

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRENEN KURUMLAR

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

HAZIRLAYAN

Evrin ÇALKAVUR

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Esin ERGİN

İSTANBUL - Eylül, 1997

ÖNSÖZ

'Öğrenen Kurumlar' konulu tezimle amacım, işletme yönetimindeki en son gelişmelerden birisi olan 'Öğrenen Kurumlar' konusunda literatürü araştırıp, konuyu inceleyerek Türkiye ortamında üretim sektöründe değerlendirmek olmuştur.

Tez konumu bulmamda, kaynaklara ulaşmamda ve çalışmayı gerçekleştirmemde değerli hocam Prof. Dr. Esin Ergin'e tüm yardımları ve yol göstermeleri için teşekkürlerimi sunarım. Yard. Doç. Dr. Şebnem Arıkboğa ve Doç. Dr. Dursun Arıkboğa'ya tüm destekleri ve yardımları için teşekkür ederim.

Evrin ÇALKAVUR

İstanbul, 25 Ağustos 1997

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM : ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME	3
1.1. Uyumcu (Tek Boyutlu) Öğrenme / Yaratıcı (Çift Boyutlu) Öğrenme	7
1.1.1. Uyumcu (Tek Boyutlu) Öğrenme	7
1.1.2. Yaratıcı (Çift Boyutlu) Öğrenme	10
1.1.2.1. Açıklık	10
1.1.2.2. Sistem Düşüncesi	12
1.1.2.2.1. Pekiştirici Süreçler	13
1.1.2.2.2. Dengeleyici Süreçler	14
1.1.2.3. Yaratıcılık	17
1.1.2.3.1. Yaratıcılığı Olumlu Olarak Etkileyen Kişisel Özellikler	18
1.1.2.3.2. Yaratıcılığı Olumsuz Olarak Etkileyen Kişisel Özellikler	18
1.1.2.3.3. Kişisel Özelliklerin Yaratıcılığı Destekler Şekilde Geliştirilmesi	19
1.1.2.4. Empati	21
1.2. Takım Halinde Öğrenme ve Diyalog	22
1.2.1. Hizalanma	22
1.2.2. Diyalog	25
1.2.3. Diyalog Gruplarında Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler	26
1.2.3.1. İnsanların Kültürel Açından Olayları Kategorize Ederek Düşünmesi	26

1.2.3.2. İnsanların İçinde Bulundukları Düzeni Sürdürme İsteği ile Yeni Düşünce ve Uygulamalara Direnmeleri	27
1.2.3.3. Kabul Görmek İçin Onaylama Davranışının Benimsenmesi	27
1.2.3.4. Psikolojik Savunma Mekanizmalarına Başvurulması	28
1.2.4. Diyalog İçin Gereken Temel Koşullar	29
1.2.4.1. Varsayımların Askıya Alınması	30
1.2.4.2. Tüm Katılanların Birbirlerini Çalışma Arkadaşı Olarak Görmeleri	30
1.2.4.3. Diyalogun Devamlılığını Sağlayan bir Kolaylaştırıcı Olmalıdır	31
1.2.5. Diyalog Çalışmalarında Yapılması Gerekenler	32
1.2.6. Duyarlılık Eğitimi ve Diyalog	34
1.2.7. Birlikte Konuşma Teknikleri	36
II. BÖLÜM : ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE GELİŞİMİ	38
2.1. Öğrenen Organizasyon'un Gelişimi	40
2.1.1. İşletme Yönetimi Açısından Kurumların Sınıflandırılması	40
2.1.1.1. Bilen Kurumlar	41
2.1.1.2. Anlayan Kurumlar	43
2.1.1.3. Düşünen Kurumlar	44
2.1.1.4. Öğrenen Kurumlar	45
2.1.2. Yeni Paradigma Kurumlar	46
2.1.3. Organizasyon Yapısının Evrimi ve Yeni Paradigma Kurumlar	48
2.1.3.1. İlk Evre: Öncü Kurum	48
2.1.3.2. Rasyonel Evre: Farklılaştırılmış Kurum Yapısı	49
2.1.3.3. Gelişim Evresi: Bütünleştirilmiş Kurum	52

