

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR: TEORİ, YÖNTEM VE UYGULAMA

**Y.Ü. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DANIŞMANLIK MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Müh. M. Korhan UÇAR

Enstitü No : 507961187

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 03 Ekim 2001

Tezin Savunulduğu Tarih: 10 Ekim 2001

104190

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Haluk ERKUT

Haluk Erkut

Diğer Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Selime SEZGİN (İ.T.Ü.)

S. Sezgin

Öğr. Gör. Dr. Bülent CERİT (İ.T.Ü.)

Bülent Cerit

EKİM 2001

104190

ÖNSÖZ

Bilgi çağı olarak adlandırılan yirmi birinci yüzyıl, büyük ölçüde belirsizlikler ve değişim tarafından şekillenecek bir yüzyıl olacaktır. Bu yüzyılda, belirsizlikleri ve değişimi etkin bir biçimde yöneten şirketler, rekabette üstünlük sağlayarak, öncü duruma geleceklerdir.

Öğrenme ve sonucunda elde edilen bilgi, günümüzde kuruluşların sürekli değişen çevre şartlarında yaşamlarını sürdürebilmelerinin temel unsuru haline gelmeye başlamıştır. Bu çerçevede işletmecilik alanında yapılan çalışmalar, kuruluşların yönetim ve organizasyon anlayışındaki değişim dinamiklerini hızlandırarak, onları mükemmellikte yeni arayışlara sürüklemiştir. Yapılan çalışmalar, insan unsurunu ön plana çıkartarak, onun öğrenme ve sinerji yaratma gibi benzersiz yeteneklerinden faydalanmaya çalışmıştır. Bunun sonucu olarak, organizasyonların da tıpkı insanlar gibi çeşitli öğrenme yeteneklerine sahip oldukları ve bu yeteneklerini sergileyerek yaşamlarını sürdürdükleri ortaya konmuştur.

Bu tezin amacı, bugünün iş dünyasında sıkça gündeme gelen ve bundan sonra da temel bir örgütlenme felsefesi olarak karşımıza çıkacak olan öğrenen organizasyon yaklaşımını, tamamlayıcı unsurlarıyla birlikte ortaya koyabilmek ve bir organizasyonun öğrenme kapasitesini ölçmeye yarayacak bir model ortaya koymak, bunu da uygulama sahasına taşıyarak işlerliğini test etmektir.

Tezimin hazırlanma aşamalarında hem anlayışı ve sabrı, hem de kilit noktalarda yönlendirici ve ışık tutan yaklaşımlar sergilemesiyle katkı sağlayan hocam Sn. Prof. Dr. Haluk ERKUT' a, anketi cevaplandırma konusunda incelik gösteren tüm FORD-OTOSAN yan sanayi firmalarına, yazımda emeği geçen Sn. Cemil UÇAR' a ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Eylül, 2001

M. Korhan UÇAR

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
2. MODERN YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ	5
2.1. Yönetim Düşüncesinde Çağdaş Gelişmeler	5
2.1.1. Küreselleşme	6
2.1.2. Rekabet	7
2.1.3. Bilgi toplumuna geçiş	7
2.1.4. Yönetimde mükemmellik anlayışı	11
2.1.5. Toplam kalite	12
2.1.6. Katılımcılık	13
2.1.7. Kaizen	14
2.2. Modern Organizasyon Teorisi	14
2.2.1. Yaşayan organizasyonlar	15
2.2.2. Psikolojik – Karmaşık insan	17
2.3. 1980 Sonrası Gelişmeler	18
2.3.1. Rekabet unsuru olarak insan	18
2.3.1.1. Yaratıcı insan	19
2.3.1.2. Entelektüel sermaye olarak insan	20
2.3.1.3. Bilgi yaratan insan	21
2.3.1.4. Öğrenen insan	22
2.3.2. Değişim sonucu oluşan yeni organizasyon yapıları	23
2.3.2.1. Esnek organizasyonlar	23
2.3.2.2. Yalın organizasyonlar	24
2.3.2.3. Sanal organizasyonlar	25
2.3.2.4. Bilgi işleyen sistemler olarak organizasyonlar	26
2.3.2.5. Yaratıcı – Yenilikçi organizasyonlar	27
2.3.2.6. Öğrenen organizasyonlar	27

3. TEMEL KAVRAMLAR	30
3.1. Öğrenme Kavramı	30
3.2. Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi	31
3.2.1. Örgütsel öğrenme kavramı: Tanım ve felsefe	31
3.2.2. Örgütsel öğrenmenin stratejik önemi	33
3.3. Örgütsel Öğrenmenin Temel Unsurları	37
3.3.1. Örgütsel öğrenme çeşitleri	37
3.3.1.1. Tek etaplı öğrenme	37
3.3.1.2. Çift etaplı öğrenme	41
3.3.1.3. Öğrenmeyi öğrenme	43
3.3.2. Örgütlerin öğrenme biçimleri	45
3.3.2.1. Geçmişten ve hatalardan öğrenmek	45
3.3.2.2. Müşterilerden öğrenmek	47
3.3.2.3. Başkalarından öğrenmek	47
3.3.2.4. Birlikte öğrenmeyi öğrenmek	48
3.3.3. Örgütsel öğrenme süreci	49
3.3.3.1. Bilginin yaratılması	49
3.3.3.2. Bilginin örgüt bazında yayılması	50
3.3.3.3. Bilginin içselleştirilmesi	51
3.3.3.4. İçselleşen bilginin kullanılması	52
3.4. Örgütsel Öğrenmenin Geliştirilmesi	53
3.4.1. Örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler	53
3.4.1.1. Paylaşılan vizyon	54
3.4.1.2. Örgüt kültürü	54
3.4.1.3. Esneklik sağlayacak strateji	58
3.4.1.4. Çevresel faktörler	58
3.4.1.5. Organizasyon yapısı	58
3.4.1.6. Teknolojinin Önemi	59
3.4.1.7. Örgütsel hafıza	59
3.4.2. Örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler	61
4. ÖĞRENER ORGANİZASYONUN TEMELLERİ	64
4.1. Öğrenen Organizasyonların Doğuşu ve Temel Unsurları	64
4.1.1. Öğrenen organizasyonların doğuşu	65
4.1.2. Öğrenen organizasyon kavramı	67

4.1.3. Öğrenen organizasyonların temel yetenekleri	68
4.1.3.1. Sistematik problem çözme	68
4.1.3.2. Deney yapma ve yeni yaklaşımları deneme	69
4.1.3.3. Deneyimlerden öğrenme	70
4.1.3.4. Kıyaslama yoluyla öğrenme	70
4.1.3.5. Bilgi yaratma ve bilgi paylaşımı	71
4.1.3.6. Sinerji yaratma	72
4.1.3.7. Sürekli iyileştirme	72
4.1.4. Öğrenen organizasyon disiplinleri	73
4.1.4.1. Kişisel yetkinlik disiplini	73
4.1.4.2. Zihinsel modeller disiplini	73
4.1.4.3. Paylaşılan vizyon disiplini	74
4.1.4.4. Takım halinde öğrenme disiplini	74
4.1.4.5. Sistem düşüncesi disiplini	75
4.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	76
4.2.1. Strateji ile ilgili özellikler	78
4.2.1.1. Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı	78
4.2.1.2. Katılımcı politika oluşturma	79
4.2.2. Yapısal özellikler	79
4.2.2.1. Öğrenmeyi destekleyen örgüt yapısı	79
4.2.2.2. Bilgi paylaşımı	80
4.2.2.3. İç müşteri kavramı	81
4.2.2.4. Ödüllendirme sistemi	81
4.2.2.5. Örgüt Kültürü	81
4.2.2.6. Etkin insan kaynakları yaklaşımı	82
4.2.2.7. Eğitim	83
4.2.3. Dış çevre ile ilgili özellikler	84
4.2.3.1. Çevresel ajanlar	84
4.2.3.2. İşletmeler arası öğrenme	85
4.3. Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Özellikleri	87
4.4. Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik	91
4.4.1. Öğrenmeye gönüllü bir ortam yaratmak	92
4.4.2. Etki yaratacak fikirler oluşturmak	94
4.4.3. Etkili fikirlerin yayılımını sağlamak	94
4.5. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Süreci	95

4.5.1. Öğrenme merdiveni	95
4.5.2. Öğrenme sürecinde liderin rolü	98
5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİ KURMAK VE DEVAMINI SAĞLAMAK	100
5.1. Öğrenen Organizasyonların Kurulmasına Nereden Başlamalıyız ?	100
5.2. Öğrenen Organizasyonun Dönüşümündeki Adımlar	101
5.3. Öğrenen Organizasyonların Kurulmasında Teşvik Edici Faktörler	103
6. UYGULAMA	108
6.1. Giriş	108
6.2. Amaç	109
6.3. İlkeler	109
6.4. Yöntem	110
6.5. Kısıtlar	116
6.6. Değerlendirme ve Sonuçlar	117
KAYNAKLAR	129
EKLER	132
ÖZGEÇMİŞ	140

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1. Örgütsel öğrenme düzeyleri.....	44
Tablo 6.1. Firmaların kişisel, takımsal ve organizasyonel öğrenme puanları.....	121
Tablo 6.2. Firmaların bilgi yönetimi puanları.....	122
Tablo 6.3. Karşılaştırmalı puanlar.....	123
Tablo 6.4. Firmaların ortalama öğrenme puanları.....	124
Tablo 6.5. Firmaların ortalama bilgi yönetimi puanları.....	125
Tablo 6.6. Karşılaştırmalı puanlar.....	126
Tablo 6.7. Toplam puanlarda firmaların genel durumu.....	127
Tablo 6.8. Serpilme diyagramı	128



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1. : Tek etaplı öğrenme ve geribesleme döngüsü.....	38
Şekil 3.2. : Tek etaplı öğrenme süreci.....	39
Şekil 3.3. : Tek etaplı öğrenme.....	40
Şekil 3.4. : Çift etaplı öğrenme ve geribesleme döngüsü.....	41
Şekil 3.5. : Çift etaplı öğrenme süreci.....	42
Şekil 3.6. : Çift etaplı öğrenme.....	43
Şekil 3.7. : Örgütsel öğrenme süreci.....	49
Şekil 3.8. : Öğrenme kültüründeki değerler hiyerarşisi.....	57
Şekil 4.1. : Organizasyonların gelişimi.....	65
Şekil 4.2. : Öğrenen organizasyonların özellikleri.....	77
Şekil 6.1. : Önerilen öğrenen organizasyon modeli.....	120

ÖZET

İş dünyasında sürekli olarak değişimlerin yaşandığı bir dünyada değişmeyen tek olgu değişimin ta kendisidir. Son yıllarda ortaya çıkan ya da geliştirilen Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Stratejik Yönetim ve diğer çağdaş yönetim tekniklerinin bulunduğu ortak nokta “Değişim Yönetimi” nin kaçınılmaz olduğudur.

Krizle birlikte yaşamak adeta hayatımızın bir parçası haline gelmiş, hatta bir yaşam biçimi olmuştur. Ve kuşkusuz şirketler de bu sıkıntı yaratan krizlerden paylarını almaktadırlar. Son zamanlarda bir dizi şirketin ele geçirilmesi veya tehdit altında olması da bu krizlerin bir parçasıdır. Ama kriz yönetimi tehlikeli bir yönetim tarzıdır. Bir kez krize girilince, firmadaki herkes sıkıntıyı hisseder. Değişim ihtiyacı açıktır. Sorun genellikle zamanınızın az ve seçeneklerinizin sınırlı olmasıdır. Yaşanan kriz derinleştikçe seçenekler daha da azalır. Krizin olumlu yönü kararların hızlı alınmasıdır. Madalyonun diğer yüzü ise bu uygulamanın nadiren iyi sonuç vermesidir; birçok firma ayakta kalmayı başaramaz.

Bu nedenle yapılması gereken, krizin sıkıntısı yaşanmadan önce çevre koşullarındaki değişimi görmek ve ona tepki vermektir. Peki uzun ömürlü ve krizlerden ayakta, hatta bazen güçlenerek çıkan bu firmaların sırrı nedir ?

Royal Dutch / Shell grubu şirketlerinin planlama koordinatörü Arie De Geus uzun ömürlü şirketler üzerinde yaptığı geniş çalışmada bunu ortaya koymuştur ve çalışmalarını “Yaşayan Şirket” adlı kitapta toplamıştır. İşte tam bu noktada “Öğrenen Organizasyon” kavramı devreye girmektedir. Rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneği belki de gelecekte tek sürdürülebilir rekabet avantajı olma özelliğini kazanacaktır.

Şirket çapında öğrenmenin önemi literatürde 1940’ lardan itibaren görülmeye başlamasına karşılık 1980’ li yıllardan önce pek az firma performans, rekabet edebilirlik ve başarısını artırmak için potansiyel öğrenme güçlerini harekete geçirmeleri gerektiğinin farkındaydılar.

1980' lerde Shell firması organizasyonel öğrenmeyi stratejik planlamada kullanmaya başladı. Takım çalışması ve iletişim daha başarılı, daha tepkisel bir şirket yaratmada hayati faktörler olarak görüldü. 1990' lı yılların başında kendilerini öğrenen bir organizasyon olmaya adanmış şirket sayısı arttı. Amerika'da General Electric, Johnville Foods, Quad Graphics ve Pacific Bell; Avrupa' da Sheerness Steel, Sun Alliance ve ABB; Asya'da Honda ve Samsung öncüler arasında yerlerini aldılar.[29]

Tezde konuların işlenişi kısaca şöyle özetlenebilir:

Girişin ardından ikinci bölümde çağdaş yönetim kavramları ele alınmıştır. Modern yönetim tekniklerinin evrimi işlenmiştir. Üçüncü bölümde organizasyonel öğrenme felsefesi ve geliştiren faktörleri; dördüncü bölümde ise öğrenen organizasyonların doğuşu ve liderliğin şirkette oynadığı rol anlatılmıştır. Beşinci bölüm dönüşüm adımları ile birlikte öğrenen bir organizasyonun kurulması konusunda bir yol haritası çizmektedir.

Son bölümde ise FORD-OTOSAN Gölcük fabrikasına parça temin eden tedarikçilerin yanıtladığı ve "Öğrenen organizasyon olma potansiyelinin ölçülmesini amaçlayan" bir anket ve değerlendirmesi yer almaktadır.

SUMMARY

LEARNING ORGANIZATIONS: THEORY, METHOD AND PRACTICE

We live in a world that has continuously changing business environment. New contemporary management techniques such as Total Quality Management, Reengineering, Strategic Management and others come to an agreement that “change management” is inevitable.

Living with the crisis has become part of our lives, a life style. And certainly corporations have their share of painful crisis, the recent spate of takeovers and takeover threats conspicuously among them. But crisis management is a dangerous way to manage for change. Once in a crisis, everyone in the organization feels the pain. The need for change is clear. The problem is that you usually have little time and few options. The deeper into the crisis you are, the fewer options remain. The positive characteristic of a crisis is that the decisions are quick. The other side of that coin is that the implementation is rarely good, many companies fail to survive.

The challenge, therefore, is to recognize and react to environmental change before the pain of a crisis. Not surprisingly, this is what the companies that happen to survive for a long time. So, what is the magic thing to become a long-lived company slipping off the crisis surviving and strengthen as well.

Arie De Geus, head of planning for the Royal Dutch / Shell group of companies, put forward the secret in the book called “Living Company” including his wide research. The learning organization concept is worth considering just at that point. The ability to learn faster than competitors may be the only sustainable competitive advantage.

Although the concept and importance of organization wide learning can be traced in the research literature as far back as the 1940s, it was not until the 1980s that a few companies began realizing the potential power of corporate learning in increasing organizational performance, competitiveness, and success.

In the 1980s Shell started to consider organizational learning in relation to strategic planning. Teamwork and more extensive communication were seen as crucial factors in creating a more responsive, successful corporation. In the early 1990s, the number of organizations committing themselves to becoming learning organizations increased. Organizations such as General Electric, Johnville Foods, Quad Graphics, and Pacific Bell in the United States; Sheerness Steel , Sun Alliance , and ABB in Europe ; and Honda and Samsung in Asia were among the early pioneers.

In the following paragraphs, thesis presentation is summarized:

After the introduction, in the second chapter of this thesis. The improvements in contemporary management concepts are reviewed.

Chapter 3 introduces elements of the learning organization philosophy and factors that improve organizational learning. Chapter 4 presents the start of the learning organizations, what the leadership plays a part in organizations.

Chapter 5 describes a road map to building a learning organization with its transformation steps.

In the sixth chapter, there is a survey application replied by the FORD-OTOSAN Gölcük plant suppliers and evaluation of the results. Survey's purpose is to measure that a company's potential is to become a learning organization.

1. GİRİŞ

Günümüzün belirsizliklerle dolu dünyasında belirgin olan tek şey, hiçbir şeyin kesinlik taşımadığı ve sabit kalmadığıdır. Dolayısıyla değişimin sürekliliği ve beraberinde getirdiği etkiler, bütün toplumsal sistemler için olduğu kadar bu toplumsal sistemlerin bir alt sistemini oluşturan işletmeler için de kaçınılmaz olmaktadır.

Her alanda yaşanan hızlı değişim ve belirsizlik, işletmeleri çeşitli şekillerde etkilemektedir. Globalleşme, yok edici rekabet, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş ve insanın bir rekabet unsuru olarak ele alınması, günümüzün iş dünyasını şekillendirirken, işletmelerin de sürekli olarak değişmelerini gerektirmektedir. Bu çok yönlü değişim süreci, işletmelerin üretim ve hizmet gibi hayati sistemlerini etkilemekte ve bu sistemlerin, değişimin ötesine geçebilmeleri için esnek ve dinamik nitelikler kazanmalarını zorunlu hale getirmektedir.

Yönetim düşüncesinde özellikle 1950' li yıllardan itibaren hakim olmaya başlayan Açık Sistem Düşüncesi, işletmelerin çevrelerinden soyut birer varlık olarak değerlendirilmesi görüşünün artık geçersiz olduğunu ortaya koymuştur. Bu dönemden sonra yapılan çalışmalar, daha çok örgütün çevresi ile olan ilişkilerin incelemiş ve işletmelerin canlı, yaşayan organizmalar olduğunu ve varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerindeki değişimden daha fazlasını öğrenmeleri ve öğrendiklerini uygulamaları gerektiğini ortaya koymuştur.

1970'li yıllardan itibaren, insana verilen önemin artması ve insanın, işletmelerin rekabet edebilmelerinde kilit eleman olarak görülüp, entelektüel bir sermaye olarak değerlendirilmesiyle birlikte, insanın işletme için taşıdığı önem artmaya başlamıştır. Bu çerçevede insanın, başka hiçbir varlığın sahip olmadığı zeka, düşünme, yaratıcılık, öğrenme ve sinerji yaratma yetenekleri gibi özellikleri önem kazanmaya başlamıştır.

Örgütlerin, günümüzün sürekli değişen ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarına bağlıdır. Değişimin ötesine geçebilmek için çevresiyle sürekli etkileşim kuran ve çevresinden sistematik olarak bilgi toplayan,

bunları değerlendirerek kendi faaliyetlerine yön veren organizasyonla geleceğini garanti altına alan, yani varlıklarını ve rekabet avantajlarını sürdürecek organizasyonlar olacaklardır. Bu da ancak örgütlerin, öğrenen birer organizma veya “ğrenen organizasyon” haline gelmeleri ile mümkün olabilecektir.

Organizasyon teorisinde, örgütlerin bilgi işleyen bir sistem olarak değerlendirilmesi 1960’lı yıllara kadar uzanmaktadır. Bu dönemden sonra yapılan çalışmalarda ise, organizasyonların bir bütün olarak öğrenebilme yetenekleri üzerinde durulmaya ve öğrenme, stratejik bir faktör olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Örgüt psikologları, yaptıkları çalışmalarda, öğrenmenin bireysel düzeyden başlayarak grup düzeyine ve oradan da örgütsel düzeye kadar yayılabileceğini ifade etmişlerdir. Sadece bireysel düzeyde gerçekleşen öğrenme, örgütün rekabetçi avantajını sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bunun yerine, örgütün bütününde gerçekleşecek sinerji ve paylaşılan bir vizyon, örgütün uzun dönemli başarısını garanti altına alacaktır.

Günümüzde bilgiye duyulan ihtiyaç her zaman olduğundan daha fazladır. Çünkü bilgi, değişimin yakıtını oluşturmaktadır. Ancak, hızlı ve sürekli değişimin etkisiyle bilgi de sürekli eskimektedir. İşletmelerin modern anlamda temel girdisi olarak nitelendirilen bilginin yaratılması ve daha farklı bilgilerin oluşumunda kullanılması, öğrenen çalışanlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Öğrenen, sinerji yaratarak bilgiyi paylaşan çalışanlar işletmelerin başarısına büyük katkıda bulunacaklardır.

Yönetim düşüncesinde, sahip olduğu üstün nitelikler sayesinde insan faktörünün öneminin artmasıyla birlikte, çalışanlar değişimin kilit elemanları olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda çalışanların öğrenme ve bilgi yaratma yetenekleri ne çıkmış ve örgütsel değişim için bir gereklilik olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak bilginin yaratılmasında kullanılan öğrenme, sadece kişisel boyutta değil; örgütün bütününde gerçekleşerek, yani örgütsel öğrenmeyle etkinlik kazanmaktadır. Bu gelişmelerin ışığında çalışmalar, öğrenmenin örgütsel boyutu ve bütünsel bir öğrenme modeli olarak öğrenen organizasyonlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.

İşletmelerde insan kaynağının sahip olduğu benzersiz nitelikler, aynı zamanda insan kaynağının yönetimini de zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla liderlerin etkinliğini belirleyecek temel faktör, insan kaynaklarının etkinliğini anlamak ve bunu

yönlendirmek olacaktır. Bu kapsamda liderlerin birincil görevi, öğrenmeyi örgütün merkezine yerleştiren ve çalışanları kendi potansiyellerini geliştirmeye teşvik eden yapılar meydana getirmek olacaktır.

Bugünün sürekli değişen iş dünyasında, işletmelerin öğrenme ve değişime uyum sağlama yetenekleri, hayatta kalmalarında rekabet edebilmelerinde temel faktör olarak gösterilmektedir. Ancak sadece problemlere çözüm bulmak ve uyum sağlamak artık yeterli olmamaktadır. İşletmelerin proaktif stratejiler geliştirerek, gelecekteki trendleri ve çevre şartlarındaki değişimleri tahmin etme ve sürekli yenilik yapabilme yeteneğine sahip olan değişimi yaratabilmeleri, başarılarının temelini oluşturacaktır.

Öğrenen bir organizasyon, en geniş anlamıyla, geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak geliştiren bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde işletmeler için, sadece ayakta kalabilmek önemli değildir. Önemli olan, ayakta kalabilirliği öğrenmek, yani değişen çevreye adapte olabilmeyi öğrenmektir.

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları ile ilgili akademik çalışmalara ve sanayideki uygulamalara yurtdışında, özellikle A.B.D.'de ve Avrupa'da sıkça rastlanmaktadır. Örgütsel sistemlerin sorunlarını ve işleyişini, sistemler arasında bağlantı modellerini kurarak inceleyen "Sistem Dinamiği" kavramının gelişmesiyle birlikte örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları yaygınlaşmaya başlamıştır.

Türkiye'de ise öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme konuları ile ilgili araştırmalara, daha çok akademik çalışmalarda rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra, öğrenen organizasyon kavramının Türk sanayi kesiminde dikkat çekmeye başlaması, kanımızca Peter Senge' nin en çok satan kitaplar listesine giren kitabı "Beşinci Disiplin"in, 1991 yılında Türkçe'ye tercüme edilmesi ile gerçekleşmiştir. Bu tarihten sonra öğrenen organizasyon kavramı uygulamaları sanayi kesiminin daha fazla ilgisini çekmiş ve felsefenin uygulanması için çeşitli çalışmalar başlatılmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'de yönetim danışmanlığı alanında faaliyet gösteren şirketler de, gerek öğrenen organizasyon yaklaşımı kapsamında verdikleri eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle ve gerekse konunun uzmanlarını yurtdışından getirip, deneyimlerini paylaşımlarını sağlayarak, öğrenen organizasyon yaklaşımının Türk sanayiine kazandırılmasında önemli bir rol üstlenmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda hızlı bir şekilde gelişme göstererek yaygınlaşan örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yaklaşımlarını çok yönlü olarak incelemek, bir organizasyonun öğrenme kapasitesini ölçmeye yarayacak bir model ortaya koymak, bunu da uygulama sahasına taşıyarak işlerliğini test etmektir.

Her bölümün konuları, birbirinin alt yapısını oluşturacak şekilde düzenlenerek, birbirlerini tamamlamaları amaçlanmıştır. Böylece bütünsel bir bakış açısıyla, konuların değerlendirmesi de sağlanmış olacaktır.

Çalışmada öğrenen organizasyon yaklaşımı, yönetsel bir felsefe olarak ele alınıp, bir vizyon olarak incelenmiştir. Bu kapsamda girişin ardından ikinci bölümde, yönetim ve organizasyon anlayışındaki gelişmeler, modern uygulamalarla birlikte ele alınarak; öğrenen organizasyon yaklaşımının doğuşunda rol oynayan temel faktörler evrimsel bir nitelikte incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, öğrenen organizasyon felsefesinin temel elemanlarından öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları incelenerek, örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde öğrenen örgütlerin doğuşu, elemanları, temel yetenekleri ve özellikleri incelenmiş, ayrıca öğrenen örgütte liderlik kavramının oynadığı rol anlatılmıştır. Beşinci bölümde de öğrenen örgütleri oluşturmada işe yarayacak bir yol haritası dönüşüm adımlarıyla birlikte verilmiştir.

Son bölümde ise FORD - OTOSAN Gölcük fabrikasına parça temin eden tedarikçilere uygulanan ve bir organizasyonun öğrenme potansiyelini ölçmede kullanılan anket ve değerlendirmesi yer almaktadır.

2. MODERN YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2.1. Yönetim Düşüncesindeki Çağdaş Gelişmeler

Değişim günümüzde etkilerinden kaçılması en zor olan, süreklilik arz eden, belirgin bir şekilde gerçekleşen ve etkileri sınır tanımayan olgularından biridir. Değişim doğanın temelinde bulunmaktadır. Gezegenler, doğa ve canlılar sürekli değişim geçirmektedirler. Bunlardan kimileri yok olurken, kimileri de değişerek, değişimin gerektirdiği şartlara uymaya çalışmaktadırlar. Yani değişim canlı cansız tüm varlıklar için geçerlidir. Ancak canlı varlıkların avantajı, varlıklarını sürdürebilmek için değişebilme yeteneğine sahip olmalarıdır.

Çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için doğa ile, rakiplerle mücadele ederek yaşamı devam ettirmek, büyümek ve gelişmek tüm canlıların ve sistemlerin temel amacıdır. Biyolojik, organik, ekonomik, politik veya örgütsel tüm sistemler değişme gereğinin bilincindedirler. Bunlardan bazılarında değişim içgüdüsel olarak gerçekleşirken, bazılarında ise başarılı değişim ancak sistematik bir yaklaşımla gerçekleşebilmektedir.

Ekonomik sistemlerin önemli bir parçasını oluşturan organizasyonlar, artık günümüzde, çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi-çıkı alışverişinde bulunan, açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedirler [1]. Organizasyonlar bu kapsamda ele alındıklarında, onları etkileyen ve değişimlerine neden olan çok çeşitli faktörlerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Bu faktörler, günümüzde “değişim yönetimi” ve “gelecek yönetimi” gibi yönetsel yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Günümüzün modern işletmelerinin yönetim ve organizasyon anlayışlarında çığır açan ve çok çeşitli çağdaş gelişmelerin ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olan temel konjonktürel faktörleri aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür. Bunlar:

1. Küreselleşme,
2. Rekabet,
3. Bilgi toplumuna geçiş,
4. Yönetimde mükemmellik anlayışı,

5. Toplam Kalite felsefesi,
6. Katılımcılık ,
7. Kaizen.

2.1.1. Küreselleşme

Küreselleşme ekonomik, sosyal, kültürel ve daha birçok alanda yaşanan gelişmelerin, ulusal sınırları aşarak, uluslararası bir düzeyde dolaşım düzenine sahip olmaları ile yaşanmıştır. Günümüzde birçok işletme, merkez ülkesinin dışında üretim ve satış yapmakta ve bundan büyük gelirler elde etmektedir.

Küreselleşme ile ekonomik ve sosyal güçler, değerler, fırsatlar ve düşünceler birbirleri ile yakınlaşmaya başlamaktadır. Özellikle ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, serbest ticaret ve dolaşım anlaşmaları ile dünyanın çeşitli yerlerindeki insanlar, gün geçtikçe daha fazla aynı lezzetleri, aynı modayı veya aynı tür eğlenceleri yaşamaya başlamaktadırlar. Aynı filmleri seyredip, aynı dergileri okuyup, aynı müzikleri dinlemektedirler. Bu ekonomik, sosyal ve kültürel yakınlaşmalar işletmeler açısından yeni fırsatların ve global pazarların doğmasına neden olmuştur.

Özellikle 1980'lerde ülkeler arasında yaşanan rekabetin kızışması, pazarların daralmasına ve farklı rekabet stratejilerinin uygulanmasına yol açmıştır. Bu dönemde artan enerji gereksinimi, ülkeler arasında serbest ticaretin artması, gelişen telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojileriyle birlikte, finansal hizmetlerin globalleşmesi, işletmeler için global pazarların yaratılmasında önemli bir rol oynamıştır. Bunların yanı sıra: [2]

- Mevcut teknoloji ile daha fazla kar elde etmek,
- Yabancı teknolojiye, yeteneklere, bilgi, sermaye, insan ve doğal kaynaklara ulaşmak,
- Global müşteri potansiyelinden faydalanmak,
- Ürün yaşam sürecini artırmak,
- Taşıma zaman ve maliyetlerini düşürmek,

İtibar ve güvenilirlikte artış fırsatı yakalamak, ölçek ekonomisinden kaynaklanan bir kar artışı sağlamak da işletmeleri globalleşmeye iten önemli nedenlerdendir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda globalleşme, ülkeleri, toplumları, işletmeleri ve bireyleri etkileyen en önemli faktör haline gelmiştir. Globalleşme sayesinde “global köyler”den, “global ürünlerden”, “global düşüncelerden”, “ekonominin sınır tanımazlığından” ve “ulus devletlerin yok olmaya başladığından” bahsedilmeye başlanmıştır. [3] Anında iletişim kurma, toplumları, işletmeleri ve insanları birbirlerine hiç olamadıkları kadar çok yakınlaştırmıştır. [4]

2.1.2. Rekabet

Globalleşme, ekonomi ve pazarlama alanında büyük fırsatlar yaratmasına rağmen, işletmeler üzerindeki baskısını da aynı ölçüde arttırmıştır. [5] Pazarların, müşteri ihtiyaçlarının ve rekabetin sürekli değişimi, işletmeleri de değişime zorlamıştır. Kimi işletmeler kendi ülke pazarlarını kaybederken, kimileri de Pazar paylarını katlayarak arttırmaktadırlar. Böylesine acımasız bir rekabet ortamında çoğu işletme değişimin gereklerine uyum sağlayamayarak yok olmaktadır.

Bu şartlar altında hem pazarlar, hem de yaşanan rekabet globalleşmeye başlamıştır. Bu tarz globalleşme ile hem çeşitli fırsatlar doğmaya, hem de çeşitli tehlikeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Pazarların büyümesi ve gümrük duvarlarının azalmasıyla birlikte birtakım fırsatlar doğarken; artan hız ve yok edici rekabet çeşitli tehlikeleri de ortaya çıkarmıştır. Doğal olarak bunun gibi bir ortamda da işletmeler sürekli bir değişim programı ile karşı karşıya kalmaya başlamışlardır.

Özellikle Japon işletmelerinin globalleşme stratejilerini kullanarak pazarları ele geçirme istekleri, batılı iş dünyası için bir hayatta kalma mücadelesini oluşturmuştur.

2.1.3. Bilgi Toplumuna Geçiş

Alvin Toffler, “Üçüncü Dalga” isimli eserinde toplumsal gelişmeyi birbirini izleyen bir “dalga” metaforu ile açıklamıştır. Toffler, Birinci Dalga olarak, insanların küçük topluluklar halinde yaşadığı, tarım, hayvancılık ve avcılıkla uğraştığı ve yaklaşık olarak M.Ö. 8000-M.S. 18. yy. arasında kalan ve “tarım devrimi” olarak adlandırılan dönemi nitelendirmiştir. Toffler’ e göre, 18.yy.’ ın başlarında ortaya çıkan ve Birinci Dalganın etkisini azaltan endüstrileşme hareketleri, “sanayi devrimi” ile değişimin İkinci Dalgasını oluşturmuştur. Buhar makinelerinin sanayide kullanılması ile büyük

ölçekli üretimin başlaması dönemin en önemli yeniliğidir. Sanayi toplumuna geçilmesiyle birlikte, tarımsal üretim miktarı azalmıştır. Sanayi toplumu beraberinde, yeni bir ekonomik ve toplumsal yapı da getirmiştir. Üçüncü Dalga, sanayi odaklı somut ürünler üreten toplumların, insanların daha soyut ihtiyaçlarını karşılayan ve bunu gerçekleştirirken, fiziki kaynaklardan çok bilgiyi kullanan toplumlara geçişiyle birlikte başlamıştır. Üçüncü Dalganın en önemli özelliği ise, bilginin yaygın bir şekilde tüm alanlarda kullanılması ve iletişim ve bilgisayar sistemlerinin yaşantımızın ayrılmaz bir parçası olması sağlayan “enformasyon devrimi” niteliği taşımasıdır. [6]

İnsanlık tarihindeki en köklü değişim sanayi devrimi ile birlikte yaşanmıştır. Teknolojik gelişmelerin üretimde kullanılması yeni sosyal yapıların doğmasına ve sanayi toplumunun oluşmasına yol açmıştır. Bunların sonucu olarak politik, kültürel ve sosyal alanlarda da değişimler gözlenmeye başlamıştır. Sanayi devrimi ile birlikte, evlerde el tezgahları ile üretim yapılan, tarıma dayalı toplum yapısından; fabrikalarda kitle üretiminin yapıldığı sanayiye dayalı toplum yapısına geçiş başlamıştır. Fabrikalaşma beraberinde köyden kentlere göçü de beraberinde getirmiştir. Geniş aile tipinden, çekirdek aile tipine geçiş hızlanmıştır. Toprak sahibi aristokratların yerini, sermaye sahibi burjuvalar almıştır. Yeni üretim teknolojisi, beraberinde yeni ham madde ve pazarların kullanılmasını gerektirirken, bunun sonucu olarak sömürgeciliğe yol açmıştır.

Sanayi devrimi sonucu oluşan sanayi toplumunda yaşanan köklü değişim süreci, bilgi devrimi ve beraberinde getireceği “bilgi toplumu” veya “sanayi ötesi toplum” ile daha hızlı bir biçimde yaşanmaktadır. Çünkü toplum artık, teknolojik yeniliklere daha yakındır; daha fazla uyum yeteneğine ve teknolojik açıdan daha fazla olanaklara sahiptir.

Alvin ve Heidi Toffler gibi birçok gelecek bilimci ve yazar, toplumsal gelişme evrelerinden en büyük etkiyi yaratacak olan ve geleceğimizi şekillendirecek olan evrenin, enformasyon devrimi ile başlayan bilgi çağını yaratacağını belirtmektedirler. [6]

Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında ve gelişmesinde en önemli rolü buhar makinesi oynamıştır. Buhar makinesi, insanın fiziki gücünü artırarak, giderek kas gücünün yerini almaya başlamış ve üretimin hem hacmini hem de niteliğini değiştirmiştir. Bilgi toplumunda ise itici gücü bilgisayar ve iletişim teknolojileri

oynamaktadır. Bilgisayar teknolojisi, insanın düşünce gücünü geliştirerek, yaratıcılığının artmasına neden olmuştur. İletişim teknolojileri ise, bilginin anında ve sınırsızca dolaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle, bilginin yönlendirdiği bu çağa “bilgi çağı” denilmektedir. Çünkü artık temel zenginlik kaynağı bilgi olmuştur. Bilgi öyle bir kaynaktır ki, paylaşıldıkça artmakta ve artan bilgi, döngüsel. olarak daha farklı bilginin doğmasına neden olmaktadır. Böylece bilgi, yeni bilgiyi yaratmaya başlamaktadır.

İçinde bulunduğumuz bu çağ, “bilgi çağı” ve bu çağın ekonomisi de “bilgi ekonomisi” olarak adlandırılmaktadır. Bu çağda değer yaratan temel hammadde bilgi olmuştur. Örgütlerin ve bireylerin gücünün temelinde de bilgi yatmaktadır. [7]

İş dünyası için beyin gücünü yani entelektüel sermayeyi etkin olarak kullanmak en önemli sorunlardan biri haline gelmektedir. Dolayısıyla “bilgi” ve bilgiyi yaratan ve entelektüel sermaye olarak nitelendirilen insan örgütlerin rekabetçi avantajlarını oluşturan temel varlık haline gelmiştir [8]. Çünkü kullanıldıkça paylaşıldıkça yarattığı sinerjik etki ile artan ve değer kazanan tek kaynak bilgidir.

Globalleşme ve bilgi çağına geçiş, birbirlerini destekleyen ve paralel olarak gelişen olgulardır. Globalleşmenin artmasıyla birlikte rekabet de boyut değiştirmeye ve gittikçe daha sert ve “yok edici” bir hal almaya başlamıştır. Böyle bir rekabet ortamında ise bilgi, özellikle de işletmelerin kendi yarattıkları bilgi, işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Ekonomilerin globalleşmesi, işletmeleri uyum sağlama, yenilik yapma ve hızlı ürün ve hizmet geliştirme yönünde büyük bir baskı altına sokmaktadır. Globalleşmeyle birlikte girdilerin temininde ve çıktıların pazarlanmasında kullanılan piyasalar artık dünya çapında düşünülmektedir. Bunun sonucu olarak, rekabet de global bir hal almıştır. Globalleşme ve bilgi çağına geçişle birlikte, bilginin önemi giderek artmaya ve toplumun bütün kesimlerini etkilemeye başlamıştır.

Bilgi, işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar. İşletmeler, daima en iyi kalite ve düşük maliyetle ürün sunabilen rakiplerine yetişmek ve hatta onları geçmek zorundadırlar. Bu rekabet şartları altında, bilgi yoğun işletmeler ise aynı şekilde, rekabetçi avantajlarını korumak için daha yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunacaklardır. Bilgi, işletmenin diğer varlıkları gibi kullanıldıkça tükenmez; aksine kullanıldıkça sinerjik bir etkiyle artar. Yeni fikirler paylaşıldıkça yeni fikirleri doğurur;

bilgi de paylaşıldıkça yeni bilginin ve yaratıcı görüşlerin doğmasını sağlar. İşletmeler açısından bu potansiyel, çalışanlara düşünme, öğrenme ve düşüncelerini paylaşma fırsatı verildiği sürece sınırsızdır.

Bilginin önemini diğer işletmelerden önce anlayan ve bilgiyi en akılcı yöntemlerle kullananlar, Japon işletmeleri olmuştur. Nonaka ve Takeuchi, 1995 yılında yayınladıkları 'Bilgi Yaratın Şirket' (The Knowledge-Creating Company) adlı ve Japon işletmelerinin bilgiyi nasıl kullandıklarını konu alan eserlerinde, Japonların başarısının altında yatan temel gerçeğin, bilgiyi yaratmaktan ve bu bilgiyi kullanarak, yeni ürünler geliştirmekten kaynaklandığını savunmaktadırlar, Japonların sürekli yenilik yaratmalarının özünde, dışarıdan edindikleri bilgiyi örgüt içinde çalışanlarla paylaşma bilinci yatmaktadır. Burada, bilginin dışarıdan alınması ve yeni ürünler şeklinde tekrar dışarıya verilmesiyle devam eden bir değişim süreci söz konusudur. Japonların dış çevrelerinden aldıkları bilgiyi, bu şekilde bir bilgi zinciri oluşturacak biçimde kullanarak sürekli yenilik yapmaları, sonunda onların rekabetçi avantaj kazanmalarını sağlamıştır. [9]

Bilgi konusu, bilginin taşıdığı önemli özellikler nedeniyle, yönetim düşünürleri tarafından üzerinde yoğun çalışmalar yapılan bir konu haline gelmiştir. Peter F. Drucker, bilginin toplumsal yaşamda yaratacağı değişimleri ilk olarak somut biçimde ortaya koyan yönetim düşünürlerindendir. Daha 1960'lı yıllarda yazdığı yazılarında "bilgi işi" ve "bilgi işçisi" kavramlarını kullanmıştır. Drucker, bilginin diğer üretim faktörleri gibi düşünülmemesi gerektiğini, çünkü bilginin günümüzde tek anlamlı kaynak haline geldiğini savunmuştur. Drucker'a göre, geleneksel üretim faktörleri (doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi) ortadan kalkmış değildir, ancak onlar, ikinci plana düşmüştür. Çünkü onlar bilgi sayesinde elde edilebilecek veya bulunabilecek kaynaklardır. Drucker' a göre bilgi, içinde yaşadığımız topluma adını vererek onun "kapitalist ötesi bir toplum", yani "bilgi toplumu" adıyla yeni bir kimlik kazanmasına neden olmuştur. Drucker, kapitalist ötesi toplumu, bilgiye dayalı çalışanların, yani "bilgi işçilerinin" yönlendireceğini ve bilgi işçilerinin işletmelerin en değerli varlığı haline geleceğini savunmuştur. [7]

Artık bilgi bilgiye uygulanmaktadır. Drucker, bunu kendi yönetim tanımı olarak belirtiyor: "Yönetim, eldeki bilgilerin, sonuç almak için nasıl kullanılabileceğine ilişkin bilgi vermektir". Ancak bilginin kullanımı bu kadar sınırlı değildir. Bilgi aynı zamanda, ne tür bilgilerin gerekli olduğunu, fizibilitesinin olup olmadığını ve bilginin etkin olarak

nasıl kullanılabileceğini anlayabilmek amacıyla da sistematik olarak kullanılmaktadır. Bilginin amaçla kullanılması ise yönetimde yeni bir devrim yaratmıştır.

Endüstri çağından bilgi çağına geçtiğimiz şu günlerde bilgi işletmelerin ve ulusların rekabetteki başarısını sağlayacak temel güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Nonaka'nın belirttiği gibi "kesin olan tek olgunun belirsizlik olduğu bir ekonomik ortamda, rekabetçi avantajı sürdürecektir tek şey bilgidir" . [9]

2.1.4. Yönetimde Mükemmellik Anlayışı

1970' li ve özellikle 1980 'li yıllar, dünya ekonomisini sarsan gelişmelerin yaşandığı yıllar olmuştur. Petrol şokları, ekonomik ve sosyal dalgalanmalarla birlikte, müşteri ve çalışanların beklentilerinin değişmesi, verimlilikte yaşanan düşüş, globalleşme ve beraberinde getirdiği acımasız rekabet ortamı Batılı işletmeleri yeni yönetsel arayışların içine itmeye başlamıştır. [2]

II. Dünya Savaşı'ndan yenik ve yıkılmış bir biçimde çıkarak, kısa sürede toparlanan Japonya ise, aynı dönemde sanki Batılılar' dan intikam alırcasına, tamamen insan kaynağının, teknolojinin ve uyguladığı başarılı stratejilerin yardımıyla, büyük bir hızla gelişmeye ve dünya pazarlarında hakimiyeti ele geçirmeye başlamıştır. Japonlar' ın gösterdiği bu başarı karşısında Batılı ülkeler, yönetim ve organizasyon konularında yeni arayışlara başlamışlardır.

