE, S., TEN HAVE, W.D., “Mükemmele Ulaşmanın Yolları”, Directorate-General III Industry, European Commission, İpek Kağıt San ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1997.
14. KLINE, Peter, SAUNDERS, Bernard; “Ten Steps To A Learning Organization”, Great Ocean Publishers, Inc., Virginia, 1993.
15. MORECROFT, John D.W., STERMAN, John D., “Modelling For Learning Organizations”, Productivity Press, ABD, 1994.

16. PEDLER, Mike, BURGOYNE, John, BOYDELL, Tom; "The Learning Company", McGraw-Hill Book Company, Londra, 1991.
17. REDDİNG, John C., CATALANELLO, Ralph F., "Strategic Readiness: The Making of the Learning Organizations", Jossey-Bass, ABD, 1994.
18. SENGE, Peter; "Beşinci Disiplin", Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997.
19. SENGE, Peter M., KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard B., SMITH, Bryan J., "The Fifth Discipline Fieldbook", Nicholas Brealey Publishing, Londra, 1994.
20. STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward; "Management", Prentice-Hall International, Inc., ABD, 1989.
21. TAŞKIRAN, Necati; "İşletme Stratejileri ve Politikaları", Kardeşler Matbaacılık, İzmir, Kasım 1995.
22. TUSHMAN, Michael L., O'REILLY, Charles A., "Winning Through Innovation", Harvard School Business Press, ABD, 1997.
23. Türk Dil Kurumu; "Okul sözlüğü", Türk Dil Kurumu Yayınları, Milliyet, 1997.
24. USAL, Alparslan, KUŞLUVAN, Zeynep; "Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)", Fakülteler Yayınevi Barış Yayınları, İzmir, Eylül 1997.

MAKALELER VE BİLDİRİLER

1. ATÇI, Baransel; "Öğrenen Örgüt Oluşturulmasında Bir Yönetim Aracı Olarak Strateji Laboratuvarı", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 1998.
2. ATÇI, Baransel, VAROĞLU, Abdülkadir; "21nci Yüzyıla Hazırlanırken Yönetim ve İşletme Fonksiyonlarına Yeni Bir Yaklaşım; Sistem Düşüncesinden Sistem Dinamiklerine Geçiş", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 1998.
3. BARRET, Frank J., "Creating Appreciative Learning Cultures", Organizational Dynamics, Sonbahar 1995.
4. BAYSAL, Rauf; "Dünyanın Tüm Organizasyonları Öğrenin", Power, Sayı 5, Nisan 1995.
5. BENNET, Sherrin, BROWN, Juanita; "Daha İyi Düşünebilmek İçin", Executive Excellence, Nisan 1998.

6. BLANCHARD, Ken; "Bilgiyi Paylaşın", Executive Excellence , Ağustos 1998
7. CASHMAN, Kevin; "İçten Dışa Doğru Ustalaşmak", Executive Excellence, Ağustos 1998.
8. ÇELİK, Adnan; "Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama", 6ncı İşletmecilik Kongresi, Antalya, Kasım 1998.
9. COVEY, Stephen R., "Değişimin Anahtarları", Executive Excellence, Aralık 1997.
10. COLLINS James C., PORRAS, Jerry I., "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1996.
11. DODGSON, Mark; "Organizational Learning: A Review Of Some Literatures", Organization Studies, 14/3, 1993.
12. EASTERBY-SMITH, Mark; "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", Human Relations, Vol. 50, No.9, 1997.
13. ERGİNER, Ergin; "Öğrenmeyi Öğretme Disiplinini Geliştirme", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:3, 1994.
14. FULMER, Robert M., GIBBS Philip, KEYS, J. Bernard; "The Second Generation Learning Organizations: New Tools for Sustaining Competitive Advantage", Organizational Dynamics, Sonbahar 1998.
15. GALER, Graham, HEIJDEN, Kees Van Deer; "The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning", Marketing Intelligence&Planning, Vol. 10, No.6, 1992.
16. GARVİN, David A., "Building A Learning Organization", Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1993.
17. GÜLGÜN, Aylin; "Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 1998.
18. HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., "Önce Geleceği Görmek", Executive Excellence, Aralık 1997.
19. HODGETTS, Richard M., LUTHANS, Fred, LEE, Sang M., "New Paradigm Organizations: From Total Quality To Learning To World-Class", Organizational Dynamics, Kış 1994.
20. ISAACS, William N., "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning", Organizational Dynamics, Sonbahar 1993.

21. KIM, Daniel H., "The Link Between Individual Learning and Organizational Learning", Sloan Management Review, İlkbahar 1993.
22. LEVINSON, Nanette S., ASAHİ, Minoru; "Cross-National Alliances and Interorganizational Learning", Organizational Dynamics, Sonbahar 1995.
23. MCGILL, Michael E., SLOCUM, John W. Jr., "Unlearning Organization", Organizational Dynamics, Sonbahar 1993.
24. MCGILL, Michael E., SLOCUM, John W. Jr., LEI, David, T., "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere", Organizational Dynamics, Sonbahar 1994.
25. MCGILL, Michael E., SLOCUM, John W. Jr., LEI, David, T.; "Management Practices in Learning Organizations", Organizational Dynamics, Yaz 1992.
26. MCKENZIE, Jennifer, KOENING, Will; "Kültürel Yenilenme", Executive Excellence, Mayıs 1998.
27. MILLS, Daniel Quinn, FRIESEN, Bruce; "The Learning Organization", European Management Journal, Vol: 10, No:2, Haziran 1992.
28. MILLER, Danny; "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", Journal of Management, Vol.22, No.3, 1996.
29. MOCAN, Cevdet; "Öğrenen Organizasyonlar", Executive Excellence, Ağustos 1998.
30. ROTH, George, KLEINER, Roth; "Developing Organizational Memory Through Learning Histories", Organizational Dynamics, Sonbahar 1998
31. SCHEIN, Edgar H., "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge Of The Entering The Green Room", Sloan Management Review, Kış 1993.
32. SCHEIN, Edgar H., "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", Organizational Dynamics", Sonbahar 1993.
33. SENGE, Peter M., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", Sloan Management Review, Sonbahar 1990.
34. STARKEY, Ken; "What Can We Learn From The Learning Organization" Human Relations, Vol.51, No.4, 1998.
35. SNYDER, William M., CUMMINGS, Thomas G., "Organizational Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses", Human Relations, Vol.51, No. 7, 1998.
36. SPYROS, Makridakis; "Bilginin Etkisi", Executive Excellence, Ağustos 1998.