2.1.4. II. Dünya Savaşı Sonrası İşletmelerdeki Gelişmeler ve Öğrenen Kurumlar	53
2.2. Öğrenen Kurum'un Özellikleri ve Enerji Akımları	56
2.2.1. Öğrenen Kurum'un Özellikleri	56
2.2.1.1. Strateji İle İlgili Özellikler	57
2.2.1.1.1. Stratejide Öğrenme Yaklaşımı	57
2.2.1.1.2. Politika Geliştirmede Katılımcılık	57
2.2.1.2. İçer Bakış	58
2.2.1.2.1. Bilgilendirme (Yönetmel Haberleşme Sistemleri)	58
2.2.1.2.1.1. Günlük İşlemler Sistemi	60
2.2.1.2.1.2. Yönetmel Haberleşme Sistemleri	60
2.2.1.2.1.3. Karar Almaya Destek Veren Sistemler	61
2.2.1.2.1.4. Ofis Otomasyonu Sistemleri	61
2.2.1.2.1.5. Yönetime Destek Verici Sistemler	62
2.2.1.2.2. Geliştirici Muhasebe ve Kontrol	63
2.2.1.2.3. İç Alışveriş	63
2.2.1.2.4. Ödüllendirmede Esneklik	64
2.2.1.3. Kolaylaştırıcı Yapılar	65
2.2.1.4. Dışa Bakış	65
2.2.1.4.1. Sınır Görevlilerden Çevre Gözlemcileri	65
2.2.1.4.2. Firmalar Arası Öğrenme	66
2.2.1.5. Öğrenme Olanakları	66
2.2.1.5.1. Öğrenen İklim	66
2.2.1.5.2. Herkes İçin Kendini Geliştirme Olanakları	67
2.2.2. Öğrenen Kurumlarda Enerji Akımı	67
2.3. Öğrenen Kurumun Disiplinleri	70
2.3.1. Kişisel Yetkinlik	70

2.3.2. Düşünsel Modeller	71
2.3.3. Paylaşılan Vizyon	73
2.3.4. Takım Halinde Öğrenme	75
2.3.5. Sistem Düşüncesi	76
III. BÖLÜM : ÖĞRENER KURUM ÜZERİNE ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	78
3.1. Öğrenen Kurumlar / Kurumsal Öğrenme Konularında Yapılmış Araştırmalar	78
3.2. Uygulama Çalışmasının Amaç Kapsam ve Yöntemi	80
3.2.1. Araştırmada Kullanılan Araçlar	81
3.2.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği	82
3.3. Öğrenme İkliminin Kalitesi	82
3.3.1. Fiziksel Çevre	83
3.3.2. Öğrenmeyi Sağlayıcı Kaynaklar	84
3.3.3. Öğrenmeyi Cesaretlendirme	84
3.3.4. İletişim	87
3.3.5. Ödül-Ceza Sistemi	88
3.3.6. Personele Karşı Yaklaşım	88
3.3.7. Personel Arasındaki İlişkiler	91
3.3.8. İşletme Standartları	92
3.3.9. Öğrenen İklim Kalitesinin Genel Olarak Değerlendirilmesi	92
3.4. Öğrenmeyi Engelleyici Koşullar	93
3.4.1. Cinsiyet ve Irk Ayrımı	93
3.4.2. Eleştirinin Övgüden Daha Fazla Yapılması	93
3.4.3. Çalışanlara Performansları Konusunda Bilgi Verilmemesi	95
3.4.4. Çalışma Koşullarına ve Personelin Sağlığına Verilen Önem	95
3.4.5. Hata ve Yanlışları İtiraf Etmenin Personelin Kariyerini Olumsuz Etkilemesi	96
3.4.6. Hiyerarşiden Kaynaklanan Ayrıcalıkların Olması	96
3.4.7. Yöneticiler Arasında Çeşitliliğin Az Olması	96