Japonlar' ın yaklaşımı oldukça basitti. Onlar ellerindeki yegane ve en değerli kaynak olan insanı, tüm yönleriyle ele alıp, entelektüel bir sermaye olarak değerlendirmiş ve kendi başarıları için kullanmışlardır. Japonlar, kültürel olarak sahip oldukları çalışkanlık, birliktelik, tasarruf gibi bazı değerleri ve savaş öncesinde sahip oldukları teknoloji birikimlerini kullanarak, Batılı bilim adamlarının da yardımıyla, insan merkezli, yüksek teknolojiye dayalı fabrikalar kurmuşlar ve düşük maliyetli ve kaliteli ürünleri hızlı bir şekilde üretmeye başlamışlardır. Aynı dönemde, kendilerinden daha ucuz, daha kaliteli ürünlerle müşterileri tatmin eden Japon işletmeleri bu mucizenin nedenini araştıran Batılı rakiplerinin akınına uğramıştır.

Batılılar' ın mükemmel olarak nitelendirerek inceledikleri Japon işletmelerinde elde ettikleri bulgular, mucize niteliğinde bulgular değildi. Aslında onların da uzun zamandır sahip oldukları, ancak değerini bilemedikleri "insan" faktörü, Japonlar' ın

bu başarısının altında yatmaktaydı. Japonlar bir çalışan olarak insan düşünme, öğrenme, yaratıcılık ve güven özellikleriyle değerlendirmekte ve “bir işi en iyi o işi yapan bilir” felsefesiyle çalışanlara yaklaşmaktaydılar. Müşteriler ise, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak bir kaynak olarak değerlendirilmekte ve bu kaynağın güvenini kaybetmemek için sürekli olarak tatmin edilmeye çalışılmaktadır. Bu tatminin sağlanması da, müşteriler onların istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunmakla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, tatmin olan müşteri, tekrar aynı ürün veya hizmete yönelecek ve işletmenin kar ederek varlığını sürdürmesini ve büyümesini sağlayacaktır.

Japonlar’ın bu farklı bakış açısı, Batılılar’ın o zamana kadar göremedikleri ve değerlendiremedikleri bir yaklaşımdır. Peters ve Waterman, 1982 yılında yaptıkları araştırmada, mükemmel olarak nitelendirdikleri 43 firmanın ortak özelliklerinden birinin insanın verimlilik sağlamadaki önemi olduğunu vurgulamışlardır. [10]

2.1.5. Toplam Kalite Felsefesi

1980’li yıllardan sonra, yönetimde mükemmellik kavramından, artan oranda Japon yönetim sistemlerinden ve bu sistemlerin mucizeli sonuçlarından bahsedilmeye başlanmıştır. Özellikle Japonların uyguladıkları ve işletme bütünündeki kalite felsefesine dayalı bu sistem, Japonlar’ın rekabetçi avantajını hızla artırmıştır. Bunun sonucunda Toplam Kalite felsefesi dünya üzerinde hızla yayılarak olağanüstü sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır

Günümüzde, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak, kaliteli ürün ve hizmetleri üretmek örgütlerin temel görevi haline gelmiştir. Rekabetin artmasıyla, çeşitlenen müşteri isteklerini önceden belirlemek ve gidermek, işletmelerin rekabet şansını artırarak varolmalarını kolaylaştıracaktır. Müşteri odaklı olan ve kalite felsefesi üzerine kurulan Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeler ise bunu daha kolay sağlayabileceklerdir. [2]

Müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli değişim göstermektedir. Müşterilerin bir sonraki gün neler isteyebileceğini kimse tahmin edememektedir. Buna bağlı olarak, işletmeler de ne tür ürünler üretmeleri gerektiğini kolaylıkla planlayamamaktadırlar. Bunun gibi dengesiz ortamlarda, pazarın hangi fırsatları veya tehditleri getireceği de öngörülememektedir. Dolayısıyla işletmeler açısından uzun dönemli stratejiler

geliştirmek de zorlaşmaktadır. Kesin olarak bilinen tek şey ise, müşterilerin herhangi bir şeyi, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde isteyebileceğidir.

Global rekabetin sonucu olarak, müşterilere daha fazla çeşit ve daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sunulmaktadır. Artık müşteriler, global pazarlardan istedikleri en iyi ürünü seçme olanağına sahiptirler. Maliyet, ürün kalitesi, hız, hizmet kalitesi ve yenilik gibi kriterler müşterilerin seçme kriterlerini oluşturmaktadır. [2]

Belirsizliğin fazla olduğu bir ortamda rekabet etmek isteyen işletmeler, Toplam Kalite felsefesi ile müşteri üzerinde odaklanarak, esnek, atak ve hızlı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Bu stratejiler çerçevesinde işletmeler, müşterilerine istedikleri her şeyi, istedikleri zaman ve istedikleri yerde vermeye çalışmaktadırlar. Bu da ancak örgütlerin öğrenme kapasitelerine bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Örgütün dış çevresindeki belirsizlik arttıkça, öğrenmeye olan ihtiyacı da artacaktır. Çünkü, öğrenmenin en önemli özelliği, belirsizlikleri azaltıcı etkisidir.

2.1.6. Katılımcılık

Katılımcılık anlayışı konusundaki uygulamalar, Japon kültürünün ve insana bakış açılarının etkisiyle, öncelikle Japon yöne tim sistemlerinde görülmeye başlanmıştır. Batılılar'ın, Topları Kalite yönetimini Japonlar' dan öğrenmesiyle birlikte, Topları Kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan katılımcılık anlayışı da Batı' da rağbet görmeye başlamıştır.

Yukarıda belirtilenler ışığında, yönetime katılmanın üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar: [11]

1. En alt yönetim kademesinde, operasyonel düzeyde çalışanların, örgüt politikası ve yönetimi konularındaki kararlara katılımı,
2. Katılımda bulunanların, katılımcı yönetim ile psikolojik ihtiyaçlarını tatmin ederek motivasyonlarının artacağı demokratik bir ortama kavuşmaları,
3. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki diyalog ve işbirliği ortamını geliştirerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, yani yönetsel etkinliğe ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

1.7. Kaizen

Imai'ye göre, sürekli iyileştirme (Kaizen), kademeli, sürekli ve küçük iyileştirme faaliyetleri ile daha iyiye ulaşmak; standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. Imai, Japonlar'ın teknolojik başarılarının ve ün tim süreçlerini değişen müşteri ve pazar taleplerine hızla uyumlu hale getirme yeteneğinin gerçek nedeni olarak Kaizen'i göstermektedir. Ancak Kaizen' in mesajı evrenseldir: Rekabet edebilmek için tüm çalışanların katılımı ile, daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, süreçleri sürekli olarak iyileştirmek gerekir. [12]

Toplam Kalite felsefesinin temeli sürekli iyileştirmeye dayanmaktadır. Dolayısıyla sürekli iyileştirme bu kapsamda incelendiğinde, rekabetçi avantaj sağlamanın temel faktörlerinden biri haline gelmiştir.

2.2. Modern Organizasyon Teorisi

İkinci Dünya Savaşı sonrasında her alanda yaşanan değişim ve gelişmeler, örgütlerin etkinlik arayışlarını da etkilemeye başlamıştır. Ekonomik, teknolojik, bilimsel ve toplumsal değişimlerin örgütler üzerinde de baskı oluşturması, örgütlerin artık çevrelerinden etkilenmeyen kapalı birer sistem olarak düşünülmemeleri gereğini ve her yer ve koşulda geçerli, en iyi tek bir örgüt yapısının olamayacağı gerçeğini ortaya çıkartmıştır.

Modern Yönetim Düşüncesi'nin Organizasyon Teorisi alanına getirdiği yeniliklerden en önemlisi, organizasyonların artık birer "açık sistem" olarak incelenmesini sağlamasıdır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya atılan "Sistem Yaklaşımı", organizasyonların çevreleri ile etkileşimde bulunan açık birer sistem olarak görmekteydi. Bir sistemin başarılı olabilmesi için, sistemin çevresi ve çevresini oluşturan bileşenler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Çevrenin önemi ise, hem sistemi hem de sistemin işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından kaynaklanmaktadır.

Gareth Morgan ise sistem teorisinden faydalanarak örgütleri "canlı birer organizma" olarak, çeşitli ihtiyaçların karşılanma açısından, bağımlı oldukları geniş bir çevrede varlığını sürdüren "canlı sistemler" olarak nitelendirmiş ve belirli örgüt türlerinin, belirli çevre koşullarına diğerlerinden daha iyi uyum sağladığını belirtmiştir. [1]

Örgütlerin sistem anlayışı çerçevesinde, açık sistem olarak değerlendirilmesiyle birlikte, çevresindeki gelişmelerden sürekli olarak etkileneceği kabul edilmiştir. Bu etkilenme ve değişim, beraberinde örgütlerin de “her yer ve koşulda, tek bir en iyi yol” bulunduğu görüşünü terk etmelerini gerektirmiştir. Bunun yerine, her durumun farklı, örgütsel koşulları beraberinde getireceği ve örgütlenme biçimlerinin de buna göre değişeceğini benimseyen “Durumsallık Yaklaşımı” ortaya çıkmaya başlamıştır. Buna göre, en iyi örgüt yapısı durumdan duruma değişmekte, hangi yapının uygun olduğu ise, iç ve dış çevresel faktörlerin özelliklerine bağlı olmaktadır. [1]

Sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde yapılan çalışmalar, örgütlerin varlıklarını devam ettirerek, büyümeleri ve gelişmeleri için çevrelerine uyum sağlamaları gerektiğini, bunu yapamayan örgütlerin ise çevrelerinden koparak faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklarını vurgulamaktadır. Örgütlerin değişim ve çevreye uyumunu esas alan bu bakış açısı dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Charles Darwin’in “Evrim teorisi Darwin” ni temel alan bu görüş, 1980’li yılların başında organizasyon teorisinde ağırlık kazanan ve organizasyonların çevreleri ile ilişkisini incelerken, çevrenin seçiciliğine ağırlık veren ekolojik görüş, “popülasyon ekolojisi” görüşüdür. Michael T. Hannan ve John H. Freeman’ın önderliğinde gelişen bu yaklaşım, organizasyonların yaşamlarını sürdürmesini, değişmelerini ve yok olmalarını canlıların evrimine benzer bir yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. Buna göre çevre, bünyesinde bulunan organizasyonlardan bir kısmını elimine etmekte, bir kısmını ise seçmektedir. Çevresel koşulların türüne göre, sadece bu koşullara uyan organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmektedirler. [1]

2.2.1. Yaşayan Organizasyonlar

Bir organizmanın yaşamını devam ettirebilmesi için göstermesi gereken değişim, en az çevresindeki değişimlere eşit veya ondan daha fazla olmalıdır. Organizasyonlar da birer “sosyal organizma” veya “sosyal sistem” olduklarına göre, onların da varlıklarını sürdürebilmeleri için, en az çevrelerinde gerçekleşen değişim kadar bir değişim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örgütler, gerçekleştirmeleri gereken bu minimum seviyedeki değişimi ancak “örgütsel öğrenme” sayesinde gerçekleştirebilmektedir.

Arie De Geus 1997 yılında yayınladığı “Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür” (The Living Company) adlı kitabında, Shell International Petroleum Company (Royal Dutch/Shell Group Planning) için yaptıkları ve yayınlamadıkları bir araştırmayı değerlendirirken, işletmeleri, çevreleri ile sürekli etkileşimde bulunan, yani çevrelerinden etkilenip, aynı şekilde çevrelerini etkileyen, “yaşayan-canlı varlıklar” olarak nitelendirmiştir [13]. De Geus ve Planlama Grubu’nun, Fortune 500 listesine giren şirketler üzerinde yaptığı araştırma, bu şirketlerin ortalama yaşam sürelerinin, doğumlarından ölümlerine kadar, 40-50 yıl olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yine aynı araştırmada, 200 yaşının üzerinde şirketlerin de bulunduğu belirtilmiştir. De Geus’a göre, şirketlerin yaşam sürelerinin bu kadar kısa olması, onların içinde varlıklarını sürdürmeye çalıştıkları çevrelerine uyum sağlayamamalarından, yani yeterli evrimi gerçekleştirememiş olmalarından kaynaklanmaktadır. [13]

Araştırma, yeryüzündeki petrol kaynaklarının tükenmesi durumunda Royal Dutch/Shell Şirketi’nin ne yapacağı sorusundan yola çıkarak şekillenmeye başlamıştır. Yapılan araştırmada incelenen şirketlerden hiçbirinin doğal kaynaklarının tükenmesi nedeniyle başarısızlığa uğramadığı ortaya çıkmıştır. Ancak birçok firma da başlangıçtaki doğal kaynaklarından veya faaliyet alanından koparak daha başka işler yapmaya başlamıştır. Bunun üzerine, başka bir soru gündeme gelmiştir. “Araştırma kapsamındaki şirketler, zorunlu oldukları için değil de, değişim gereksiniminin doğabileceğini önceden görerek, köklü değişiklikler gerçekleştirmişler miydi?” Gerçekten de, incelenen şirketlerden büyük çoğunluğunun bu değişimi gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu da uzun ömürlü şirketlerin çevrelerindeki değişime uyum sağladıklarını ortaya koymaktadır. [13]

De Geus, bu araştırmanın bulgularına dayanarak yaşayan şirketleri şu şekilde tanımlamıştır: Yaşayan, şirket, çevresindeki değişimlere karşı açık olan ve öğrenerek uyum sağlama yeteneği gösteren; belirli bir kimliğe ve kişiliğe sahip olan; yaratıcılığı ve yeni fırsatları değerlendirme gücünü kısıtlamayan, yerinden yönetime ağırlık veren; finansal kaynaklarını etkin bir biçimde, kendi gelişme ve evrimini gerçekleştirme yönünde kullanan şirketlerdir. O halde yaşayan bir şirketi karakterize eden dört bileşen bulunmaktadır. Bunlar: öğrenebilme yeteneği, kişiliği, ekolojik çevresi ve geçirdiği evrimdir. Bu tanımın özünde şirketleri canlı birer varlık olarak görme fikri yatmaktadır. Çünkü şirketler de canlı varlıkların gösterdikleri özellikleri gösterirler. Bütün şirketler bir şekilde öğrenirler; kendi bütünlüklerini belirleyen bir

kimliğe sahiptirler; özel ve tüzel kişilerle ilişki kurup geliştirirler; doğarlar, büyürler ve ölürler.

2.2.2. Psikolojik-Karmaşık İnsan

Gerek yönetim düşüncesinde, gerekse sosyal bilimlerde yaşanan gelişmeler, insanın doğası gereği karmaşık ve değişken bir yapıya sahip olduğu düşüncesini ortaya çıkartmıştır. insanın sahip olduğu psikolojik özellikler ve bu özelliklerin her durumda herkeste aynı sonuçlar yaratmaması, insanın karmaşık ve çözümlenmesi zor olan tarafını ortaya koymaktadır. Psikolojik özelliklerin yanı sıra, davranışlara yön veren duygular da insanın karmaşıklığını artırmaktadır. Bu faktörler, insanın ekonomik, sosyal veya kendini gerçekleştiren insandan daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

İnsanlar hakkında genellemeler yapmak oldukça zordur. Çünkü her insanın duyguları, beklentileri ve davranışları aynı olmamaktadır. Bu da insanların sadece karmaşık değil, değişken bir yapıya da sahip olduğunu göstermektedir. İnsanların sahip oldukları ihtiyaçlar hiyerarşisi veya insanı güdüleyen faktörler farklı yer ve durumda, farklılık göstermektedir. İnsanlar öğrenme yetenekleri nedeniyle değişik motivasyon faktörlerini öğrenebilmektedirler. Çalışanlar değişik motivasyon faktörlerinin yardımıyla örgüt içinde başarı gösterebilirler. Örgütün başarısı da bu faktörlerin örgüt içinde bulunmasıyla orantılı olarak değişecektir. Dolayısıyla insanın karmaşık ve değişken davranışlarının, daha önce incelenen, yönetim düşüncesinde Durumsallık Yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesi anlam kazanmıştır.

Psikolojik insan modeli, aynı zamanda insanların duygusal yapılarını da gözönünde bulundurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, klasik anlayışta insanların tek boyutlu ekonomik-rasyonel imajı değişmektedir. Yani artık çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçları, ekonomik ihtiyaçlarının ötesine geçmektedir.

Karmaşık insan, değişebilen motivasyon faktörlerine sahip olmasının yanı sıra, farklı bir duygusal yapıya da sahiptir. Günümüzde “duygusal zeka” olarak da adlandırılan, çalışanların duygusal yeteneklerini zekayla birleştirerek olayları değerlendirmeleri veya karar vermeleri, geçmişte IQ (zeka katsayısı) olarak adlandırılan ve kişinin zeka kapasitesini ifade eden kavramın ötesine geçmektedir. Öz disiplin, kararlılık, heves, motivasyon ve empati gibi insan yetkinlikleri duygusal zekanın temel

bileşenleri olmaktadır ve bunlar çalışanların başarısını IQ' dan daha fazla etkilemektedir. Duygusal zeka, yaratılış özellikleri, çocukluk deneyimleri ve daha sonra öğrenilenlerin bir sonucudur. Tek tip değildir. [14]

Günümüzde çalışanlar için sadece yüksek bir zeka kapasitesine (IQ) sahip olmak yeterli olmamaktadır. Bunun yanında iş yaşam kalitelerini yükseltecek, yeteneklerini rahatlıkla sergilemelerine yardımcı olacak “duygusal zeka”ya (Emotional Intelligence) da sahip olmaları gerekecektir.

2.3. 1980 SONRASI GELİŞMELER

1980'lerden sonra globalleşme, ekonomi, rekabet, teknoloji, bilim ve insan hakları konularında yaşanan gelişmeler örgütler her dönemde olduğundan daha yoğun bir biçimde etkilemeye başlamıştır. Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin temel kural çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamalarıdır. Ancak günümüzde sadece örgütün varlığını sürdürmesi yeter olmamaktadır. Yok edici rekabet ortamında örgütlerin, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için, değişimin ötesine geçmeleri adeta “değişimi kendilerinin yaratmaları” gerekmektedir. Bu nedenle günümüzün modern örgütleri, çevresel faktörlerin beraberinde getirdiği fırsatları kullanarak, çevreye uyum sağlama stratejileri kapsamında, kendileri için uygun örgütsel yapıları kurmaya başlamışlardır.

Yeni örgütsel yapıların oluşturulmasında temel faktörü ise, insanın bir rekabet unsuru olarak değerlendirilip, beyin gücün kullanarak ön plana çıkması oluşturmaktadır.

2.3.1. Rekabet Unsuru Olarak İnsan

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte işi gerektirdiği nitelikler ve bu niteliklerin gerektireceği yetenekli de değişmektedir. Artık çalışanların kas gücünden çok beyin gücünden, problem çözme ve öğrenme yeteneklerinden, iletişim becerilerinden ve yaratıcılıklarından faydalanmak gerekmektedir. [1]

İnsanın örgütün en önemli kaynağı olarak yönetim düşüncesinde yer alması 1980'lerde gündeme gelmiştir. Bu dönemde, değişen kaynak kullanımları, yani fiziksel kaynaklardan, beyin gücünü kullanan insan kaynaklarına geçiş ve bilgi

ekonomisinin doğuşu; üretim sistemlerindeki değişim ve işletme içi ve işletmeler arası süreç ve sistemlerin entegrasyonu yeni bir “tekno-ekonomik rasyonellik” ortaya çıkartmıştır. Bunlara ek olarak globalleşme, gelişen iletişim ve haberleşme teknolojileri, değişimin hızını artırmıştır. Sonuç olarak bu gelişmeler işletmelerin rekabet boyutlarını değiştirmiş ve yok edici rekabetin doğmasına neden olmuştur.

İnsanın özellikle yaratıcı yönü, sinerji yaratan, düşünen ve öğrenen bir varlık olması, onu örgütün diğer faktörlerinden farklı hale getirmiş ve stratejik bir önem kazanmasına neden olmuştur. Peter Drucker’a göre çalışanlar ve onların sahip oldukları bilgi, işletmelerin en önemli kaynağı haline gelmekte ve işletmelerin geleceklerini şekillendirecek varlıklar olmaktadır [7]. Thomas Stewart, çalışanları birer entelektüel sermaye olarak değerlendirmektedir [14]. Jeffrey Pfeffer ise insanları, örgütün rekabet avantajı sağlayabilecek yegane silahı olarak değerlendirmektedir. [8]

2.3.1.1. Yaratıcı İnsan

Yaratıcılık, düşünmek ve öğrenmek gibi, insanı diğer canlılardan ayıran temel özelliklerden biridir. İnsanın yaratıcı olma özelliği farklı, yeni ve daha iyiyi arama çabalarından kaynaklanmaktadır Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde de bu faktörler örgütleri diğer örgütlerden ayıran, onlara rekabetçi avantajı sağlayan unsurlardır. Dolayısıyla günümüzde örgütlerde düşünen ve yaratıcı insan modelini yerleştirmek, yani yaratıcı düşünceyi yerleştirmek, rekabet avantajı sağlamada temel öncelik haline gelmiştir.

Yaratıcı düşünce konusunda dünyanın önde gelen uzmanlarından biri olan Edward de Bono, iş dünyasındaki geleneksel rekabet düşüncesinin yaratıcı düşünme ile yıkılabileceğini ve böylece işletmelerin rekabetin ötesine geçerek, “rekabet üstü” olabileceklerini vurgulamaktadır. Günümüzün globalleşen dünyasında rekabet, tüm işletmelerin kaçınılmaz olarak karşılaştıkları bir sorundur. Rekabet edemeyen işletmeler ayakta kalamamakta, yani varlıklarını devam ettirememektedirler. De Bono’ya göre, günümüzde sadece “ayakta kalabilmek” için plan yapan işletmeler başarısız olurken, “başarılı olabilmek” için plan yapanlar ayakta kalacaklardır. Bu durumda rekabet, sadece “ayakta kalmanın” temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Yani ayakta kalabilmek için rekabet tek başına yeterli değildir. Başarıya ulaşabilmek için “rekabet üstü” olmak gerekmektedir. [16]

De Bono'ya göre yaratıcılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi motivasyondur. Çünkü motive olan insan, sunulan seçeneklerin ötesinde seçenekler aramaya isteklidir, başkalarının önemsemediği konular üzerinde yoğunlaşabilir. Dolayısıyla bu tip insanlar, yaratıcılıklarını kullanarak da kendi kendilerini motive edebilmektedirler.

2.3.1.2. Entelektüel Sermaye Olarak İnsan

Bilgi, günümüzde işletmelerin temel sermayesi haline gelmektedir. Bilginin temel yaratıcısı ve kullanıcısı ise insandır. Bu nedenle insan kaynağı, literatürde “Entelektüel Sermaye” olarak da kullanılmaktadır.

Thomas Stewart, entelektüel sermayeyi şu şekilde tanımlamıştır: “Entelektüel sermaye, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir. Bu bir kolektif beyin gücüdür.” Entelektüel sermaye, Stewart'ın belirttiği gibi bir şirketteki bütün insanlar tarafından bilinen ve şirkete rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamıdır. Entelektüel sermaye arazi, donanım veya nakit varlıklardan farklı olarak, soyut bir nitelik taşır. İş bilgisi (know-how) birikimi veya çalışanların bilgi birikimlerinin toplamıdır. [15]

İşletmelerin entelektüel varlıklarını tam olarak ölçebilmek mümkün değildir, ancak işletmelerin entelektüel varlıklarının toplamının, fiziksel varlıklarının toplamından çok daha fazla olduğu, bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Bunu bir “buzdağı analojisi” ile açıklamak daha kolay olacaktır. Suyun üzerinde, gözle görülebilen fiziksel veya finansal varlıklar, suyun altında ise herkesin önemini kabul ettiği, ancak kimsenin şeklini ve büyüklüğünü bilemediği, gözle görülmeyen, fiziksel ve finansal varlıkları üzerinde taşıyan, çok büyük bir kütle bulunmaktadır.

Bilgi, paylaşıldıkça veya kullanıldıkça artar, eğer kullanılmazsa, değerini kaybeder. Bir işletme bir ürün sattığında, o ürün üreticiden tüketiciye gitmiş olur. Ancak, bir işletme know-how sattığında, satış işlemi sonunda know-how, hem satıcının, hem de alıcının mülkiyetinde kalır. Aslında, her iki tarafın da bilgi birikimi artmış olur. Bilginin satılmasıyla, hem satıcı, hem de alıcı öğrenmiş olur.

O halde, günümüzün yok edici rekabet ortamında, işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermaye, onların rekabetçi gücünü artıracak yegane kaynakları olmaktadır. Bu nedenle, stratejik önem sahip insan kaynağının, bilgi yaratan bir işletme vizyonu ile, sistematik bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

2.3.1.3. Bilgi Yaratan İnsan

Örgütlerin, sürekli değişen çevre şartlarında varlıklarını sürdürebilmeleri için çevreleriyle sürekli bilgi alışverişinde bulunmaları gerekmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte örgütlerin bilgiyi etkin biçimde nasıl kullanacakları, daha da önemlisi, yeni bilgiyi nasıl yaratacakları sorusu gündeme gelmiştir. O halde, örgütlerin değişen çevresel faktörler uyum sağlayabilmeleri, hatta çevresel değişimleri önceden sezinleyip, proaktif davranabilmeleri için, bilgiyi yaratıp kullanmaları gerekmektedir.

Globalleşme ve paralelinde ilerleyen bilgi çağı, 1990'larda "bilgi-yoğun işletmeler"i gündeme gelmelerine olanak sağlamıştır. Bununla birlikte, bilgi-yoğun işletmelerin yönetimi ve karşılaşılan problemler de çağdaş işletmeciliğin yönetim ve organizasyon konuları arasında yer almaya başlamıştır.

Değişimin sürekli yaşandığı ve etkilerinin boyutlarının kolay kolay tahmin edilemediği günümüz ekonomisinde, insan kaynağı ve bilgi, en önemli kaynak haline gelmiştir. Bilginin gün geçtikçe artan önemi, onun yaratılmasını ve kullanımını da etkilemektedir. Hızlı değişen pazarlar, eskiyen teknoloji ve ürünler, işletmeleri yeni bilgi üretmek ve bunları yeni ürün ve teknoloji geliştirmek için kullanmak zorunda bırakmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin bilgiyi yaratmaları ve kullanmaları öncelikli bir önem taşımaktadır. Günümüzde özellikle Japon işletmeleri, bilgiye farklı bir açıdan yaklaşmaktadırlar. Bu işletmeler yeni pazarlar yaratmak, yeni ürün ve teknoloji geliştirmek için bilgiyi kullanmak yerine "bilgiyi yaratmaktadırlar". Bilgiyi yaratmak, mevcut bilginin yorumlanmasından farklıdır. Bilgiyi yorumlamak, daha teknik bir konu olmasına rağmen, bilgiyi yaratmak onun teknik boyutundan farklı olarak, insana özgü hayal gücü, sezgi ve içgüdüden yararlanmayı gerektirir. [9]

İnsan, bir örgütün taklit edilemeyen ve onu diğer örgütlerden ayıran yegane faktördür. Bugüne kadar, teknolojik olanaklar ve diğer maddi varlıklar, örgütün rekabet avantajını artıracak kaynaklar olarak görülürlerdi. Günümüzün global ekonomisinde, bu kaynaklara ulaşmak pek de zor değildir. Ancak, kolaylıkla elde

edilemeyen veya yaratılamayan, fakat örgütleri birbirinden farklı kılan temel kaynak, örgütün sahip olduğu insan; insanın beraberinde getirdiği yaratıcılık, öğrenme ve bunların sonucu oluşan bilgidir. Bilgi sadece örgüt üyelerinin sahip olduğu bir kaynak olarak düşünülmemelidir. Bilgi denildiğinde akla çalışanlarıyla, tedarikçileriyle, rakipleriyle ve müşterileriyle bütün halinde düşünülen bir yapı gelmelidir. Ancak böyle bir bilgi ağıyla örgütün rekabet avantajı artmış olacaktır. Dolayısıyla, insanın sinerjik etkiyle bilgi yaratması, paylaşması ve yaratıcılığını kullanarak yeni bilgilerin oluşumuna yol açması, onun stratejik önemini ortaya koymaktadır.

2.3.1.4. Öğrenen İnsan

Öğrenme, insanların hayatlarının büyük bir bölümünü kapsayan ve çocukluktan gençliğe ve gençlikten olgunluğa kadar, insanların değişiminde rol oynayan temel süreçlerden biridir. İnsanların öğrenmeye karşı her zaman için bir istekleri olmuştur. Öğrenme isteğinin bir parçasını hayatta kalma mücadelesi oluştururken, en az onun kadar önemli bir diğer parçasını da, Abraham Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi"nde belirttiği gibi, "insanların kendilerini gerçekleştirme ve geliştirme ihtiyaçları" oluşturmaktadır.

Yönetim düşüncesinde insanın öğrenme yeteneğine verilen önem, örgütlerin açık ve yaşayan sistemler olarak değerlendirmesiyle gündeme gelmiştir. İnsanın öğrenme yeteneği sayesinde çevresindeki değişimlerden haberdar olduğu ve uyum gösterdiği düşüncesi, örgütlerin de açık sistem anlayışı çerçevesinde, aynı yeteneklere sahip olması gerektiği fikrini doğurmuştur. [1]

Bilgi çağına girilmesiyle birlikte, değeri yeni anlaşılan bir gerçek, öğrenmenin taşıdığı önemdir. Başka bir deyişle, Bilgi çağında bilgi tek başına bir anlam taşımamaktadır. Önemli olan öğrenmedir. Çünkü bilgi, öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve ancak öğrenme sayesinde bilgi elde edilip, kullanılabilir hale getirilmektedir. O halde öğrenme, bilgi edinme süreci olarak da tanımlanabilir. Bu sürecin en önemli parçasını da düşünme, yaratıcılık, paylaşma ve öğrenme yetenekleriyle insan oluşturmaktadır.

Yönetim düşüncesinde insanın geçirdiği bu evrim, sürekliliğini devam ettirmektedir. Burada önemli olan, insanı sosyal ve psikolojik özellikleriyle ve ihtiyaçlarıyla birlikte ele alıp, onları tatmin edebileceği bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. İnsan, ancak

tüm yetenek ve kapasitesini etkin bir biçimde kullandığı durumlarda aidiyet hissini geliştirerek, örgütle kendisi arasında bir bütünleşme sağlayabilecektir.

Yukarıda açıklandığı şekliyle, özellikle 1980'li yıllardan sonra, insanın bir rekabet unsuru olarak ön plana çıkmasıyla birlikte, geleceğin iş dünyasını şekillendirecek organizasyonel formlar da belirgin bir değişim geçirmiştir.

2.3.2. Değişim Sonucu Oluşan Yeni Organizasyon Yapıları:

Yukarıda anlatılan değişim sonucu oluşan yeni organizasyon yapılarını aşağıdaki biçimde toparlamak mümkündür :

2.3.2.1. Esnek Organizasyonlar

Globalleşme, uluslararası rekabet, sınırların kaybolması gibi gelişmeler, işletmeleri sistem yaklaşımı dahilinde, ülke sınırları dışında düşünmeye zorlamıştır. Günümüz işletmeleri, artık tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi fonksiyonları global bazda düşünmeye başlamıştır. Bu durum, işletmelerin etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye ve bu değişimlere anında tepki verebilecek esnek organizasyon yapılarını oluşturmaya zorlamıştır.

İşletmeler için rekabet ortamı iki tür değişimden etkilenmektedir:

1. Değişen piyasalar ve ürün talepleri,
2. Gelişen üretim teknolojileri.

İlk olarak ürün bazındaki değişimler ele alındığında, müşterilerin daha çok alternatifi görmek istedikleri, yani daha fazla seçme şansına sahip olmak istedikleri ortaya çıkmaktadır. Günümüzde mamul hayat eğrileri kısalmakta, küreselleşme ile birlikte pazarlar birbirinden ayıran sınırlar ortadan kalkmaktadır. Bu değişimlere uymak isteyen firmalar, müşterilerin özel isteklerine göre üretilmiş, yüksek kaliteli mal ve hizmetleri, düşük maliyetle ve en kısa sürede piyasaya sunmak zorundadırlar.

Diğer taraftan, piyasalardaki bu değişimlere paralel olarak, üretim teknolojilerindeki gelişmeler de işletmeleri etkilemişlerdir. Grup Teknolojisi, Esnek İmalat Sistemleri, Robotlar, Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD), Bilgisayar Destekli Üretim (CAM) gibi

yeni teknolojiler, ürün tasarım ve üretim süreçlerini kolaylaştırmakta ve esnekliği artırmaktadır.

Yakın zamana kadar yönetim literatüründe esneklik kavramı “değişime ayak uydurmayı sağlayan yetenek ve nitelikler” şeklinde dar bir kavram olarak tanımlanmaktaydı. Örneğin hızlı olmak, pazar değişimlerine anında reaksiyon göstermek, fırsatlardan hızlı bir biçimde yararlanmak, yani rekabetten kopmamak hep esneklik kavramının içinde düşünülmüştür. Ancak, esneklik kavramı biraz daha geniş düşünülürse “mevcut durumun gereklerine göre farklı şeyler yapabilmek ve farklı yetenekleri kullanabilmek” şeklinde de tanımlanabilir. Bu da, işletmenin çevredeki olumsuz koşullar altında ayakta kalabilme yeteneğini sergiler. Bütün bu özellikler, gerçek anlamda esnek bir örgütte bulunması gereken özelliklerdir. Belirli bir amaca ulaşabilmek için değişiklik yapabilen, beklenmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap verebilen değişimin beklenmeyen sonuçlarına karşı farklı yetenekleri kullanarak uyum sağlayabilen esnek örgüt yapıları, günümüzde örgütsel etkinliğin temel kriterlerinden biri haline gelmiştir.

2.3.2.2. Yalın Organizasyonlar

Günümüzde değişime uyum sağlayabilen işletmeler, stratejik açıdan esnekliğe ulaşabilmek için, esnekliğin bir ön şartı olan yalın organizasyonlar haline gelmeye başlamışlardır. Bir organizasyonun yalın olması, üretimle ilgili gereksiz işlemlerden veya organizasyon modelinde gerçekten gerek duyulmayan görevlerden ve bunların getireceği maliyetlerden kurtulması demektir.

Yalın organizasyon kavramı, Japonlar’ ın üretim felsefesini oluşturan “yalın üretim” kavramının, örgütsel boyutunu oluşturmaktadır. Üretimde yalın olmak, çok çeşitli ürünlerden, büyük miktarda üretebilmek için, çok yönlü eğitilmiş ekipleri ve yüksek düzeyde esnekliği olan ve gelişmiş otomasyon sistemlerine sahip üretim teknolojilerinin kullanılması demektir. Bunun yanı sıra, insan gücünden, üretim için kullanılan alandan, araç-gereç yatırımlarından ve stok maliyetlerinden kurtulmak yalın üretimin temelini oluşturmuştur. [17]

Yalın organizasyonlarda hedeflenen, işçilerin üretimdeki katılımı ve kontrol payının artırılmasıdır. İşçilerin üretime ruhsal ve duygusal yakınlaşmalarının sağlanması,

kendilerini başarının bir parçası olarak görmelerini ve bu konuda bir oto-kontrol geliştirmelerini sağlayarak, onları daha da motive eder. [18]

Yalın organizasyonun ana fikri, takım ruhu, kaynakların etkili kullanımı ve israfın ortadan kaldırılması ve sürekli gelişme üzerinde odaklanmıştır. Bunların yanı sıra merkezkaç özelliğe sahip olması, katılımcı anlayış çerçevesinde yetki devrinin sağlanması ve yatay ve basık bir yapı sayesinde etkin bir haberleşme sistemine sahip olması, yalın organizasyonların esnekliğini sağlayan temel unsurlardandır.

2.3.2.3. Sanal Organizasyonlar

1980'li yıllarla birlikte özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmelerin global pazarlarda rekabet edebilmelerine olanak sağlayan esnek, bürokrasiden uzak sanal organizasyonların doğmasına yol açmıştır.

Sanal organizasyonun temelini ağ merkezli kurumsal yapı oluşturmaktadır. Ağ, temelde katı sınırları ve merkezi olmayan merkeziyetçilikten uzaklaşmış bir organizmadır. Bunun anlam coğrafi olarak aşın derecede yayılmış kurumlara geçmek demektir. Dolayısıyla sanal organizasyonlar, küresel etkiler yaratabilen ancak teknoloji sayesinde çok çalışanı ve hatta bir fiziksel merkezi bulunmayan, bilgiyle birbirine bağlanmış ağlardan (şebeke) oluşan organizasyonlardır. Sanal organizasyonlar, oluşturdukları bu ağlar sayesinde, tam anlamıyla entegre olmuş işletmelerden daha etkin bir şekilde, ham maddelerini satın almakta, ürünlerini pazarlamakta, geliştirmekte, dağıtmakta ve satış sonrası hizmet vermektedirler. Sanal organizasyonlarda işler, tanımlanmış süreç iskeletleri etrafında yapılmaktadır. İşlerin çoğu diğer şirketlerden sağlanan kaynak kullanımı (outsourcing) ile yapılmaktadır. Benzer şekilde çoğu ürün veya hizmetin, tasarımından müşteriye sunulmasına kadar olan süreçler, bilişim sistemleri sayesinde (bilgisayar ve haberleşme teknolojilerini kullanarak), etkin bir şekilde karmaşık bilgi akışının kontrolü ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla sanal örgütlerin temelini, teknoloji ve örgütler arasındaki ağla oluşturan ortaklıklar meydana getirmektedir. [44]

Sanal örgütlerin sınırları tam olarak belirgin değildir. Üretici, tedarikçi, satıcı ve müşteri arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. Örgüt içinde ofisler veya bölümler arasındaki yapı, gereksinimlere göre sürekli olarak değişmektedir. Yetki kademeleriyle birlikte, görev ve sorumluluklar da sürekli değişmektedir. Çoğu

zaman, müşteriler ve tedarikçiler de süreçlere dahil edildiklerinden, “çalışan” tanımı da değişmektedir. Dolayısıyla örgütle tedarikçiler, satıcılar ve müşteriler arasında sıkı bir ortaklaşa bilgi alışverişi gerçekleşmektedir.

Günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte ortaya çıkan internet ve internet’in sağladığı kolaylıklar, sanal örgütlerin faaliyetlerini de kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde faaliyet gösteren işletmeler fiziksel bir mekana ve geniş bir envantere sahip olmasalar bile, Internet sayesinde milyonlarca parça ürün için satış, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedirler.

Bu yeni örgüt türünün meydana getirdiği değişime uyum sağlamak birçok örgüt için zor olsa da, böyle bir entegrasyon örgütün geleceğini yönlendirecek temel felsefenin yapıtaşını oluşturmaktadır.

2.3.2.4. Bilgi İşleyen Sistemler Olarak Organizasyonlar

Örgütlerin bilgi işleyen sistemler olarak değerlendirilmesinde en önemli rolü 1940’lı 50’li yıllarda Herbert Simon ve James March üstlenmiştir. Simon’a göre örgütlerin çevresel etkiler sonucu oluşan belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkabilmeleri ve bu kapsamda etkin kararlar alabilmeleri, ancak sürekli olarak bilgi işlemleri ile gerçekleşebilecektir. Simon, örgütlerin karar alma süreçlerini etkileyen en önemli unsurun bilgi işleme ve yeni bilgi yaratma yetenekleri olduğunu ortaya koymuştur [1].

Taylor’dan Simon’a kadar uzanan dönemde en önemli bilgi, formel ve sistematik olarak düzenlenmiş prosedürler ve her ve durumda geçerli prensiplerden oluşmaktaydı. Bu tür bilginin en önemli etkileri, verimlilik artışı ve maliyetlerin azaltılması gibi, genellikle ölçülebilen değerler üzerinde görülmekteydi. Ancak bilginin günümüz organizasyonları için önemi bu etkilerin çok ötesine geçmiştir. Artık bilgiyi kullanarak müşteri istek ihtiyaçlarına çabuk cevap verebilmek, yeni pazarlar yaratmak, hızlı bir biçimde yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmek ve teknolojik buluşlar yapabilmek, günümüz ekonomisinde bilginin önemini ortaya koymaktadır.[9]

Özellikle insan kaynağının önemini kavrayan Japon işletmeleri, yeni bilgi yaratmak ve kullanmak konusunda öncü olmuşlardır. Japon işletmelerinde, insanla bilgiyi ayrılmaz bir bütün haline getiren bütüncü görüşün özünde, işletmelerin bir makine yerine, yaşayan, canlı bir organizma olarak görülmesi yatmaktadır.

Bilgi yaratan ve bilgiyi en iyi şekilde kullanan organizasyonlarda, bilgiye yatırım yapmak sadece AR-GE, pazarlama ve planlama bölümünün görevi değildir. Tüm çalışanlar, örgüt kültürünün bir parçası gibi, bir davranış ve yaşam biçimi olarak bilgiye aynı derecede önem verirler. Yani tüm çalışanlar birer bilgi işçisi, birer girişimci olarak bilgiyi değerlendirirler.

Bilginin örgüt içinde bu şekilde değerlendirilmesi, örgütlü bilgi işleme ve yeni bilgi üretme kapasitelerini artıracak ve böylece çevresel değişimlerden daha fazla haberdar olarak, değişime uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır.