3.4.8. İnsanların Birbirlerinin Düşüncelerini Dinlememesi	97
3.4.9. Öğrenmeyi Engelleyici Koşulların Genel Olarak Değerlendirilmesi	97
3.5. Yönetim Tarzı	97
3.5.1. Klasik Yönetici (Instructor)	98
3.5.2. Takım Yöneticisi (Coach)	99
3.5.3. Yol Gösterici (Mentor)	99
3.5.4. Yönetim Tarzının Genel Olarak Değerlendirilmesi	100
3.6. Stratejik Konularda Öğrenme Yaklaşımı	101
3.6.1. Stratejilerde Öğrenmeyi Sağlayacak Deneyimlere Yer Verilmesi	101
3.6.2. Çalışanların Politika ve Stratejilerin Belirlenmesine Katılımları	101
3.6.3. Bölümlerin Birbirlerini İç Müşteriler Olarak Algılaması	101
3.6.4. Şirket Dışından Bilgi Almak İçin Özel bir Bölümün Olması	103
3.6.5. Çalışanların Müşteri Beklentilerini Belirlemede Etkisi	103
3.6.6. Satıcıların, Dış Çevreyle İlişkisi Olanların ve Rakiplerin İşletmeye Bilgi Getirici Olması	103
3.6.7. Ortak Öğrenme Çalışmaları	104
3.6.8. Stratejik Konularda Öğrenme Yaklaşımının Genel Olarak Değerlendirilmesi	104
3.7. İşletmeler İçin Öncelikli Olan Unsurlar	104
3.7.1. Yöneticilere Bildirilen Unsurlar	106
3.7.2. Yöneticilerin Ekledikleri Unsurlar	106
3.8. Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Değerlendirilmesi	107
SONUÇ	108
EK 1 "ÖĞRENEN KURUM" ANKETİ : ORTA KADEME YÖNETİM	111
EK 2 "ÖĞRENEN KURUM" ANKETİ : ÜST KADEME YÖNETİM	121
KAYNAKÇA	128

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1 Olumlu Pekiştirici Geri Besleme	13
Şekil 2 Dengeleyici Süreç Örneği	14
Şekil 3 Pekiştirici ve Dengeleyici Sistem Örneği	16
Şekil 4a Hizalama	23
Şekil 4b Göreceli Hizalama	23
Şekil 4c Düşük Seviyede Hizalama	24
Şekil 5 Birlikte Konuşma Teknikleri	37
Şekil 6 Kurumları İşletme Yönetimi Açısından Dörde Ayıran Yaklaşım	40
Şekil 7 Yeni Paradigma Kurumlar	47
Şekil 8a Düz Organizasyon Yapısı	49
Şekil 8b Ağ Şeklinde Organizasyon Yapısı	49
Şekil 9a Bürokratik Organizasyon Yapısı	50
Şekil 9b Matriks Organizasyon Yapısı	51
Şekil 10 Sorun Çözme Süreci	54
Şekil 11 Sistemik Eğitimden Öğrenen Kuruma	54
Şekil 12 Öğrenen Kurumun Özellikleri	56
Şekil 13a Enerji Akımı	68
Şekil 13b Öğrenen Kurumda Enerji	68
Şekil 13c Enerji Akım Modeli	69
Şekil 14 Sonuç Çıkarma Merdiveni	72

TABLÖLAR

	Sayfa
Tablo 1 Duyarlılık Eğitimi ve Diyalogun Karşılaştırılması	35
Tablo 2a Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	80
Tablo 2b Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu	81
Tablo 3 İşletmede Öğrenme İkliminin Kalitesi : Fiziksel Çevre	83
Tablo 4 İşletmede Öğrenme İkliminin Kalitesi : Öğrenmeyi Sağlayıcı Kaynaklar	85
Tablo 5 İşletmede Öğrenme İkliminin Kalitesi : Öğrenmeyi Cesaretlendirme	86
Tablo 6 İletişim	87
Tablo 7 Ödül - Ceza Sistemi	89
Tablo 8 Personele Karşı Yaklaşım	90
Tablo 9 Personel Arasındaki İlişkiler	91
Tablo 10 İşletme Standartları	92
Tablo 11 İşletmede Öğrenmeyi Engelleyici Koşullar	94
Tablo 12 Yöneticilerin Yönetim Tarzı	98
Tablo 13 Stratejik Konularda Öğrenme Yaklaşımı	102
Tablo 14 İşletmeler İçin Öncelikli Olan Unsurlar	105

GİRİŞ

"Öğrenen Kurum" konusu, işletme yönetimi alanındaki son gelişmelerden birisidir. Böylesine yeni bir konu üzerinde yapılacak çalışmanın iki yönlü bir yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Öncelikli olarak konu tanıtılacaktır. İkinci olarak ise Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkedeki etki ve sonuçlarının incelenmesi ve konunun uluslararası boyuttaki gelişimine katkıda bulunulmasını sağlayacak çalışmalar için bir başlangıç noktası olabilecektir.

"Öğrenen Kurum" yaklaşımının gelişmiş ülkelerde uygulanması, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde uygulanmasından daha kolay gözükmektedir. "Öğrenen Kurumlar"ın yaşama geçirilebilmesi, açık fikirliliği, bireylerin kendilerini ve diğerlerini çok iyi tanımasını, en azından bu çabaya girmeye istekli olmalarını gerektirmektedir. Sadece yönetim tarzındaki bir değişiklik "Öğrenen Kurum" olmayı sağlayamayacaktır. Düşünce tarzında ve hayata bakış açısında köklü değişiklikler gerekmektedir.

"Öğrenen Kurumlar", işletme yönetiminin gelişiminde "Bilen Kurumlar", "Anlayan Kurumlar" ve "Düşünen Kurumlar"dan sonra gelmektedirler. Ülkemizde ise işletmelerin çoğu henüz "Bilen Kurum" seviyesindedirler. Çok azı "Anlayan Kurum" olabilmış ve sadece birkaç tanesi "Düşünen Kurum" olma yolunda bir çaba içine girmişlerdir. Bu konuda üzerinde düşünülmesi gereken nokta işletmelerin yukarıda sıralanan her bir aşamadan geçmesinin gerekip gerekmediğidir. Eğer bu aşamalardan geçilerek "Öğrenen Kurum" olunacak ise Türk işletmeleri "Öğrenen Kurum" olduklarında, gelişmiş ülkelerdeki işletmeler çok daha ileride olacaklardır. Bu farkı kapamanın bir yolu aradaki aşamaların atlanmasını sağlayacak şekilde,

kullanılan işletme yönetimi teknik ve yaklaşımlarında köklü bir reform yapmak olabilir. Ya da bu aşamalar yaşanmadan bir geçiş yapılamayacağı ortaya çıkarılabilir. Belki de çözüme, içinde bulunulan koşullara uygun, çok farklı anlayış ve yöntemlerin geliştirilmesi ile ulaşılabacaktır. Yukarıda vurgulanan soruların yanıtlanabilmesi ön yargısız çalışma ve araştırmalar yapılması ile mümkün olacaktır.

Öğrenen Organizasyon konulu tez çalışmasının birinci bölümünde öğrenme, organizasyonel öğrenme, yaratıcı öğrenme ve takım halinde öğrenme kavramları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde ise öğrenen organizasyonun tarihsel gelişimi, kapsamı ve disiplinleri incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise ISO'nun 500 büyük firmasından seçilen işletmelerden 96 çalışan ve 43 yönetici ile yapılan bir anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME

Öğrenme, psikologlar ve sosyal bilimciler tarafından gittikçe daha çok önem verilerek irdelenen bir konu haline gelmektedir. İnsanoğlunun içinde bulunduğu uygarlığı yaratması biyolojik gelişmesinden değil, daha çok şey öğrenmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Biyologlara göre insanın biyolojik yapısı son beşbin yıl içinde çok büyük değişimler geçirmemiştir. Ancak insanoğlunun bugün ulaştığı uygarlık ile beşbin yıl öncesi karşılaştırılamayacak kadar farklıdır. İnsan öğrenme yeteneği sayesinde yaşayış tarzını sürekli geliştirebilmektedir. Bu nedenledir ki gelişmiş ülkelerde eğitim sistemleri önemli bir ulusal sorun olarak algılanmakta ve sürekli geliştirilmeleri yönünde çaba harcanmaktadır.¹