2.3.2.5. Yaratıcı-Yenilikçi Organizasyonlar

İşletmelerin sürekli etkileşimde bulunduğu çevresel faktörlerinde yaşanan hızlı değişim, karmaşıklık ve rekabetçi baskılar onları başarılı olabilmek için yeni arayışlara sürüklemektedir. Rekabette başarılı olmanın temel şartlarından biri yenilikçi olmak, yani pazara kısa sürede yeni ürün ve hizmetler sunabilmektir. Bunun da gerçekleşmesini sağlayacak temel faktör yaratıcı olmak ve böylece yenilikleri kolayca ortaya çıkarabilmektir. O halde yaratıcı ve yenilikçi organizasyonlar yaratmak, bir seçim olmaktan çok bir zorunluluk olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

Yaratıcı örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi yenilikçi olmalarıdır. Bu nedenle bu yapılar yenilikçi (innovative) yapılar olarak da adlandırılmaktadırlar. Yenilik, Michael Porter'a göre, nesneleri farklı biçimde sunmak, yeni bileşimler yaratmak demektir. Yenilik, genel olarak her şeyi birleştirmek için farklı yöntemler bulmak, yaratıcı olmak demektir [19]. Özellikle havacılık, elektronik sanayi ve danışmanlık firmalarında bu tarz yaratıcılığa önem veren yapılara rastlamak mümkündür. Temel özellikleri esneklikleri ve değişen çevresel şartlara kolay uyum sağlama yetenekleridir. [1]

3. Öğrenen Organizasyonlar

Canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için çevreleriyle uyum içinde olmaları, çevrelerinde meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Canlıların bu uyum yetenekleri, öğrenme yetenekleri sayesinde gerçekleşebilmektedir. Açık sistem anlayışında yaşayan, canlı bir organizma olarak değerlendirilen örgütler, çevreleriyle sürekli bir alışveriş içindedirler. Bu alışveriş

sürecinde çevreden örgüte bir takım girdiler sağlanırken, Örgütten de çevresine bir takım çıktılar verilmektedir. Bu ilişkiler süreci örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin temelini oluşturmaktadır.[1]

Örgütlerin birer canlı organizma olarak değerlendirilmesi, onların da çevreleriyle uyum içinde yaşayıp, çevresel değişimlere adapte olabilmeleri için öğrenmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu anlayışla, çalışanlarının bilgi, yetenek ve yaratıcılıkları sayesinde çevrelerinden bilgi toplayan; onu kullanarak yeni bilgiler üreten; bunları daha sonra, geleceklerini şekillendirmek amacıyla kullanmak için örgütsel belleklerinde depolayan organizasyonlar, öğrenen organizasyonlar olarak adlandırılmışlardır. Bu tür organizasyonlarda, çalışanlar örgütün gelişmesi için temel unsur olarak değerlendirilmektedir.

Öğrenen organizasyonların doğuşunda, daha sonra da inceleneceği gibi, özellikle II. Dünya Savaşı sırasında ortaya atılan “sibernetik” biliminin de önemli katkılan olmuştur. Sibernetik, temeli iletişim ve denetim mekanizmalarının incelenmesini oluşturan birkaç disiplinin birleşiminden oluşan bir bilimdir. Sibernetik kavramı, 1940’larda MIT matematikçilerinden Norbert Wiener tarafından ortaya atılmıştır. Wiener sibernetik kavramını, makine ve organizmaların istikrar halini korumak amacıyla, kendi kendini düzenleyen hareketler oluşturmak için başvurduğu bilgi alışveriş süreçlerini tanımlamak için kullanmıştır. Böyle bir metafordan yola çıkan sibernetik, iletişim ve öğrenme teorilerine şu katkıları sağlamıştır.[1]

1. Sistemler çevrelerinin önemli yönlerini algılama, izleme ve tarama kapasitesine sahip olmalıdırlar.
2. Sistemler bu enformasyon ile sistemin davranışını yönlendiren işleyiş normları arasında bağlantı kurabilmelidirler.
3. Sistemler bu normlarda meydana gelebilecek sapmaları fark edebilmelidirler
4. Sistemler, çelişkilerin ortaya çıkması halinde düzeltme sürecine girip, gerekli düzeltmeleri yapabilmelidirler.

Eğer yukarıda belirtilen koşullar sağlanırsa, örgüt ile çevresi arasında; değişimleri izlemesini ve gerekli tepkileri vermesini kolaylaştıran kesintisiz bir bilgi alışveriş süreci gerçekleşmiş olur. Böylece sistem, akıllı ve kendi kendini düzenleyecek bir biçimde işleyebilir.

Bu düşünceden yola çıkan Chris Argyris ve Donald Schon başlattıkları öncü çalışmalarla, örgütlerin sürekli bir biçimde öğrenebilme yetenekleri, öğrenme engelleri ve öğrenmenin birey grup ve örgüt üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve öğrenen organizasyon konusunda diğer araştırmacılara ışık tutmuşlardır.

Günümüzde yukarıda belirtilen tarzda, örgütlerin rekabetçi avantajlarını artırmak için tasarlanan örgüt yapılarının temel amacı, bilginin örgüt içinde hızlı bir şekilde yaratılıp kullanılmasının sağlanmasıdır.

Yönetim ve organizasyon teorilerinin evrimi ve insanın bu evrimde kazandığı önem incelendiğinde, insanın entelektüel bir sermaye olarak; düşünebilme, öğrenebilme ve bilgi yaratabilme yeteneklerine sahip, duygusal bir varlık olarak değerlendirilmeye başlandığı görülmektedir. Günümüzde, bu özellikleriyle kabul edilen insan kaynağı, işletmelerin rekabetçi özelliklerini kaybetmeden varlıklarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Ancak burada öne çıkan, çalışanların öğrenme yeteneklerini, canlı bir sistem olan örgütün öğrenme yetenekleriyle birleştirerek varlığını sürdürmesini sağlamaktır. Bu kapsamda, çalışmamızın üçüncü bölümünde; öğrenmenin, bir rekabet aracı olarak örgütsel öğrenmeye nasıl dönüştürülebileceği ve bu dönüşüm sürecinde bireysel ve örgütsel özellikler incelenecektir.

3. TEMEL KAVRAMLAR

Öğrenme tüm canlı varlıkların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biridir. Her canlı doğumundan itibaren, yaşamak için çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu gerçekleştirebilmek için de sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Organizasyon teorisinde, Sistem Yaklaşımı ile birlikte organizasyonların canlı birer varlık olarak ele alınması ; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabilecekleri fikrini doğurmuştur.

Değişen çevreye uyum sağlamak, tüm canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için temel koşuldur. Dolayısıyla, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için de varlıklarını sürdürebilmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartı “öğrenmek” olacaktır. Ancak günümüzde öğrenmenin bir yönetsel etkinlik ve rekabet aracı olarak benimsenmesi, yaygın bir biçimde göze çarpmamaktadır. Bu durumda farkı, ancak öğrenmenin anlamını ve önemini kavrayan işletmeler yaratacaklardır. Bu nedenle, öncelikle öğrenme kavramının anlaşılması ve bir değişim ve sürekli gelişme aracı olarak nasıl değerlendirileceğinin incelenmesi gerekmektedir.

3.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme genel olarak, “ bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci” veya “bilgi ve becerilerin kazanılması süreci” olarak tanımlanabilir [2]. Bu tanımda bilginin taşıdığı iki farklı anlam bulunmaktadır.[20]

Beceri veya işin nasıl yapıldığının bilgisinin (know – how) elde edilmesi, ve bunun sonucunda bir olayı gerçekleştirme yeteneği, İşin yapılma amacını belirten bilginin (know – why) elde edilmesi yani, bir tecrübe veya deneyin sonunda oluşan sonucu anlama ve kavramlaştırma yeteneği.

“Ölçülmeyen şeyler, iyileştirilemezler” veya “ölçemediğini yönetemezsin” gibi deyişler, ölçmenin taşıdığı anlamı ortaya koymaktadır. Öğrenmenin, direkt olarak ölçülmesi veya performans göstergelerine yansıtılması oldukça zordur. Ancak araştırmacılar, öğrenmenin gerçekleşmesi için, davranışlarda veya performansta bir değişim meydana gelmesinin gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Senge'ye göre öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Senge, öğrenmeyi günlük anlamında kullanılan "bilgi edinme"den ayırmakta ve onu insanın, şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü" olarak görmektedir.[21]

Bazı teorisyenler ise öğrenmeyi, düşünce ve hareket arasında bir köprü kurarak tanımlamışlardır. Örneğin Argyris ve Schön, öğrenmenin ancak yeni bilginin değişik bir davranış biçimine dönüştürülmesiyle gerçekleşeceği fikrini savunmaktadırlar.[22]

O zaman öğrenme, insanların etkin hareketini sağlamak için hem işi yapabilme, hemde kavramsal kapasitelerini artırmak şeklinde de tanımlanabilir.[20]

3.2. Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi

Öğrenme olgusunun taşıdığı önemin kavranması ve organizasyon teorisindeki gelişmelerle birlikte, canlı birer varlık olarak nitelendirilen organizasyonların da öğrenebilecekleri ve öğrendikçe gelişebilecekleri kabul edilmiştir. Bu aşamada örgütsel öğrenme kavramının tanımı yapılacak ve temel felsefesiyle birlikte, örgütler için taşıdığı önem vurgulanmaya çalışılacaktır.

3.2.1. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı: Tanım ve Temel Felsefe

İşletme ve yönetim yazınında öğrenme , sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik sağlanması açısından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar daha çok sistem yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Sistem anlayışında öğrenme , bireysel bir süreç olmaktan çok , kolektif boyutu ile ele alınan ve örgütsel düzeyde tanımlanan bir olgudur. Bu yaklaşımda dikkatler , bireysel öğrenmenin çerçevesi veya gerçekleştiği ortam olarak , örgüte yöneliktir. Yani öğrenmeyi sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan yaklaşımlarda önemli olan birey ve örgüt arasındaki etkileşimlerdir. Ancak örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi , bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında kurulacak bir köprü sayesinde gerçekleşecektir.

Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılardan biri olan Harvard Üniversitesi'nden Chris Argyris , örgütsel öğrenmeyi " hataların bulunması ve düzeltilmesi süreci " şeklinde tanımlanmıştır. Argyris'e göre öğrenme , hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci sonunda gerçekleşir. Hata ise , arzulanan

durumla, gerçekleşen durum arasındaki farktır. Bu nedenle , öğrenme gerçekleşmesi için sadece hataların belirlenmesi yeterli değildir. Bunu takiben düzeltici bir eylemin gerçekleşmesi gerekir. Argyris'e göre " örgütler , kendileri için bir ajan gibi çalışan bireyler aracılığıyla öğrenirler. [23]

McGill ise örgütsel öğrenmeyi " örgütün deney , gözlem , analizler sonucunda edindiği tecrübelerden bir bakış açısı ve anlayış elde etme kabiliyeti ve hatalarını ve başarılarını değerlendirme istekliliği " olarak tanımlamıştır. [24]

Örgütsel öğrenme genel olarak değerlendirildiğinde , öğrenmenin hem psikolojik , hem de örgütsel yönü önem kazanmaktadır. Yani , öğrenmenin sadece sonuçları değil , aynı zamanda bir süreç olarak da öğrenme önem kazanır.

Edwin Nevis ve arkadaşları örgütsel öğrenmeyi "örgütün , tecrübelerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri" şeklinde tanımlamaktadırlar. Onlara göre öğrenme , örgüt sistemi bazında düşünülmesi gereken bir olgudur. Çünkü örgütteki bireyler değişse de öğrenme örgütte kalmaktadır. Nevis ve arkadaşlarına göre örgütler ürettikçe öğrenirler. Yani üretim sistemlerini birer öğrenme sistemi olarak görmektedir [25]. O halde örgütsel öğrenme , örgütsel performansın artırılması açısından , iç içe geçmiş üç ana evre çerçevesinde incelenebilir.[26]

1. Algılama evresi : Örgüt üyeleri , yeni fikirlerle karşı karşıya getirilirler , bilgilerini artırır ve daha farklı biçimde düşünmeye başlarlar.

2. Davranış evresi: Çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışların değiştirmeye başlarlar.

3. Performans artışı: Birinci ikinci evrenin sonucunda meydana gelen farklı düşünme ve davranış değişiklikleri ile performansta gözlenen belirgin artıştır.

Öğrenme , genellikle olumlu sonuçlar doğursa da , her zaman olumlu çalışmaların sonucu meydana gelmeyebilir.(örneğin , örgütler hatalarından öğrenebilirler.)

Öğrenme , temel olarak örgüt üyelerinde meydana gelir. Ancak örgüt üyelerinin katkısı sonucu tüm örgüt bazında öğrenme gerçekleşebilir. Burada örgüt kültürü ve grup dinamiği öğrenmenin etkinliğini etkileyen başlıca faktörlerdir.

Öğrenme örgütün tüm faaliyetleri sonucu , değişik seviyelerde ve değişik hızlarda meydana gelebilir.

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireylerin, karşılarına çıkan problemleri örgüt adına çözmeleri ile başlar. Bireyler, hareketlerinin sonunda, bekledikleri ve de ettikleri sonuçlar arasında bir farklılık gördükleri anda, bu farklılığı giderebilmek için, daha farklı düşünce ve davranış biçimleri geliştirmeye başlarlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, bireyin yaşadığı olaylar sonunda öğrendiklerinin örgüte mal edilmesi gerekir.

3.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Stratejik Önemi

Öğrenme, tüm canlı varlıklar için varoluşlarını sürdürmelerinin en temel yoludur. Benzer şekilde, modern yönetim anlayışında, canlı birer organizma olarak nitelendirilen örgütlerinde öğrenmeleri aynı derecede önem taşımaktadır. Ancak öğrenmenin, günümüz işletmeleri için taşıdığı önem, geçmiştekine göre daha fazladır. Bunu değişik nedenlere bağlamak mümkündür. Ancak en geçerli olan görüş, bu nedenleri çalışanlar, değişim ve rekabet üzerinde odaklaştırmaktadır. Yani artık öğrenme; değişim, yenilik, yaratıcılık, büyüme ve kendini geliştirme gibi kavramları da kapsayan bir görünüm kazanmıştır.

Günümüzde yönetim, global olarak, sürekli ve radikal değişim gösteren alanların başında gelmektedir. Bunun en belirgin nedenlerinden biri işletmelerin dış çevresini oluşturan ortamın sürekli olarak değişmesi ve yaşama ve gelişme çabası içindeki işletmelerin, bu değişime uyum sağlama istekleridir. işletmeler değişen çevrelerine, birinci bölümde belirtildiği gibi, esnek, yatay, yalın veya sanal örgüt adı altında, değişik organizasyon yapılar geliştirerek uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Örgütlerin temel amaçlarından biri varlıklarını devam ettirmeleri ve büyüyüp gelişmeleridir. Örgütler bu amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli rekabet avantajlarına, bilgi ve yaratıcılığa sahip olmalıdırlar. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün uzun vadede varlığını sürdürebilmesi için, rekabetçi avantaj sağlamak bu amaçla örgütle çevresi arasında gerekli düzenlemeleri yapmaktır. Bunların gerçekleşmesi için örgütün öğrenme, unutma ve yeniden öğrenme yeteneklerine, yani örgütsel bir zekaya (organizational intelligence) sahip olması gerekmektedir. Bu durumda örgütsel uyum (adaptasyon), stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır. Çünkü

örgütün değişen çevreye uyumu ve stratejik seçimler yapması, ancak çevresini anlaması ile mümkün olabilir. Bunu da etkileyen en önemli faktör, örgütlerin öğrenme kapasiteleridir.

İşletmelerin, iş dünyasının bu yeni düzeninde başarılı olabilmeleri için yönetimin, örgütün öğrenme kapasitesini artırması gerekmektedir. Günümüzde rakiplerden daha hızlı öğrenme ve değişme yeteneğine sahip olmak, sürdürülebilir rekabetin ve sürekli gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle birçok işletme, kendilerini dördüncü bölümde detaylı olarak incelenecek olan, “öğrenen organizasyon” olarak adlandırılan yapılara dönüştürmeye başlamıştır. Öğrenen organizasyon aslında organizasyonun ne olduğunu ve çalışanlarının rolleri ile ilgili bir yaklaşım, bir vizyon veya felsefedir. Öğrenen organizasyon düşüncü, organizasyonlar hakkında yeni düşüncelere neden olan bir paradigma değişimidir.

Örgütler için öğrenme, belirsiz teknolojik ve Pazar şartlarında rekabetçi avantajı yakalamak, verimliliği ve yaratıcılığı geliştirmek için sonu olmayan bir faaliyettir. Ortamdaki belirsizlik arttıkça, öğrenmeye ve bilgiye duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Örgütsel öğrenme ise, örgütlerin kompleks ve dinamik ortamlarda daha etkin ve hızlı bir şekilde tepki göstermelerini sağlar.[27]

Francis Bacon’ un “bilgi güçtür” sözü, bilginin taşıdığı anlamı somut bir şekilde ortaya koymaktadır. Örgütsel öğrenmenin önemini ortaya koyan temel anlayış, “kimin bilgiye sahip olduğu” dur. Örgütse! öğrenme anlayışına göre, bilgi, tüm örgüt çalışanlarının, sürekli faaliyetleri ve tecrübeleri sonucunda ortaya çıkar. Dolayısıyla bilgiyi yaratan ve kullanmak üzere depolayan, çalışanlardır. Yani bilgi, sadece örgüt içinde düşünme görevini üstlenen bir grup tarafından ortaya çıkarılıp; uygulama görevini üstlenen bir grup tarafından uygulanmamaktadır. Buna göre, uygulayıcılar, aynı zamanda bilgiyi yaratanlardır. O halde, bilginin kaynağı değistikçe gücün kaynağı da değismekte, tüm örgüte yayılmaktadır. Yani güç, bilginin olduğu yerde bulunur hale gelmektedir.

Örgütler daha önce öğrenmiyorlar mıydı? Aslında örgütler, kuruluş aşamalarından beri öğrenmektedirler. Fakat öğrenilenler sistematik bir alt yapıya dayandırılmadığı için kırpıntı olarak, ufak bilgi birikimleri şeklinde bireysel düzeyde kalmaktaydı.

Dünya çapında büyük bir şirket olan Royal Dutch/Shell, öğrenmenin stratejik önemini anlayan şirketlerden biridir. Royal Dutch/Shell, insanların kendi normlarına ve fikirlerine karşı kolay kolay meydan okuyamayacağı ve böylece kendi kendini kolayca değiştiremeyeceği fikrinden yola çıkarak, başkalarının bunları görerek meydan okuyabileceğini ve bunları açığa çıkararak değiştirebileceğini ortaya koymuş ve bir proje geliştirmiştir. “Yönetimin Meydan Okuması” (Management Challenge) olarak adlandırılan bu projede, üç yılda bir, şirketin farklı bir ülkesindeki bir üst yönetici, farklı bir tesisi, o tesisin yöneticilerine “meydan okumak” amacıyla inceler. Tesiste birkaç hafta geçirdikten sonra, yönetime gözlemlerini aktarır ve aslında o tesisin içinde uzun yıllarını geçirenlerin hiçbir zaman aklına gelmeyen soruları yöneltir. Tesis çalışanları için bu sorular öylesine doğaldır ki, sorulmaları ve üzerinde düşünölmeleri de o kadar anlamsızdır. Ancak, dışarıdan bakan “farklı bir göz”, önemsenmeyen konuların aslında önemli birer fırsat veya tehdit yaratabileceğini ortaya çıkarabilmektedir.[28]

Günümüzde müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli değişim göstermektedir. Kimse müşterilerinin bir sonraki gün neler isteyeceğini tahmin edememektedir. Buna bağlı olarak, işletmelerde ne tür ürünler üretmeleri gerektiğini kolaylıkla tahmin edememektedirler. Böylesi durumlarda pazarın hangi fırsatları veya tehditleri getireceği de öngörölememektedir, bu durum da uzun dönemli stratejiler geliştirmeyi zorlaştırmaktadır. Bilinen tek şey ise, müşterilerin herhangi bir şeyi, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde isteyebileceğidir.

Böylesine belirsiz bir ortamda rekabet etmek isteyen işletmeler de esnek, atak ve hızlı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Bu stratejiler çerçevesinde işletmeler, müşterilerine istedikleri her şeyi, istedikleri zaman ve istedikleri yerde vermeye çalışmaktadırlar. Global rekabetin artmasıyla birlikte daha küçük pazar nişlerinin istekleri tatmin edebilmek için çok çeşitli yeni ürün, değişik kombinasyonlarda üretilmektedir. İşletmeler esnekliklerini, pazara tepki verme yeteneklerini süratlerini artırabilmek için müşteri sadakatini artırmaya ve onlarla birlikte çalışıp, tecrübelerinden faydalanmaya yönelik yani müşterilerden öğrenmeye yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Bu kadar hızlı değişen müşteri istekleri karşısında, müşterilerle birlikte çalışmak demek, onlardan sürekli olarak öğrenmeyi gerektiren bir süreç meydana getirecektir. İşte sürekli öğrenme, işletmelerin rekabetçi avantajlarını “her şeyi, her yerde ve her zaman” şeklinde tanımlanan stratejilere doğru yönlendirmelerini kolaylaştıracaktır.

İşletmeler geleneksel olarak finansal, pazarlama ve teknolojik yeteneklerini kullanarak rekabetçi avantaj elde edebilirler. Ancak hızla değişen günümüzde sadece bu yeteneklere sahip olmak yeterli değildir. Bu yeteneklerin örgütsel öğrenme yeteneği ile birleşmesi sonucu, tüm çalışanların aktif düşünme ve problem çözme süreçlerine dahil edilmesiyle, rekabetçi avantaj sağlayacak, bu yetenekler daha da gelişecektir. Örgütün öğrenme kapasitesi arttıkça, çevresindeki değişime uyum sağlama ve başarılı olma şansı da artacaktır.

Örgütsel öğrenme, işletmelere stratejik olarak düşünebilme yeteneği kazandırır. Sürekli değişen, dinamik bir çevrede öğrenilenler ve alınan dersler, işletmenin gelecek başarılarına ışık tutacaktır.

Nevis ve arkadaşları, yaptıkları bir araştırmada, başarılı işletmelerin bu başarıyı elde etmelerini sağlayan üç faktör belirlemişlerdir. Bunlar ;

- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine olanak sağlayacak temel yetkinliklerin geliştirilmesi,
- İşletmenin sürekli gelişmesini sağlayacak faaliyetlerin desteklenmesi,
- Kendini temelden yenileyebilme yeteneğinin kazandırılması. [25]

Bu faktörler, işletmelerin öğrenen organizasyon olma yolunda atacakları temel adımlardandır. Bir işletmenin varlığını devam ettirmesini ve büyümesini sağlayacak en önemli etken, örgütün bir bütün olarak öğrenmesine dayalı temel yetkinliklerini geliştirmesine bağlı bulunmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel öğrenme konusunda varılan temel görüş birliği, öğrenmeyen organizasyonların, eski davranış kalıplarını sürekli olarak tekrar edecekleri için gelişme sağlayamayacakları, ve bu durumda da değişen şartlara uyum sağlayamayarak yok olacaklarıdır. örgütsel öğrenmenin stratejik açıdan önemi, fikirlerin, deneyimlerin, sonuçların, hataların ve bilginin paylaşılmasından ve bunların ortaklaşa yaratacakları sinerjiden kaynaklanmaktadır. Öğrenmenin işletme içinde stratejik bir araç olarak benimsenmesi demek, onun bir teknik olarak değil; bir felsefe veya davranışsal bir yaklaşım olarak benimsenmesi anlamını taşımaktadır.

Arie De Geus ' a göre, rakipleri geride bırakıp, onlara karşı rekabetçi avantaj sağlamanın tek yolu “öğrenmeci” olmaktan geçmektedir. İş dünyasındaki yapı ve süreçler daha dinamik ve daha karmaşık hale geldikçe, rakiplerden hızlı öğrenmenin önemi de artmaktadır. Bu da örgütlerin yaşam sürelerini uzatmanın tek yolu olarak görünmektedir. [29]

3.3. Örgütsel Öğrenmenin Temel Unsurları

Örgütsel öğrenmenin tam olarak anlaşılması veya kullanılabilmesi için, örgütsel öğrenmenin temel unsurlarının, yani örgütsel öğrenme çeşitlerinin, örgütlerin öğrenme biçimlerinin ve örgütsel öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiğinin incelenmesi gerekmektedir.

3.3.1 Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

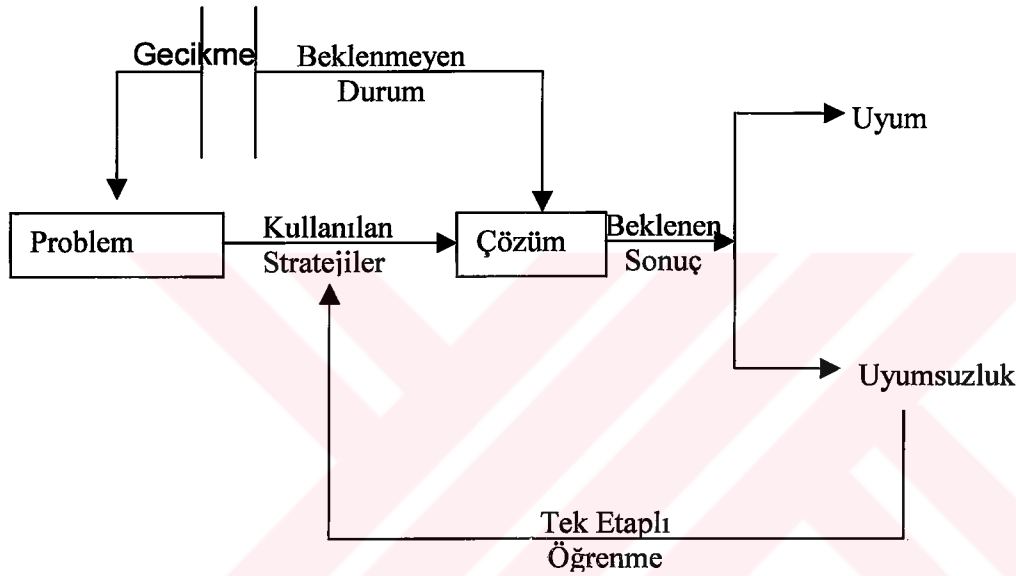
Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Bunlardan en yaygın olarak kabul göreni üçlü sınıflandırmadır. Genel olarak üç değişik öğrenmeden söz edilebilir. Bunlar:

- Tek etaplı (Tek yönlü) öğrenme
- Çift etaplı (Çift yönlü) öğrenme
- Öğrenmeyi öğrenme

3.3.1.1. Tek Etaplı Öğrenme (Single-loop Learning)

Kalite kontrol uzmanları ürünlerde bir hata belirlediklerinde, bu bilgiyi, üretim mühendislerine geri bildirimde (feedback) bulunurlar. Üretim mühendisleri de ürün özelliklerini değiştirerek bu hatayı giderirler. Pazarlama müdürleri, satışlarda bir azalma meydana geldiğinde, hedefledikleri satış miktarına ulaşabilmek için yeni pazarlama stratejileri uygulamaya başlarlar. Bu ve benzeri örneklerde, örgüt üyeleri, örgütün dengesini korumak amacıyla, iç ve dış çevrelerindeki değişimlere, hataları bulup düzelterek cevap vermektedirler. Bu şekliyle, yönetimde sıklıkla kullanılan model “problem çözme modeli” olmaktadır. Yani çalışanlar, problemlerle (istenilen ve gerçekleşen durum arasındaki farklılıklar) karşılaştıklarında, istenilen duruma

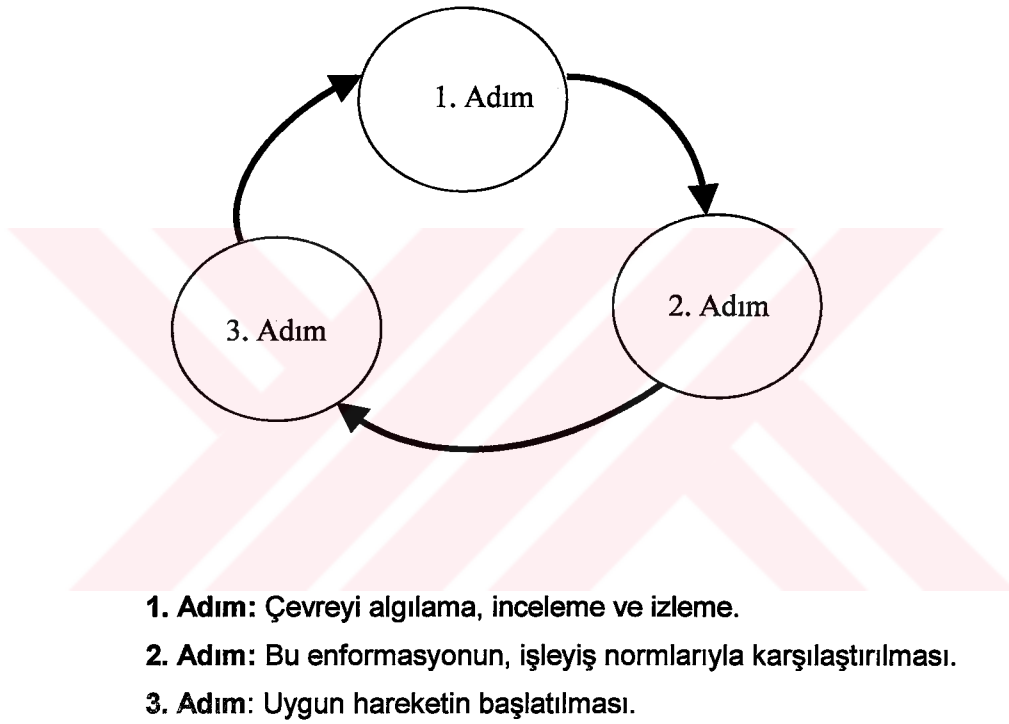
ulaşabilmek için, gerekli düzeltici hareketleri yaparlar. Ancak olay “sistem düşüncesi” açısından değerlendirilecek olursa, aşağıdaki şekildeki gibi, çözümlerin de kimi zaman problemler doğuracağı veya aynı problemin tekrarlanacağı görülmektedir [21]. Bu olay, Argyris ve Schön tarafından “tek yönlü” veya “tek etaplı öğrenme” olarak adlandırılmıştır. [30]



Şekil 3.1. Tek Etaplı Öğrenme ve Geribesleme Döngüsü [30].

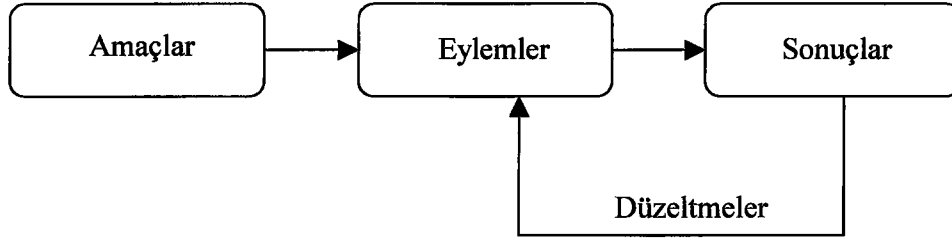
Örgüt üyeleri, iç ve dış çevreleriyle etkileşimde bulunurken yeni bilgiler kazanırlar. Alınan bilgi miktarı düşük olabilir, bunun sonucu olarak gerçekleşen değişim miktarı da az olacaktır. Ancak örgütler, kullandıkları teorilerin yanlış olduğunu ve bunların hatalara yol açtığını anladıklarında, değişimin gerekliliği ortaya çıkar. Bu durumda örgüt, davranışlarına bir değişim meydana getirerek hatalarını düzeltmeye çalışır, yani davranış değişiklikleri ile bir adaptasyon (uyum) sağlayarak hatalarını düzeltmeye çalışır. Bu nedenle bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme (adaptive learning), yani örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir.

Örgütün dinamik ve değişen bir çevreye, kendi iç dengesini koruyarak uyum gösterme yeteneği olarak nitelendirilen tek etaplı öğrenmede, örgütsel performansı, örgütsel normlarla belirlenen seviyede tutabilmek için sonuçları (çıktıları), değiştirilen örgütsel stratejilerle ilişkilendiren sadece tek bir geribesleme döngüsü bulunmaktadır. Ürün kalitesi ve satışlar için belirlenen normlar ise değişmeden kalırlar [22]. O halde, tek etaplı öğrenme, örgütün temel özelliklerini veya kurallar bütünü bozmadan, bu kurallar sistemi içinde hata bulma ve hataları düzeltme eylemi olarak da tanımlanabilir.



Şekil 3.2. Tek Etaplı Öğrenme Süreci [1].

Tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygularlar. Yani örgüt, belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için, çevresine uyum sağlayarak sadece bir davranış değişikliği gerçekleştirir. Bu öğrenme süreci, örgütün iç ve dış çevresine verdiği bir tepki olarak değerlendirilebilir. Çünkü örgüt, hatalarını düzelterek, mevcut normlarını, standart olarak belirlediği normlara ulaştırmaya çalışır. Bu süreç, sadece mevcut normların düzeltilmesi üzerinde durduğu için, Argyris ve Schön bu öğrenme sürecini tek etaplı öğrenme süreci olarak adlandırmaktadır.



Şekil 3.3. Tek Etaplı Öğrenme [33].

Tek etaplı öğrenme, örgüt içindeki bozuklukların ve yanlışların, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan, bulunması ve düzeltilmesidir. Bireyin bir takım hataları bularak, sistemde değişiklik yapmadan gerçekleştirdiği düzeltme faaliyetidir. Yani, basit bir hata yakalama ve düzeltme sürecidir. Örgütün mevcut politika ve amaçlarında değişimi gerektirmez. Bu tür öğrenmede, işin yapılmasında kullanılan yöntemlerin temel varsayımları sorgulanmaz. Örgüt üyeleri, hataları bulup düzelterek çevrelerindeki değişime gerekli tepkiyi verirler, ancak örgüt normlarını korurlar.

Tek etaplı öğrenme düzeyi, herhangi bir düşünme veya sorgulamayı teşvik etmez. Tek etaplı öğrenmede sadece mevcut problemlerin çözümü üzerinde odaklanılır. Problemleri üreten davranışlar veya anlayış incelenmeden bırakılır [1]. Bu yüzden kimi yazarlar tarafından “düşük seviyeli öğrenme” (lower-level learning) , “uyum sağlayıcı öğrenme” (adaptive learning) veya “stratejik olmayan öğrenme” olarak da adlandırılır. [21]

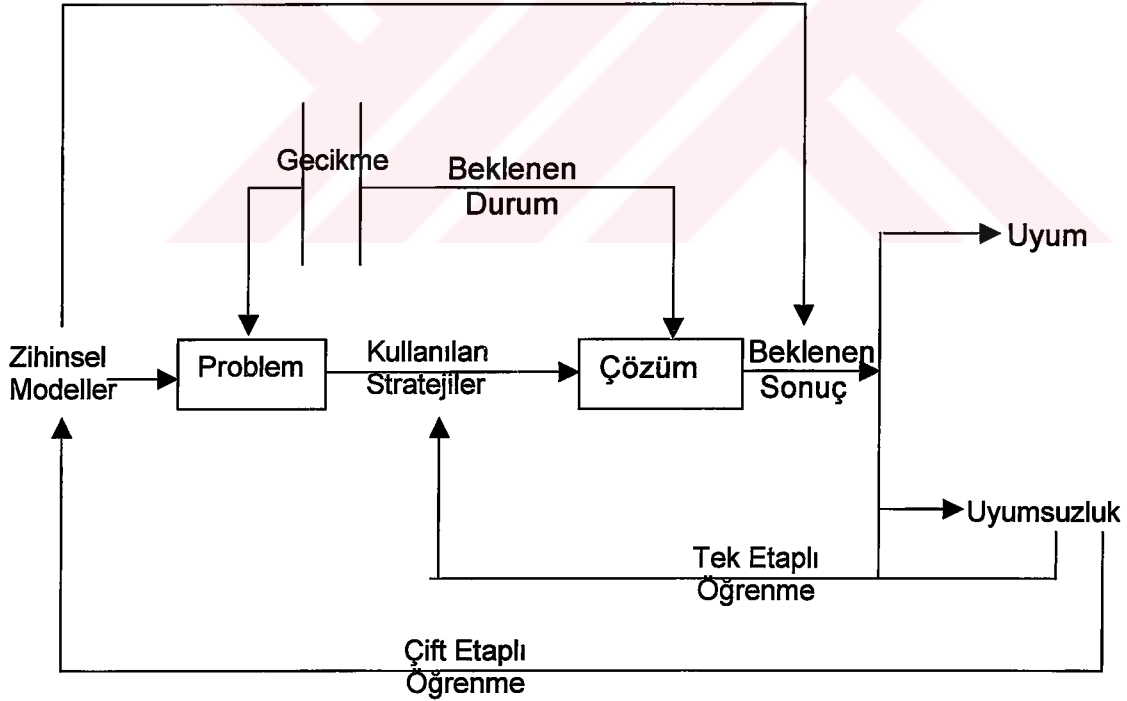
Amaçlar ve sonuçlar açısından meydana gelen farklılık, bu tür bir öğrenme sürecinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Belirlenen normlardan sapmalar meydana geldiğinde, bir adaptasyon süreci ile davranışlar belirlenen amaçlar doğrultusunda yeniden yönlendirilir. Bu durumda, örgüt, çevresinin sergilediği karmaşıklığa, mevcut normlarını değiştirerek uyum sağlamıştır denilebilir. Bu uyum sağlama gerçekleşirken, mevcut normlar ve değerler sorgulanmazlar, örgütün belirlenen hedefleri doğrultusunda kalırlar.

Tek etaplı öğrenmeye örnek olarak ısıtma gereçlerinde kullanılan termostat sistemleri gösterilebilir. Bu sistemler, ortamın sıcaklığını algılayan, önceden

belirlenen değerlerle karşılaştıran ve sapmaları ortadan kaldıracak şekilde gerekli düzeltmeleri yapan sistemlerdir. Bu sistemler, ortam içinde yaşayanlar için gerekli sıcaklığı belirleyemezler. Sadece belirlenen değerlerden sapmaları giderirler. Yani sadece hataları giderirler. [1]

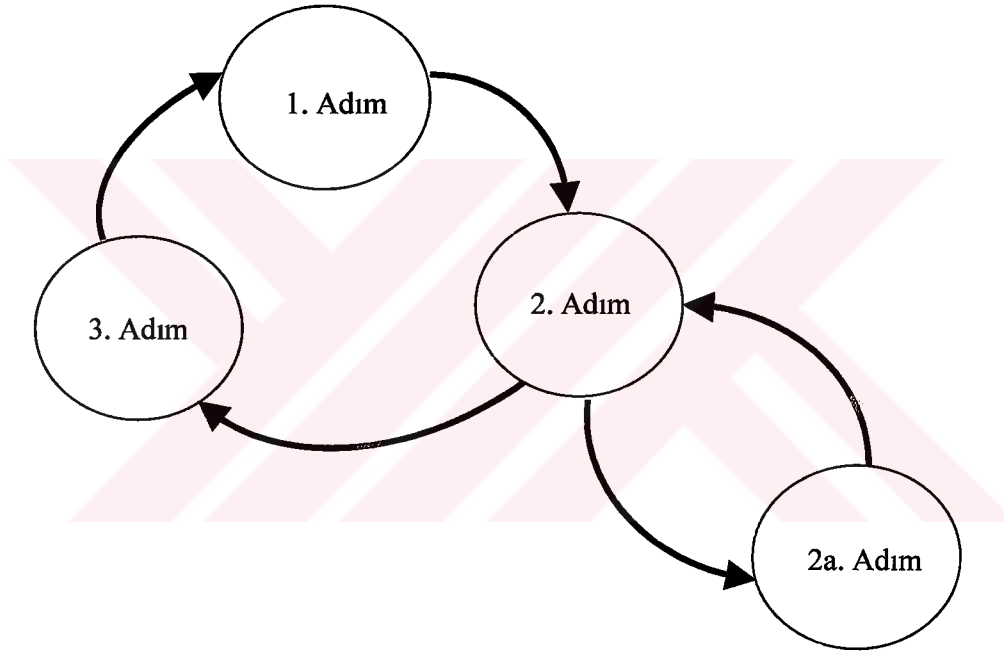
3.3.1.2. Çift Etaplı (döngülü) Öğrenme (Double-loop Learning)

Çoğu zaman, çözülmüş gibi görünen problemler, bir süre sonra tekrar su yüzüne çıkmaya başlarlar. Çünkü bu problemleri kökünden çözmek için gereken derin ve detaylı çabalara yer verilmemiştir. Yani problemi doğuran temel nedenler araştırılmamıştır. Bu da “beklenmeyen bir durum” olarak ortaya çıkmaktadır. Problemler ve çözümleri üzerinde düşünmeden önce, problemin ne olduğu hakkında düşünmek veya gerçekten bir problemin olup olmadığını belirlemek gereklidir. Çünkü problemler, insanların olaylara bakış açıları doğrultusunda şekillenmektedir. Yani problemleri oluşturan, aslında insanların zihinsel yani düşünce modelleridir. [21]



Şekil 3.4. Çift Etaplı Öğrenme ve Geribesleme Döngüsü [30].

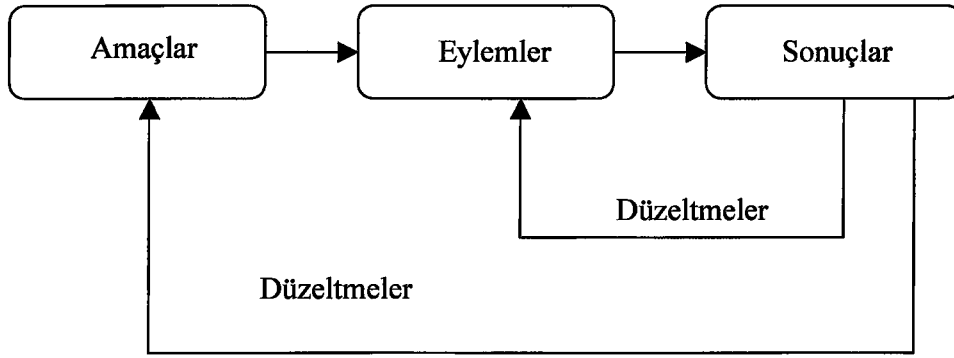
Çift etaplı öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit adaptasyonlardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, değişmez gibi görünen örgüt, normları ve değerleri sorgulanmalı, yeni öncelikler belirlenmeli ve yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Örgütün değer sistemleri, mevcut bilgi yapısı ve davranış şekilleri yeniden düzenlenmelidir. Böylece, yeni düşünce ve davranış biçimleri ortaya çıkacak ve mevcut değerler ve normlar, daha eleştirel bir gözle tartışılacaktır.



- 1. Adım:** Çevreyi algılama, inceleme ve izleme.
- 2. Adım:** Bu enformasyonun, işleyiş normlarıyla karşılaştırılması.
- 2a. Adım:** İşleyiş normlarının uygunluğunun sorgulanması.
- 3. Adım:** Uygun hareketin başlatılması.

Şekil 3.5. Çift Etaplı Öğrenme Süreci. [1]

Çift etaplı öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesidir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini gerektirir.



Şekil 3.6. Çift Etaplı Öğrenme. [31]

Daha fazla yaratıcılık gerektirir. Çift etaplı öğrenmede, standartlardan sapmalar bulunur, düzeltilir ve yeni standartlar ortaya konur. Çift etaplı öğrenme, mevcut süreçleri incelemekle kalmaz, örgüt kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının da düzeltilmesini gerektirir. Bu nedenle “yüksek seviyeli öğrenme” (higher-level learning), “yaratıcı öğrenme” (generative learning), “yeniden yapılandırıcı öğrenme” (reconstructive learning) veya “stratejik öğrenme” olarak da adlandırılabilir.