Öğrenmeye verilen önemin sürekli artmasının bir nedeni yukarıda anlatıldığı gibi insanoğlunun gelişimindeki anahtar öge olduğunun anlaşılmasıdır. Diğer nedeni ise daha çok günlük hayata ve pratik uygulamalara yöneliktir. Herkes günlük hayatı içinde birşeyler öğrenmeye ve öğretmeye çalışmaktadır. Öğrenme ve öğretme olgusu insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Daha etkin ve hızlı öğrenebilmek ve öğretebilmek günümüzün dinamik ortamında son derece önemlidir.

Öğrenmenin tanımı ve sınırları üzerinde tartışılmaktadır. "En geniş anlamda öğrenme, davranışlarda meydana gelen bir değişiklik olarak tanımlanabilir."²

¹Doğan Cüceloğlu: **İnsan ve Davranışı**, 4. Basım, İstanbul : Remzi Kitabevi, 1993, s.134.

²Feriha Baymur: **Genel Psikoloji**, 4. Baskı, İstanbul: İnkılap ve Aka Kitabevleri Kol. Şti., 1978, s.149.

Kimileri öğrenmeyi ezberlemek ile eşanlamli olarak algırlar. Yabancı bir dili öğrenmek, tarih bilgilerini ya da bir şiiri ezberlemek öğrenme kavramının içine girer ancak, tamamını oluşturmaz. Bisiklete binmek, daktilo yazmak, büro makinaları kullanmayı öğrenmek ya da bazı şeylerden korkmayı, bazı şeylerden ise hoşlanmayı, sosyal ilişkilerde nasıl davranılacağını öğrenmek, idealler edinmek öğrenmenin farklı boyutlarına örnek olarak verilebilir. Öğrenme, düşünsel, devinimsel, duygusal ve sosyal olmak üzere farklı bölümler halinde irdelenebilir. Öğrenme faaliyetlerinin bir kısmı şiir ezberlemek gibi daha yalın faaliyetlerdir. Bir kısmı ise insanları yönetme sanatını kavramak, bilgisayar mühendisliğini öğrenmek gibi çok daha karmaşık öğrenme faaliyetleridir.³

Öğrenme yaşantılar sonucu oluşur. “Deney, görgü, baştan geçmiş bir olay sonucu davranışlarda çok büyük değişiklikler olur.”⁴

Psikologlar, öğrenme olayını açıklarken çağrışımlı ve bilişsel öğrenme gibi farklı teoriler geliştirmişlerdir. Kurumsal öğrenme ile doğrudan ilgisi olmadığı için bu teoriler üzerinde durulmayacaktır.

Buraya kadar anlatılanlar bireyin öğrenmesi üzerinedir ve daha çok psikolojinin ilgi alanına girmektedir. Ancak, öğrenme olayı sosyal bilimlerin tüm kolları için olduğu gibi işletme için de son derece önemlidir. İşletmelerin gelişmesinde ve rekabet üstünlüklerini korumalarında, çalışanların sahip olduğu öğrenme potansiyelini kullanmanın öneminin farkedilmesi, kurumsal öğrenmenin önem kazanmasına yol açmıştır. Bu gelişmenin sonucunda, 1990’lı yıllarda “öğrenen kurum (organizasyon)” kavramı ortaya çıkmıştır. Öğrenen kurumların tarihsel gelişmesi ve özelliklerine bakmadan önce kurumsal öğrenme, yaratıcı öğrenme ve takım halinde öğrenme konuları üzerinde durulacaktır.

³Ibid., s.148.

⁴Ibid., s.149.