Tablo 3.1. de Fiol ve Lyles ‘ in düşük ve yüksek düzeyli öğrenmeyi nasıl karşılaştırdıkları gösterilmektedir.

Tablodan da anlaşılacağı gibi, düşük düzeyli öğrenme, eski öğrenilenlerin tekrarına dayanan, yüzeysel, kısa vadeli ve geçici bir nitelik taşımakta iken; yüksek düzeyli öğrenme, yeni eylem ve davranış biçimleri sergileyen ve örgütün bütününde değişimi gerektiren bir nitelik taşımaktadır.

3.3.1.3 Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenmenin temeli, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmektir. Yani örgütlerin, tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini, veya öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamaya yönelik, daha derin algılamayı gerektiren bir süreçtir.

Tablo 3.1. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri. [31]

	Düşük düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Karakteristik özellikleri	Tekrarlarla oluşur Rutindir Varolan işin, kuralların ve yapıların kontrolü İyi anlaşılmış ortam Organizasyonun her kademesinde gerçekleşir	Keşfetme isteği ve sezgi gücü sonucu oluşur Rutin dışıdır Kontrol boşluklarını giderecek farklılaştırılmış yapı, kural vs. geliştirilmesi Belirsizliği yüksek bir ortam Çoğunlukla üst kademelerde gerçekleşir.
Etkileri	Davranışsal sonuçlar	Sezgi gücü, keşfetme yeteneği ve kolektif bilincin oluşması
Örnekler	Formel (biçimsel) kuralları kurumsallaştırır Yönetim sistemlerinde düzeltmeler Problem çözme becerileri kazanılır	Yeni misyon ve yön verme tanımları Gündem oluşturma yetisi Problem tanımlama becerileri (mit-hikaye, vs...) Yeni hedeflerin ve kültürün geliştirilmesi

Çift etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığı veya engellediğini keşfederler. Yeni öğrenme stratejileri üretirler.

Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur. Amaç, sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini anlayabilmektir. Dolayısıyla bireyler tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi tam anlamıyla anlayıp, zorluklarını kavradıktan, yani öğrenme sürecini bir bütün olarak anladıktan sonra, daha üst düzey bir öğrenmeden söz edilebilir. [31]

Öğrenmeyi öğrenmede, öğrenme süreci hakkında bilgi toplama, onu sorgulamaya, anlamaya ve fikir birliğine varmayı sağlamaya yönelik bir yaklaşım mevcuttur. Ancak böylesine net bir şekilde gerçekleşen bir anlayışta birey, kendisini diğer sosyal

sistemlerin çevresi olarak değerlendirebilir. Buradaki anlamıyla paylaşma, bir katılımı belirtmektedir. Çünkü, çevrede bulunan diğerlerinin de yaşama ve gelişmeleri için gerekli koşulları göz önüne alır. Eğer örgüt üyeleri, nasıl öğrenilmesi gerektiğini öğrenip, bunu başkalarına aktarabiliyorlarsa anlaşmazlıklar ortadan kalkarak, düzeltme ve iyileştirmeler için gerekli fırsatlar yakalanabilir. Bir sistem öğrenmeyi öğrendiği zaman, içsel ilişkileri daha açık bir şekilde görmeye ve değerlendirmeye başlar, bu da örgütün değişimini kolaylaştırabilir. Sistem içindeki ve sistemle çevre arasındaki karşılıklı ilişki modelleri şeffaflaşarak, daha kolay anlaşılabilir bir hal alır. Böylece değişim daha da kolaylaşır.

3.3.2. Örgütlerin Öğrenme Biçimleri

Örgütler birbirlerinden farklı biçimde öğrenirler. Örgütsel öğrenme gerçekleşirken, aslında örgütün tüm paydaşlarının katkısı olmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecine

katkıda bulunan ve işletmenin pazarda liderliği ele geçirebilmesi için kullanabileceği bu faktörleri dört grupta toplamak mümkündür: [24]

- Geçmişten ve hatalardan öğrenmek,
- Müşterilerden öğrenmek,
- Başkalarından öğrenmek (Benchmarking),
- Birlikte öğrenmeyi öğrenmek

3.3.2.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek

Öğrenme stratejilerini kullanabilmenin ilk yolu çalışanların ve işletmelerin geçmiş tecrübelerinden yararlanmaktır. Çalışanların yaşadıkları farklı tecrübeler veya hatalar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği ve yeni sonuçlar ortaya çıkartabilecekleri bir ortam yaratır. Başkalarından öğrenmek, farklı tecrübelere sahip olmak demektir.

Çalışanların sistematik problem çözme yetenekleri ve yeni farklı yaklaşımlardan yararlanmalarına olanak sağlayacak çalışma ortamları, onları yeni bilgileri sistematik bir şekilde aramaya ve test etmeye yönlendirecek ve farklı tecrübeleri yaşamalarını kolaylaştıracaktır.

Örgüt genelinde öğrenmenin gerçekleşmesinde önemli rol oynayan bir başka faktör de şirket içi rotasyondur. Rotasyon sonucunda farklı birimlerin uygulamaları veya tecrübeleri hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar, bütüncül bir bakış açısıyla, olayları daha farklı değerlendirme yeteneğine sahip olurlar.

Yukarıdaki örnekler sadece bireysel öğrenme ile ilgili gerçeklerdir. Önemli olan, insanların bu hataları yaşamadan da öğrenmelerini sağlayabilecek ortamların yaratılmasıdır. Böylece, insanların yaşadıkları tecrübeleri birbirleri ile paylaşarak diğerlerinin de aynı hatalı uygulamaları yapmadan öğrenmeleri sağlanacaktır.

İşletmelerin geçmişte başarılı olmaları demek, günümüzün rekabet ortamında da başarılı olacakları anlamına gelmemektedir. Ancak, geçmişteki başarılarını unutmayan ve onlardan bir şeyler öğrenen ve başarılarının sürekliliğini devam ettirmek için çaba harcayan işletmeler, başarılarının devamını sürdürebileceklerdir. Yapılan hatalar ise üzerinde en çok düşünülmesi gereken konuların başında gelmektedir. Hataların üzerinde tekrar objektif bir biçimde düşünmek, farklı düşünce şekillerinin ortaya çıkmasına ve geleceği yönlendirmesine neden olur. Hatalardan alınan dersler, aynı hataların bir kere daha tekrarlanmasını önler. Geçmişteki hatalardan başarılı dersler çıkartabilmek için, hataların tüm çalışanlarla paylaşılması, sistematik ve detaylı analizlerin yapılması demektir.

Hatalar ve başarısızlıklar öğrenmeyi kolaylaştırır. Sürekli başarı, yeni arayışları ve riske girmeyi engelleyip homojen, durağan bir ortam yaratırken; hatalar, insanların öğrenme ve yeteneklerini zorlamayı gerektiren bir ortam hazırlar. Hata ve başarısızlıklar işletmelerin uzun dönemli performansı üzerinde olumlu etkiler yaratır. Özellikle araştırmacı ruhun gelişmesi, yeniliklere açık olmak, yaratıcılık, risk almak, derinlemesine bilgi toplamak ve değişim için hazır olmak, başarısızlıkların sonucunda ortaya çıkar. Yapılan hatalar ve yaşanan başarısızlıklar aslında “akıllı hatalar ve başarısızlıklar” olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu hata ve başarısızlıklar sonucu başlatılan faaliyetler detaylıca planlanmış, belirsiz sonuçları olan, mütevazı ve açık bir biçimde sürdürülen ve gönüllü bir şekilde öğrenmek isteyen bir çevrede gerçekleşir.

Günümüzde birçok işletme hata ve başarısızlıklarından öğrenebilmek için, onları sistematik inceleme altına almaya başlamışlardır. Bu amaçla işletmeler, büyük bir titizlikle hazırlanan “Öğrenme Tarihçeleri”nden (Learning Histories) faydalanmaya

başlamışlardır. Öğrenme tarihçelerine amaç, kuruluşların geçmişte yaşadığı hata ve başarısızlıkları, bir tarihçi perspektifi ile analiz edip, elektronik ortama aktararak, kurum içinde tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını ve kurumsallaşmasını sağlamaktır. Bu sayede, oluşturulan analizler, gelecekte bir referans olarak kullanılarak, benzer hataların tekrarlanması önlenmiş olacaktır.

3.3.2.2. Müşterilerden Öğrenmek

İşletmeler, ancak müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştirip ürettiklerinde, satışları artar. Satın alacağı ürünü kendisi yaratan müşteri ise, üründen daha fazla tatmin elde eder. Müşterileri, işletme için bir entelektüel sermaye olarak değerlendirip, onların yaratıcılıklarından, düşüncelerinden veya yeni fikirlerinden yola çıkarak daha mükemmel ürünler tasarlanıp üretilebilir.[15]

Müşterilerden öğrenmek, gerçekte işletmelerin değer vermeleri gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biridir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Benzer şekilde ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir. Dolayısıyla müşterileri işletmenin entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek ve bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, işletmelerin öğrenme stratejilerinin özünde bulunmalıdır.

3.3.2.3 Başkalarından Öğrenmek (Kıyaslama-Benchmarking)

Kıyaslama (Benchmarking), "Bir işletmenin, iyileşme amacıyla, alanlarında en iyi uygulamalara sahip olmaları ile tanınmış diğer işletmelerin; ürünlerini, hizmetlerini veya iş süreçlerini değerlendirmek ve onlardan öğrenebilmek için kullandığı sürekli, sistematik ve planlı bir süreçtir.

Kıyaslama, mükemmelle ulaşmak için en iyi uygulamaların araştırılması ve uyarlanması sürecidir. İşletmenin sürekli olarak kendisini en iyi işletmelerin uygulamaları ile karşılaştırmasını ve onların uygulamalarını sistematik olarak analiz edip öğrenebilmesini sağlar.

Kıyaslama sayesinde işletmeler, en iyi uygulamaları inceleme fırsatını bulup, onlardan öğrenme fırsatını elde ederler. Böylece, verimlilik artışı ve teknolojik

sıçrama sayesinde rekabette avantaj sağlamış olurlar. Ancak, sadece en iyi uygulamaların bulunması ve analiz edilmesi yeterli değildir. Bu uygulamaların analizi sonucunda elde edilen bilgilerin, fırsat ve zayıflıkların da ortaya konulması ve tekrar değerlendirilmesi gereklidir. Sistematik analiz ve değerlendirmeler sonucu, bu uygulamaların işletmeye adaptasyonu ve uygulanması gereklidir. Dolayısıyla kıyaslama, sürekli bir araştırma ve öğrenme ve uygulama sürecini oluşturmaktadır.

3.3.2.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek

İnsanlar birlikte, karşılıklı etkileşim sonucu gerçekleşen paylaşım yoluyla daha kolay öğrenirler. Bu birliktelik insanlar üzerine sinerjik bir etki yaratarak daha kolay ve daha fazla miktarda bir öğrenme meydana getirir. Birlikte öğrenme, işletmenin bir bölümünde çalışanlar arasında meydana gelebileceği gibi, değişik işletme fonksiyonlarını yerine getiren bölümler ve hatta işletmeler arasında da gerçekleşebilir. Birlikte öğrenme aynı zamanda tepe yöneticilerin ve her kademede çalışanların birlikte, etkin bir şekilde çalışmasını ve bilginin işletme içinde daha çabuk ve etkin bir biçimde yayılmasını kolaylaştırır, hataların tekrarlanmasını önler.

Örgütsel öğrenmenin nihai sonucu oluşacak öğrenen bir organizasyonda herkes, örgütün iyileşebilmesi ve gelişebilmesi için, problemlerin teşhis edilmesi ve çözülmesi yönünde çaba gösterir. Dolayısıyla, bu tür bir organizasyonun temeli, problemlerin bulunmasına, çözülmesine ve bir daha tekrarlanmaması için gerekli tedbirlerin alınmasına dayanmaktadır. Bu nedenle tüm çalışanlar problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi görevini üstlenmişlerdir.

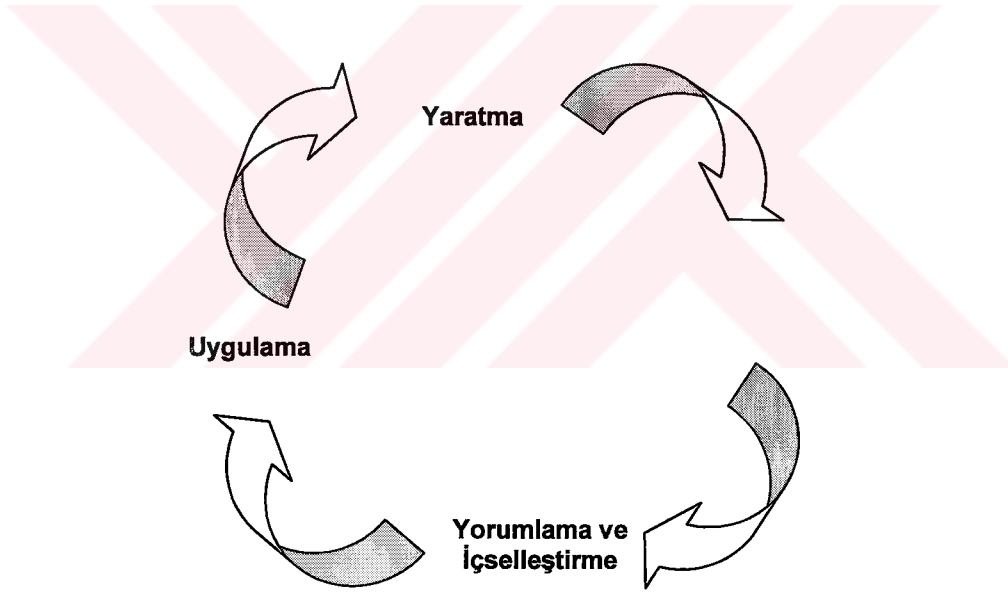
Örgütsel öğrenme, zaman içinde rekabetçi avantaj sağlayacak olan, uzun vadeli bir süreçtir. Bütün organizasyonlar öğrenebilme yeteneğine sahiptirler. Ancak bazıları diğerlerinden daha etkin bir şekilde öğrenirler. Öğrenmenin etkinliğini belirleyen faktörlerin başında yöneticiler gelmektedir. Organizasyonun başarılı bir şekilde öğrenmesi, yönetimin tüm dikkatini ve katılımını gerektirir. Yani yöneticiler, etkin öğrenmenin gerçekleşeceği bir ortamın yaratılmasından sorumludurlar.

3.3.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

İnsan yaşamında öğrenme nasıl bir süreç şeklinde gerçekleşiyorsa, yaşayan bir sistem olarak örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme süreci değişik yazarlar tarafından değişik biçimlerde ele alınmıştır. Ancak hepsinin kabul ettikleri ve üzerinde birleştikleri temel noktalar bulunmaktadır.

Dixon, öğrenme sürecini oluşturan bu temel özellikleri döngüsel bir özellik taşıyan dört aşamada toplamaktadır.[33]

1. Bilginin yaratılması,
2. Bilginin örgüt bazında yayılması,
3. Bilginin içselleştirilmesi,
4. İçselleşen bilginin kullanılması.



Şekil 3.7. Örgütsel Öğrenme Süreci [33]

3.3.3.1. Bilginin Yaratılması

Sürecin bu aşaması, örgütün bilgiyi çeşitli dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır. Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi çevresel

faktörler hakkında elde edilen bilgilerden oluşmaktadır. Dış çevre hakkında bilgi sahibi olabilmek için, örgütün dış çevresi ile sürekli bir etkileşim içinde bulunması gerekmektedir. Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda, örgüt içinde oluşturulmaktadır. Başarı ve başarısızlıkların analizi, yeni bilgi elde edebilmek için gerekli deney ortamlarının yaratılması ve faaliyetler boyunca çeşitli parametrelerinin belirlenerek, bu faaliyetlerin kendi kendini düzeltmesinin sağlanması, örgüt içinde bilginin oluşturulması sırasında kullanılan yöntemlerden bazılarıdır. Bilginin yaratılması, örgüt içinde tüm çalışanların görev ve sorumluluğundadır. Çalışanların duygu, düşünce, tecrübe, bilgi ve davranışlarındaki farklılıklar, yeni bilginin üretilmesi için gerekli temel niteliklerdendir.

3.3.3.2. Bilginin Örgüt Bazında Yayılması

Bilginin Örgüt Bazında Yayılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması paylaşılması demektir. Kimin, hangi bilgiyi, ne zaman alması gerektiği önemlidir. Sürecin bu aşamasında bilginin örgüt içinde yayılma hızı, yayılma biçimi ve doğruluğu önem kazanmaktadır. Gerek örgütün dış çevresinden elde edilen bilgi, gerekse örgüt içinde yaratılan bilgi, ancak örgüt içinde dağıtılsa anlamlı hale gelir. Aksi takdirde, yani bazı birimlerin bilgiye ulaşamaması durumunda, onların öğrenme fırsatı ortadan kalkmış olur. Bu durum ise, öğrenmenin bütünselliğini ortadan kaldırır. Ayrıca, bilginin kontrol edilerek veya kısıtlanarak yayılması, örgüt çalışanları arasında güvensizliğe de yol açabilmektedir.

Bilginin örgüt içinde dağıtılarak paylaşılmasının bir başka önemi de yaratılacak sinerji ile, yeni bilgilerin doğmasına olanak sağlamaktır. Çünkü fiziksel kaynaklardan farklı olarak, paylaşıldıkça, yaratılan sinerjik etki ile artacak yegane kaynak bilgisidir.

Bilginin örgüt içinde yayılması ve entegre edilmesi için kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Örgüt içinde kullanılan bilgisayar sistemleri, bilgisayarlar arasına kurulan ağ sistemleri (LAN-Local Area Networks), örgütün birlikte iş yaptığı bağlı şirketler veya iş ortakları ile kendi arasında kurduğu ağ sistemleri (WAN- Wide Area Networks) veya örgüt içinde çalışanların tüm dünyadaki gelişmeleri izleyebilecekleri İnternet uygulamaları, bilginin paylaşılmasını veya dışarıdan alınmasını sağlayan bilgisayar bazlı uygulamalardandır.

Bilgisayar bazlı bilgi paylaşımı ve bilgi elde etme yöntemlerinin yanı sıra, her örgütün kendi iş süreçleri dahilinde geliştirdikleri uygulamalar da bulunmaktadır. Örneğin şirket içinde herkesin, veya başka bölümlerde çalışanların birbirlerinin aylık toplantılarına davet edilmeleri, rotasyon programları, şirket içinde çalışanlara yönelik turlar düzenlenmesi ve bölümlerin geliştirdikleri çalışmaların tüm çalışanlara paylaşılması gibi uygulamalar, en etkin bilgi paylaşımını sağlayan ortamları oluşturmaktadır.

3.3.3.3. Bilginin İçselleştirilmesi

Sadece bilginin elde edilmesi önemli değildir. Bilginin anlamlı bir hale gelebilmesi için, bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Bilginin, alan tarafından yorumlanması ve içselleştirilmesi gerçekleşmezse öğrenme meydana gelemez.

Örgütsel öğrenme sürecinin en önemli aşaması, bilginin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilip, özümseyerek kullanılması aşamasıdır. Çünkü bilginin paylaşılması, onun diğerleri tarafından algılanması veya kullanılacağı anlamını taşımamaktadır. Bilgiye ulaşılması veya bilginin bir kişiye ulaşması ile, kişinin ondan kendine göre bir anlam çıkarması ve özümsemesi çok farklı süreçlerdir. Bilgiyi alan kişi, ona belirli bir bakış açısıyla veya belirli düşünsel modellerle, varsayımlarla yaklaşır, yani seçisi bir algılama sürecine girer. Seçtiği parçaları, kendi düşünce modelleri ile karşılaştırır. Bu süreç sonunda eğer birey, kendi düşünce modelleri veya kalıpları ile yeni elde ettikleri arasında bir ilişki kurarsa, bunu özümseyerek içselleştirir ve uzun dönemli hafızasına yerleştirir. Bu durumda birey için “öğrenme” gerçekleşmiş olur. Konu örgütsel öğrenme olunca, süreç daha da karmaşık bir hal almaktadır. Burada kişisel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar da önem kazanmaktadır. Yani kolektif bir algılamanın ve anlam çıkartmanın gerçekleşmesi gerekecektir.

Kolektif anlayışın örgüt içinde gelişebilmesi için her şeyden önce çalışanların cezalandırılma korkusu duymadan, eşit bir ortanda, açık bir şekilde konuşabilmeleri ve birbirlerine karşı saygılı olmaları gerekmektedir. Bireyler arasında kurulacak diyalog da iletişimi kolaylaştıracak ve karşılıklı öğrenme sürecini hızlandıracaktır.

3.3.3.4. İçselleşen Bilginin Kullanılması

Bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısıyla, sürecin bu aşaması, birinci aşamasına girdi sağlamakta ve döngünün sürekliliğini devam ettirmektedir.

Örgüt üyeleri, çalışmaları sonucunda ortaya çıkarttıkları yeni bilgiyi kullanma yetkisi taşımadıkları veya bu bilgiyi kullanma fırsatını elde etmedikleri sürece, gerçek anlamda bir öğrenme gerçekleşmez. Bu durum, çalışanlar arasında hayal kırıklığına yol açar. Dolayısıyla çalışanlar, hem yeni bilgilerin üretilmesi, hem de daha sonraki aşamalarda bu bilginin kullanılması konusunda tam bir yetki ile donatılmalıdırlar. Böylece çalışanların motivasyonu artacak ve daha büyük bir hevesle yeni arayışlara başlayacaklardır.

Dixon'a göre örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi için sürecin yukarıda belirtilen dört aşamasına da ayrı ayrı önem verilmelidir. Bu aşamalar ancak bir bütün halinde ele alındıklarında örgütsel öğrenme gerçekleşebilecek ve örgütsel öğrenme sürecinin amacı olan, örgütün sürekli değişimi sağlanabilecektir. [33]

Bilginin yukarıda belirttiği şekliyle kullanılması, örgütler için aslında yeni bir şey değildir. Her organizasyon bunu farklı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Örneğin bir organizasyonda, pazarlama bölümü, örgütün dış çevresinden bilgi toplamakla ilgili bölümdür. Araştırma ve geliştirme (AR-GE) bölümü ise; yeni fikir ve ürünlerin yaratılmasından sorumludur. Bilgi İşlem bölümü, örgüt içinde bilginin etkin bir şekilde yayılmasından sorumludur. Bilginin yorumlanması ve anlam kazanması üst yönetim tarafından gerçekleştirilir. Yorumlanan ve anlam kazanan bu bilgiler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürenler ise, yorumu ve anlamı kazandıran üst yönetimden uzak olan, operasyonel birimlerdir. Bu şekilde işleyen bir sistemden kopuk ve bağımsız bir biçimde çalışmaktadırlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, yani örgüt içinde çalışanların bir bütün halinde, kolektif bir biçimde öğrenebilmeleri için, bu süreçlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleri ile bağlantılı bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle, planlayıcılarla uygulamacılar birlikte çalışmalıdırlar; bilgiyi yaratanların, bilgiyi yorumlama ve anlam kazandırma sürecinde de bulunmaları gerekmektedir. Bilgiye anlam ve yorum kazandıranlar ise, yaptıkları yorumun ne kadar anlamlı olduğunu, daha fazla neler öğrenebileceklerini

veya nasıl daha fazla katkıda bulunabileceklerini, yine benzer şekilde, uygulama sürecine katılarak anlayabilirler. Böylece, sürecin de sürekliliği sağlanmış, tüm çalışanlar, bütüncül bir bakış açısıyla olayları değerlendirmiş olurlar.

3.4. Örgütsel Öğrenmenin Geliştirilmesi

Öğrenmenin stratejik açıdan sinerji yaratmasının altında üç temel faktör yatmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir. [31]

Bilgi: Öğrenme sürecinin temel girdisi, doğru, anlamlı ve işe yarar bilgidir. Bilgi aynı zamanda öğrenme için bir araç olarak da kullanılmaktadır.

Yetenek: İnsana zorla bir şeyler öğretilemez. Kişi, kendisine öğrenebileceği bir ortam yaratılıp, gerekli olanaklar sunulduğu takdirde öğrenebilir. Bunun yanısıra, kişide öğrenme gücü ve yeteneği de bulunmalıdır.

İstek: Öğrenme, yukarıda ifade edilen yetenek ve gücün yanısıra, istek olmadan gerçekleşemez. Dolayısıyla insanların öğrenmeye hevesli olmaları gerekmektedir.

Bu faktörlerin bir işletme yapısında bulunması, o örgütün “olgunluk derecesini” de ifade etmektedir. Dolayısıyla, öğretmenin örgüt içinde yayılmasını sağlayabilmek için, öncelikle örgütün olgunluk derecesinin yukarıdaki üç kriter dahilinde belirlenmesi gerekmektedir. [31]

3.4.1. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Faktörler

Yukarıda belirtilen kriterlerin yanısıra, örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayan başka örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Paylaşılan bir vizyon yaratılması,
2. Öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt kültürünün yaratılması,
3. Esneklik sağlayacak stratejilerin belirlenmesi,
4. Çevresel faktörlere önem verilmesi,
5. Yaratıcılığa ve farklı bakış açılarına önem veren bir organizasyon yapısının kurulması,

6. Örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması,
7. Örgüt hafızasının ve örgütün unutma yeteneğinin göz önünde bulundurulması.

3.4.1.1. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, geleceğe dair ideal bir görüntüdür. Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratılması çalışanların, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlarını kolayca uyumlaştırmalarını sağlar. Birlikte, ortak düşüncelerin paylaşılması ile ortaya konan bir vizyon, tüm çalışanlar tarafından kolaylıkla benimsenir.

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, geleceğe dair paylaşılan bir görünüşün ortaya çıkarılması demektir. Paylaşılan vizyon, ortak duygu ve düşünceler çerçevesinde, tüm çalışanların katkısıyla şekillendiğinden, benimsenmesi daha kolay olur. Bu sayede çalışanlar, başkaları istedikleri için değil, kendi istedikleri için, paylaşılan amaçlar doğrultusunda öğrenirler. Böylece bireysel amaçlar, örgütsel amaçlar doğrultusunda hizalanmış ve dengelenmiş olur.

3.4.1.2. Örgüt Kültürü

Kültür, bir grubun, dünyanın nasıl olduğu ve olması gerektiği hakkında ortaklaşa paylaştıkları ve duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını yansıtan temel varsayımlardır [34]. Kültür, örgütün hareketini sağlayan paylaşılan inançlardan, ideolojilerden ve normlardan meydana gelmektedir. Normlar, örgütün davranışsal ve bilişsel gelişimini sağlar. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi için bu norm veya inanç sistemlerinin değiştirilmesi gerekir.

Öğrenmeyi etkileyen bir diğer kültürel unsur ise birimler veya kişiler arasındaki iletişim ve bilgi akış miktarıdır. Birimler ve kişiler arasındaki eksik iletişim öğrenmeyi engelleyen en önemli etkidir. Örgüt içinde kurulacak açık ve çok yönlü iletişim, insanların duygu, düşünce ve endişelerini daha kolay paylaşımlarını ve dolayısıyla düşünsel modellerini sergilemelerini ve ortak bir vizyonu daha kolay paylaşımlarını sağlar.

Schein'a göre insanların öğrenmesini etkileyebilecek iki önemli endişe bulunmaktadır: [35]

Birinci Endişe: Yeni birşey öğrenme korkusu: Bilinmeyen bir şey karşısında değişme korkusudur. Çünkü insanlar, bilmedikleri birşeyi öğrenmenin, onları nasıl değiştireceğini önceden bilememektedirler. Dolayısıyla, bu değişim insanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır

İkinci Endişe: Yaşayabilmek için öğrenmenin gerekliliği: İnsanlar sürekli değişen çevre şartlarında varlıklarını sürdürebilmek için değişmek zorundadırlar. Eğer değişmez ve öğrenmeyi öğrenmezlerse, çevrelerindeki değişimin gerisinde kalacaklar ve başarısız olacaklardır.

Schein'a göre öğrenme, ikinci tip endişe ile birinci tip endişe arasındaki farkın sonucu gerçekleşmektedir. Yani, insanların varlıklarını sürdürebilmek için değişime uyum sağlama endişeleri, yeni birşeyler öğrenmenin getireceği belirsizlik ve korkudan daha fazla olmalıdır. Başka bir deyişle, değişmeme endişesi, değişme endişesinden fazla olmalıdır. Bu farkı artırmanın iki yolu bulunmaktadır. Birincisi, ikinci tip endişeyi artırmak, yani insanların, değişmemeleri sonucu varlıklarını sürdüremeyeceklerinin farkında olmalarını sağlamak gerekir. İkinci yol ise, birinci tip endişeyi azaltmak, yani öğrenen kişiyi, öğrenme sürecinde rahat ettirmek, yeni şeyler denemesine olanak verecek bir ortam yaratmak ve böylece belirsizlikleri yenmesini sağlamaktır. Gerçekte insanların ikinci tip endişesi daha fazladır. Bu durumda önemli olan, birinci tip endişeyi azaltacak bir öğrenme kültürünün örgüt içinde yaygınlaştırılması, öğrenmeyi kolaylaştıracaktır. İşletmede öğrenme kültürünün bir değerlendirmesinin yapılması, ortadan kaldırılması gerektiğini ve hangi alanlarda gelişme sağlanması gerektiğini gösterir.

Birinci tip endişeyi azaltacak bir örgüt kültürü, aşağıdaki unsurları içermelidir: [35]

- İnsanlar kendilerini psikolojik olarak rahat hissetmelidirler.
- Öğrenenlere gelecek ilgili karamsar tablolar çizmektense, daha iyi bir gelecek için pozitif bir vizyon verilmelidir. Böylece öğrenenlerin, daha iyi bir gelecek için bazı zorluklara katlanabilecekleri ortaya konulmalıdır.
- Öğrenenlere, hatalar yapıp, bu hatalardan öğrenebilecekleri (uygulama alanları) sunulmalıdır.

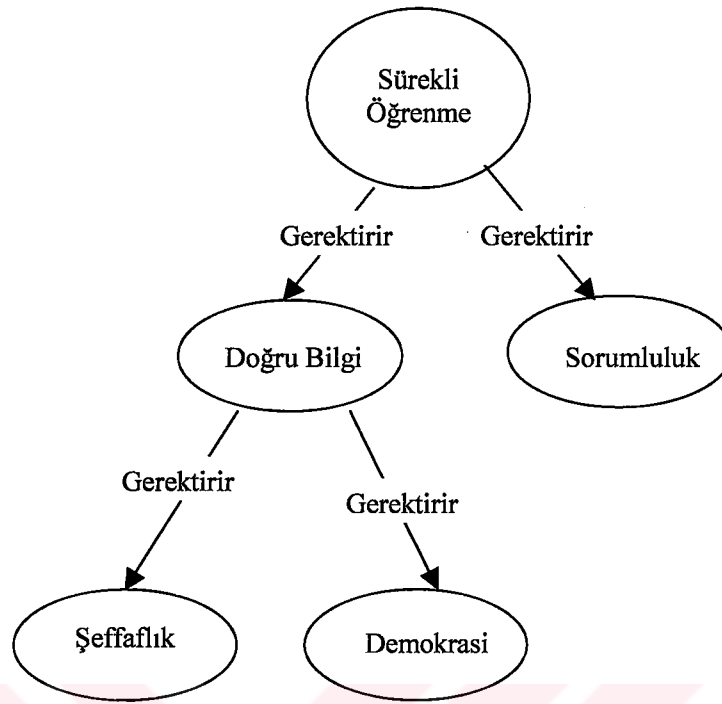
- Öğrenenlere, nereden başlamaları veya nasıl başlamaları konusunda yönlendirme yapılmalıdır. Böylece, birinci tip endişenin getireceği sonuçlar da azalmış olacaktır.
- Öğrenenler, bir grup olarak öğrenmeye başladıklarında birbirlerini cesaretlendirerek, korkularını yenebilmektedirler. Dolayısıyla, insanların birbirleriyle korkularını, endişelerini paylaşabilecekleri birlikte öğrenme veya takım halinde öğrenme ortamları sunulmalıdır.
- Öğrenenlerin elde ettikleri sonuçların değerlendirilip onlara geribildirim yapılması, zor durumlarda yol gösterecek yardım edilmesi, öğrenme sürecinin etkinliğini artıracaktır.
- Öğrenme sürecinde ödüllendirmeye yer verilmelidir. Ödüllendirme, öğrenen kişinin umutlarının yıkılmasını engeller, başarısızlık durumlarında bile ufak ödüllendirmeler, hataların çok daha kolay düzeltilmesini sağlar.
- Öğrenenlerin hata yapmaktan çekinmeyecekleri ve hataların da öğrenmenin bir parçası olarak algılandığı bir öğrenme iklimi yaratılmalıdır. Yani insanlar hata yapmaya özendirilerek, hataları sonucu öğrenmeleri sağlanmalıdır.

Dolayısıyla, etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, örgüt kültüründe bulunması gereken temel nitelikleri hiyerarşik olarak sürekli öğrenme, açık ve doğru bilgi, sorumluluk ve şeffaflık ve demokratik davranış şeklinde özetlemek

mümkündür. Öğrenme kültüründeki bu hiyerarşik yapıyı oluşturan bileşenleri şu şekilde tamamlamak mümkündür. [36]

Sürekli öğrenme: Öğrenme kültürünün tepesinde yer almaktadır. Çünkü öğrenme, organizasyonların sürekli rekabet gerektiren dinamik bir ortamda, varlıklarını sürdürmeleri için gereklidir.

Doğru bilgi: Örgütsel öğrenme, verilerin yorumlanıp, anlam katılarak bilgiye dönüştürülmesiyle gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu dönüşüm sırasında doğru girdilerin seçilerek, doğru şekilde yorumlanması, öğrenme etkinliği açısından önem kazanmaktadır



Şekil 3.8. Öğrenme Kültüründeki Değerler Hiyerarşisi [36].

Şeffaflık: Kişinin, kendi düşünce ve davranışları hakkında, başkalarının kendisini eleştirmesine açık ve istekli olmasıdır. Bu davranış, aynı zamanda kişinin, düşünce ve davranışları konusunda geribesleme alma ve kendini değerlendirme olanağını da sağlamış olur.

Demokrasi: Demokratik ortam, kişilerin düşüncelerini serbestçe paylaşabilecekleri ve bu düşüncelerin, kişilerin hiyerarşik pozisyonlarından bağımsız bir şekilde değerlendirildiği bir ortamdır. Böylece etkin bir katılım, açık iletişim ve diyalog yoluyla yaratıcılık sağlanmış olur.

Sorumluluk: Bir kişinin kendisini, yaptığı davranışların sonucundan ve bu sonuçları değerlendirerek elde edeceği öğrenmeden sorumlu tutmasıdır. Kişinin kendi öğrenme sorumluluğunu üstlenmesi ve kendi davranışlarını analiz etmesiyle, etkin bir öğrenme gerçekleşmiş olur.

Örgüt içinde etkin bir öğrenme kültürünün yaratılması, yukarıda özetlenen ve birbirlerinin varlığına gereklilik gösteren bileşenlere bağlıdır.

3.4.1.3. Esneklik Sağlayacak Strateji

Örgütün stratejik durumu, onun öğrenme kapasitesini belirlemektedir. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Böylece daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunar.

Stratejilerin esnek bir biçimde oluşturulması, öğrenme sonucu meydana gelen değişimlerin süratle uygulamaya konmasını sağlar.

3.4.1.4. Çevresel Faktörler

Örgütün iç veya dış çevresi, örgütün sağlama yeteneğinden çok daha hızlı bir şekilde değişiyorsa, öğrenme daha zor gerçekleşir. Bunun tersi olarak, eğer örgütün iç ve dış çevresi çok statik ise, örgütün öğrenme şansı da azalmaktadır. Bu durumda da işletmenin çevresinde öğrenme şansı ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla öğrenme, bu iki uç arasında sağlanacak gerilimle gerçekleşecektir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için belirli bir miktar gerilim gerekmektedir. Dinamik çevre şartları, öğrenen organizasyonlar için bir yarışma veya kendini rakipleriyle ölçme fırsatı yaratır ve böylece yeni öğrenme olanakları ortaya çıkar.

İşletmeler çevresel faktörleri değerlendirirken, mutlaka bir şekilde onlardan öğrenme eğilimi içinde olmalıdırlar. Gerek paydaşlar, gerekse diğer çevresel faktörler potansiyel birer öğrenme kaynağıdır.

3.4.1.5. Organizasyon Yapısı

Örgüt yapısının düzenlenmesinde, örgüt kültürü, strateji ve çevre gibi faktörler önemli rol oynasalar da, örgüt yapısını esas belirleyen, bu faktörlerden öğrenilenlerdir. Merkezi, mekanik yapılar, öğrenmeye daha kapalıdırlar ve geçmiş davranışların tekrarına yönelik davranışlarda bulunurlar. Organik, daha merkezkaç yapılarda ise esnek davranış ve düşünme biçimlerine önem verilir.[32]

Öğrenen organizasyonların örgüt yapıları ancak katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlayan, onları özgür, korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaklardır. Bunu sağlamada en önemli rol ise, daha ileride incelenecek olan liderlere düşmektedir.

3.4.1.6. Teknolojinin Önemi

İşletme içinde kullanılan bilgisayar ve enformasyon teknolojileri öğrenmede önemli katkılar sağlamaktadır. Enformasyon teknolojilerinin kullanılmasıyla insanların birbirleriyle olan iletişimleri kolaylaşmış, bilginin bir yerden başka bir yere taşınması sorunu ortadan kalkmıştır. Tüm çalışanların bilgiye istedikleri şekilde ulaşmaları, yeni bilgilerin paylaşılmasını kolaylaştırmış ve bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır. Bilginin paylaşımının doğurduğu sinerjik etkiyle, yeni fikir ve buluşların doğması kolaylaşmış, bu da işletmelerin “rekabet üstü” olmalarında, yani rekabetin boyutlarını değiştirmelerinde önemli bir gelişme sağlamıştır.

İşletmeler her geçen gün daha enformasyon ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ancak bunlardan anlamlı ve işe yarayan sonuçlar çıkartmak, yani işe yarar bilgiyi yaratmak ve yönetmek ancak öğrenen bireyler yoluyla sağlanabilmektedir.[2]

Yeni teknolojik buluşlar ve bilginin artan önemi işletmelerin iş yapma biçimlerini ve örgüt yapılarını da değiştirmektedir. Günümüz örgütlerinde kullanılan modern enformasyon teknolojileri örgütleri ve örgütlerde iş yapma biçimlerini değiştirirken, öğrenme ve bilgi paylaşımı ortamlarını da değiştirmektedir.

3.4.1.7. Örgütsel Hafıza

Yukarıda sayılan faktörlerin yanı sıra, örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir diğer önemli bileşen de, “örgüt hafızası” veya “örgütsel bellek” olarak adlandırılan, örgütlerin öğrendiklerini uygulayabilme, sonradan tekrar kullanma ve gerektiğinde yenilerini öğrenebilmek için unutabilme yetenekleridir.

Her ne kadar, örgütsel öğrenme bireyler sayesinde gerçekleşse de, bunu sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak görmek yanlış olur. Örgütlerin beyni bulunmamasına rağmen, hafızaları bulunmaktadır. Bireylerin kişiliklerini,

alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirmeleri gibi, örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde şekillendirmektedirler. Örgüte yeni katılanlar veya örgütten ayrılanlar olsa da, örgüt hafızası belirli davranış kalıplarını, normları ve değerleri diğer çalışanlara aktarmak veya paylaşmak amacıyla saklanmaktadır. Yani örgütsel hafızanın temel işlevi, örgüt içinde çalışanların tecrübelerin, elde ettikleri sonuçların veya öğrendiklerinin; örgüt kültürünün, çalışma biçimlerinin, daha sonra kullanılmak üzere diğer çalışanlara aktarılması ve zaman içine unutulup gitmesinin önlenmesidir.

Bireysel veya örgütsel olayların sonuçlarının, örgüt içinde depolanması ve tekrar örgütsel hafıza ile sağlanır. Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen tecrübeler, genellikle bireylerin hafızalarında saklanır. Bunlardan çok azı yazılı hale getirilir veya bilgisayar ortamında saklanır. Bu durumda, işgücü devri, bir örgüt hafızası yaratılmasını engeller. Hafızada yaşanan bu erozyonun, hem avantajları, hem de dezavantajları bulunmaktadır. Avantajı, örgüt için eskimiş ve gereksiz hale gelen bilginin, örgütten atılmasının sağlanmasıdır. Dezavantajı ise, işe yeni girenlerin yaratacağı eğitim maliyetleri ve tecrübeli elemanların örgütten ayrılması ile yaşanacak olan bilgi ve tecrübe kaybıdır.

Örgütsel öğrenmeyi engelleyen önemli faktörlerden biri de, çalışanların ve örgütün unutma yeteneği ile ilgilidir. Unutma, bilginin hafızadan silinmesidir. Yani, yeni yapı ve düşünce biçimlerinin öğrenilebilmesi için, eskilerinin silinmesidir. Unutma yeni bilginin kabul edilmesini ve eski bilgilerin silinmesini veya yenileri ile değiştirilmesini kolaylaştırır.

Günümüzde öğrenen bir örgüt yaratmak kadar “unutmayı öğrenen örgüt”ü de yaratmak aynı derecede önem taşımaktadır. Unutmayı öğrenmek, öğrenmekten daha zordur. İnsanlar yeni becerileri erken yaşlarda daha kolay öğrenebilmektedirler. Bunun nedeni, çocukların unutmayı öğrenmeleri gereken şeylerin daha az olmasıdır. Dolayısıyla, bir organizasyonun kendi geleceğini yaratan bir “öğrenen organizasyon” olabilmesi için, geçmişini kısmen unutmaması veya unutmayı öğrenmesi gerekmektedir [37].

3.4.2. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler

Arie De Geus'un uzun ömürlü şirketler üzerinde yaptığı araştırmada şirketlerin ortalama ömürlerinin kırk yıldan az olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak bu şirketlerde başarısızlık ani bir şekilde ortaya çıkmamış, yavaş ancak sürekli bir şekilde gelişmiştir. Bu başarısızlığın nedenleri aslında tek tek ortada olsa bile, bunlar yöneticiler tarafından göz ardı edilmiş ve bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmemişlerdir. Bu da örgütlerde sıkça rastlanan öğrenme yetersizliklerinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Senge'ye göre, organizasyonların etkin bir şekilde öğrenememeleri bir tesadüf değildir. Her ne kadar çeşitli faktörler öğrenmeyi gerçekleştirecek bir alt yapı oluşturmak açısından önemliyse de; organizasyonların tasarlanma ve yönetilme biçimleri, insanları iş tanımları ve daha da önemlisi, insanlara öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme biçimleri temel öğrenme yetersizliklerin altında yatan gerçeklerdir. Senge, organizasyonlarda öğrenmeyi engelleyen bu temel öğrenme yetersizliklerini yedi başlık altında toplamıştır. Senge'ye göre, ancak öğrenmeyi engelleyen bu nedenlerin belirlenmesiyle etkin bir örgütsel öğrenme sürecinden bahsedilebilecektir. Bunlar: [21]

Pozisyon ve kişisel kimlik arayışı: İş hayatının temel prensiplerinden biri, yapılan işe sadık olmaktır. Bu prensip çalışanların içine öylesine işlemiştir ki, çoğu zaman işleri ile kendi kimliklerini birbirleri ile özdeşleştirirler ve zamanla bir kimlik problemi yaşamaya başlarlar. Bu durumda kendilerini, sadece yaptıkları günlük işlerle tarif etmeye başlarlar. Bunun bir doğal sonucu olarak çalışanlar, içinde bulundukları sistemin amacını göz ardı edip, kendi günlük işlerinin yapılması üzerinde yoğunlaşırlar. Bu da çalışanların sorumluluklarını, pozisyonlarının sınırlarıyla belirlenmiş olarak görme eğilimlerini doğurur. Sonuç olarak çalışanlar, sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarından, ortak çalışma sonuçları üzerinde sorumluluk duygusuna sahip olmazlar.