Organizasyonel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesinin ilk şartı bir işletmedeki yönetici ve çalışanların "organizasyonel öğrenme"den ne anlatılmak istendiğini kavramalarıdır. Herşeyden önce organizasyonel öğrenme bireysel öğrenmeden farklı bir kavramdır. Kurum içindeki değerler ve inançlar, öğrenme potansiyeli için son derece önemlidir. Kurumsal öğrenme, hiyerarşik yapıdan, güç ilişkilerinden, formal sistemlerden ve diğer süreçlerden etkilenir.⁵ Bireysel öğrenme için ise bu unsurlar çok fazla etkili değildir. Bireysel öğrenme organizasyonlar için önemlidir ancak, organizasyonel öğrenme, organizasyondaki her bir bireyin öğrenmesinin toplamına eşit değildir. Öğrenme sayesinde organizasyonlar çevreleri hakkında bir anlayış ve yorum geliştirirler ve güçlü stratejiler oluşturmaya başlarlar.⁶

"Organizasyonel öğrenme ile ilgili değişik tanımlar yapılmıştır. "Yeni anlayışlar veya bilgi (Argyris & Schön, 1978; Hedberg, 1981); yeni yapılar (Chandler, 1962); yeni sistemler (Jelinek, 1979; Miles, 1982); eylemler (Cyert & March, 1963; Miller & Friesen, 1980); yukarıdakilerin bir kombinasyonu (Bartunek, 1984; Shrives, Mitroff, 1982); Uyum (Chakravarthy, 1982; Meyer, 1982); değişim (Dutton & Duncon, 1983; Mintzberg & Waters, 1982); eski öğrenilenlerin terk edilmesi (Starbuck, Greve & Hedberg, 1978)".⁷ Organizasyonel öğrenmenin son zamanlarda yapılmış bir tanımı ise şöyledir: "Büyüme, gelişme, farklılaşma ve daha iyiye ulaşmak için gelişmektir".⁸

Her ne kadar kurumsal öğrenmenin tanımı üzerinde fikirbirliğine varılamıyorsa da görüş birliğine varılan bazı noktalar vardır. Bunlardan birisi kurumun performansının en önemli kriterinin kurumun uzun vadede hayatta kalabilmesi ve büyümesi olduğudur. Bu da çevreye uyum göstermeye, rekabet gücünün ve yenilikçiliğin korunmasına bağlıdır. Dolayısıyla firmaların öğrenme, eski öğrendiklerini unutma ve

⁵Mark Easterby-Smith: "Creating a Learning Organization", *Personnel Review*, Sayı: 19(5), 1990, s.25.

⁶C. Marlene Fiol, Marjorie A. Lyles: "Organizational Learning", *Management Review*, 1985, Cilt: 10, Sayı: 4, s.804.

⁷*Ibid.*, s.803.

⁸David Casey: *Managing Learning In Organizations*, Ed.: Graeme Salaman, Buckingham: 1993, s.2.

geçmiş davranışlarından yararlanarak yeniden öğrenme potansiyelleri vardır. Sonuçta işletmenin performansının, öğrenme yeteneğinden ve değişen çevreye uyum sağlamasından etkilendiği genel olarak kabul edilmektedir.⁹

Organizasyonlarda öğrenme yüksek ya da düşük seviyede gerçekleşebilir. Düşük seviyede öğrenmenin gerçekleştiği işletmelerin çoğunlukla bürokratik organizasyon yapıları vardır ve belirli kurallarla yönetilmektedirler. Düşük ve yüksek seviyede öğrenme kavramları organizasyon içindeki kademelerle karıştırılmamalıdır. Söz konusu olan alt düzey, orta düzey ya da üst düzey yöneticilerin öğrenmeleri değil, gerçekleşen öğrenmenin derecesidir. Düşük seviyede öğrenmenin gerçekleştiği kurumlarda rutin yapı ve prosedürler hakimdir; yönetim herşeyin kontrolünü elinde tutabileceğine inanmaktadır. Düşük ve yüksek seviyede öğrenme, tek boyutlu ve çift boyutlu öğrenme kavramları ile benzerlik göstermektedir.