Düşmanı dışarıda arama sendromu: insanlarda, işleri ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi bulunmaktadır. Bu sendrom, aslında insanların pozisyonları üzerinde odaklanmalarının bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, eylemlerinin kendi pozisyonlarının sınırlarının ötesine uzandığını göremezler. Dolayısıyla bu eylemlerin

sonuçları, kendilerine rahatsızlık veren bir problem olarak geri dönüştüğünde, bu problemlerin aslında dışarıdan kaynaklandığını düşünürler. Düşmanı sürekli olarak dışarıda arama, insanların kendilerini değerlendirme (öz değerlendirme), yaratıcılık, çözüm bulma ve eleştirme fırsatını büyük ölçüde engelleyip, gelişmesini durdurur. Ancak, sorunların kaynağının dışarıda değil de kendimizde aramaya başladığımızda, kendi tecrübelerimizi veya eylemlerimizi değerlendirme fırsatı bulabileceğimizden, öğrenme sürecini de geliştirmiş olacağız.

Sorumluluk üstlenme endişesi: Önceden etkin olmak (proaktif olmak), tepkisel olmanın bir ilacı olarak görülmektedir. Gerçek önceden etkin olmak, kişinin kendi problemlerini çözerken, sorumluluklarını irdelemesi ve eleştirmesidir. Ancak sorumluluk üstlenmek, sorunların kaynaklarını dışarıda aramak demek değildir. İnsanlar kendi sorumluluklarını gerçek anlamda yerine getirdiklerinde zaten çözümleri başka yerde aramaya gerek kalmayacaktır.

Olaylara takılıp kalma alışkanlığı: Olaylar üzerinde yoğunlaşmak, insanların hayatı bir olaylar dizisi olarak görmelerini ve her olayı bir nedene bağlama gereksinimini ortaya çıkarır. Dolayısıyla neden-sonuç ilişkileri önem kazanır. Bu durum, insanları olayların temelinde yatan ilişkileri ve bu ilişkilerin nedenlerini engeller. İnsanların düşünme süreçlerinde kısa vadeli olaylar ağır basıyorsa, üretici öğrenmeden söz edilemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşmak, ancak o olayın nedenlerini ve sonuçlarını görmemizi sağlar, ancak altındaki temel sorunları ve ilişkileri görmemizi engeller ve yaratıcı öğrenme sürecinin gerçekleşme şansını yok eder.

Yavaş değişimlerin önemsenmemesi: İnsanlar, ancak çevrelerindeki ani değişimleri fark edip, tepki verebilmektedirler. Aksine, yavaş seyreden olayların yaratacağı etkiler zaman içine yayılmış olup, sonuçları yavaş yavaş ortaya çıkacağı algılanamamaktadırlar. Oysa onlar da, en az ani tehditler kadar yıkıcı etkilere sahip olabilmektedirler.

Tecrübeyle öğrenme hayali: En temel ve etkin öğrenme yollarından birisi geçmiş tecrübe ve deneyimlerinden öğrenmektir. Ancak, sadece tecrübeye dayalı olarak öğrendiğimiz yanılgısına düşmek önemli bir öğrenme engelidir. Çünkü yaşanan her tecrübenin sonucu kısa vadede kendini göstermemektedir. Kısa bir dönem içinde sonuç aldığımız davranışlarımızdan birşeyler öğreniriz. Ancak uzun dönemde sonuç

getiren kararlar ve bunların sistemin bütünü üzerindeki etkileri, sadece tecrübeye dayalı olarak öğrenmenin yetersiz olduğunu göstermektedir.

Yönetici takımlarıyla ilgili sorunlar: Yönetici takımları, organizasyonun farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden tecrübeli yöneticilerin bir araya gelmesiyle oluşan takımlardır. Bu takımlar, organizasyonun karmaşık görünen sorunlarını ele alarak, çözüm üretmeye çalışırlar. Ancak bu takımlar genellikle kendi etki alanları için mücadele ederler. Tutarlı bir takım imajı yaratmaya çalışsa da aslında kendi içlerinde bir uyum ve birlikten söz edilemez. Dolayısıyla kriz alanlarında bu takımların etkinlikleri ortadan kalkar.

Bu ve benzeri öğrenme yetersizliklerine sahip olan çalışanlar ayrıca sorunları kabul etmeme, sorunu görüp de görmeme, bilgiyi paylaşmama ve bilginin üretilmesini engelleme, sorunlar birbirleriyle ilişkilendirememe, benzer olaylardan ders almama, suçlu arama, geçmişteki başarılarına sığınma gibi davranış kalıplarını sergilemekte ve organizasyonlardaki öğrenme iklimine zarar vermektedirler [38].

Öğrenme yetersizlikleri şu ya da bu şekilde tüm organizasyonlarda etkisini göstermektedir. Senge, bu öğrenme yetersizliklerinin giderilebilmesi veya etkilerinin azaltılabilmesi için, üçüncü bölümde incelenecek olan “öğrenen organizasyonların beş disiplini”nin etkili olabileceğini savunmaktadır. Ancak, herşeyden önce bu öğrenme yetersizliklerini veya öğrenmeyi engelleyen faktörlerin yoğun günlük işlerin arasında belirlenmesi gerekmektedir. [21]

4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN TEMELLERİ

4.1. Öğrenen Organizasyonların Doğuşu ve Temel Unsurları

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişimin toplumun her kesimini ve dolayısıyla, toplumun önemli bir alt sistemini oluşturan örgütleri de etkilemektedir. İşletmeler de varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler, küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında değişime uyum sağlama görevini, rekabette üstünlüğün sırrını oluşturan ve örgütlerin en önemli kaynağı olan “insan” üstlenmektedir.

Bilgi toplumu insanının taşıdığı temel özellik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğine ve olanaklarına sahip olmasıdır. Bireysel bazda öğrenme ve kendini geliştirme, bir örgütte çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir. İnsanın öğrenme ve kendini geliştirme olgusunun, ortak bir vizyonla, örgütün tamamına yayılarak, örgütsel bazda öğrenme ve bunun sonucu olarak da “öğrenilen organizasyon” olma amacından bahsedilebilir. Dolayısıyla öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni örgütlenme anlayışının da temelini oluşturmaktadır. Çünkü öğrenen organizasyonların temeli, bireyler gibi örgütlerin de, öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi, yaşamları boyunca sürdürmeyi amaçladıkları bir süreç olarak görmesidir.

Öğrenen organizasyonların ortaya çıkmasında çevresel koşullarda yaşanan değişimler önemli bir rol oynamıştır. Globalleşme, rekabet ve teknoloji alanında yaşanan değişimler, yatay, daha az kademeye sahip yalın örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sayede bilgi, örgüt içinde daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yayılmaya başlamıştır. İş yapma becerisine ve bilgiye ulaşabilme yeteneğine sahip bilgi işçileri, daha etkin ve verimli çalışabilmek için, üstlerini, yetki ve sorumlulukları devretmeye zorlamaktadır. Müşteri beklentilerinin ve seçeneklerinin artması, işletmeleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yeni yollar aramaya yönlendirmektedir. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle, zaman ve uzaklık farkları ortadan kalkmış ve bilgi transferi etkin bir görünüm kazanmıştır. Çalışanların, yeni yetenekler kazanma ihtiyaçlarının hızlı ve sürekli artması, onların “eğitilmek için

bekleme” lüksünü ortadan kaldırarak, sürekli olarak öğrenen bireyler olmaya itmektedir.

4.1.1. Öğrenen Organizasyonların Doğuşu

Öğrenen organizasyonların doğuşunda, yönetim biliminde yaşanan bilgi birikiminin önemli bir rolü bulunmaktadır. McGill ve Slocum yaptıkları çalışmalarda öğrenen organizasyonların evrimini incelerken, yönetim bilimine de paralel olarak, bazı saptamalarda bulunmuşlar ve öğrenen organizasyonların evrimini dört aşamada incelemişlerdir. [39]

- Bilen organizasyonlar
- Anlayan organizasyonlar
- Düşünen organizasyonlar
- Öğrenen organizasyonlar



Şekil 4.1. Organizasyonların Gelişimi. [39]

- **Bilen organizasyonlar:** Bilen organizasyonlar, örgüt modellerinin en eski olanıdır. Birinci bölümde belirtildiği gibi, Klasik yönetim düşüncesinin şekillenmesinde önemli rol oynayan Frederick W. Taylor ve “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henri Fayol ve

“Yönetmel Teori”, Max Weber ve “Bürokrasi Modeli” gibi yönetim teorisyenlerinin ve yaptıkları çalışmaların özünde “her yer ve şartta en iyi tek bir yol” bulunduğu fikri yatmaktaydı. Bu en iyi yol da ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle bu tür organizasyonlar “bilen organizasyonlar” olarak nitelendirilmişlerdir. Bilen organizasyonların en büyük özelliği, rasyonelliğe ve etkinliğe herşeyden çok önem vermiş olmalarıdır. Standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Yöneticinin en önemli sorumluluğu ise çalışanları sıkı ve yakından denetlemek ve kurallara uymalarını sağlamak olmuştur. Örgüt yapıları kapalı olduğundan, çevredeki değışimlere duyarsız kalmışlar ve sadece kendi doğruları ve tecrübeleri üzerinde durmuşlardır. Bu da işletmelere hiçbir öğrenme şansı bırakmamıştır. Bu tür organizasyonlar, ancak Pazar koşullarının değışmediği ortamlarda başarılı olabilmektedirler. Yani bilen organizasyonlar, öğrenmeye ihtiyaç duymadıkları oranda başarılı olabilmektedirler.

- **Anlayan organizasyonlar:** Bilen organizasyonlar zaman geçtikçe işlerini daha farklı biçimde yapmaları gerektiğini anlamışlardır. Özellikle 1970’lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değışen talepleri ve teknolojiye yaşanan sürekli gelişme, işletmeleri en iyi tek bir yol arayışından farklı yönle doğru yönlendirmeye başlamıştır. 1980’lerde örgüt kültürü, işletmeleri yönlendiren temel faktör haline gelmeye başlamıştır. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün önem verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Anlayan organizasyonların temel felsefesi, şirket değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak olmuştur.

- **Düşünen organizasyonlar:** Düşünen organizasyonlar, problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan organizasyonlardır. Ancak düşünen organizasyonlar sadece problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde odaklanmışlardır. Oysa önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır. Düşünen organizasyonların temel felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır.

4.1.2. Öğrenen Organizasyon Kavramı

Öğrenen organizasyon kavramı, özellikle MIT (Massachusetts Institute of Technology) profesörlerinden biri olan Peter M. Senge'nin, 1990 yılında yayınladığı "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Senge' den önce öğrenen organizasyonlar konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, kavramı açık bir şekilde, örnekleri ve somut sonuçları ile ortaya koyan Senge olmuştur. Senge, adı geçen kitabında öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır: "öğrenen organizasyon, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır." [21]

Buna benzer bir yaklaşım Ikujiro Nonaka tarafından ortaya atılan " bilgi yaratan şirket" kavramında da bulunmaktadır. Nonaka, bilgi yaratan şirketleri " yeni bilgi yaratmanın özel bir faaliyet olmadığını, aksine bir davranış, hatta varoluş biçimi olduğu; herkesin bir bilgi işçisi olarak çalıştığı yerler" olarak tanımlanmıştır. [9]

David A. Garvin ise yukarıdaki iki tanımın bir sentezini oluşturacak şekilde öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır: "Öğrenen organizasyon, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma yeteneğine sahip ve aynı zamanda davranışını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip organizasyondur." [26]. Bu tanım çok basit bir gerçekten yola çıkmaktadır. Bu fikirler yoktan var edilebilecekleri gibi, şirket dışındanda alınabilirler. Kaynakları her ne olursa olsun, bu fikirler değişimin temel taşlarını oluştururlar. Ancak tek başlarına öğrenen bir organizasyon yaratmak için yeterli değildirler. Değişim, işlerin yapılma biçimlerini desteklemediği sürece, sadece bir potansiyel olarak kalır.

Mike Pedler, John Burgoyne ve Tom Boydell ise "Öğrenen Şirket" (The Learning Company) kavramı ile, "tüm üyelerinin öğrenmelerini kolaylaştıran ve kendini sürekli dönüştürebilen" organizasyonları tanımlamaktadır. [28]

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında, öğrenen organizasyon genel anlamda şu şekilde tanımlanabilir: "öğrenen organizasyon, hızlı ve toplu bir şekilde öğrenen ve kendini sürekli olarak daha iyi bilgi toplayabilen, bunu yönetebilen ve örgütün başarısı için kullanabilen bir örgüt haline getirmeye çalışan organizasyondur.

Örgütün içindeki ve dışındaki herkesi çalışırken öğrenmeye yönlendirir. Teknoloji hem öğrenmeyi hem de verimliliği artırmak için kullanılır.

Başka bir deyişle öğrenen organizasyon, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen; öğrenmeyi işletmenin kapasitesini arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan örgütlerdir.

Öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme, aynı anlamı taşımamaktadırlar. Öğrenen organizasyon “ne?” sorusuna cevap arar, yani öğrenen ve toplumsal bir bütün olarak, üreten organizasyonların sistemini, temellerini ve özelliklerini inceler. Örgütsel öğrenme ise, “nasıl?” sorusuna cevap arar, yani örgütlerin nasıl öğrendikleri, bilginin üretilmesi ve kullanılması için gereken yetenek ve süreçlerin nasıl kurulacağı ile ilgilenir. Örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyonların sadece bir boyutunu oluşturmaktadır.

4.1.3. Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri

Öğrenen organizasyonlar, çeşitli yeteneklere sahip organizasyonlardır. Dolayısıyla, öğrenen bir organizasyon yaratabilmek için öncelikle bu yeteneklerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Öğrenen organizasyonların bu yetenekleri, örgütsel öğrenme tarafından gerçekleştirilir. Yani örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştürebilmesi için bazı temel yapı taşlarını kullanması gerekmektedir. Bu yapı taşları aşağıda açıklanmaktadır:

4.1.3.1. Sistematik Problem Çözme

Sistematik problem çözme, kalite hareketinin felsefesi ve metodları üzerine kurulmuştur. Bu faaliyetin altında yatan temel fikirler şunlardır: [26]

- Problemlerin teşhisi çözümleri için tahmine dayalı metotlar yerine, bilimsel metotları kullanmak,
- Gerçek verilerden faydalanmak,
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak.

Problem çözme tekniklerinin öğrenilmesi ve kullanılması oldukça kolaydır. Ancak burada önemli olan, gerekli bilincin yaratılmasıdır. Doğruluk ve hassasiyet, öğrenmek için zorunludur. Problemlerin sistematik biçimde bulunup, çözülebilmesi için, çalışanların daha disiplinli bir hale getirilebilmesi ve detaylara daha çok önem göstermesi gereklidir. Çalışanlarını daha fazla sorgulayan ve nedenin altında yatan geçekleri araştıran bireyler haline gelmesiyle birlikte, problemlere daha sistematik yaklaşımlar getirilebilir.

4.1.3.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme

Çalışanların sadece yetenekli olmaları, öğrenmeleri için yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlarda bir merak duygusunun da bulunması gerekir. Sürekli sorulan sorular ve bunlara aranan cevaplar, gerçeğin arayışı şeklinde, sürekli olmalıdır.

Deney yapmak ve yeni yaklaşım ve uygulamaları denemek, yeni bilginin sistematik olarak aranmasını ve test edilmesini gerektirir. Bilimsel metotları kullanmak bir zorunluluktur ve problemin çözümü için gereklidir. Ancak deneyleri problem çözmeden farklı olarak, mevcut sorumluluklar değil, fırsatlar ve genişleyen ufuklar ve yeni arayışlar harekete geçirilirler. Deneyler iki farklı forma sahiptirler: Sürekli deneyler ve tek seferlik deneme projeleri. [26]

Sürekli deneyler, ufak sıçramalarla bilgiyi arttırmak için tasarlanmış bir seri sürekli deneyden meydana gelirler. Genel olarak bir çok sürekli iyileştirme programının dayanak noktasını oluştururlar. Sürekli deneyler, dışarıdan alınan fikirlerin şirkete adaptasyonunu kolaylaştırır ve yaratıcılığı geliştirirler.

Deneme projeleri, deneylerden farklı olarak daha geniş çaplı ve karmaşıktırlar. Belirli bir kısım veya bölümde yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla girilen sistem çapında değişiklikleri içermektedir. Deneme projelerinin temel bazı özellikler bulunmaktadır:

- Genellikle şirketin sonradan, geniş çaplı olarak uygulamayı düşündüğü prensip ve yaklaşımları içeren ilk projelerdir. İlk olmalarından dolayı daha çok bir geçiş gayretidirler ve uygulayarak öğrenmede önemli bir yer tutarlar.
- Daha sonraki projelerde kullanılmak üzere, konulan yeni kurallara rehberlik ederler,

- Öğrenilenlerin aktarılmasını mümkün kılan açık stratejilerle desteklenmedikleri sürece, organizasyonun geri kalan kısmına sadece sınırlı etkileri olabilir.

İşletmelerde deneylerin en fazla yapıldığı veya yeni yaklaşımların en fazla denendiği yer AR-GE (Araştırma Geliştirme) bölümleridir. AR-GE bölümünün uzmanları, işletmenin ürün, süreç veya teknolojilerini geliştirmek amacıyla çalışan bölümlerdir. Temel görevleri yenilik yaratmak olduğuna göre, bunu gerçekleştirmek için de sayısız deney ve gözlemin de bu bölümde gerçekleşmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde, bazı konularda gerçek anlamda bilginin yaratıldığı yer de AR-GE bölümleridir. Ancak, bu bölümün yarattığı bilgi, tüm örgütte yayılmadığı sürece bir anlam taşımamaktadır.

4.1.3.3. Deneyimlerden Öğrenme

Şirketler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirme ve alınan dersleri çalışanlara açık bir şekilde ulaştıracak biçimde kaydetmelidirler. Çünkü geçmişini hatırlamayanlar onu sürekli tekrar ederler. Yapılan araştırmalar, hatalardan öğrenilenlerin, daha sonraki başarılardaki temel faktör olduğunu ortaya koymuştur. [26]

Deneyler veya tecrübeler çoğu zaman başarısızlığa uğrayabilir. Ancak başarısızlıklar da öğrenme sürecinin birer parçasıdır. Bu nedenle liderlerin örgüt içinde korkuyu ortadan kaldırarak bağışlayıcı olmaları ve bu başarısızlıklardan ders

olarak gelecekteki hataların önlenmesini sağlamaları gerekmektedir. Korku, hataların ve doğrunun gizlenmesi ve etkinliğin azalması sonucunu doğurur.[40]

4.1.3.4. Kıyaslama Yoluyla Öğrenme

Öğrenme her zaman kendi kendini analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanamaz. Bazen en etkin çözümler kişini çevresinden gelir. Farklı sektörlerde yer alan işletmeler bile bazen, diğer işletmelere yaratıcı fikirler sunabilmektedirler.

Kıyaslama (benchmarking) gibi en iyi uygulamaların bulunması, analiz edilmesi, adaptasyonu ve uygulanmasını sağlayan sürekli araştırma ve öğrenme tecrübesi,

işletmelerin bakış açılarında değişimlere yol açabilmektedir. Ancak, en az kıyaslama kadar etkili olan bir diğer fikir kaynağı da “müşteri”dir. Müşteri ile ilişkiler, işletmeye eksiklerini giderme fırsatı ve yeni öğrenme olanakları sunar. Çünkü müşteriler de, “müşteri” olarak yaptıkları işin uzmanıdır. Müşteriler, güncel ürün bilgisi, rekabetçi karşılaştırmalar, değişen tercihler konusunda fikir, hizmet ve kullanım şekilleri konusunda geri besleme (feedback) sağlayabilirler. Bu bilgi, işletmelerin diğer hiçbir kaynaktan, bu kadar direkt bir şekilde alamayacağı bir bilgidir. Dolayısıyla önemi çok büyüktür. Dışarıdan gelen bilginin kaynağı neresi olursa olsun, öğrenme ancak “alıcı” ve çevresine duyarlı bir örgütsel ortamda gerçekleşebilir. Yöneticiler tutucu olmaz, eleştirilere ve kötü haberlere ne kadar açık, kendilerini ne kadar ön yargılardan arındırırlarsa, o kadar büyük bir öğrenme potansiyeli ile karşı karşıya kalırlar.

4.1.3.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı

Bilgi, örgütün iş yapabilmesi için gereken temel kaynaktır. Örgütün teknolojisi, faaliyetleri, sistemleri ve prosedürleri tamamen bilgi üzerine kurulmuştur. Çalışanlar ürün veya hizmetleri geliştirmek ve problemleri çözebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi, öğrenen organizasyonların gelişmesini sağlayan bir besin gibidir. Çalışanlar örgütten ayrılabilir veya yerine yenileri gelebilir. Ancak bilginin örgütten kaybolması, örgütün varlığını sürdürmemesine neden olur.

Günümüzde işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum sağlama yeteneklerini ve bu amaçla bilgi kaynaklarını ne etkinlikte kullandıklarını tanımlamak amacıyla “bilgi zinciri” (knowledge chain) kavramı kullanılmaktadır. Bilgi zincir, bu işletmenin harekete geçmek için gerek duyduğu zihinsel gücü, çevresini tanıma ve sezinleme kapasitesini ve pazar değişimlerine veya teknolojik gelişmelere, rakiplerine göre cevap verme hızını sergilemektedir. Dolayısıyla bir işletmenin bilgi zincirini oluşturan en önemli yetenekler, çevreye karşı duyarlı olmak (çevresinde olup bitenlerin farkında olmak) ve değişimlere karşı gerekli tepkileri verebilmektir.

Bilginin yaratılması, yönetim açısından önemli bir öncelik haline gelmiştir. Global rekabetin artması, bilgiyi işletmenin rekabet açısından stratejik olarak önemli bir kaynağı haline getirmektedir. Burada asıl önemli olan bilginin yaratılması ve örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtılarak kullanılmasıdır. Örgüt içinde etkin bir biçimde dağıtılıp kullanılan bilgi, yeni bilgilerin doğmasına kolaylık sağlayacaktır. Bilgiyi

yaratılan temel kaynak insan olduğuna göre, insanın öğrenmesi, öğrendiklerini içselleştirerek bunu başkalarına da aktarması gerekmektedir. Ancak bu şekilde etkin bir bilgi yaratma süreci ortaya konabilir.

Öğrenmenin kalıcı olabilmesi için, bilginin ve öğrenilenlerin şirket içinde çabuk ve etkin biçimde yayılması gereklidir. Bilgi ancak etkin bir şekilde paylaşıldığında sinerjik bir etki yaratarak artar. Bilginin transferinde en yaygın yöntemler olarak yazılı ve sözlü raporlar, geziler, ziyaretler, eğitim ve yetiştirme programları ve rotasyon programları gibi uygulamalar kullanılmaktadır. Bunların yanı sıra, örgüt içinde kurulan etkin haberleşme ve bilgisayar ağları da bilginin süratle yayılmasını, paylaşılmasını ve depolanmasını sağlar.

4.1.3.6. Sinerji Yaratma

Günümüz bilgi toplumunda, sahip olduğu benzersiz yeteneklerle insan ön plandadır. İnsanın sahip olduğu düşünme ve paylaşma yeteneği ile bu etkileşim sonucunda sinerji yaratarak, daha fazlasını ortaya koyabilmesi, onu diğer varlıklardan ayırmaktadır.

Öğrenen organizasyonların en önemli temel özelliklerinden biri de, çalışanları vasıtasıyla sinerji yaratabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları, ortak amaçlar çevresinde, yaratıcılıklarını ön plana çıkartarak, birlikte ve dayanışma içinde çalışmalarına neden olur. Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkar.

4.1.3.7. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme kavramı, 1980 ' li yıllarda özellikle Japon yönetim sistemleri ile gündeme gelmeye başlamış, günümüzde ise başarı sağlayan temel stratejilerden biri haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin en önemli boyutunu oluşturan sürekli iyileştirme, sadece mevcut sorunların giderilmesini değil; daha iyi sonuçlar alabilmek için sürekli yeniliklerin ve fırsatların değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır. [12]

Öğrenen organizasyonlar için sürekli iyileştirme, öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Öğrenilenlerin, ortak bir vizyon çerçevesinde örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılması sonucu sürekli iyileştirme gerçekleşir.

4.1.4. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri

Senge, öğrenen organizasyonları ele alan “beşinci disiplin” adlı kitabında, öğrenen organizasyon vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen bir organizasyona dönüştürebilen beş temel disiplin (sistem düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon) ortaya koymaktadır:

Burada Senge ‘nin, “disiplin” kavramı ile ortaya koymak istediği şey, zorla kabul ettirilen bir düzen veya bir cezalandırma aracı olmayıp, uygulamaya konması için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknikler bütünüdür. Yani bu disiplinler, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenmesi gereken bir gelişme yoludur. Bu disiplinlerden herbiri insanların nasıl düşündüğü, gerçekten ne istedikleri, birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri ve nasıl birlikte öğrendikleriyle yakından ilgilidir [21]. Bu disiplinler aşağıda detaylandırılmıştır.

4.1.4.1. Kişisel Yetkinlik Disiplini

Kişisel yetkinlik,sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkarın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel yetkinliğe (ustalığa) sahip olan kişiler, kendileri için derin anlamda önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Senge ‘ye göre onlardaki bu sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirmektedir.

4.1.4.2. Zihinsel Modeller Disiplini

Zihinsel (düşünsel) modellerimiz, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar,genellemeler olarak düşünce biçimimizi, anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Yani dünyayı nasıl gördüğümüzü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlerler.ama biz çoğu zaman bizim üzerimizdeki etkilerinden haberdar olmayız. Zihinsel modeller disiplini, insanların bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtarılmasını sağlamaya yönelik bir disiplindir.

Örgütlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Yaratıcılık ve düşünme teknikleri konusunda önemli çalışmalar yapan Edward De Bono 'ya göre, düşünme insanın sahip olduğu en önemli yetenek ve en önemli kaynaktır. Ancak De Bono, insanların bu yeteneklerinden hiçbir zaman tatmin olmamalarını, sürekli daha iyiyi, daha fazlasını istemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kendi düşünme kalıplarını aşan bir insan, yaratıcılıkta da önemi bir ölçüde yol almış demektir. [41]

4.1.4.3. Paylaşılan Vizyon Disiplini

Paylaşılan vizyon, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve “ne yaratmak istiyoruz?” sorusuna verecekleri cevaptır. Paylaşılan vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Ancak gerçek şekilde paylaşılan bir vizyon kişilerin etkin bir şekilde öğrenmelerini sağlayabilir. Çünkü paylaşılan bir vizyon, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. O, kişilerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyon sayesinde insanlar zorlamayla değil, kendi istedikleri için, gerçekten inandıkları için öğrenirler.

4.1.4.4. Takım Halinde Öğrenme Disiplini

Takım halinde öğrenmek önemlidir. Çünkü günümüz organizasyonlarında temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlar haline gelmektedir. Çünkü işletmelerin günümüzde karşılaştıkları problemler, tek tek çalışanların çözebilecekleri boyutların çok ötesindedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekası ile çözülebilir. Çünkü takımlarda, kolektif zeka düzeyini, çalışanların sahip oldukları zeka düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır. Takım halinde öğrenmede varsayımlar veya önyargılar bir kenara bırakılır. Takım halinde öğrenme disiplini, bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşmak için harcadığı enerjinin aynı yöne yönlendirilmesi sürecidir. Ortak bir vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık, takım halinde öğrenmenin temel unsurlarıdır.

Takım halinde öğrenme, bir disiplin olarak öğrenen organizasyonlarda kullanılırken, takım çalışmasının etkinliği ön plana çıkmıştır. MIT Örgütsel Öğrenme Merkezi 'nde (Organizational Learning Center) Senge ve arkadaşları, takımların öğrenme

yetkinliklerini artırmak amacıyla bir dizi araştırmaya başlamışlardır. Çalışmalarında Chris Argyris ' in, çalışanların davranışlarını etkileyen davranış kalıplarından yola çıkarak, takımlarda bunu ortadan kaldırmak ve daha etkili bir paylaşım ortamı yaratarak takım çalışmalarının verimliliğini artırmayı amaçlamışlardır. Bu amaçla hazırladıkları ve "Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı" olarak nitelendirdikleri teknikler bütünü, bugün dünyada birçok işletmede yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar, yönetsel etkinliğin ve takım çalışmalarının etkinliğinin artırılması amacıyla, grup içi etkileşimi düzenleyen yeni bir tekniktir. Bu teknikte özellikle, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen ve sonuçları kendi çalışmalarına ve çalışma biçimlerine yansıyan psikolojik özellikleri üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır. Bu teknikte: [42]

- Açık iletişimin engellerinin keşfedilip ortadan kaldırılması,
- Etkin bir diyalog ortamının yaratılması,
- Çalışanların katılmış varsayımlarının ve düşünsel modellerinin ortaya çıkarılması,
- Yaratıcılığın artırılması,
- İş dünyasının karmaşık yapısının sistem düşüncesiyle analiz edilmesi,
- Ortak bir vizyon oluşturulması ve bu vizyona yönelik hedeflerin belirlenmesi,
- Duygusal zekaların geliştirilmesi,
- Öğrenilenlerin gerçek hayatta uygulamaya konması ve,
- Çalışanların etkin bir biçimde birlikte öğrenmeyi öğrenmelerinin sağlanması hedeflenmiştir.

4.1.4.5. Sistem Düşüncesi Disiplini

Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden – sonuç ilişkilerini göstererek, daha açık bir biçimde görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğinin kavranmasına yardımcı olur. Bu tür bir bakış açısı, olayların veya problemlerin neden – sonuç ilişkileri üzerinde odaklandığından kısa vadeli, geçici çözümler yerine; uzun vadeli, kalıcı çözümler üzerinde düşünülmesini yani, semptomlarla değil, semptomların altında yatan

gerçek problemlere çözüm getirilmesini sağlar. Sistem düşüncesi Senge ' ye göre, aslına "beşinci disiplin"dir. O, disiplinleri birbiriyle kaynaştıran onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Yani sistem düşüncesi, bir işletmeyi, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün, parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir. Ünlü yönetim ve kalite gurusu Deming, Senge ' nin beş disiplinini "inandıklarını tam olarak yansıtan akıllıca tasarlanmış bir paket" olarak nitelendirmiştir.

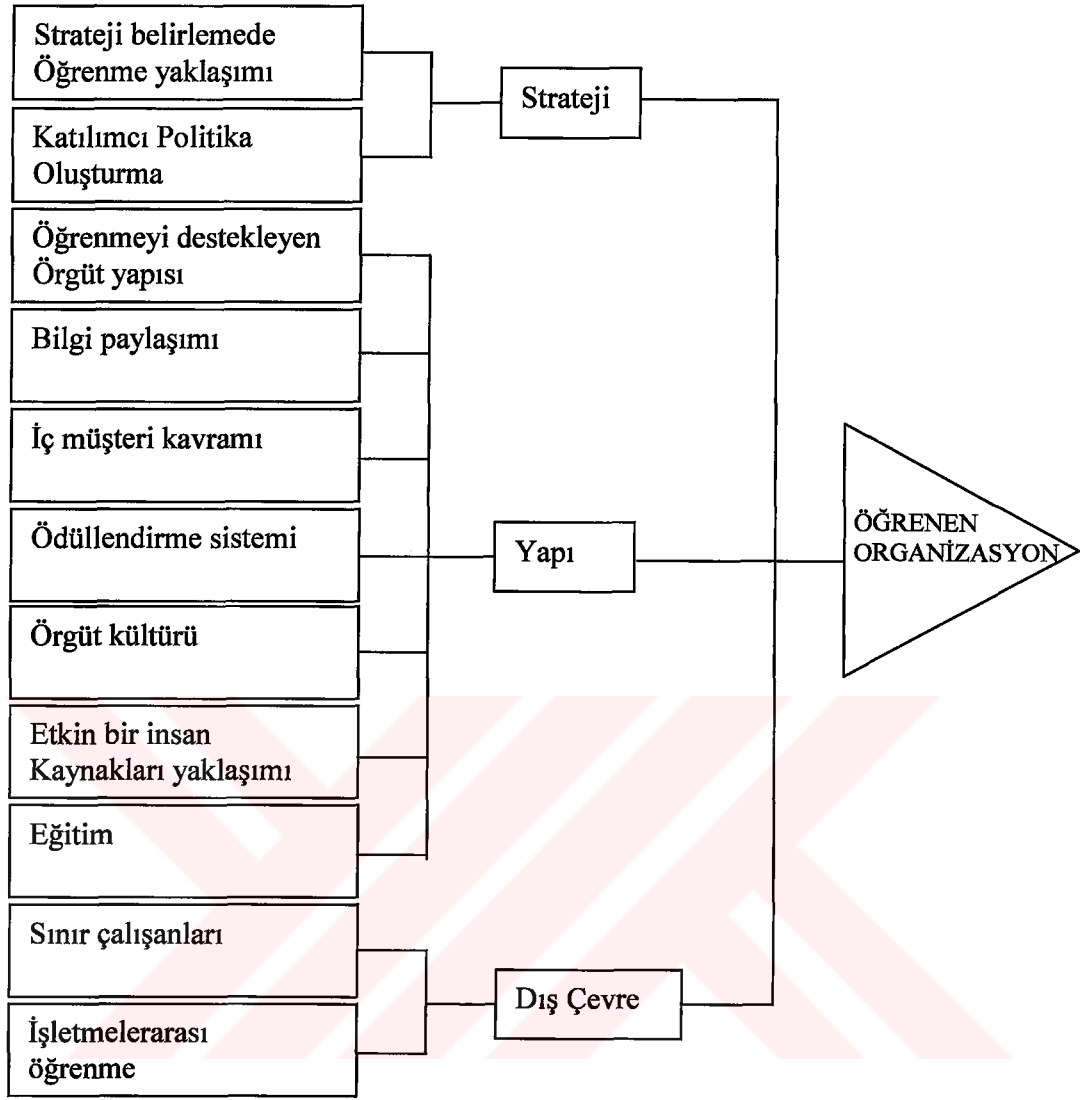
Öğrenen organizasyonların bu beş disiplini arasındaki bağlantı şu şekilde kurulabilir: bir öğrenen organizasyonda sistem düşüncesi, öncelikle takım halinde öğrenme disiplinini gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların kişisel yetkinliğe bağlılık göstermeleri gereklidir. Bireysel, grup ve örgüt çapında öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların zihinsel modellerinin belirlenip, gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme, bireysel, ekip ve örgütsel vizyonların paylaşılıp, uyumlaştırılması ile hızlanıp etkinlik kazanacaktır. Görüldüğü gibi, bu disiplinlerin hepsi birbiri ile bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla birbirinden ayrı düşünülemezler.

Senge ' ye göre, gerçek anlamda bir öğrenen organizasyon vizyonuna ulaşabilmek için bu beş disiplinin bir araya gelmesi oldukça önemlidir. Ancak, gerek bu disiplinlerin teker teker uygulanması ve gerekse bunların birbiriyle bütünleştirilerek, sistem anlayışı çerçevesinde uygulanması oldukça zordur.

Bu aşamada en az bu disiplinler kadar önemli bir başka araç olan "diyalog" devreye girmektedir. Diyalog, yüksek kaliteli ve yüksek seviyeli bir iletişim türüdür. Dinlemeyi ve paylaşmayı gerektirir. [2]

4.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Günümüzde bazı işletmeler değişimi yaratırken, bazıları değişime uyum sağlamaya çalışmakta, bazıları ise değişimin gerisinde seyirci olarak kalmaktadırlar. Başarılı olmak isteyen işletmeler, çağa uygun, değişimi yaratan işletmeler olmalıdırlar. Çağın gereklerini ve bu gereklerin gelecekte ne gibi değişimler göstereceğini anlamak, öğrenen organizasyonların temel çalışma prensibini oluşturmaktadır.



Şekil 4.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri. [28]

Değişik araştırmacılar, örgütlerin öğrenen bir organizasyon haline gelebilmeleri için gerekli şartları veya yöntemleri değişik şekillerde ortaya koymuşlardır. Bu görüşler genel olarak paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sürekli ve stratejik bir özellik taşıyan bireysel öğrenme, diyalog ve araştırmaya önem verme ve öğrenmeyi destekleyici ve kolaylaştırıcı bir liderlik gibi sosyal süreçleri konu alan temel ortak noktalar üzerinde durmaktadırlar.

Öğrenen organizasyonların özelliklerini genel olarak üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar:

1. Strateji ile ilgili özellikler,
2. Yapısal özellikler,
3. Dış çevre ile ilgili özellikler,

4.2.1. Strateji ile İlgili Özellikler

4.2.1.1. Strateji Belirlemede Öğrenme Yaklaşımı

Öğrenen organizasyonlarda işletme politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, bir öğrenme süreci şeklinde yapılandırılmıştır. Planlama süreçlerinin içine entegre edilen deneysel yaklaşımlara ve geri besleme döngülerine yer verilerek, sürekli gelişme sağlanabilir.

Günümüzde birçok şirket, öğrenmeyi şirket stratejilerinin temeline yerleştirmişlerdir. Çünkü stratejiler, şirketin çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Örneğin Harley Davidson ' un temel değerlerinden birisi "entelektüel merak"tır. Yani sürekli yenilik yapmak için yeni yolların aranmasıdır. Bu da ancak öğrenme sayesinde gerçekleştirilebilir. Entelektüel merak sayesinde tüm çalışanlar mevcut iş yapma biçimlerini sorgular ve eksik yönlerini bulup, yenisiyle değiştirmek için gönüllü olarak çalışırlar.

Öğrenme, işletmelerin sürdürülebilir stratejik avantaj elde edebilmelerini sağlayacak tek yoldur. Başarılı bir öğrenen organizasyon yaratabilmek için bazı stratejilerin kullanılması gerekmektedir. Bunlar; [2].

- Kişisel ve örgütsel başarılar için öğrenmenin ön plana çıkarılması,
- Öğrenmenin tüm faaliyetlerde kullanılması,
- İnsan kaynakları politikalarının öğrenmeye değer veren insanlar üzerine kurulması,
- Öğrenmenin ödüllendirilmesi,
- Öğrenmenin etkilerinin ve faydalarının tüm örgütte duyurulması,
- Öğrenme fırsatlarının artırılması,
- Öğrenmeye fazladan zaman ayrılması,
- Öğrenme için yeterli fiziksel ortamın yaratılması,
- İş üzerinde öğrenmeye önem verilmesidir

4.2.1.2. Katılımcı Politika Oluşturma

Katılımcı politika oluşturma, politika ve strateji belirleme süreçlerinde tüm örgüt üyelerinin katılımını ifade etmektedir. Öğrenen organizasyonlarda, görev, yetki ve sorumlulukları ne olursa olsun, her kademede çalışanların politika ve strateji belirleme süreçlerine katılımı üst kademe yönetim tarafından desteklenir. Bunun nedeni, farklı düşüncelerin, değerlerin ve zihinsel modellerin ortaya çıkması ve bunların göz önüne alınarak paylaşılan bir vizyon yaratılması hedeflenmektedir. Böylece daha yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi de sağlanmış olur.

Paylaşılan bir vizyon, tüm çalışanlara ortak bir amaç sunar. Öğrenen bir organizasyon olabilmenin en önemli aşaması, çalışanlar arasında öğrenme odaklı bir vizyon yaratmaktır. Çünkü, öğrenme olmadan bir örgütün amaçlarına ulaşması oldukça zordur. O halde çalışanların bir “ öğrenen organizasyon vizyonu”na sahip olmaları gerekmektedir. İnsanların bu vizyona sahip olmaları birkaç açıdan önem taşımaktadır:

Paylaşılan bir vizyon, çalışanlara öğrenme üzerinde odaklanma gücünü verir. Vizyon insanların umutlarını ve hayallerini ortaya koyar ve onlar için bir anlam ve değer taşır. İnsanların gerçekten istedikleri bir amaca erişmek için çalışmaları, onların tutuculuktan kurtulmalarını sağlar. İnsanlar ancak gönülden inandıkları şeyleri gerçekleştirebilmek için yaratıcı ve güçlü bir biçimde öğrenirler.

4.2.2. Yapısal Özellikler

4.2.2.1. Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Yapısı

Yapı örgütün araçsallığını oluşturur. Örgüt içindeki iletişim ve kontrol mekanizmalarını, yetki ve sorumluluk alanlarını belirler. Örgütün yapısı da öğrenmeyi etkileyen önemli unsurlardan biridir. Yapının esnek olmaması, ve bürokratik kısıtlamalar, örgüt içindeki öğrenmeyi engeller. Öğrenen organizasyonlar ise, esnekliğe, açıklığa, serbestliğe ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren yapısal karakteristikleri taşımaktadırlar. Öğrenen organizasyon yapıları öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuşlardır. Örgüt sınırları, örgütün dış çevresi ile kolaylıkla iletişim kurabilmesi için oldukça geçirgen bir yapıya sahiptir. Bu öğrenme

ihtiyacından yola çıkarak yapıda öğrenmeyi destekleyen, onlara gerekli serbestiyi tanıyan ve kaynakları insanlara sunan bir anlayış hakimdir.

Öğrenen organizasyonların örgüt yapısı, çalışanların ve örgütün bir bütün olarak gelişmesini sağlayacak bir biçimdedir. İşletme içinde görevler, iç müşterilerin tatminine yöneliktir. Bölümler arasındaki sınırlar, esnek ve geçirgen yapıdadırlar, böylece değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler. Amaç, çevresel değişimlere kolay uyum sağlayabilecek bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.

Öğrenen organizasyonların yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, bilgi akışını artırabilmek ve yeniliklerden haberdar olabilmek için yüksek oranda geçirgen sınırlara sahiptirler. Yönetimle çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmaktadır. Çünkü örgüt yapısı öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur. Yönetim bu amaçla, öğrenme için gerekli kaynakların tümünü seferber etmektedir.