Üst seviyede öğrenme, spesifik davranış ve olaylara yönelik değildir. Bütün kural ve normları ele alır ve değiştirir. Üst seviyede öğrenmenin etkileri uzun vadede görülür. Çünkü bu tarz öğrenme sürekli tekrarlanan davranış ve prosedürlerin öğrenilmesine yöneliktir.¹⁰

Bir kurumda hem alt hem de üst seviyede öğrenmeye gereksinim vardır. Basit ve rutin sorunlar alt seviyede öğrenme ile çözülebilir. Ancak, daha karmaşık ve rutin olmayan sorunların çözülmesi ve organizasyonel gelişimin sağlanması için üst düzey öğrenme önemlidir. Alt düzey ve üst düzey öğrenme kavramları tek boyutlu ve çift boyutlu (yaratıcı) öğrenme kavramları ile yakından ilgilidir. Tek boyutlu ve çift boyutlu öğrenme arasındaki farkların anlaşılması ve çift boyutlu öğrenmenin ilkelerinin belirlenmesi hem kurumsal hem de bireysel öğrenme için son derece önemlidir.

⁹Fiol, Lyles, *op. cit.*, s.804.

¹⁰*Ibid.*, ss. 807-808.

1.1. Uyumcu (Tek Boyutlu) Öğrenme / Yaratıcı (Çift Boyutlu) Öğrenme

Değişimin önünde giden organizasyonları farklı kılan öğrenme felsefelerindeki farklılıktır. Peter Senge, bu kurumlarda "yaratıcı öğrenme"nin varlığından söz ederken, Chris Argyris "yaratıcı öğrenme" yerine "çift boyutlu öğrenme" terimini kullanmaktadır. Peter Senge diğer kurumlardaki öğrenmeyi "uyumcu öğrenme" olarak adlandırırken Chris Argyris "tek boyutlu öğrenme olarak adlandırmaktadır.¹¹ Verilen isim ne olursa olsun öğrenme özellikleri değişimin önünde giden işletmelerin¹² başarısının altındaki nedendir.

Öğrenen organizasyonlar yenilikçidirler ve yöneticileri açıklık, sistematik düşünme, yaratıcılık, yeterlilik ve başkalarının duygularını anlayabilme özelliklerini gösterirler. Tam ters özelliklere sahip uyumcu organizasyonlarda ise yöneticiler öğrenme davranışlarını ve yeterliliklerini irdelemeksizin sorunların kısa vadedeki çözümleri üzerinde yoğunlaşırlar.¹³

Çoğu işletmede uyumcu (tek boyutlu) öğrenme tarzı yaygındır.

1.1.1. Uyumcu (Tek Boyutlu) Öğrenme

Uyumcu işletmelerin en büyük özellikleri var olan ürün, pazar, hizmet veya teknolojiler üzerinde değişiklikler yaparak değişme eğilimleridir. Bu tarz bir gelişme işletmenin var olan deneyimleri ile sınırlıdır ve ancak rekabet ortamı göreceli olarak statik kaldığı sürece başarılı olabilir.

¹¹Micheal E. Mc Gill, John W. Slocum Jr. and David Lei: "Management Practises in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, Summer 1992, s.5.

¹²Bu tarz işletmeler "öğrenen organizasyonlar"olarak adlandırılmaktadırlar. Öğrenen organizasyonun özellikleri üçüncü bölümde detaylı olarak anlatılmaktadır

¹³Ibid.

Uyumcu öğrenmeyi benimsemiş olan işletme ve bireyler etki-tepki davranışının karakteristik özelliklerini gösterirler. Çevrelerindeki değişimlere anlık tepkilerle karşılık verirler. Bu tepkiler ise çoğunlukla birbirinden kopuk ve sorunun özdeki nedeni ile ilgisiz olmaktadır.¹⁴