4.2.2.2. Bilgi Paylaşımı

Öğrenen organizasyonlar için en önemli kaynak bilgidir. Bilginin zamanında, doğru ve tam bir biçimde kullanıcıya ulaşması, onun karar sürecinde yaratacağı katma değeri de artıracaktır.

İhtiyaçların anlaşılabilmesi ve problemlerin çözülebilmesi için, çalışanların çevrelerindeki değişimlerden haberdar olmaları gerekir. Bu nedenle bilgi, tüm çalışanlar için aynı ölçüde ulaşılabilir olmalı ve paylaşılmalıdır. Bilgi, örgütün damarlarında dolaşan kan gibidir. Bilginin tam olarak, zamanında ve herkes tarafından aynı seviyede paylaşılması, öğrenen organizasyonların etkinliğini artırmaktadır.

Bilgiyi bulma, depolama ve ulaşma ile ilgili teknolojiler, insanların güç ve yetkilerini artırmak için kullanılmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda bilgi, tüm kullanıcılara aynı derecede açık bir şekilde sunulur. Bilginin örgüt içinde etkin şekilde kullanımı ise “bilgi teknolojileri” sayesinde gerçekleşir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmenin karar verme sürecini hızlandırırken, bilginin paylaşımını ve sinerjik etki yaratarak bilginin artmasını da sağlar.

4.2.2.3. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri kavramı, Toplam Kalite felsefesinin en önemli parçalarından biri olan, tüm birimlerin birbirlerini müşteri – tedarikçi ilişkisi içinde değerlendirmesi anlamını taşır. Burada amaç, iç müşterilerin tatmin edilmesi ve bireyler, gruplar ve bölümler arasında sürekli bir diyalog ortamının sağlanmasıdır. İşletme içinde karşılıklı olarak doğan bu diyalog ve anlayış sonucu, ürün ve hizmetler hakkında bilgi transferi ve geribesleme sağlanmış olur. Böylece herkes empatik bir tarzda, olaylara birbirlerinin bakış açısından bakabilmeyi de öğrenmiş olur. Bunun altında yatan temel gerçek, kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek için, kaliteli girdilere ihtiyaç duyulmasıdır. Bu şekilde karşılıklı kurulacak bir işbirliği ve yardımlaşma ortamı sayesinde, çalışanlar aynı zamanda işletmenin ihtiyaçlarından da haberdar olurlar. İşletme içinde rekabetin yerini, karşılıklı kazan – kazan felsefesi alır. [28]

4.2.2.4. Ödüllendirme Sistemi

Öğrenen organizasyonlarda ödüllendirme, öğrenmeyi ve katılımı destekleyici yönde yapılmaktadır. Yani risk üstlenmek, esnek olmak, sürekli gelişmeyi destekleyen faaliyetlerde bulunmak ödüllendirmede esas alınmaktadır. Bununla birlikte hatalar ve aykırılıklar cezalandırılmamaktadır. Çünkü hatalar en büyük öğrenme fırsatı olarak görülmektedir. Aykırılıklar ve farklılıklar ise entelektüel sermayenin doğal bir sonucu olarak görülmekte ve farklı fikirlerin farklı yaklaşımları beraberinde getireceği ve bunun da en güzel öğrenme fırsatı olacağı düşünülmektedir. Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarındaki farklılıklara değer verilmesi, yaratılacak sinerjinin artmasına neden olur. Çalışanların farklılıklarına değer verilmesi, çalışanların kendilerine karşı özsaygılarını artıracak ve onlara gelişmelerde daha fazla katkıda bulunma fırsatını vermiş olacaktır.

4.2.2.5. Örgüt Kültürü

Üçüncü bölümde incelendiği gibi, her örgütün inanç, düşünce, davranış şekillerini ve dünya görüşlerini etkileyen, kendilerine has kültürleri bulunmaktadır. Bu nedenle öğrenmenin doğası ve anlamı da, öğrenmenin içinde gerçekleştiği örgütün kültüründen etkilenecektir. Örgütlerde genellikle öğrenme karşıtı olmasa bile, öğrenmeye daha az meyilli bir davranış biçimi sergilenmektedir. Çünkü risk almak, yeni yaklaşımları denemek, bilgiyi paylaşmak gibi davranışlar pek

benimsenmemiştir. Öğrenen bir organizasyon olabilmek için bu tür davranışların değişmesi gerekmektedir. [35]

Öğrenen organizasyonlarda öğrenmeyi teşvik eden bir kültür bulunmaktadır. Bu öğrenme kültürü, tecrübelerle açıklık, risk üstlenmeyi teşvik ve hataları değerlendirmek ve onlardan öğrenmek şeklinde karakterize edilebilir. Ancak öğrenme kültürü, bir slogan olmaktan çok organizasyonun günlük faaliyetlerine entegre edilmiş olmalıdır. Çünkü oluşturulacak öğrenme kültürü, işletmeye esneklik sağlayarak, değişimlere kolaylıkla uyum sağlama yeteneği kazandıracaktır.

Öğrenen organizasyonlarda yöneticilerin temel fonksiyonu, çalışanları sürekli tecrübeler yapmaya ve tecrübelerden öğrenmeye yönlendirmektir. Onları risk almak, başarısızlıktan korkmamak konusunda motive etmelidir. Günümüzde sürdürülebilir stratejik avantaj ancak öğrenme ile gerçekleşebilir. Öğrenen organizasyonlar da bu temel felsefeye dayanarak çalışanlarından sürekli deneyerek öğrenmelerini beklemektedirler. Böylece öğrenme kurumsallaşmaya başlayacaktır. [24]

Öğrenen organizasyonlarda bütün, onu oluşturan parçalardan daha önemlidir. Bu bütüncü görüş, örgütü bir sistem olarak tasvir eder. Bu bütüncü görüş sayesinde bütün, anlamlı bir şekilde anlaşılabilir. Öğrenme kültürüne sahip olan bir organizasyonda yönetim, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler yani işletmenin ilişkide bulunduğu bütün taraflar öğrenme ve gelişme fırsatını elde ederler. Tartışmadan çok, yaratılan diyalog ortamı, öğrenme kültürünü destekler. Açık, sürekli ve yüz yüze iletişimle sağlanan diyalog sayesinde herkesin paylaştığı vizyonlar ortaya çıkar.

İşletme içinde bölümler arasındaki ve işletme ile çevresi arasındaki engellerin kaldırılması, düşüncelerin ve bilginin örgüt içinde serbestçe dolaşmasını sağlar. Böylece sürekli değişen çevreye uyum sağlamak kolaylaşır.

4.2.2.6. Etkin İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Öğrenen organizasyonlar, “insan odaklı yönetim anlayışını” benimsemiş organizasyon yapılarıdır. Sistemin merkezinde entelektüel bir sermaye olan insan yatmaktadır. Çünkü öğrenen organizasyonlarda insanlar, örgütün geleceğini şekillendiren kişilerdir.

Öğrenen organizasyonlarda işe alma, kişilerin bilgi seviyelerine göre değil, öğrenebilme yeteneklerine ve yaratıcılıklarına göre yapılmaktadır. Çalışanların öğrenebilme yetenekleri, yaratıcılıkları, eğitimleri, tecrübeleri, yargılama yetenekleri, zekaları ve ilişkileri onların sahip oldukları en büyük sermayedir. Çünkü bilgi günümüzde sürekli eskimektedir. Ancak bilgisini yenileme kapasitesine, yani öğrenme yeteneğine, sahip olanlar güncel bilgilerle donanacaklardır. Bu açıdan bakıldığında organizasyonun temel görevlerinden biri, kişilerin yeteneklerini geliştirebilecekleri hizmetleri sunmak olmalıdır.

Dolayısıyla örgütlerin, rekabetçi avantajı yakalayabilmek için, rakipleri tarafından kolay kolay taklit edilemeyecek, özgün bir insan kaynakları yönetimi sistemine ve çalışanları birer maliyet unsuru olarak değerlendirmeyen; aksine onları işletmenin en değerli kaynağı olan entelektüel sermaye olarak nitelendiren ve çalışanlarla işletme arasında bütünleşme sağlamaya çalışan bir yönetim felsefesine sahip olmaları gerekmektedir.

Bunların yanı sıra, işletmenin sahip olacağı entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi stratejileri, işletme kültürü ile entegre edilerek örgüt içinde yayılmalı ve bu dönüşüm sürecine destek sağlamalıdır.

4.2.2.7. Eğitim

İnsanlara kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak kaynaklar ve kolaylaştırıcı imkanlar sunarak, kendilerini geliştirme konusundaki motivasyonu artırılmış olur. Çalışanların eksikliklerinin belirlenmesi, onlara uygun eğitim programlarının sunulması ve gerekli rehberlik ve yönlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlara, öğrenmenin herkesin sorumluluğu olduğu bilincinin aşılması ve öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi konusunda bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Çünkü işletmeleri, günümüzdeki belirsizlik ortamından kurtaracak ve kendi geleceklerini yaratacak olan, sahip oldukları insan kaynakları ve onların yetenekleri olacaktır.

Çalışanların yeni teknolojiler, yönetim uygulamaları, problem çözme, ekip oluşturma vb. konularda sürekli eğitilmeleri, onların düşünsel ve yaratıcı kapasitelerinin artırılmasına neden olmaktadır. Böylece bilgilenecek kendine güven kazanan çalışanlar hem kendilerinin gerçekleştirme ihtiyaçlarını gidermiş, hem de yetkin birer

kişi durumuna gelmiş olurlar. Bugünün işletmeleri artık bilgi üzerine kurulmaktadırlar. Bu da bir gereklilik olarak, insanların bilgiyi kontrol eden ve yönlendiren araçlar hakkında eğitilmeleri anlamına gelmektedir.

Günümüzde işletmelerin kurdukları ve çalışanlarını eğitmeye yönelik “şirket üniversiteleri”ne (Corporate University) sıkça rastlanmaktadır. Motorola ‘nın “Motorola Üniversitesi”, McDonald’s ‘ın “Hamburger Üniversitesi”, grup dinamiğinden faydalanarak çalışanların modern teknik, teknolojik, sosyal ve yönetsel becerileri kazanması için kurulmuşlardır. Burada amaç, çalışanların yetiştirilmesi, yetkinlik kazanması, örgüt kültürünü daha kolay benimsemeleri, birbirini daha yakından tanıma; işbirliği ve güvene dayalı bir çalışma ortamı ve sinerjik bir etki yaratabilmektir. Bütün bunların doğrultusunda çalışanlar takım halinde çalışarak, birlikte, paylaşılan bir vizyon çerçevesinde, nasıl öğreneceklerini, yani “öğrenmeyi öğrenmektedirler.” [33]

İşletmelerin öğrenme boyutunda, eğitim ve öğrenmeyi destekleyen tarzda kurulacak bir “öğrenen altyapı”; hem bireysel değişimlerin, hem de işletme içindeki gerekli değişim ve uyum süreçlerinin kolaylıkla gerçekleşmesini ve işletmenin “yaşayan bir şirket” olmasını kolaylaştıracaktır. [21]

4.2.3. Dış Çevre ile İlgili Özellikler

4.2.3.1. Çevresel Ajanlar

Bilginin örgüt içinde dolaşması, örgütün etkinliği açısından ne kadar önemli ise, dışarıdan bilginin alınması da aynı derecede öneme sahiptir. Örgüt içinde, özellikle bu role sahip birimler bulunmasına rağmen, öğrenen organizasyonlarda bu görev herkes tarafından ve özellikle de sınır çalışanları tarafından yerine getirilmektedir. Sınır çalışanları olarak adlandırılan çalışanlar, işletme dışına ürün ve hizmet dağıtan veya müşteriilerle ve tedarikçilerle iletişimde bulunan çalışanlardır. Müşteri ve tedarikçilerle birebir ilişki kurabilen bu çalışanlar, onların istek ve ihtiyaçlarını veya sıkıntılarını anında işletmeye yansıtabilme olanağına sahiptirler.

Öğrenen organizasyonlarda müşteriler, tecrübelerinden ve bilgilerinden yararlanılması gereken bir kaynak olarak görölmektedir. Bu nedenle örgütün öğrenme sistemine ve stratejilerine hassasiyetle yerleştirilmişlerdir. Müşteriler

ürünler hakkında detaylı bilgileri, diğer ürünlerle aralarındaki farkları, ürünün dizaynı ve kullanımı veya satış sonrası hizmetler konusundaki eleştirileri en somut biçimde ortaya koyan kaynaktır.

Öğrenen organizasyon sisteminin başarısı, örgütün ilişkide bulunduğu tüm alt sistemlerin veya tüm çıkar gruplarının (paydaşların) başarısından etkilenmektedir. Tedarikçiler, yan sanayi ve ortaklar ile kurulan ilişkiler ve bilgi paylaşımı, her iki tarafın birbirinin ihtiyaçlarını anlamaları ve bunu giderme yolunda kolektif bir çalışmanın doğmasına neden olur.

Sınır çalışanlarını aracılığıyla toplumun, öğrenen organizasyonların öğrenme sistemine dahil edilmesi örgüte bazı avantajlar sağlar. Örneğin, örgütün toplumdaki imajının artması, toplumun o işletmenin ürün veya hizmetleri üzerindeki ilgisinin artması, toplumun yaşam kalitesinin artırılması, gelecek için potansiyel bir iş gücünün ve müşteri kitlesinin yaratılması ve toplum kaynaklarının paylaşılması gibi fırsatlar yakalanabilir.

4.2.3.2. İşletmeler Arası Öğrenme

Öğrenen organizasyonların temel hedefi, müşterilerini tatmin etmektir. Bu nedenle, karşılıklı öğrenmeye açık, AR – GE ve eğitim faaliyetlerinde tedarikçilerle ortak eğitim programları, karşılıklı eleman rotasyonunu sağlamak, işletmelerin birbirlerinden öğrenme fırsatlarını ortaya koymaktadır. Benzer biçimde, farklı endüstrideki işletmelerden öğrenme fırsatlarına olanak tanımak ve kendi süreç ve uygulamalarını kıyaslamak (benchmarking) da öğrenen organizasyonların temel niteliklerindendir.

Günümüzde işletmeler, karmaşık, belirsizlikle dolu iş dünyasında yalnız başlarına mücadeleye devam etmemek için, çeşitli amaçlar doğrultusunda birbirleriyle stratejik ittifaklar kurmaktadır. Stratejik ittifaklar, büyümekten teknoloji geliştirmeye, finansal kaynak sağlamaktan maliyetleri azaltmaya kadar değişen pragmatik amaçlarla, karşılıklı fayda elde etmek üzerine oluşturulmaktadır. Ancak stratejik ittifaklardan elde edilebilecek en büyük fayda, yeni düşünce, uygulama ve bakış açılarını paylaşarak, karşılıklı ve sinerji yaratan bir şekilde öğrenebilmektir. Tek taraflı bir fayda elde etmenin aksine, birlikte karşılıklı olarak, “kazan – kazan” stratejisi ile öğrenmek, her iki taraf açısından da olumlu sonuçlar doğurur.

İşletmeler arası öğrenmede bir diğer önemli faktör de danışmanlık şirketleridir. Danışmanlık şirketlerinin deneyim ve bilgi birikimlerini müşterileri ile paylaşmaları, müşteri konumundaki işletmelerin farklı bakış ve görüş açılarını değerlendirebilmelerini sağlar. Bunun yanı sıra, işletmelerin, yeni uygulamalar konusunda eğitim ihtiyaçlarının büyük bir kısmı da, danışmanlık firmaları tarafından gerçekleştirilmektedir. Danışman firmalar, özellikle müşterilerinin karşılaştıkları problemlerin çözümünde de etkin bir ortak şeklinde davranarak, onların bu problemleri aşmalarına yardımcı olurlar.

İşletmelerin dış çevrelerini oluşturan önemli faktörlerden biri de ülkelerin sanayi ve ticaret odaları gibi toplumsal ve ekonomik yaşamı etkileyen, ulusal ve uluslar arası sivil toplum örgütleridir. Bu örgütlerin, işletmeler ile birlikte gerçekleştirdikleri çalışmalar, işletmelerin farklı deneyimleri, farklı platformlarda paylaşabilme fırsatını yaratır. Örneğin bu örgütlerin açtıkları çeşitli yarışmalar, kongre ve seminerlerde paylaşılan fikirler, diğer işletmelerin ufku genişleterek, ulusal düzeyde bir öğrenme platformu yaratır. Türkiye ' de özellikle TUSİAD (Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği), KalDer (Kalite Derneği) ve Sanayi Odaları, bu platformlarda gerçekleştirdikleri çalışmalarla, Türk işletmeleri için yeni öğrenme fırsatları yaratmaktadırlar. TUSİAD ve Kal-Der tarafından her yıl düzenlenen "Ulusal Kalite Kongresi" sonrasında verilen "Ulusal Kalite Ödülü", Türk sanayisi için farklı öğrenme fırsatlarını yaratırken, işletmelerin kendilerini farklı bir bakış açısıyla değerlendirmelerini ve yeni hedefler belirlemelerini sağlamaktadır.

Yukarıda belirtilenlerin ışığında, öğrenen organizasyonların genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: [2]

- Sistem düşüncesi esastır,
- Öğrenme, örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir,
- Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir,
- Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır,
- Yaratıcılığa önem verilir,
- Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler,
- Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü

bulunur,

- Çalışanlar örgüt için ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki halindedirler,
- Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir,
- Çevresine karşı uyanık ve esnektirler,
- Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir,
- Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır.

4.3. Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Özellikleri

Öğrenen organizasyonlar, çalışanlarının, örgütün performansını geliştirmek için gönüllü olarak beraber ve bilinçli bir şekilde, sürekli olarak öğrendikleri sistemlerdir. Çalışanlar da, yönetimin kendilerine sunduğu olanaklar ve kişisel özellikleri yardımıyla bu amaçları yerine getirmeye çalışırlar. Ancak çalışanlar bu amaçları gerçekleştirirken, klasik anlamdaki çalışan özelliklerinden, gerek düşünce ve gerekse davranışları açısından farklı özellikler sergilerler. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, bilgiyi toplamak, sınıflamak, kullanmak, ve yeni bilgi yaratmakla görevli kişilerdir. Bunu yanı sıra, kendi sınırlarını aşarak diğer bölümlerin, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin deneyimlerinden oluşturdıkları bilgi birikiminden de yararlanmalıdırlar.

Öğrenen organizasyonlarda iş görenlerin sergiledikleri davranış özelliklerine geçmeden önce, onların çalışırken nasıl öğrendiklerini incelemek gerekmektedir. Yapılan çalışmalar, iş görenlerin farklı endüstrilerde farklı örgüt yapılarında, değişik biçimlerde öğrendiklerini ortaya koymaktadır. Ancak genel olarak iş görenlerin nasıl öğrendikleri, daha önce belirtilenler ışığında, temel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:[43]

- Hata yaparak ve hatalardan ders alıp, bir daha aynı hataları tekrarlamayarak,
- İşle ilgili konularda kişinin kendi kendisini geliştirmesiyle,
- Başkalarını taklit ederek,
- Öğrenilen teorilerin uygulamaya konulmasıyla,
- Problemleri çözerek,

- Başkaları ile etkileşimde bulunarak,
- Kendi öğrenme planlarını yaparak,
- Çalışma arkadaşlarına liderlik hizmetleri sunarak,
- Formel geliştirme olanaklarıyla.

Yukarıda maddeler halinde bahsedilen öğrenme biçimleri, iş görenlerin, aslında öğrenme konusunda ne kadar yaratıcı ve kendilerine ne kadar yeterli olabildiklerini göstermektedir.

Öğrenen organizasyonlar, tüm çalışanların, yeteneklerini ve yetkinliklerini, herhangi bir zorlama olmadan, son noktasına kadar kullanarak, hem kendilerini hem örgütü geliştirmek için çalışacakları varsayımı üzerine kurulmaktadırlar. Öğrenen bir organizasyon yaratabilmek için her şeyden önce gerekli altyapının hazırlanması gerekir.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanların sergiledikleri temel davranış özellikleri şunlardır: [24]

- Açıklık ve katılım,
- Sistem düşüncesini benimseme,
- Yaratıcılık,
- Kişisel etki,
- Empati,

Açıklık ve Katılım

Öğrenmenin gerçekleşmesi, yöneticilerin ve çalışanların tümüyle birbirlerine açık olmaları ile sağlanabilmektedir. Senge ' ye göre katılımcılığın iki yönü bulunmaktadır: "Katılma ve düşünme". Gerçek açıklık, bu iki yönün bütünleşmesi ile sağlanabilir. "Katılımcı açıklık", yönetime katılma felsefesini benimseyen organizasyonlarda görülmektedir. Burada herkesin görüşünü açıklaması bir norm haline gelmiştir. İlk bakışta herkes ortak öğrenmeye katkıda bulunuyor gibi görünmektedir. Ancak sadece ufak öğrenmeler meydana gelir. Gerçek öğrenmenin olabilmesi için, katılımcı açıklığın, "düşünme açıklığı" ile bütünleşmesi gerekmektedir. Katılımcı açıklık insanların konuşmalarını sağlarken; düşünme

açıklığı, insanların içe bakmalarını, kendi düşüncelerine meydan okumalarını ve kendi düşünce ve varsayımlarını sürekli sorgulamalarını sağlar.[21]

Sistem Düşüncesini Benimseme

Sistem düşüncesi, olaylar arasındaki bağlantıları görebilme yeteneği ile ilgilidir. Sistem yapısı içinde düşünebilmek, parçalar yerine bütün üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Bütünü görmektense, parçaları düşünen bireyler, geleceklerini şekillendiremezler. Sistem düşüncesi sayesinde örgütün bütününde gerçekleşen kolektif öğrenme, gelecekteki rekabetçi avantajın temelini oluşturacaktır.

Sistem düşüncesi içinde öğrenebilmek, öncelikle olayları doğrusal biçimde değerlendirmeyi unutmayı gerektirir. Çünkü, olaylar sürekli bir döngü içinde birbirini etkilemektedir. Dolayısıyla düşünce yapısında da değişiklikler yapılmalıdır. Öncelikle doğrusal sebep – sonuç zincirlerinden çok, karşılıklı ilişkileri kavramak gerekir. Daha sonra, anlık resimlerden çok değişim süreçlerini görebilmek gerekir.

Yaratıcılık

Yaratıcılık, öğrenme yetenekleri arsında geliştirilmesi en zor, fakat aynı ölçüde önemli bir unsurdur. Yaratıcılığın iki yönü özellikle öğrenme için önemlidir.

- Kişisel esneklik
- Risk alma isteği

Kişisel esneklik, bireyin davranışlarını, değişen mevcut gerçeklere uydurabilmesidir. Davranış değişimi, öğrenme sonucunda meydana gelmektedir. Çalışanları risk alma yönünde teşvik etmek ve onların başarısızlıkları konusundaki korkularını atmalarını sağlamak, yaratıcılığın ve öğrenmenin önünü açacaktır. Çünkü risk almak öğrenme sürecinin temel unsurlarından biridir.

De Bono, "Altı Şapkalı Düşünme Tekniği" adlı kitabında, insanlara düşüncelerini yönetme olanağı sağlayan ve böylece insanın duygularını mantığından; yaratıcılığını bilgi birikiminden ayırabilmeyi öğreten bir düşünme tekniği sunmuştur. Yaratıcılık ve öğrenme birbirinden ayrılmaz bir ikilidir. Yaratıcılık ve öğrenme yeteneğini birleştiren bireyler, çevrelerindekiyle oluşturacakları etkileşimle bir sinerji meydana getirirler. Yani yaratıcılık, bireysel düzeyden, grup düzeyine ve örgütsel düzeye geçtikçe,

yaratacağı sinerji ile birlikte, örgütün en etkili gücü haline gelecektir. De Bono ' nun "Altı Şapkalı Düşünme Tekniği"nde kullandığı şapkalardan her biri, farklı bir düşünme türünü temsil etmektedir. Bu şapkalardan her biri değişik bir renktedir, ayrıca renkler, her şapkanın işlevi ile de bağlantılıdır. "Altı Şapkalı Düşünme Modeli"ni oluşturan şapkalar şunlardır: [41]

Beyaz Şapka: Beyaz, tarafsızlığı ve objektifliği simgelemektedir. Objektif olgular ve rakamlarla ilgilidir.

Kırmızı Şapka: Kırmızı, öfke, tutku ve duyguyu çağırıştırır. Olayları duygusal bir bakış açısıyla değerlendirme yöntemidir.

Siyah Şapka: Siyah, karamsarlığı ve olumsuzluğu simgelemektedir. Kötümserdir ve bir şeyin niçin yapılamayacağını görür. Olumsuz değerlendirmelerle ilgilidir.

Sarı Şapka: Sarı, aydınlık ve olumludur. Olayları, iyimserlikle, umutla ve olumlu bir biçimde değerlendirir.

Yeşil Şapka: Yaratıcılık ve yeni fikirlerle ilgilidir. Farklı yollar arar, bilinen ve tatmin edici alternatiflerin ötesine gitmeyi gerekli görür.

Mavi Şapka: Mavi şapka, serinkanlılığı ifade eder. Düşünme sürecinin düzenlenmesi, kontrolü ve diğer şapkaların kullanımıyla da ilgilenir. Üzerinde düşünülen konuyu özetler, konu hakkında genel bir bakış açısı geliştirir ve sonuçlardan sorumludur.

Altı Şapkalı Düşünme Tekniği ve özellikle de "Yeşil Şapka" yöntemi, öğrenen organizasyon olma hedefi taşıyan işletmelerin, çalışanlarına ve yöneticilerine benimsetmeleri gereken temel düşünme tekniklerinden biridir. Yeşil şapka yöntemi, yeni fikirler, kavramlar, alternatifler, düşünme ve hareket tarzları geliştirerek, değişim yönünde bilinçli ve yoğun çaba harcamak demektir. Dolayısıyla insanların zihinsel modellerinden kurtulabilmeleri için bu teknikleri uygulamaları çok faydalı olabilecektir.

Kişisel Etkinlik

Çalışanların kişisel etkinliklerinin farkında olmaları, onların öğrenmelerini kolaylaştıracaktır. Kişisel etkinliklerinin farkında olan çalışanlar, çevrelerini değiştirmek için öğreneceklerinin ve öğrenmek zorunda olduklarının farkındadırlar. Bu yaklaşımın altında, çalışanların kendilerini tanımaları, vizyon sahibi olmaları ve

proaktif problem çözen bireyler, yani problemleri, problem olmadan çözen bireyler olmaları yatmaktadır.

Empati

Empati kişinin kendisini, karşısındaki kişinin yerine koyma, olayları onun bakış açısından değerlendirme yeteneğidir. Dolayısıyla, çalışanların birbirlerine değer vermeleri ve birbirleri ile ilişkilerini düzeltmeleri gerekmektedir. Özellikle yöneticiler, istedikleri sonuçları elde edemediklerinde karşılarındakileri suçlamaktadırlar. Çok az yönetici empati becerilerini geliştirmek için çaba harcamaktadır. Oysa, işletmelerde yaratıcılığın ve güven ortamının gelişmesi için, çalışanların insan ilişkilerinin sorumluluklarını fark etmesi gerekmektedir.

4.4. Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik

Argyris, günümüzde bilgiyi yönetmenin, yönetim sanatının temelini oluşturduğunu savunmaktadır. Argyris ' e göre, aslında yönetilenler sadece insanlar değil, asıl onların taşıdığı bilgi olmaktadır. Dolayısıyla, öğrenen organizasyon vizyonuna ulaşmada en etkin rol liderlere düşmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda liderin temel rolü, "bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki öğrenmeyi kolaylaştıran, çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artıran ve onların doğru ve yeni bilgileri yaratmalarına olanak tanıyan bir iklim yaratmak" olmalıdır. O halde liderlere "tasarımcı" rollerinin yanısıra çalışanların öğrenme süreçlerinde aktif bir rol alan bir "öğretici" ve bir "hizmetkar" rolü de düşecektir. [43]

Liderler, çalışanları denemeye teşvik eden, açık iletişimi ve diyalogu sağlayan, çalışanların problem çözme süreçlerinde aktif olmaları ve tecrübe sonuçlarının uygulanmaya konmasını sağlayan kişiler olmalıdırlar. Liderler bu yönde çaba sarf ettiklerinde, çalışanlar da öğrenme konusunda gönüllü olacaklardır.

Öğrenen organizasyonlarda, liderlerin yeni yetenekleri, etki yaratacak fikirleri yaratmak ve yaymak olmalıdır. O halde liderlerin öğrenme kapasitelerini belirleyen temel faktörlerden birincisi, ses getirecek, etki yaratacak, yani işletmenin paydaşları için uzun dönemde katma değer sağlayacak yeni fikirler üretmesidir. İkincisi, bu fikirleri genelleştirerek örgüt içinde yayılmasını ve içselleştirilmelerini sağlamalarıdır.

Çünkü eğer fikirler paylaşılmazsa öğrenme de meydana gelmez. Öğrenen organizasyonlarda, bir liderlerin öğrenme potansiyeli, ne bildiği ile değil, nasıl öğrendiği ile, yani öğrenme süreci ile değerlendirilir.

Öğrenen organizasyonlarda liderler önyargılı olmayan, yeniliklere açık, kendilerini yenileyen, yeni yaklaşımları izleyen, farklı görüşleri ortaya atan kişiler olmalıdırlar.³⁸³

Öğrenen organizasyonlarda liderler, anlayışlı kişiler olmalıdırlar. İnsanları anlayan ve onların başarılı olmaları için yardımlarını esirgemeyen kişiler olmalıdırlar. Liderler adeta birer “hizmetkar” gibi olmalıdırlar. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, o istek ve ihtiyaçları gidermeye yönelik çalışmalıdırlar. [44]

Öğrenen organizasyonlarda liderlerin dört önemli rolü bulunmaktadır. Bunlar:[45]

1. Liderler, öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu çalışanların tutum ve davranışları yönlendirilebilir.
2. Öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlarına sunma görevini ve destekleyici rolü üstlenmelidirler.
3. Öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içine entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.
4. Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidirler.

Çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarabilmek için liderlerin temel olarak aşağıdaki davranış modellerini sergilemeleri gerekmektedir. Bunlar:[46]

- Öğrenmeye gönüllü bir ortam yaratmak,
- Etki yaratacak fikirler oluşturmaya çalışmak,
- Bu fikirlerin yayılmasını ve genelleşmesini sağlamak.

4.4.1. Öğrenmeye Gönüllü Bir Ortam Yaratmak

Çalışanlar ve liderler açısından gönüllü bir öğrenme ortamı yaratılması için şunlar yapılması gerekir: [46]

Öğrenmeyi stratejinin temel parçası haline getirmek: Öğrenmeyi şirket stratejinin bir parçası olarak düşünmek, yaşayabilmek için, sürekli değişimin gerektirdiği yenilikleri yapabilmek demektir. Günümüzde birçok şirket öğrenmeyi şirket stratejilerinin temeline yerleştirmişlerdir. entelektüel merakın şirketin temel değerlerinden biri olarak yerleştirilmesi, yenilik yapmak için sürekli yeni yolların aranmasını gerektirir. Bu da ancak öğrenme sayesinde gerçekleştirilebilir. Entelektüel merak ve paylaşılan bir vizyon sayesinde, tüm çalışanlar mevcut iş yapma biçimlerini sorgular ve eksik yönlerini bulup, yenisiyle değiştirmek için gönüllü olarak çalışırlar.

Öğrenmeye yatırım yapmak: Öğrenmeye hem finansal kaynaklar ayrılmalı, hem de gerekli eğitim programları en ince detayına kadar düşünülmüş olarak etkin bir şekilde hazırlanmalıdır. Eğitim programlarında veya çalışanların tecrübeleri sonucunda öğrendiklerinin tüm örgüt içinde paylaşılması sağlanmalıdır.

Modern işletmeler günümüzde kendi çalışanlarını, kendi ihtiyaçları doğrultusunda yetiştirmek için “şirket üniversiteleri” (Corporate Universities) kurmaktadır. Bu üniversiteler işletmelerin şirket politikalarını ve değerlerini çalışanlarına aktarırken, onları şirket amaçları ve çalışma biçimleri konusunda da kolaylıkla eğitmektedirler.

Öğrenme faaliyetlerini ölçmek, izlemek ve kıyaslamak: Süreçlerde yaşanan iyileştirmelerin ölçülmesi, iyileştirme faaliyetlerinin düzenli bir biçimde izlenmesi ve rakiplerin benzer gelişmeleri nasıl sağladığı konusunda bilgi alınması, çalışanların ne kadar iyi öğrenebildiklerini veya daha ne kadar öğrenmeye ihtiyaç duyduklarını ortaya çıkarır. Benzer biçimde, çalışanların davranış biçimlerinde gözlenen değişimler de neyi, ne kadar öğrendiklerinin somut ifadeleridir. Dolayısıyla öğrenme faaliyetlerinin sürekli olarak takibi, örgütsel öğrenmenin etkinliği açısından önem taşımaktadır.

Öğrenmenin ödüllendirilmesi: Bireylerin veya takımların sergiledikleri mükemmel performans için sembolik olarak “en iyi uygulama ödülleri” verilmelidir. bu ödüller çalışanlar açısından manevi motivasyon kaynağı sayılır ve daha büyük atılımların gerçekleşmesini sağlar. Ayrıca, çalışanların tecrübelerini veya öğrendiklerini diğerlerine aktarmasını sağlamak, hem diğerlerinin öğrenmesini kolaylaştıracak, hem de çalışanın güven ve aidiyet duygularını artıracaktır.

4.4.2. Etki Yaratacak Fikirler Oluşturmak

Yapılan araştırmalar, liderlerin yeni fikirler yaratırken genellikle aşağıdaki yöntemleri kullandıklarını göstermiştir. [46]

Sürekli gelişme: Çeşitli yöneticiler, sürekli daha iyiyi arayarak geliştirme yoluna gitmektedirler. Ancak kendileri de geliştirme sürecinin her aşamasında aktif katılımında bulunurlar. Bu tarzda çalışan işletmeler öğrenmeye daha açık işletmelerdir.

Yetenekli kişilerin çalıştırılması: Öğrenme bu tip işletmelerin stratejilerinin temelinde yatmaktadır. Yetenekli kişiler ise işletme içinden veya dışından bulunabilir. Bu tip işletmelerde insan kaynağı çok önemli bir role sahiptir.

Deneme: Yeni fikirler üreten ve bunları deneyerek test eden işletmeler, daha kısa sürelerde yeni ürün geliştirebileceklerdir. Burada yöneticiler, çok riskli olmasına rağmen yeni fikirlerin test edilmeden kullanılmasına istekli olmalıdırlar. Ancak bu şekilde rekabetçi avantajlarını artıracılabileceklerdir. Bu şekilde değişime ve öğrenmeye daha açık olacaklardır.

Adaptasyon: Bazı işletmeler, kendi kabuklarının dışına çıkarak çevrelerindeki işletmelerin neler yaptıklarını incelerler. Kendi uygulamaları ile rakiplerinin uygulamalarını kıyaslayarak (benchmarking) eksikliklerini görmeye çalışırlar. Başkalarının iyi uygulamalarından öğrenerek bunu kendilerine adapte etmeye çalışırlar.

4.4.3. Etkili Fikirlerin Yayılımını Sağlamak

Günümüz işletmelerinde liderlerin en önemli özelliklerinden birisi, daha önce de belirtildiği gibi, örgüt içinde bir öğrenme kültürü yaratmak ve insan kaynaklarının yaratıcılıklarını geliştirmektir. Çünkü günümüz problemleri, ancak günümüzün yeni düşünce, davranış ve yaratıcılık biçimleri ile çözülebilecektir. Öğrenme ve yaratıcılık birbirinden ayıramayacak bir ikidir. Yaratıcı öğrenme, olayları sorgulamayı ve öğrenmeyi öğrenmeyi gerektirir.

Etkili fikirleri örgüt içinde kabul görmesini sağlamanın en iyi yolu, onun tüm örgüt içinde yayılmasını sağlamaktır. Bunun için önce örgüt içinde çalışanların da paylaştıkları bir vizyon ve anlayış kalıpları bulunmalıdır. Böyle bir kültürün var olması, çalışanların her şeyi gönüllü olarak yapmalarını sağlar. Çalışanların yetkinliklerinin ve öğrenme kapasitelerinin artırılması; hataları cezalandıran yaklaşımlardan, hatalardan ders alan yaklaşımlara geçilmesi ve değişimin gerçekleşmesi için tüm engellerin kaldırılması; çalışanların birbirine açık olması, etkili fikirlerin örgüt içinde kolayca yayılmasını ve ortak bir anlayış ve vizyon çerçevesinde kabul görerek genelleşmesini sağlayacaktır.

Geçmişte uygulanan otokratik, katılımcılığı benimseyen, yetki devrinden kaçınan liderlik biçimi, öğrenen organizasyonlarda geçerliliğini kaybetmiştir. Çünkü öğrenen organizasyonlar, birlikte öğrenmeyi amaçlayan, özgürce düşünebilen, katılımcı özelliklere sahip bir yapıdadırlar. Bu açıdan bakıldığında liderlerin yeni rolü çalışanlarını öğrenmeye sevk etmeleri, onlarla birlikte, adeta bir takımın koçu (coach) gibi çalışıp yol göstermektir. Öğrenen organizasyonlarda lider tasarımcı, öğretmen ve hizmetkar rollerini üstlenmiştir. Yani liderler, insanların geleceklerini şekillendirme yeteneklerini sürekli geliştirdiği organizasyonları kurmaktan sorumludur. Kısaca liderler öğrenmeden sorumludur.

4.5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME SÜRECİ

Öğrenen organizasyonlarda en etkin rolü daha önce de incelendiği gibi, liderler üstlenmektedir. Dolayısıyla liderlerin, öğrenme sürecini tam anlamıyla anlamaları, çalışanların öğrenme merdiveninin hangi aşamasında olduklarını ve onları motive eden ve engelleyen etkenleri belirleyerek önlem almaları gerekmektedir.

4.5.1. Öğrenme Merdiveni

Öğrenme, bireyin “öğrenme merdiveni”nde göstereceği aşamalar sonunda gerçekleşir. Öğrenme merdiveni, öğrenmenin aşamalı bir süreç olduğunu ifade eden bir kavramdır. Ancak bireyin bu basamakları aşabilmesi için belirli bir motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bu motivasyon bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel), dışarıdan bir yönlendirme ile (genellikle örgüt tarafından) de gerçekleşebilir (dışsal). Ancak, etkin, çabuk ve sürekli bir öğrenme, bireyin içsel motivasyonu ile gerçekleşebilmektedir. motivasyonun dışında bireylerin öğrenme basamaklarındaki

ilerlemelerini etkileyen bir diğer faktör de, farkında olmadan geliştirdikleri “düşünsel modeller”, inançlar ve değer yargılarıdır. Bireyin öğrenme merdivenindeki gelişme basamaklarını ve gelişimini etkileyen faktörler şunlardır: [47]

Umursamama

Hiçkimse ne bilmediğini bilememektedir. Dolayısıyla hiçkimse bilmediği şeyleri umursamamasından dolayı suçlanamaz. Aslında umursamama aşaması, öğrenme merdiveninin ilk basamağını ve insanları araştırmaya yönlendirecek ilk adımı oluşturmaktadır.

Bu aşama bireyin “bilmiyorum ve umursamıyorum” yaklaşımından, “bilmediklerimi araştırmalıyım” şeklinde düşünmeye başladığı, yani öğrenmeye hazır duruma geldiği aşamadır.

Bilinçlenme

Bireyin araştırma güdüsüyle bilinçlenmesiyle birlikte, konunun önemini anlayabilmesi için, belirli bir motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bilinçlenme aşaması, bireyde öğrenme arzusunun doğmaya başladığı aşamadır.

Bu aşamada bireyin öğrenmesini engelleyen temel faktörler, bireyin görev tanımlarını veya ücret sistemini oluşturan katı, yapısal faktörlerdir. “Bu benim işim değil” veya “bunu yapmak için para almıyorum” şeklindeki tepkiler, bu aşamada bireyin göstereceği en belirgin tepkilerdir.

Oluşturulacak sağlam bir birlik ruhu ve takım çalışması anlayışı ve etkin bir ödüllendirme sistemi, çalışanların kişisel gelişmelerini sağlayacak en önemli faktörlerdendir.

Anlama

Bireyin sahip olduğu bilgi birikimi arttıkça, konuyu anlama ve kavrama düzeyi de artacaktır. Sığ ve yetersiz anlayışlar, genellikle tek etaplı öğrenme meydana getirirken; çift etaplı öğrenmenin gerçekleşebilmesi için derin bir anlayış ve kavrama düzeyi gerekecektir.

Bu aşama, bireyin öğreneceği şeyi incelemesi ve kendisini sonuca götürecek eylemlere girişmesi aşamasıdır. Birey, bilginin kendi ihtiyaçlarını ve örgütsel ihtiyaçları karşıladığını anlamasıyla birlikte, olaya belirgin bir bağlılıkla sarılacaktır. Öte yandan, bireyin bilgi birikiminin artmasıyla birlikte, sahip olduğu düşünsel modellerini, davranış kalıplarını ve değerlerini sorgulama şansı da doğacaktır. Bu da, bireyin içinde, Senge ' nin ifadesiyle, kişisel yetkinliğin temelini oluşturan “yaratıcı bir gerilim” doğuracaktır. Yani bireyin, vizyonu ve mevcut durumu arasındaki fark, bireyin içinde bir enerji yaratacak ve onu vizyonuna doğru hareketlendirecektir. [21]

Bağlılık

Öğrenemeye bağlılık, bireyin içsel motivasyonu ve merak duygusu olmadan gerçekleşemez. Öğrenme isteği bireyin içinden gelmelidir. Bu aşamada bireyin öğrenme yolundaki tüm engellerin kaldırılması, bireyin öğrenme yönünde desteklenmesi gerekir.

Harekete Geçme - Eylem

Bireyin bu aşamaya gelmesi, gerçek anlamda iyileşmelerin ortaya çıkmasına neden olur. Bireyin yaratıcılık ve problem çözme yeteneğinin gelişmeye başladığı bir aşamadır. İkinci bölümde incelenen, öğrenmede “keşif modeli”nin kullanılması, bireyin bu aşamaya daha hızlı bir biçimde gelmesini kolaylaştırır.

Düşünme ve Yansıtma

Bu aşama hareketlerin, teorilerin ve sonuçların değerlendirildiği ve üzerinde bir kere daha düşünüldüğü ve içselleştirildiği aşamadır. Etkin bir yansıtma ve tekrar düşünerek, değerlendirme; anlama, bağlılık ve eylem aşamalarını geliştirerek öğrenme sürecinin tamamlanmasını sağlar.

Bu aşamada öğrenilen bilgi, beceri, davranış, tutum, norm, kurallar, ilkeler, belgeler, sözlü aktarımlar, arşiv ve benzeri araçlarla örgüt hafızasına işlenir ve sürekli tekrarlar yoluyla korunur.

Yansıtma, öğrenilenlerin başka alanlara ve diğer çalışanlara aktarılmasıdır. Böylece, örgütsel öğrenme gerçekleşmiş, örgütsel hafızadaki kayıplar da önlenmiş olur.

4.5.2. Öğrenme Sürecinde Liderin Rolü

Öğrenme sürecinde en etkin rol liderlere düşmektedir. çünkü bireyin öğrenmesinin ve öğrenme merdiveninde ilerlemesini etkileyecek faktörlerin belirlenmesi; öğrenme sürecinde olumsuz etki yapacak olanların ortadan kaldırılması, pekiştirici olanları desteklenmesi, liderlerin yetenekleri ve üstleneceği rol ile gerçekleşebilir. Öğrenen organizasyonlarda etkin liderlik rolleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: [47]

- **Çalışanları Araştırmaya Yöneltmek**

Bireyin öğrenme merdiveninde umursamama durumundan, etrafında bir bilgi birikiminin bilincine varması ve bu bilgilerin kendi işine yarayacağını sorgulayarak harekete geçmesi, öğrenme sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Lider, bu olgunluğa çok önceden erişmiş, uygulamaya geçmek için gerekli şevk ve kararlılığa sahip olan bir kişidir. Dolayısıyla liderin bu aşamadaki rolü, bireyin veya takımın dikkat ve ilgisini üzerinde toplamak ve onları etkileyerek araştırmaya yönlendirmek olacaktır.

Bu aşamada liderin bir diğer rolü de, çalışanların ne bilmediklerinin farkında olmalarını sağlamak olacaktır. Bu durumda, çalışanlar bilmediklerini öğrenmek için içsel bir motivasyon da yaratmış olacaklardır.

- **Paylaşılan Bir Vizyon ve Sahiplenme Duygusu Yaratmak**

Senge, örgüt içinde paylaşılan bir vizyon oluşturmaya, öğrenmenin beş disiplininin biri olarak nitelendirmektedir. Dolayısıyla, liderin temel rollerinden biri, katılımcı bir çevrede, paylaşılan vizyonu yaratmak ve bunu çalışanların benimseyip, sahiplenmelerini sağlamak olmalıdır.

Çalışanların anlayış düzeylerinin gelişimine bağlı olarak, bu iki aşamalı bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir. İlk aşamada, lider, vizyonun amaçları ve öğrenmenin bu amaçların gelişimine sağlayacağı katkı üzerinde duracaktır. İkinci aşamada, çalışanlar öğrenme sürecinde ilerledikçe, lider, vizyonun nedenleri üzerinde

durmaya başlayacaktır. Bu aşamada lider, çalışanların öğrenme merdiveninde yükselmelerini engelleyecek etkenleri ortadan kaldırmaya çalışacaktır.

- **Destekleyici – Kolaylaştırıcı Olmak**

Bazı durumlarda insanların yeni şeyler denemeye ihtiyaçları olur. Kimi zaman bunlar yüksek başarısızlık oranına sahiptirler. Bu gibi durumlarda liderin görevi, çalışanlar için gerekli fırsat ve ortamı yaratmak ve onları destekleyerek motive etmek olacaktır. Lider bu durumlarda riski azaltmaya çalışarak, bireylerin, tekrar denemeden vazgeçmelerini önlemelidir. Çalışanlar, öğrenme merdivenlerinde ne kadar çabuk harekete geçme aşamasına ulaşırlarsa, o kadar çabuk deneysel öğrenme sürecini başlatmış olurlar.

- **Engelleri Ortadan Kaldırmak**

Liderin önemli rollerinden birisi de, öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılmasıdır. Bu engeller, öğrenmenin tüm aşamaları boyunca bulunmaktadır. Ancak, öğrenme merdiveninin yukarısına doğru ilerledikçe, etkileri artmaktadır. Dolayısıyla lider, çalışanların takılmasına neden olan şeyleri anlamak ve bunların nedenlerini çalışanlara açıklamalıdır. Çalışanlar büyük olasılıkla, kendi içlerinde bulunan ve onları önemli bir biçimde etkileyen engellerin farkında bulunmaktadırlar. Bu aşamada liderlerin, çalışanların psikolojik yapı ve özelliklerinden haberdar olması gerekmektedir.

Öğrenen organizasyonların rolleri, gelecekleri ve amaçları açık ve net bir biçimde, paylaşılan vizyon çerçevesinde tanımlanmıştır. Dolayısıyla tüm çalışanlar bu amaçları gerçekleştirmek için kararlılık gösterirler. Bu amaçla, öğrenen organizasyonların formel anlamda sürekli bir araştırma ve soru sorma, teori arama, bu teorileri test etme ve elde ettikleri sonuçları uygulamaya yansıtma özellikleri bulunmaktadır. Hatalar ve başarısızlıklar öğrenme sürecinin önemli bir parçası ve öğrenme için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir. Öğrenen organizasyonlar, öğrenme sürecinde elde ettikleri döngü hızıyla, kendilerini ve çevrelerini sürekli olarak yenileme özelliğine de sahiptirler.

1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARI KURMAK VE DEVAMINI SAĞLAMAK

Öğrenen organizasyonların kurulması için, organizasyondaki herkesin bu olguyu kabullenmesi ve öğrenen organizasyonlara yönelik iyi bir planlama yapılması gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlarda başka önemli bir konuda , öğrenen organizasyonların varlığını sürdürebilmesi , devamının sağlanmasıdır.

Bu bölümde öğrenen organizasyonların varlığını sürdürebilmesi , etkinliğini koruyabilmesi için gerekli olan adımlar ortaya koyulacaktır. Genel olarak üzerinde durulacak dört tane soru vardır. Bunlar: [48]

1. Organizasyon içersinde çaba göstermeye, öğrenen organizasyonları kurmaya nereden başlamalıyız?
2. Başarılı bir dönüşümü nasıl sürekli kılarız?
3. Öğrenen organizasyonların kurulmasında, oluşturulmasında teşvik edici faktörler nelerdir?
4. Öğrenen organizasyonların sürekliliğini nasıl sağlarız?

5.1. Öğrenen Organizasyonların Kurulmasına Nereden Başlamalıyız?

Değişime organizasyon içersinde nereden başlanması gerekir ? Bunun için bir başlangıç noktası var mıdır ? Genelde, en üst düzeyden başlanması en çok tercih edilmesi durum olmalıdır. Buna karşılık bu çoğu kez özellikle ilk aşamalarda mümkün olmamaktadır. Bazı yöneticiler, yeniliklere ancak iyi işlediklerini görmelerinden sonra sıcak bakmaktadırlar.

Organizasyon içersinde tüm organizasyonu etkileyebilecek, enerjinin olduğu bazı küçük üniteler bölümler vardır. Başlangıç noktası organizasyon içersinde herhangi bir nokta olabilir yeter ki bu noktalar diğer bölümleri de etkileyebilsinler. Başlangıç olarak aşağıda gösterilen faaliyetlerden birisi yada hepsi yapılabilir:

- Yönetim kurulu ile birlikte çalışmak
- İnsan kaynakları departmanı ile işbirliğine girmek
- Görev gruplarının kurulması
- Stratejik planlarına çevriminden yararlanmak
- Teşhislerden hareketle başlamak
- Şirket konferansları ile başlamak
- Tek bir bölümden başlamak

5.2. Öğrenen Organizasyonun Dönüşümündeki Adımlar

Belirgin bir organizasyonel değişim çoğu kez kolay ve çabuk değildir bilakis oldukça zordur. Birçok organizasyon değişim sırasında başarısızlığa uğrayarak , ilk baştaki durumlarına geri gelmektedirler. Konuya ilişkin verilen 7 adım değişimin başarıyla uygulanması için çok önemlidir, her bir adımda yapılabilecek herhangi bir hata değişimin hızını ve etkisini düşürebileceği gibi , öğrenen organizasyonun başarısızlığına da neden olabilecektir. [48]

1.Öğrenen bir organizasyona dönüşümün ivediliği , değişimin sürati ; Pazara rakiplere dünyaya teknolojiye bakarak değişmezsek krizin bizi beklediğini kabullenmemiz gerekir ve bu zorlu dönemde her bir çalışanın desteğine ihtiyacımız olduğunun anlaşılması gerekir. İşte şirketlerin % 50 ' si bu aşamada zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Yöneticiler çalışanların rehabetini küçümserler. Başlangıç döneminde yöneticilerin sabırlı davranmaları , transformasyon sürecinde paralize olmamaları ve yeni bir sisteme geçişte değişiklik yapmaktan korkmamaları gerekmektedir.

2. Güçlü bir koalisyonun kurulması ; öğrenen organizasyona geçme isteği bir yada birkaç kişinin en azından başlangıçta bağlı olmasına rağmen başarılı bir dönüşüm organizasyondaki bireylerin çoğunluğunun bu amaç doğrultusunda isteğini

gerekli kılar. Gücünü sadece yöneticilerden değil , her kesiminden alan , güçlü olarak temsil edilen bir koalisyonun kurulması esas alınmalıdır.

3. Öğrenen bir organizasyonun vizyonu ; herkesi içine alan bir vizyonun hazırlanması, etkin bir iletişim ağıının kurulması ve tüm bunların uygulanması öğrenen organizasyon sürecinde esastır.

4. Çağdaş bir organizasyonun kurulması ; bürokrasi ve bireyler arası rekabet iletişimsizlik , rijid hiyerarşi fikirlerin aşama aşama yukarı sonra aşama aşama aşağıya inmesi , üstlerin astları kontrolü öğrenen organizasyonların yapısına ters kavramlardır. Bu nedenle çağdaş bir organizasyonun kurtulması esas olması gerekli bir uygulamadır.

5. Kısa dönemli başarılar; kısa dönemli başarılar ara nefes payları olarak her zaman değerlendirilmelidir. Öğrenen organizasyonlara geçiş süreci oldukça zahmetli ve zaman alan bir süreç olması dolayısıyla kısa sürreli hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşılması değişim çabalarının hız kaybetmemesini sağlayacaktır. Kısa dönemli başarılar yalnızca ümit edilmek üzerine kurulmamalıdır. Öğrenme iş birliktelikleri performans geliştirme yollarını aramalı , bu dönüşüm sürecinde başarılı olan , çaba sarf eden bireyleri ödüllendirmelidir.

6. Kaydedilen gelişimin pekiştirilmesi ve devamı; gelişme başladıktan sonra geri dönüş yoktur onun için pekiştirilmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır.

7. Şirket kültürünün parçası değişiklikleri şirket kültürünün bir parçası haline getirebilmek için :

- Yeni yaklaşımların , davranışların ve tutumların performansa nasıl yansıdığını çalışanlara göstermek
- Yeni jenerasyon tepe yönetimin şirket kültürüne sahip çıkacağına emin olmak. Ancak böylece “ öğrenmek “ şirket kültürünün bir parçası haline dönüşür.

5.3. Öğrenen Organizasyonların Kurulmasında Teşvik Edici Faktörler

Organizasyon içersinde öğrenme ve öğrenen organizasyonların kurulması ve sürekli kılınması bazı uygulamaların yapılmasına bağlıdır. Bu uygulamaları on bölümde toplayabiliriz: [48]

1. Zorunlu incelemeler; öğrenen organizasyonlar , bireylerin çalışmakta oldukları çevreyi tam olarak tanımadan sözlü öğrenmenin mümkün olmadığına farkına varmışlardır. Çevrelerinde meydana gelen olaylardan haberdar olmaları ve kendilerine yarayan olguları saptamaları gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlarda aynı endüstri kolundaki ve aynı coğrafi bölgedeki koşullara ait bilgileri ve uygulamaları toplamaya çalışmaktadır. Çevrede , organizasyon içine göre olan farklılıkları araştırmada meraklı olunması gerekmektedir.

2. Performans farklılıkları; öğrenen organizasyonlar performans farklılıklarını eğitim için bir fırsat olarak görür. Bu faktörün iki yönü vardır:

- Öğrenen organizasyonlar; hedeflenen sonuçlarla, mevcut performans arasındaki farklılıkları tespit eder ve bu farklılıkları gidermek için yeni tarzlar ve yeni yöntemler geliştirmeye çalışır. Bu farklılık öğrenme için sınırları oluşturur.
- Öğrenen organizasyon bireyleri daha önceden fark edilmemiş olayları düşünür. Bu önemlidir çünkü öğrenilmesi yada bilinmesi gerekli şeylerin bulunmasına olanak sağlar.

3. Ölçümleme yapılması; öğrenen organizasyonlar, yeni alanlara girildiği zamanlarda kullanılmak için anahtar faktörlerin tanımlaması ve ölçümlendirilmesi için önemli bir çaba harcarlar. Belirli ve sayılabilir bir ölçüm için uğraşırlar. Özellikle geri beslemenin metrik olarak ölçümlendirilmesi öğrenme için çok önemlidir.

4. Deneyseccilik anlayışı; eğer öğrenme deney yoluyla sağlanıyorsa, öğrenme o oranda yüksek olur. İşletmede ne kadar deneyseccilik varsa öğrenme o kadar

yüksektir. Öğrenen organizasyonlardaki yöneticiler birer bilim adamı gibi sürekli deneyler yaparak en iyiyi bulma çabasına girerler.

5. Açıklık politikası; öğrenen organizasyon olarak büyümekte olan şirketler bilgi akışının çok önemli olduğunun farkına varmışlardır. Organizasyon içersinde tüm iletişim ve bilgi kanalları herkesin rahatlıkla kullanabileceği bir duruma getirilmelidir. Problemler, yapılan hatalar, çıkarılan dersler paylaşılmalı, saklanmamalıdır. Problem çözebilmenin en iyi yolları müzakereler, toplantılar yapılarak belirlenmelidir. Bilgi akışı sınırları geçirgen olmaları, gözlemlerden tüm çalışanların faydalanması sağlanmalıdır.

Unutulmaması gerekli bir nokta birçok gayri resmi öğrenmenin planlanmadan, insanların birbirleriyle ilişkisi sayesinde gerçekleşmiştir. Bu faktör aynı zamanda özgürlüğü de içermektedir. Çalışanlar duygularını rahatlıkla açıklayabilecekleri bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Katıldıkları veya katılmadıkları; memnun oldukları veya memnun olmadıkları noktaları rahatlıkla açıklayabilmelidirler.

6. Sürekli öğrenme; öğrenen organizasyonları sürdürmek ve yüksek bir seviyede tutabilmek için , organizasyonun her kademesindeki tüm çalışanlara hayat boyu sürecek bir öğrenim imkanı, açık destek ve kendilerini geliştirebilecekleri imkanlar sağlanmalıdır. Bu yalnızca resmi eğitimi kapsamamalı diğer tüm kendilerini geliştirebilecekleri programları da içermelidir. Çalışanlara öğrenimin ve gelişmenin asla son bulamayacağı ve sürekli devam edeceği bilinci açık bir şekilde yerleştirilmelidir.

7. Operasyonel çeşitlilik; öğrenen organizasyonlar işletme hedeflerine ulaşabilmenin bir yolu değil birçok yolu olduğu fark etmiştir. Çok ve değişiklik gösteren stratejilere, politikalara, yapıya ve personele sahip olan işletmeler ani değişimler karşısında çok daha çabuk bir şekilde değişime adapte olabilmektedir. Bu farklılık seçilebilecek birçok tercih imkanı sağlamakta ve olaylara daha geniş bir perspektiften bakabilme imkanı sağlamaktadır.

8. Çok sayıda taraftar ve şampiyon; başarılı öğrenen organizasyonlarda yeni fikirler ve metotlar organizasyonun her seviyesindeki çalışanlarla bulunur ve geliştirilir. Bir işletmede yeni bir düşüncenin , fikrin veya metodun ne kadar çok taraftarı ve savunana varsa , o işletmede öğrenme yerini o derecede çabuk alacaktır. Başka bir ifade ile öğrenen organizasyonlarda her bir çalışan yeni düşünceler, metotlar

konusunda bilgi sahibi olması ve uzmanlaşması mümkündür. Bu yolla da aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi alışverişleri ve kendi başına karar alabilme imkanları olabilmektedir.

9. Liderlik; öğrenen organizasyonlarda liderlerin öğrenme vizyonunu açık bir şekilde belirtmesi lazımdır. Öğrenme programlarına aktif olarak katılmaları gerekmektedir. Vizyon kurulması yeterli değildir. Bunun yanı sıra organizasyonun her seviyesinde bu vizyonun nüfuz etmesini sağlaması da gerekmektedir.

10. Sistem yaklaşımı; öğrenen organizasyonların varlığını sürdürebilmeleri için sistem yaklaşımına ihtiyacı vardır. Birbirine bağımlı olan birimlere ve faaliyetlere odaklanmak çok önemlidir. Problemler ve çözümleri faaliyetler arası sistemsel ilişki olarak görülmektedir. Yine bu yaklaşımda birimlerin hedefleri , organizasyonların hedefleri arasındaki bağlantıyı kabul eder.



SONUÇ

Öğrenen organizasyonların temel felsefesi, paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileri ile sürekli iletişim içinde bulunarak, onlarla arasında bir öğrenme/öğretme ilişkisi geliştirir.

Öğrenen organizasyonlar; bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlar karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonlarda değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir.

Öğrenen organizasyon düşüncesine göre, başarılı işletmeler, değişen çevre şartlarına, canlılarınkine benzer bir şekilde uyum sağlamaktadırlar. Çünkü insanlar ve hayvanlar, zorlu şartlarla karşı karşıya kaldıklarında, öncelikle çevreyi tanıma, özelliklerini öğrenme ve bu özelliklere uyum sağlama yaklaşımını benimserler.

İş dünyasında yaşanan hızlı değişim, örgütleri öylesine etkilemiştir ki “dinozor” olarak nitelendirilen hantal örgütler, bu değişimlere uyum sağlayamaz ve varlıklarını sürdüremez hale gelmişlerdir. Artık günümüzün problemleri eski yapı, anlayış ve bakış açıları ile çözülemeyecek duruma gelmiştir. Bugün bir çok yönetici, geçmişte kullanılan bilgi, strateji, teknoloji ve liderlik biçimlerinin; modern, dinamik iş dünyasında geçerliliklerini kaybettiğinin farkına varmıştır. Bu yöneticiler, iş dünyasındaki varlıklarını sürdürebilmek için, işletmelerinin öğrenme yeteneklerini artırarak değişen çevrelerine uyum sağlamak zorunda olduklarının bilincindedirler.

Bu yeni anlayış ve bakış açısı altında örgütler, öğrenmeyi temel alan, yeni düşünce biçimleri geliştirmiş ve yeni bir tür organizasyon yapısının doğmasına neden olmuşlardır.

Rekabet avantajlarını sürdürmek isteyen işletmeler, daha farklı bir öğrenme yeteneğiyle, hatalarından ve başarılarından, daha fazla ve daha hızlı bir şekilde öğrenmek zorundadırlar. Bunun içinde kendilerini, içinde herkesin birey veya grup olarak uyum sağlama ve üretken kapasitelerini arttırabilen organizasyon yapılarına dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Bu işletmeler ancak öğrenme kapasitelerini arttırdıkları takdirde, dinazorların kaderlerinden farklı olarak, çevrelerine uyum sağlayabilecek ve yeni bir geleceğe sahip olabileceklerdir.

Örgütsel performansın en önemli kriterleri, örgütün uzun vadede varlığını sürdürebilmesi ve büyümesidir. Örgütler, bu nihai hedeflerine ulaşabilmek için çevreleriyle uyum içinde olmalıdırlar. Bunu sağlayabilmek için de, rekabetçi ve yenilikçi olmalıdırlar. Rekabetin ve yaratıcılığın temelinde, örgütün öğrenme, unutma, yeniden öğrenme ve bilgi yaratma kapasitesi yatmaktadır.



6.UYGULAMA

FORD-OTOSAN HAKKINDA GENEL BİLGİLER

FORD-OTOSAN 1959 yılında kurulmuştur. Şirketin sermaye yapısı %42 Koç topluluğu, %42 Ford Motor Company ve kalanı da halka açık olması şeklindedir. Günümüzde Kocaeli'ne taşınan İstanbul fabrikasının yanısıra Eskişehir'de İnönü fabrikası da üretime devam etmektedir. Kocaeli fabrikasında V-184 kodlu ticari araç üretimi, Eskişehir fabrikasında ise kamyon, motor ve aktarma organları imalatı devam sürmektedir. Toplam saat ücretli personel sayısı 2800, aylık ücretli sayısı 1000 civarındadır. Bunların yanısıra Kartal'daki yedek parça dağıtım merkezinde servis hizmeti verilmektedir.

Kocaeli fabrikasının araç üretim kapasitesi 50.000 araç/yıl dır. Transit serisi araçların 14 değişik modeli Ford Motor Company'nin Belçika-Genk fabrikasındaki üretim yelpazesıyla aynıdır. Günümüzde 26 ülkeyle ihracat bağlantısı mevcuttur. Pazar payı açısından kendi sınıfında lider konumda bulunmaktadır.

ANKET CEVAPLAYAN FİRMALARIN GENEL PROFİLİ:

Anketi cevaplayan 36 firmanın tamamı Kocaeli, İstanbul ve Bursa üçgenindeki bölgede yer almaktadır. Tamamı FORD-OTOSAN' a parça ve malzeme tedarik eden işletmeler olup aşağıda örneklem ile ilgili demografik bazı özellikler verilmiştir:

Firmalarda çalışan sayısı ortalaması: 74

Yönetici sayısı ortalaması (Astı olan kişi yönetici olarak kabul edilmiştir) : 15

Firmaların yaş ortalaması: 19 yıl

Cevap verenlerin kıdem ortalaması: 8,5 yıl

6.1. Giriş

Ölçmek çok önemlidir. "Eğer ölçmezseniz yönetemezsiniz." Bir şirketin ölçüm sistemi, hem şirket içindeki hem de şirket dışındaki kişileri davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Şirketler, bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmek ve zenginleşmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim

sistemlerini kullanmak zorundadırlar. Ne yazık ki birçok şirket, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performans ölçüm ve boyutlarını sadece finansal ölçülerle izlemekle yetinmektedir. Halbuki performans ölçümünün finansal boyutunun yanısıra mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansı, nihayetinde öğrenme ve gelişme boyutu da mevcuttur.

6.2. Amaç

Öğrenme ve gelişme boyutu, şirkette uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedilmesi için gereken altyapıyı belirler. Peki bir şirkette bu tür bir altyapının varlığını ya da varsa bu yapının ne kadar etkin olarak çalıştığını nasıl tespit ederiz? Kısaca doğru soru şudur: Gerçekten öğrenen bir organizasyon olduğunuza nasıl karar verirsiniz, bunu nasıl ölçersiniz?

Bu çalışmanın amacı işte bu soruların cevabını bulmaya yönelik bir model önerisi sunmak ve modelin işlerliğini gerçek hayattan alınacak verilerle test etmektir. Böyle bir ölçüm de ancak öğrenen organizasyonların temel unsurlarını tespit etmek, ve bu bileşenleri ölçümleyebilmemizi sağlayacak alt bileşenler ortaya koymak, kısaca “doğru soruları sormaktır.” Bu amaçla gerekli altyapı oluşturulmuş ve ölçümlemeye taban oluşturan model, otomotiv yansanayi firmalarına yönelik anket haline getirilmiştir.

6.3. Hipotezler

Kurulan modelin gerçeğe yakın sonuç verebilmesi için ileri sürülen hipotezler şunlardır:

1. Örneklem “Öğrenen organizasyon” niteliği taşımaktadır.
2. Örneklemde Bilgi yönetimine dayanan öğrenme özelliği yüksektir.
3. “Kişisel, takımsal, organizasyonel öğrenme” bileşeni ile “Bilgi yönetimi” bileşeni arasındaki ilişki yüksektir.

Bu hipotezler ışığında birtakım ilkeleri de göz önünde bulundurmak fayda sağlayacaktır:

1. Anketi cevaplayan kişilerin firmayı yakından tanıyor olması gereklidir.
2. Öğrenen organizasyon konusuna aşina olmaları gereklidir.
3. Anketi cevaplayan firmalar ortak özellikler taşımalıdırlar.
4. Anketin geri dönüş sayısı ne kadar fazla olursa, inceleme yapılan örneklemin bütünü temsil oranı da o derece yüksek olacaktır.

6.4. Yöntem

Bu çalışmada söz konusu modeli kurabilmek için literatürde bu konuyla ilgili yöntemler taranmış, karşılaştırma yöntemi ile bir sentez yapılmış, yapı buna göre oluşturulmuştur. İncelenen modeller Marquardt, Pareek, O'Brien' in çalışmalarıdır. Bu çalışmaya öncelikle şimdiye kadar yapılmış olan, konuyla ilgili ölçme yöntemleri incelenerek başlandı. Bu amaçla, M.Marquardt, U.Pareek ve M.O'Brien' in işletme profilleri incelendi.

U.Pareek'in yapmış olduğu çalışma işletmelere yapmış olduğu profil doğrultusunda, adımlar göstermekte idi. Toplam 23 tane adımdan oluşmaktaydı ve işletme bunların hepsini gerçekleştirmesi sonucunda Öğrenen Organizasyonları başarılı bir şekilde kurmuş sayılmaktaydı. Henüz gerçekleştiremediği adım oranında da başarısı düşmekteydi. Bu adımlardan bazıları şunlardır:

- Deneyimliler ve organizasyonla ilgisi olanlar sahip oldukları bilgileri diğer organizasyonlarla paylaşırlar.
- Çalışanları deney yapmaya teşvik edilirler.
- Her türlü yenilik ödüllendirilir.
- İleriye dönük deneyimlerin artması için periyodik toplantılar düzenlenir.
- Durumsal yaklaşımları yansıtan detaylı planlar hazırlanır.
- Değişimi gerçekleştirmek için konuyla ilgili beceriler etkin olarak kullanılır.

Öğrenen Organizasyonu bir işletmede kurmak oldukça zahmet isteyen bir uygulamadır. Bunun da ölçme sırasında bir çok kriteri dikkate almayı gerektirir. Pareek 'in çalışması bu yönden yetersizdir. Ayrıca bölümlendirme de yapılmamıştı .

İşletmenin etkin geçişi önermiş olduğu 23 adımın başarılı bir şekilde gerçekleşmesine bırakılmıştır. Oysaki bu 23 sorudan başka çıkabilecek ve işletmenin Öğrenen Organizasyona geçişini yavaşlatacak bir çok ölçüt vardır. Pareek, Bilgi Akışı ve Yönetimi ve Teknoloji konularıyla ilgili hiç bir adım önermemiştir. Önermiş olduğu adımlar daha çok kişilerin eğitimi ve gelişmesine yöneliktir. Şüphesiz ki bu konular da önemlidir ama yeterli değildir [49].

M.O'Brien'in yapmış olduğu profil 10 temel bölüm ve 100 sorudan oluşmaktaydı. Pareek'e göre profili daha geniş tutmuş böylelikle daha kapsamlı bir çalışma yapmıştır. 10 temel bölümü şu şekilde sıralanabilir .[50]

1. Strateji ve Vizyon
2. İdareci Uygulamalar
3. Yönetici Uygulamaları
4. Yapı
5. Performans Hedefleri ve Geribesleme
6. Eğitim ve Öğretim
7. Bilgi
8. Kişiler arası Etkileşim
9. Ödüllendirme
10. Kişisel ve Takımsal Gelişme

M.O'Brien'nin hazırlamış olduğu profil oldukça başarılıdır. Buna karşılık benimsenmeyen yada eksik bulunan bazı noktalar vardır. Öncelikle bu on bölüme eşit ağırlık vermiştir. Oysaki bazı bölümler diğerlerine nazaran daha ağırlıklıdır. Bir başka nokta M.O'Brien'da Pareek'te olduğu gibi teknoloji konusuyla ilgilenmemiştir. Oysaki bilgilerin en etkin saklanması, kullanılması, ve organizasyonun her bir kademesine ulaşması ancak iyi bir teknoloji sayesinde olacaktır. Öğrenen Organizasyonların temel 5 alt bölümünden birini dikkate almamıştır.

M.Marquardt'ın hazırlamış olduğu Öğrenen Organizasyon profili 5 bölümden, her bir bölüm 10 sorudan oluşmaktaydı. Bu bölümler: [2]

- Kişisel, Takımsal, Organizasyonel Öğrenme
- Organizasyonel Dönüşüm (Vizyon, Kültür, Strateji ve Yapı)
- Yetkilendirme
- Bilgi Yönetimi
- Teknoloji Uygulamaları

M.Marquardt'ın puanlama sisteminde anketi yanıtlayanlardan her bir soruya 1 ila 4 arasında bir not vermesi istenmekteydi. Böylelikle her bir bölüm ile ilgili bir toplam puan elde edilecek bu bölümlerin toplanması ile de genel toplama ulaşılacaktı. Bu profilde alınabilecek en yüksek puan 200 idi. İşletme 200 puana ne kadar yakın ise o kadar başarılı kabul edilmekteydi. Profilde M.Marquardt'ın profilinde kullanmış olduğu puanlama sistemi kullanılmıştır. Böylelikle düşük puan aldığı bölümler kolayca tespit edilebilecek ve sorunun üzerine gidilebilecektir. M.Marquardt'ın da eksik olduğu noktalar vardır. Başarılı bir Öğrenen Organizasyon için en önemli etkenlerden biri yöneticilik kavramıdır zira tüm stratejilerin ve kararların alınmasında doğrudan ve önemli rolleri vardır. Yöneticiler değişimi istemedikleri ya da fark edemedikleri yada istemedikleri takdirde öğrenen organizasyonlarda da söz edilemez. Bu derece önemli bir kriter M.Marquardt tarafından profile koyulmamıştır. Her ne kadar Yetkilendirme bölümünde Yöneticilik ile ilgili 2 soru yer alsada bu yeterli değildir. Bunun dışında Çalışanların beklentileri, Performans Hedefleri, ve Geribesleme gibi kriterler de bu profil kapsamında yer almamaktadır.

Tüm bu belirtilen profillerin eksi ve artı yönleri vardır. Çalışmada öncelikle bu eksiklikleri tamamlamayı ve artı yönleri nasıl geliştirebileceği üzerinde durulmuştur. Bu amaçla bir profil hazırlandı. Bu profil temel olarak 7 bölümden oluşmaktadır.

Bölümler belirlendikten sonra bunları oluşturacak sorular oluşturuldu. Her bir bölümün değerlendirilmesi, ölçülmesi için uygulayıcıdan puanlar verilmesi beklendi. Böylelikle her bir bölümün puanlarının toplanması ile de nihai toplam bulunmuş oldu. Sorular bölümlere ayrılmadan , sınıflandırma yapılmadan bir bütün olarak sorulmuştur. Bu ayırma değerlendirme aşamasında gösterilmiştir. Anket toplam 75 sorudan oluşmaktadır , bu soruların 70 tanesi değerlendirmeye, 5 tanesi istatistiki bilgiye yönelik sorulardır.

İstatistiki sorular profili uygulayan insanların organizasyondaki konumlarının, firmanın faaliyet yılı ve çalışma sürelerinin belirlenmesinde kullanılmıştır.

Değerlendirmede esas alınan konular ve soru dağılımları aşağıda gösterilmiştir:

1. Organizasyonel Dönüşüm (Vizyon, Kültür, Strateji)	10
2. Kişisel, takımsal, organizasyonel öğrenme	10
3. Yetkilendirme	10
4. Bilgi Yönetimi	10
5. Teknoloji Yönetimi	10
6. Çalışanların Beklentileri, Performans Hedefleri	10
7. Yönetici Uygulamaları	10

Yapılan çalışmada çalışanlara ve yöneticilere ilk aşamada 70 soru sorulmuş ve bu soruları 1 ile 5 arasında değerlendirmeleri beklenmiştir. Bu aralığın aldığı puan değerleri aşağıda gösterilmiştir:

- 1.— 1 puan
- 2.— 2 puan
- 3.— 3 puan
- 4.— 4 puan
- 5.— 5 puan

Bu durumda anketten elde edilebilecek en düşük puan 70 ve en yüksek puan 350 olmaktadır. İşletme 350 puana ne kadar yaklaşırsa o kadar yatkın olduğu ya da o kadar öğrenen organizasyonu iyi uyguladığı söylenecektir. [2]

Anket soruları (70 adet), Ek A'da gösterilmiştir.

Anketin uzunluğu, uygulama sırasında zorluk çıkarmıştır. Nitekim ilk etapta 75 soruluk anket 130 adet firmaya gönderilmiş, yalnızca 11 tanesinden cevap alınabilmiştir. Bu aşamada soru sayısının azaltılması kaçınılmaz olmuş, öğrenen organizasyon konusunun ölçümlemesinde kullanılan 7 adet ana başlığın her biri oldukça kritik olduğu için soru sayısının azaltılmasının yerine kategorilerden iki tanesinin (Kişisel, takımsal, organizasyonel öğrenme ve Bilgi Yönetimi) soru sayısına dokunulmadan tekrar firmalara gönderilmesi benimsenmiştir. Böylece amaçlanan hem daha objektif cevaplar alabilmek (aksi takdirde çok sayıda sorunun dikkatsizce cevaplama olasılığı çok fazla idi.), hem hipotezlerden bir tanesinde de belirtildiği gibi örneklem sayısında oldukça yetersiz bir rakamla karşı karşıya kalınmamak ve en önemlisi her bir kategorideki sayının azaltılması ile ölçümlemenin gösterge yeteneğinden ödün vermemek mümkün olmuştur.

Aslında birbirleri ile doğrudan ilişkili 7 ana başlıktan iki tanesini seçmekte zorlanılmıştır. Yeni amaç şirketleri öğrenen organizasyon olma potansiyeli açısından değerlendirebilmede bütünü en fazla temsil edebilecek iki kategorinin seçilmesi ve aralarındaki ilişkinin araştırılması olarak gerçekleşmiştir.

Başarılı bir öğrenen organizasyon için işletmelerin sahip olması gerekli bazı özellikler vardır. İşletme eğer bu özelliklere sahip ise başarılı bir uygulamada beraberinde gelecektir. Anketin hazırlanmasında temel teşkil eden özellikleri, bölümlere göre şu şekilde sunmak mümkündür:

Organizasyonel dönüşüm (Vizyon, Strateji, Kültür)

Değişime sürekli uyum sağlayabilmek için vizyon ve stratejilerin güncelleştirilmesi gerekliliği, vizyonun tüm işletme içinde benimsenmesi, desteklenmesi ve herkesin haberdar edilmesinin gerekliliği, sürekli öğrenmenin işletme içersinde bir yaşam biçimi haline dönüştürülmesi ve bu yönde çalışma ortamının hazırlanması ve gerekli stratejilerin hazırlanması, işletme içersinde her türlü yeniliklerin ödüllendirilmesi ve deney yapmaya, çalışanların teşvik edilmesi, başarılarından olduğu kadar başarısızlıklardan da öğrenebilme gibi özelliklerin işletme bünyesinde bulundurulması.

Kişisel, takımsal ve organizasyonel öğrenme

Öğrenme öğrenen organizasyonların temel alt sistemidir. İşletme bünyesinde öğrenme , yüksek bir iş önceliği olarak görülür, gerek kişisel , gerek takım olarak ve gerekse organizasyonel seviyelerde öğrenme için tüm organizasyon içindikilerin ve dışındakilerin yoğun çaba göstermeleri gerekir. Bundan hareketle çeşitli yöntemler, eğitim programları, periyodik toplantılar yapılması gerekir. Uzmanlar organizasyona davet edilmeli ve fikirlerinden yararlanılması sağlanmalıdır. Yalnızca organizasyon içersindikiler değil dışındakilerde öğrenim programlarına katılmalıdırlar. Kişiler ve takımlar öğrenmeleri konusunda sürekli teşvik edilmeli ve cesaretlendirilmelidirler. Ankette de işletmenin bu özelliklere sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Yetkilendirme

Bütün yaptıklarımızı, zamana ya da insanlara yetki vererek başarırız. Zamana yetki veriyorsak verimliliği; başka kişilere yetki veriyorsak da etkili olmayı düşünüyoruz demektir. Birçok kişi başkalarına yetki devrine yanaşmaz, kendisinin daha iyi yapacağını düşünür. Halbuki başkalarına etkili biçimde yetki vermek, hem insanları harekete geçirmesi bakımından, hem de öğrenmeyi kolaylaştırması ve teşvik etmesi bakımından önemlidir.

Bilgi Yönetimi

Eğer bir işletmede bilgi tüm organizasyonda yayılmıyorsa başarılı bir öğrenen organizasyonun kurulmasından söz edemeyiz. Bilgi su gibidir ve akması gerekir. Önüne set çekmemiz gerekir. Kazanılan tüm bilgiler paylaşılmalı ve saklanılmalıdır. Tüm sistemler , yapılar bilgilerin kodlanması, depolanması ve gerektiğinde kolayca erişilmesine göre düzenlenmelidir. Sınırlararası bilgi transferleri gerçekleştirilmeli, takımlar kaynaştırılmalıdır ve bu yönde desteklenmelidir.

Teknoloji Yönetimi

Öğrenme imkanları eğer teknoloji ile bütünleştirilmez ise başarılı olmak çok zordur. Çalışanlara teknoloji odaklı eğitim programları hazırlanmalı ve çalışanların teknolojiden korkmamaları ve adapte olmaları sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki işletme içi ve dışı bilgiler teknoloji sayesinde kapılmaları çok daha kolaylaşır. İşletmenin tüm bunları dikkate alıp almadığı incelenmiştir.

Çalışanların Beklentileri, Performans Hedefleri

Çalışanlarda beklenti yaratılamazsa motivasyon da sağlanamaz. Performans çalışmaları da çoğu kez en iyi öğrenmenin bir yolu olmuştur. Çalışanların birimindeki insanları başarılı bulmaları, çıkabilecek sorunları önceden fark edebilmeleri ve çözüm aramaları gereklidir. Beklentilerinin karşılanması, çalışma hayatlarının kalitesinin artırılması, yaptıkları işten gurur duymaları, organizasyona bağlılık duymaları ve organizasyonun başarısının kendisinin başarısı; kendisinin başarısının organizasyonun başarısı olduğu gerçeğinin benimsenmesi sağlanmalıdır. Performans değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Çalışanların gerek organizasyondan ve gerekse diğer çalışanlardan hoşnut olmaları sağlanmalıdır.

Yönetici Uygulamaları

Yönetici işi kolaylaştıran, engelleri ortadan kaldıran iş ortamının katılımcı yapıya kavuşmasına cesaretlendirici rol üstlenen antrenör, amigo, psikolog, vs. gibi özelliklere sahip olmak zorundadır. Yöneticiler öğrenme kabiliyetleri ve astlarını öğrenmeye teşvik edici özellikleri ile işe almaları ve yükseltilmeleri tüm çalışanların bilgi edinimi ve aktarımdan sorumlu tutulmaları , çalışanlar öğrenme becerileri olarak nasıl öğrenileceği , yaratıcı düşünme ve problem çözme teknikleri , kendini geliştirme liderlik ve vizyon gibi konularda eğitilmeleri yapılması gerekli olan işler arasındadır.

6.5. Kısıtlar

Çalışmanın başlangıcında 130 firmaya toplam 75 sorudan oluşan bir anket gönderilmiştir. Ancak geri dönüş sayısı 11 adette kiltlendiğinden yeni yapılanma ile soru sayısı 25' e kategori sayısı da ikiye düşürülmüştür.. Yeni yöntemle geri dönüş sayısı da 36 ya çıkarılmıştır. Anketin ilkelerinden birine göre örneklem belli bir

kesimi temsil ettiğinde geçerliliğinin artacağı olarak tespit edilmişti. Bu mantıkla aynı ana sanayiye (FORD-OTOSAN) parça tedarik eden otomotiv yansanayi firmaları tercih edilmiştir.

Uygulamanın yapılışı sırasında karşılaşılan iki temel sorun vardı. Bunlardan ilki, soruların uzun olması ve cevaplarına için uzun bir zamana ihtiyaç duyulmasıydı. Gönderilenlerin büyük bölümü (% 91.5) 75 soruluk bu anketi yanıtlamaya yanaşmadılar. Daha sonraki düzenleme ile bu oran % 72.3 ' e çekilebilmiş, geri dönüş oranı % 27.7 ' ye çıkarılabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışanların sorulardan sıkılmaları ve gerekli önemi göstermeden soruları cevaplamaları olasılığı da böylece en aza indirgenip sağlıklı bir karar çıkarmada sorunlar yaratması önlenmiştir.

Karşılaşılan ikinci sorun, anketin uygulandığı firmalarda Öğrenen Organizasyon kavramının yeterince bilinmemesi idi. Bu durumun, bazı terimlerin anlaşılmasına ve sağlıklı cevap verilmemesine neden olma riski mevcuttu. Bunun sakıncasını en aza indirmek için soru seçiminde ve ifade tarzlarında düzenlemeye gidildi ve anketin başına da öğrenen organizasyon tanımı konarak ışık tutulmaya çalışıldı.

Muhtemel bir sorunun önüne de firma ismi talep edilmeyerek ve bu çalışmanın açık olarak herhangi bir şekilde yayınlanmayacağı konusunda teminat verilerek geçilmeye çalışıldı.

6.6. Değerlendirme ve Sonuçlar

Anketin uygulandığı 36 firmadan gelen cevaplar değerlendirildi ve ortaya çıkan sonuçlar ortalama, yüzde hesapları, serpilme diyagramları ve karşılaştırmalı tablolar vasıtasıyla irdelendi.

Buna göre Firmaların öğrenme puanlarına bakıldığında genel manzara ortalamanın 5 tam puan üzerinden (en yüksek ve en düşük değerler atılarak) 2,5 ile 4,3 arasında değiştiği görülmektedir. Genel ortalama 3,8 olarak gerçekleşmiştir. (Tablo 6.1.)

Bilgi yönetimi puanları ise 3,1 ile 4,5 arasında değişmektedir. (Tablo 6.2.)

Şirket bazında yapılan araştırmada toplam puanlar dikkate alındığında alınabilecek toplam max. 100 puanın 54-87 arası civarını şirketler toplamışlardır. Bu da yüzde olarak %54-%87' ye tekabül etmektedir. (Tablo 6.3.)

Tablo 6.8. de Serpilme diyagramı çizilmiş ve Öğrenme puanları ile bilgi yönetimi puanlarının arasında genel olarak doğrusal bir artış gösteren bir grafik ortaya çıkmıştır. Buna göre Öğrenme ile bilgi yönetiminin artış ve azalışları paralellik arz etmektedir.

Tablo 6.6. da Bilgi Yönetimi ile öğrenme karşılıklı olarak ele alınmış ve aralarındaki ilişki grafikte de ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında bir yorum yapmak gerekirse şöyle açıklamak mümkündür: Anketin uygulanma safhasından önce belirlenen birtakım ilkeler vardı, bunları hatırlarsak;

- Anketi cevaplayan kişilerin firmayı yakından tanıyor olması gereklidir; Anketi cevaplayan örneklemin firmadaki kıdem yılı ortalaması 8,5 yıldır. Cevap veren kişilerin tamamı yönetici konumdadır. Bu durumda ilk ilke sağlanmış olmaktadır.
- Öğrenen organizasyon konusuna aşina olmaları gereklidir; Bu konudaki eksikliklerin mevcut olduğu aşikardır. Zira anket başında tanım verilmesi bu eksikliği gidermekten oldukça uzak görünmektedir.
- Anketi cevaplayan firmalar ortak özellikler taşımalıdır; Bu konuda oldukça homojen sayılabilecek olan, büyük bir firmanın belli niteliklere sahip, aynı sektöre hatta aynı firmaya hizmet veren kuruluşların ankete cevap vermiş olması yeterlidir.
- Anketin geri dönüş sayısı ne kadar fazla olursa, inceleme yapılan örneklemin bütünü temsil oranı da o derece yüksek olacaktır; Tespit edilen 130 firmadan 36'sından yanıt alınabilmiştir. "Otomotiv yan sanayiini temsil" açısından bakılacak olursa yeterli bir rakam olmamakla birlikte bütünü temsil için fikir verebilecek sayı olduğu düşünülmektedir.

Diğer taraftan hipotezlerimize bakmak gereklidir:

1. hipotez: Örneklem “Öğrenen organizasyon” niteliği taşımaktadır. Firmaların aldığı puanlar oranında karar vermemiz gereklidir. Buna göre firmaların ne ölçüde öğrenen organizasyon oldukları sayısal olarak da ortaya çıkacaktır. toplam puanlar dikkate alındığında alınabilecek toplam max. 100 puanın 54-87 arası civarını şirketler toplamışlardır. Bu da yüzde olarak %54-%87’ ye tekabül etmektedir. (Tablo 6.3.). Yalnız öğrenen organizasyon olabilmenin koşullarından ikisinin ele alındığı da unutulmamalıdır.

2. hipotez: Örneklemde Bilgi yönetimine dayanan öğrenme özelliği yüksektir: Yine alınan puanlara bakılırsa Bilgi yönetimi puanları 5 üzerinden 3,1 ile 4,5 arasında değişmektedir. Öğrenme puanlarına kıyasla yüksek bir değer aralığı ortaya çıkmıştır.

3. hipotez: “Kişisel, takımsal, organizasyonel öğrenme” bileşeni ile “Bilgi yönetimi” bileşeni arasındaki ilişki yüksektir; Serpilme diyagramına ve karşılaştırmalı grafiklere bakıldığında bir doğru orantı göze çarpmaktadır.

Diğer taraftan anketin uygulandığı kesimin bir anasanayinin ortak tedarikçileri olması, uygulayanın da bu firma mensubu olması sebebiyle objektif cevaplar elde edilmiş olmasına şüpheyle bakılması doğal sayılmalıdır.

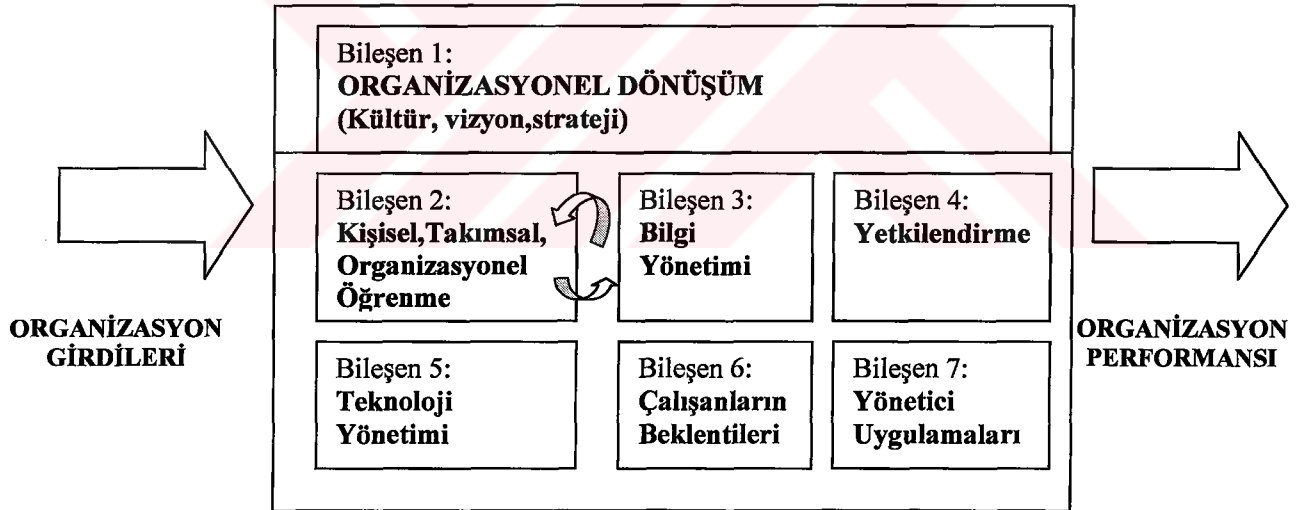
Günümüzde sadece endüstri alanında değil , hayatın tüm alanlarda öğrenme hakkettiği yeri edinmeye başlamıştır Şunu hiç çekinmeden söyleyebiliriz ki , devamlı öğrenme olmaksızın ne işletmeler, ne ekipler, ne de bireyler kendilerini yenileyebilir, ilerleyebilir ve hedeflerine ulaşabilir. Unutulmaması gereken temel nokta öğrenmenin bir yaşama biçimi olduğudur.

Öğrenmenin bir yaşama biçimi haline gelmesi ise önce öğrenmenin öğrenilmesi ile başlayacaktır. Etkin öğrenme yöntemlerini kişi kendi kendine öğrenebileceği gibi bu yöntemler belirli eğitim programlarında da öğrenilebilir

Bireylerin profesyonel yada profesyonel olmayan gelişimleri , işletmelerin gelişimini sağlamaktadır ki bu da işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır. Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı ile büyüyecekleri ve pazarda iyi bir yere sahip olabilecekleri çok açık bir gerçektir.

Öğrenen organizasyonlar bit aşamada diğer organizasyonlara göre farklı bir modelle karşımıza çıkmaktadırlar. Öğrenen organizasyonlar sistematik bir yaklaşımla öğrenme sistemine yeni bir organizasyon modeli sunmaktadırlar. Bu yeni sistemde de, öğrenme esastır. Fakat öğrenme diğer alt sistemler olan organizasyon, insanlar, bilgi ve teknoloji ile desteklenmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle diğer alt sistemleri göz ardı ederek yalnız öğrenme alt sistemi ile ilgilenmek başarılı bir öğrenen organizasyon kurulmasını engelleyecektir.

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ



Şekil 6.1. Öğrenen Organizasyonlar İçin Bir Model Önerisi

Tablo 6.1. Firmaların Kişisel, takımsal ve organizasyonel öğrenme puanları

Firma no.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	FİRMA ORT. (soru bazlı)
Öğrenme soruları																																					
Ö1	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4.1	
Ö2	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	3	4	4.0
Ö3	3	2	4	4	5	3	5	3	2	2	5	4	5	3	4	4	3	3	5	3	5	2	1	4	4	5	2	2	3	4	5	4	2	5	3	1	3.4
Ö4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	2	4	5	4	4.0
Ö5	4	5	5	5	3	4	5	4	2	2	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5	2	5	5	5	3	2	2	4	3	3	3	2	5	4	5	3.8
Ö6	4	5	3	5	1	3	5	4	2	3	3	4	1	3	3	5	4	4	1	4	5	3	5	3	5	3	2	3	4	4	3	4	2	5	3	5	3.5
Ö7	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	3	5	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4.1
Ö8	4	5	5	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	2	5	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	5	3.7
Ö9	5	3	5	5	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	3	5	5	3	3	3	5	4	3	4	3	5	3	3	3.9
Ö10	4	3	4	4	4	3	5	4	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	2	4	4	5	4	5	2	5	3	3	3.8
FİRMA ORT. (kategori bazlı)	4.1	3.9	4.3	4.5	3.7	3.3	4.7	3.7	2.5	3.2	3.8	4.3	3.7	3.3	4.3	4.5	3.7	4.1	3.7	3.7	4.7	3.2	3.8	4.3	3.8	4.5	3.8	2.5	3.2	4.1	4.3	3.8	4.3	2.5	4.7	3.3	3.8

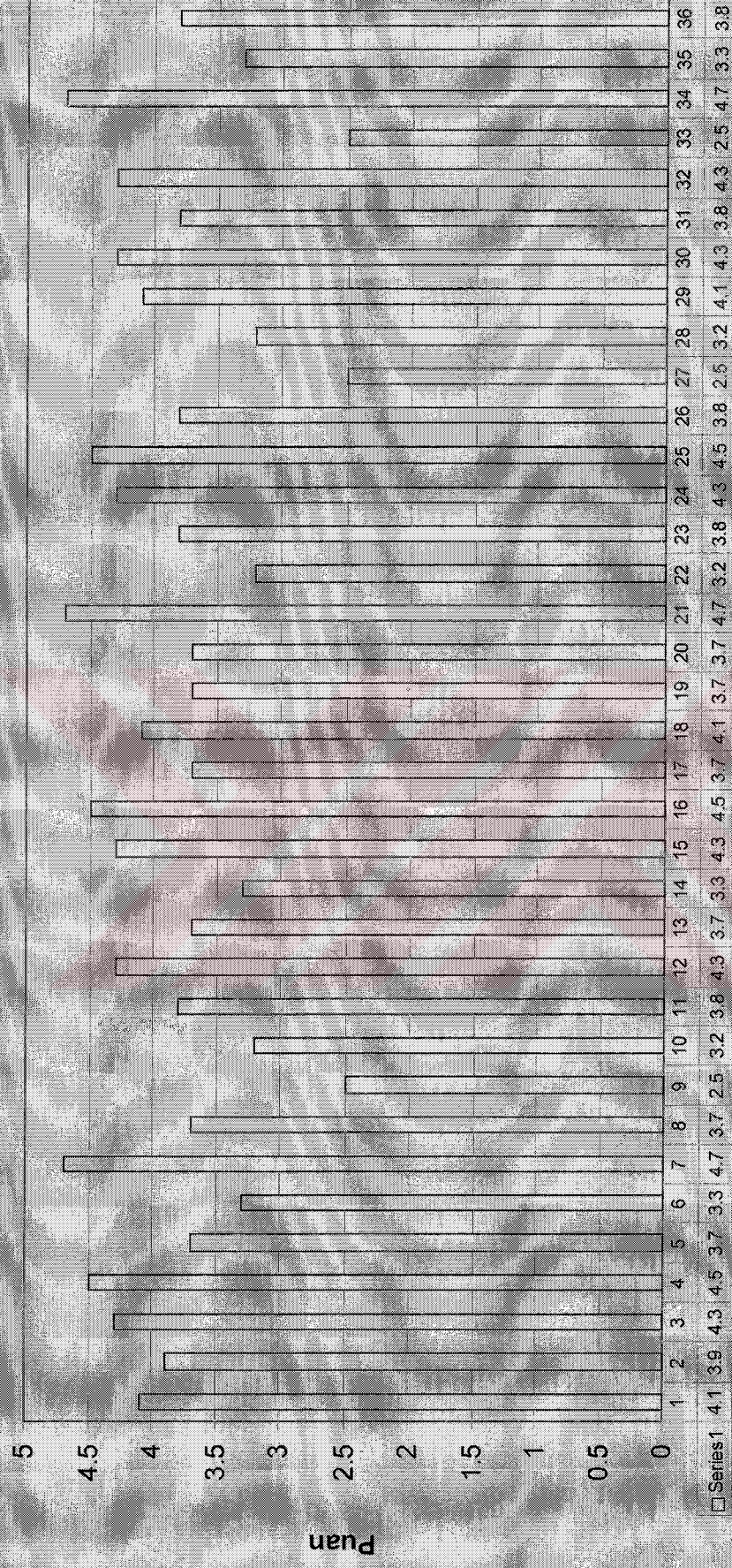
Tablo 6.2. Firmaların bilgi yönetimi puanları

FİRMA NO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	toplam	FİRMA ORT. (soru bazılı)	
Bilgi yönetimi																																								
BY-1		5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	5	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	149	4.1
BY-2		5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	146	4.1	
BY-3		5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	5	5	144	4.0	
BY-4		4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	3	4	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	150	4.2		
BY-5		3	4	3	5	5	4	3	4	3	3	4	2	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	5	2	3	3	3	4	3	4	5	4	4	2	5	3	129	3.6	
BY-6		4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	5	5	3	5	5	4	144	4.0	
BY-7		3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	150	4.2	
BY-8		5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	5	132	3.7		
BY-9		4	3	5	5	5	2	3	4	3	4	3	5	3	3	5	4	5	3	3	3	3	4	5	5	5	3	2	4	4	2	5	3	4	5	5	4	138	3.8	
BY-10		4	4	4	3	5	2	4	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	2	4	4	2	3	5	3	5	3	4	138	3.8	
Toplam FİRMA		42	40	41	45	43	37	37	37	31	37	41	45	38	37	43	37	41	31	37	41	38	37	43	45	41	31	37	37	40	37	45	41	37	45	45	40			
ORT. (kategori bazılı)		4.2	4	4.1	4.5	4.3	3.7	3.7	3.7	3.1	3.7	4.1	4.5	3.8	3.7	4.3	3.7	4.1	3.1	3.7	4.1	3.8	3.7	4.3	4.5	4.1	3.1	3.7	3.7	4	3.7	4.5	4.1	3.7	4.5	4.5	4			

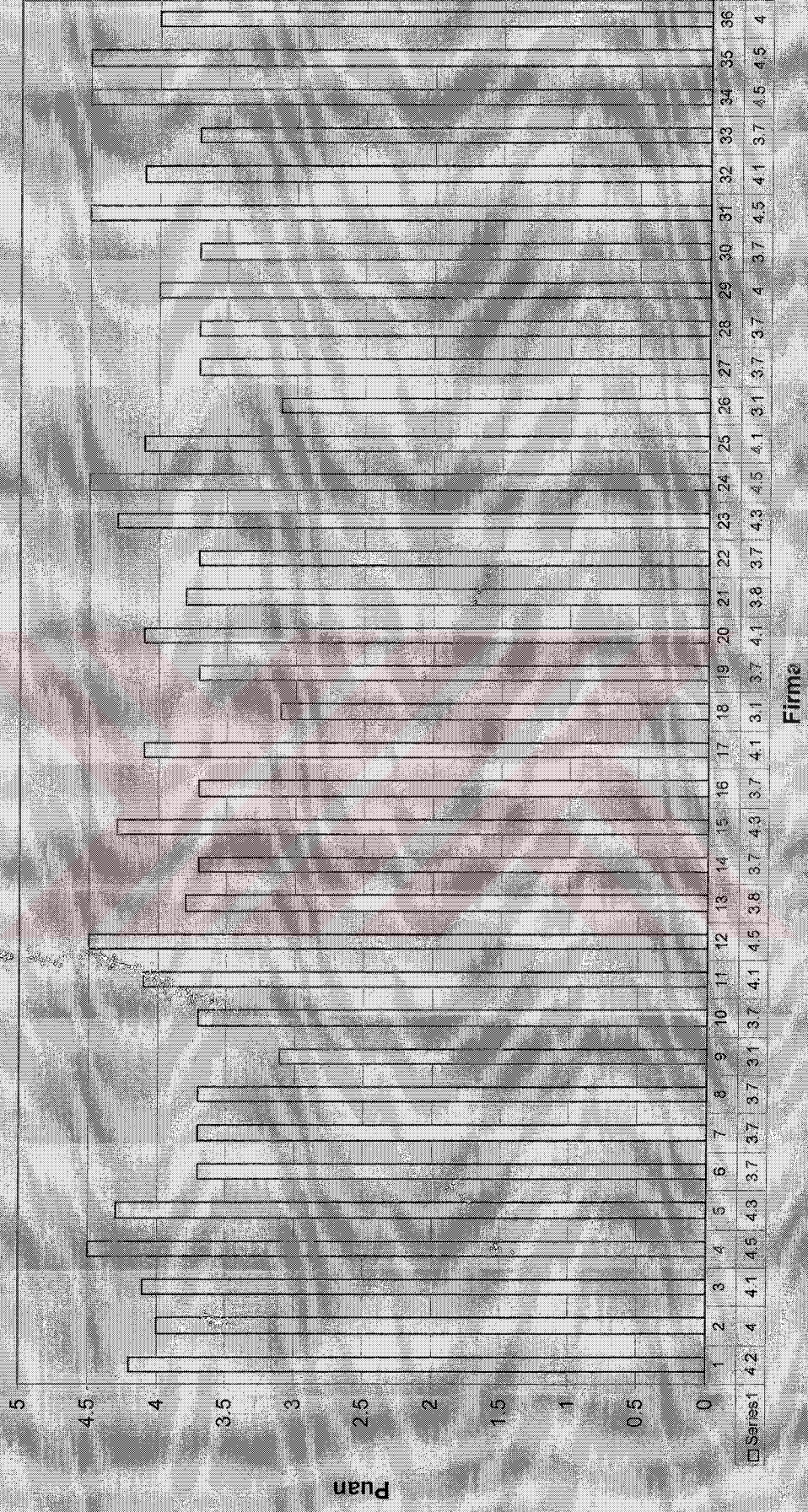
Tablo 6.3. Karşılaştırmalı puanlar

FİRMA NO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	FİRMA ORT. (soru bazlı)
KATEGORİ																																						
BY-1		5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	5	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4.1
Ö-1		5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3.9
BY-2		5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4.1
Ö-2		4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	5	3.9	
BY-3		5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4.0	
Ö-3		3	2	4	4	5	3	5	3	2	2	5	4	5	3	4	4	3	3	5	3	5	2	1	4	4	5	2	2	3	4	5	4	2	5	3	1	3.4
BY-4		4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	3	4	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4.2	
Ö-4		4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	5	3.9	
BY-5		3	4	3	5	5	4	3	4	3	3	4	2	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	5	2	3	3	4	3	3	4	5	4	2	5	3	3.6	
Ö-5		4	5	5	5	3	4	5	4	2	2	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5	2	5	5	5	3	2	2	4	3	3	2	5	4	5	3.6	
BY-6		4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4.0	
Ö-6		4	5	3	5	1	3	5	4	2	3	3	4	1	3	3	5	4	4	1	4	5	3	5	3	5	3	2	3	4	4	3	4	2	5	3	5	3.4
BY-7		3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4.2	
Ö-7		4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	3	5	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	3	5	4	4.0	
BY-8		5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	5	3.7	
Ö-8		4	5	5	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	5	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	5	3.6	
BY-9		4	3	5	5	5	2	3	4	3	4	3	5	3	3	5	4	5	3	3	3	4	5	5	5	5	3	2	4	4	2	5	3	4	5	4	3.8	
Ö-9		5	3	5	5	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	5	5	4	5	4	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	4	3	4	5	3	3	3.8	
BY-10		4	4	4	3	5	2	4	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	2	4	2	3	3	5	3	5	4	3.8	
Ö-10		4	3	4	4	4	3	5	4	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	3	4	3.7	
FİRMA NO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
TOPLAM		79	76	80	86	76	67	79	70	54	65	75	83	71	67	82	78	74	68	70	74	80	65	78	84	82	65	60	65	77	75	79	60	87	75	75		
MAX. PUAN		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
YÜZDE		79%	76%	80%	86%	76%	67%	79%	70%	54%	65%	75%	83%	71%	67%	82%	78%	74%	68%	70%	74%	80%	65%	78%	84%	82%	60%	65%	65%	77%	75%	79%	60%	87%	75%	75%		

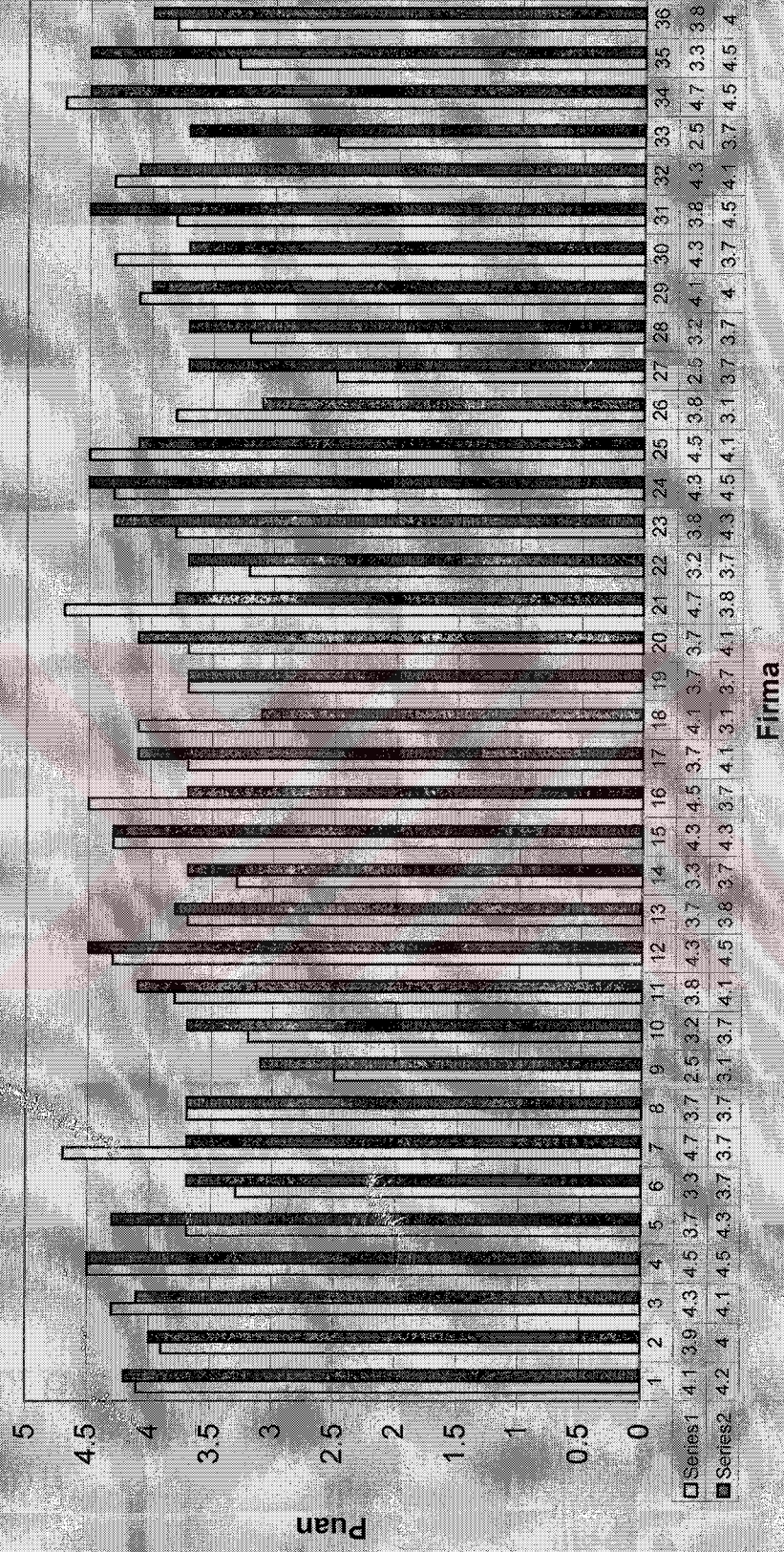
Tablo 6.4 Firmaların Ortalama Öğrenme Puanları



Tablo 3.5 Firmaların Ortalama Bilgi Yönetimi Puanları

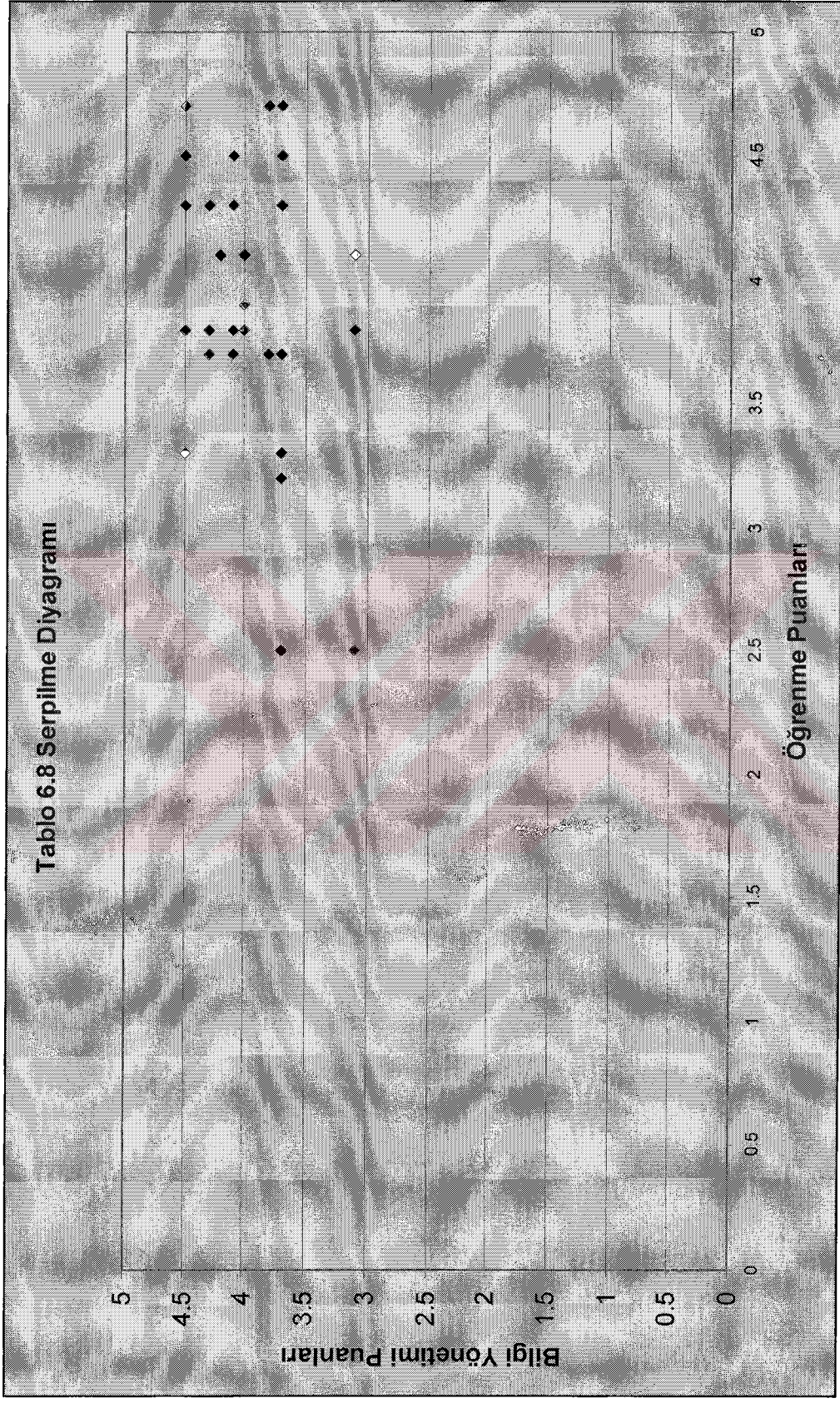


Tablo 6.6 Karşılaştırmalı Puanlar



Tablo 6.7 Toplam Puanlarda Firmaların Genel Durumu





KAYNAKLAR

- [1] **Morgan, G.**, 1986. Images of Organizations, Sage Publications Ltd., London.
- [2] **Marquardt, M.**, 1996. Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw Hill Books, New York:
- [3] **Ohmae, K.**, 1995. Putting Global Logic First, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 1, (January-February 1995), s.119
- [4] **Johnson, M.**, 1996. Gelecek Bin Yılda Yönetim, Sabah Kitapları, İstanbul.
- [5] **Kotter, J. P.**, 1996. Leading Change, Harvard Business School Press, Boston.
- [6] **Toffler, A.**, 1996. Üçüncü Dalga, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- [7] **Drucker, P. F.**, 1993. Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- [8] **Pfeffer, J.**, 1995. Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Sabah Kitapları, İstanbul.
- [9] **Nonaka, İ. and Takeuchi, H.**, 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press Inc., New York.
- [10] **Peters, T. J. and Waterman, R. H.**, 1987. Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- [11] **Eren. E.**, 1996. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- [12] **İmai, M.**, 1994. Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, BRISA Yavını, İstanbul.
- [13] **De Geus. A.**, 1998. Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür, Rota Yayım Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul.
- [14] **Goleman, D.**, 1998. Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir ?, Varlık Yayınları İstanbul.
- [15] **Stewart, T. A.**, 1997. Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği, MESS Yayınları, İstanbul.
- [16] **De Bono, E.**, 1996. Rekabetüstü (Sur/Petition), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [17] **Womack, J. P., Jones, D. T., and Roos, D.**, 1991. The Machine That Change the World: The Story of Lean Production, Harper Perennial, Newyork.
- [18] **Ohno, T.**, 1996. Toyota Ruhü, Scala Yayıncılık, İstanbul.
- [19] **Porter, M.**, 1997. Yarının Avantajlarını Yaratmak, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Sabah Kitapları, İstanbul, s. 49.
- [20] **Kim, D.**, 1993. The Link Between Individual and Organizational Learning , *Sloan Management Review* , No. 1 (Fall 1993), s. 38.

- [21] **Senge, P. M.**, 1993. Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- [22] **Argyris, C. and Schon, D.**, 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison Wesley , Massachusetts.
- [23] **Argyris, C.**, 1977. Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, Reprint No: 77502, (September-October 1977), s.116.
- [24] **Mc Gill, M., Slocum, J. W. and Lei, D. T.**, 1992. Management Practices in Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, Vol.21, No:1, (Summer 1992), s.6.
- [25] **Nevis, E.C., Di Bella, A. and Gould, J.M.**, 1995. Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Vol.36, No.2, (Winter 1995), s.73.
- [26] **Garvin, D.A.**, 1993. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol.71, No.4, (July-August 1993), s.90.
- [27] **Stata, R.**, 1989. Organizational Learning: The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, (Spring 1989), s. 64.
- [28] **Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T.**, 1991. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, Mc-Graw Hill Book co., London.
- [29] **De Geus, A.**, 1988. Planning as Learning, *Harvard Business Review*, (March-April 1988), s. 1-6.
- [30] **Argyris, C.**, 1996. On Organizational Learning, Reprint, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts.
- [31] **Probst, G.J.B. and Büchel, B.S.T.**, 1997. Organizational Learning : The Competitive Advantage of the Future: Prentice Hall, London.
- [32] **Fiol, C.M and Lyles, M.A.**, 1985. Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 1985, s. 804.
- [33] **Dixon, N.**, 1994. The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, Mc Graw-Hill Book co., London.
- [34] **Schein, E.H.**, 1996. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No.1, (Fall), s. 9-20.
- [35] **Schein, E.H.**, 1994. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or inhibitor of Organizational Learning, *MIT Working Papers*, s. 1-7.
- [36] **Popper, M. and Lipshitz, R.**, 1998. Organizational Learning Mechanisms, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34, No.2, s. 161-179.

- [37] Hamel, G. and Prahalad, C. K., 1996. Geleceği Kazanmak, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- [38] Kalder Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 1997. Öğrenen Organizasyonlar, KalDer Yayınları, İstanbul.
- [39] Mc Gill, M. and Slocum, J.W., 1992. Unlearning the Organizations, *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No.1, s. 5-17.
- [40] Deming, W.E., 1993. Out of The Crisis, MIT Pubs., Massachusetts.
- [41] De Bono, E., 1997. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [42] Senge, P.M., Roberts, C. and Kleiner, A., 1994. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, N. Brealey Publishing, London.
- [43] Gerber, R., 1998. How Do Workers Learn in Their Work?, *The Learning Organization*, Vol.5, No.4, s. 165-174.
- [44] Daft, R., 1994. Management, The Dryden Press, Orlando.
- [45] Teare, R. and Dealtry, R., 1998. Building and Sustaining a Learning Organization, *The Learning Organization*, Vol.5, No.1, s. 47-60.
- [46] Ulrich, D. and Jick, T., 1993. High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability, *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, s. 52-66.
- [47] Buckler, B., 1996. A Learning process to Achieve Continuous Improvement and Innovation, *The Learning Organization*, Vol.3, No.3, s. 31-39.
- [48] Altun, C., 1998. Öğrenen Organizasyonlar Profili, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [49] Pareek, U., 1988. Organizational Learning Diagnostics (OLD): Assesing and Developing Organizational Learning (in the 1988 Annual: Developing Human Resources), San Diago
- [50] O'Brien, M., 1993. The Learning Organizational Profile : O'Brien Learning Systems , Milford, Ohio.

EK A

ANKET ÇALIŞMASI

Görev Unvanınız:

Firmadaki kıdem yılınız:

Firmanın yaşı:

Çalışan sayısı:

Yönetici sayısı:

ÖĞRENEN ORGANİZASYON:

Kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni düşünce şekillerinin ortaya atıldığı ; insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri bir organizasyondur.

Aşağıdaki sorulara 1 ile 5 arasında değişen puanlar veriniz. Verdiğiniz puanları sorunun hemen sonuna yazabilirsiniz.

1 puan : Kesinlikle katılmıyorum

2 puan: Katılmıyorum

3 puan: Tarafsızım

4 puan: Katılıyorum

5 puan: Tamamen katılıyorum

niteliği taşıyan cevaplar için kullanılmalıdır.

Anketi cevapladığınız için teşekkür ederiz.

1. ORGANİZASYONEL DÖNÜŞÜM (Vizyon/ Strateji / Kültür)

1. İş çevresindeki ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere göre vizyon ve strateji sürekli olarak güncellenmektedir.
2. Üst düzey yönetim öğrenen organizasyon olma vizyonunu desteklemektedir.
3. Gelişme için sürekli öğrenmeye kendimizi adadık.
4. Başarılarından olduğu kadar başarısızlıklardan da öğreniriz.
5. Bilgi paylaşımının yollarını, tasarımlarız ve organizasyonun bütününde öğrenmenin kalıcı olmasını sağlarız.
6. Her türlü yeniliği ödüllendirme mekanizmamız gelişmemiştir..
7. Öğrenme faaliyetleri ölçülür ve geleceğe dönük etki ve yararları tahmin edilir.
8. Organizasyon içi öğrenmenin paylaşılması için sürekli yeni stratejiler ve mekanizmalar üretilmekte geliştirilmektedir.
9. Öğrenmenin önemini destekleyen bir ortam yoktur.
10. Öğrenme için kurum stratejileri oluşturulmaktadır.

2. KİŞİSEL,TAKIMSAL,ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

1. Sürekli öğrenme, çalışanlar tarafından yüksek bir iş önceliği olarak görülmez.
2. Kendi öğrenme ve gelişmemizi sağlamayı umut etmekteyiz ve bu konuda

cesaretli olmaktayız.

3. Hızlandırılmış öğrenme yöntemleri kullanılmamaktadır.
4. Takımlar ve kişiler eylemsel öğrenme prosesi kullanmaktadırlar. (Problem vedurumlar üzerine dikkatli düşünme ile edinilen öğrenme ve bunun gelecekteki hareketlere uygulanması)
5. Müşterileri ve tedarikçileri, öğrenme ve eğitim aktivitelerine dahil etmemekteyiz.
6. Halkı, profesyonel kuruluşları, akademik çevreyi ve satıcıları öğrenme ve eğitim aktivitelerine dahil etmekteyiz.
7. “Öğrenmeyi öğrenme” becerisi geliştirilmeye çalışılır.
8. Kariyer geliştirme planları yapılır ve ferdi öğrenme olanakları sağlanır.
9. Öğrenen ve başkasının öğrenmesine yardım eden kişiler ve takımlar ödüllendirilir.
10. Birey, grup ve organizasyonel seviyelerde öğrenme teşvik edilmiş ve cesaretlendirilmiştir.

2. YETKİLENDİRME

1. Amirler iş planlama, örgütleme ve sonucu izleme bakımından başarısızdır.
2. Amirler kendisinin ön incelemesine ve onayına sunmaksızın bir işe başlama konusunda çalışanları serbest bırakmaktadırlar.
3. Amirlerin kendisi tarafından kararlaştırılması gereken konularda karar

vermek için yeter derecede yetkisi yoktur.

4. Kavramsal öğrenme ve performansa adanmış ; bunları gerçekleştirebilir ve yetkilendirilmiş bir işgücü geliştirmeye girişmekteyiz.
5. Amirler astlarına yetki devretmemektedir.
6. Otoriteyi , kişinin sorumluluğunu ve öğrenme yeteneğini diğerlerinininkine eşit kılmak için organizasyon bünyesine dağıtır ve devrederiz.
7. Genel olarak üst düzey yöneticilerin örgütünün işleyişi üzerinde etkisi yüksektir.
8. Genel olarak, orta düzeydeki yöneticilerin, alt düzeydeki çalışanların ve yüksek yöneticilerin örgütünün işleyişi üzerinde etkisi yüksektir.
9. Çalışanlar yetkilendirilmiş ve yapabilir kılınmışlardır.
10. Bürokrasi fazla ve organizasyon yapısı dikeydir.

4. BİLGİ YÖNETİMİ

1. Fikirlerini öğrenmek ve servis / ürün kalitesini arttırmak için bilgilerimizi müşterilerle paylaşmaktayız.
2. Dış ve iç bilgileri kolayca toparlayabileceğimiz bir sisteme sahip değiliz.
3. Ürünün veya servisin gelişmesine yönelik olan projelerin gösterimini sağlamakta ve bu projelerden organizasyon içerisinde herkesi haberdar etmekteyiz.
4. Sistemler ve yapılar, önemli olan bilgilerin kodlanması , depolanması, ve gerekli olanlarının kolayca erişilip kullanılmasına yönelik olarak

tasarlanmış değildir.

5. Gruplar, departmanlar ve bölümler arası bilginin transferi için birimler arası takımlar kullanılmaktadır.
6. Çalışanlarına öğrenme imkanları sağlayacak bilginin oluşmasını sağlayan üniteleri, projeleri ve grupları yeterince desteklemiyoruz.
7. Sınırlar arasındaki bilgi transferini maksimize etmek için takım kaynaşmaları ve mesleki yönlendirmeler desteklenir, cesaretlendirilir.
8. Bilginin saptırılmasını ve iletişim kanallarının tıkanmasını aktif dinleme ve etkin geri besleme gibi yeteneklerle önlemekteyiz.
9. Organizasyondaki bireylerde dışarıda gelişen olayları takip etme eğilimi azdır. (Benchmarking, konferanslara katılım, araştırmaları izleme,...)
10. Organizasyonda çalışanlar bilgi alışverişinde bulunurlar.

5. TEKNOLOJİ YÖNETİMİ

1. Etkili ve bilgisayar bazlı bir bilgi sistemi öğrenmeyi kolaylaştırır düşüncesine organizasyon olarak sahibiz.
2. Çalışanlarımız bilgiye ulaşmaya ve kullanılmasına karşı hazırlıklı değildir. (Lokal bilgi ağları, internet, on-line...)
3. Öğrenme imkanları (eğitim ve konferans salonları gibi...) , elektronik multimedia desteklidir ve öğrenme ortamı sanat ile , müzik ve görsellik ile iç içedir..
4. Çalışanlara, bilgisayar yardımlı öğrenme programları ve bilgisayar destekli yardım programları açıktır.

5. Grup işlerini yönetmek için bilgisayar teknolojisi yeterince kullanılmamaktadır.
6. Yüksek teknoloji öğrenme sistemlerini, tam zamanında öğrenmeyi, koçluğu (yönlendirmeyi) ve kademesiz işleri desteklemekteyiz.
7. Elektronik destekli performans sistemimiz öğrenmemizi ve işimizi daha iyi yapmamızı sağlamada yetersizdir.
8. Öğrenme gereksinmelerimize göre bilgisayar destekli performans sistemimizi değiştirmekteyiz.
9. İhtiyaçlarımızı en iyi derecede karşılayacak bilgilerin kodlanması depolanması, yaratılması ve transfer edilmesi için mevcut donanımımızı değiştirmede , yeni ortamlara uyumlu hale getirmede yetersiziz.
10. Takımlar bir diğerinden öğrenmeye ve öğrendiklerini çok çeşitli şekillerde paylaşmaya teşvik edilmektedirler. (Elektronik bülten panoları, basılı haberler,gruplar arası toplantılar gibi...)

3. ÇALIŞANLARIN BEKLENTİLERİ, PERFORMANS HEDEFLERİ

1. Çalışanların çalışmaları ,yükseltilmelerinde esas alınmak üzere ,belli zamanlarda değerlendirilmemektedir.
2. Organizasyon çalışanların gereksinmelerini (örneğin, ilginç bir iş, yeterli ücret, özel yeteneklerinizi kullanma ve geliştirme olanağı ya da işinizden beklediğiniz herhangi bir şey) karşılamaktadır.
3. Çalışanların organizasyona katıldığı zamanki beklentileri gerçekleşmiştir.
4. Genel olarak, organizasyonda çalışanlar şimdiye kadar bir üst düzey dereceye ya da göreve yükseltilmeleri ve gelecekteki yükseltile

şanslarından hoşnut değildirler.

5. Yeniliğin sürekli kullanımı için gereken desteği sağlamak için gerçekçi değerlendirmeler yapılmaktadır
6. Çalışma hayatının kalitesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.
7. Performans değerlendirme çalışmaları yapılmamaktadır.
8. Amirler yapılacak işin miktarı ve kalitesi konusunda koyduğu standartlar yüksektir.
9. Çalışanlar organizasyona kuvvetli bir bağlılık duymamaktadır.
10. Organizasyondaki çalışmalarına verilen değerden çalışanlar hoşnuttur.

7. YÖNETİCİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ SORULAR

1. Bireyler nasıl öğrenilmesi gerektiği konusunda eğitilmeli ve yönlendirilmelidirler.
2. Yöneticiler ve yönetici konumunda olmayanlar öğrenmek ve problemleri beraber çözebilmek için partner olarak ortak çalışmaktan kaçınırlar.
3. Yöneticiler , öğrenme imkanlarını oluşturmakta ve bu sayede öğrendiklerini ve yansımaları teşvik etmekte ve yeni bilgilerin kullanabilmesini sağlamaktadırlar.
4. Genel olarak amirlere güvenilmemektedir.
5. Amirler çalışanlarına güven duymaktadırlar.
6. Amirlerin işle ilgili sorunlarını ve gereksinmelerini çalışanlar

bilmemektedirler.

7. Amirler görevlerinin insan ilişkileri bölümünde başarılıdır.
8. Amirler, çalışanlara, işteki başarılarını artırma konusunda yol göstermezler.
9. Amirler iş planlama . örgütleme ve sonucu izleme bakımından başarısızdır.
10. Amirler kendisinin ön incelemesine ve onayına sunmaksızın bir işle başlama konusunda çalışanları serbest bırakmaktadırlar.



ÖZGEÇMİŞ

M. Korhan UÇAR, 1972 yılında Üsküdar'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Gebze'de tamamladıktan sonra 1992 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Kocaeli Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'ne girdi. 1996 yılında mezun oldu. Aynı yıl sonunda İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 1996-2000 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde Araştırma görevlisi olarak çalıştı. Araştırma Görevliliğinden 2000 yılı ağustos ayında istifa eden M. Korhan UÇAR daha sonra FORD-OTOSAN Gölcük fabrikasında endüstri mühendisi olarak göreve başladı. Halen bu görevini sürdürmektedir.