Bu tip kurumlarda bireyler fikirbirliğine varmak için zorlanırlar, davranışlar rutindir, riskten kaçılır, sonuçta düşünce çeşitliliği, yeni deneyimler ve bunlar tarafından beslenen öğrenme engellenir. Uyumcu işletmeler ancak dar sınırlar içinde değişirler. Rekabet çevresinin hızla değiştiği ortamlarda uyumcu öğrenme, şirketlerin sorunlarını tanımlamakta ve çözümlemekte kullandıkları stratejik yöntemleri sorgulama ihtiyaçlarını görmelerini engeller.¹⁵

Tek boyutlu düşünen işletmeler ve bireyler sorunlarının gerçek nedenlerine ulaşamazlar, sistem içindeki yerlerini ve sorunlarının oluşmasında geçmiş çözümlerinin etkisini farkedemezler. Kısa vadede, değişikliklere tepki olarak geliştirdikleri çözümler uzun vadedeki sorunlarını ortadan kaldırmayacağı gibi bu sorunların katlanarak artması sonucuna yol açar.

Uyum göstermeye yönelik öğrenme, bürokrasi ve hiyerarşiyi de beraberinde getirir. Olaylar tek tek ele alınarak irdelenir, aradaki ilişkiler görülemez ve öğrenme potansiyeli sınırlandırılmış olur. Uyum gösteren kurumlarda finansal performans ölçülür ve genellikle kısa vadeli ölçmeler değerlendirmelerdeki temeli oluşturur. Güçlü bürokratik yapılar, yöneticilerin değerlendirilmesinde sayılara dayalı ölçüm tekniklerinin kullanılması, dikey bilgi akışı ve fonksiyonlara göre bölünmüş statik organizasyon yapıları tek boyutlu öğrenmenin geçerli olduğu işletmelerin en belirgin özellikleridir. Bu tarz bir organizasyon yapısına sahip işletmeler, sektör ve pazar

¹⁴Ibid., s. 6.

¹⁵Ibid., ss. 6-8.

yapısının öğrenen kurumlar tarafından belirlendiği dinamik ortamlarda rekabet güçlerini korumakta zorlanırlar.¹⁶

Uyum göstermek yaratıcı ve dinamik bir işletme olma yolunda ilerlerken ilk adımdır. Bir çocuğun öğrenmesi içten gelen bir dürtüdür. Çocuk uyum sağlamak ve tepki vermek gereksinimlerinin çok ötesindeki dürtüler ile öğrenir. İşletmeler için de aynı mantık geçerlidir. Öğrenme dürtüsü bireyin içinden gelir ve onu yaratıcılığa, kapasitesini aşmaya yönlendirir. Yaratıcı öğrenme yaratmak üzerinde yoğunlaşır, uyumcu öğrenme ise uyum sağlamak üzerinde yoğunlaşır.¹⁷

Japonya'daki toplam kalite hareketi, uyumcu öğrenmeden yaratıcı öğrenmeye doğru olan bir gelişimi göstermektedir. Toplam kalite sürekli deneyim ve geri beslemeye önem vererek öğrenen kurumların oluşturulmasında ilk adım olmuştur. Toplam kalite uygulamalarının ilk yıllarında, amaç "belirlenen standartlara uygunluk" idi. Son dönemlerde ise gereksinimlere uygunluk amaç haline gelmiştir. Önceleri tasarımcıların belirlediği standartlarda üretim yapmak üzerinde durulurken zamanla müşteri gereksinimlerini daha iyi anlamak ve tatmin etmek önem kazanmıştır. Günümüzde ise müşterinin gizli gereksinimlerini bulmak ve tatmin etmek söz konusudur. Burada "müşterinin gizli gereksinimleri" terimi müşteri için önemli olabilecek ancak farkına varmadığı gereksinimlerini anlatmak için kullanılmaktadır.¹⁸

Uyumcu öğrenmeyi uygulayan işletmeler, yeni bakış açıları geliştirmezler, olayları kontrol eden sistemleri irdeleyemez ve sorunların sistemden kaynaklanan nedenlerini göremezler. Bu nedenden dolayı sorunların gerçek nedenlerini değil, belirtilerini yok etmeye çalışır, kısa vadede sorunları çözer gibi gözükmeyle birlikte uzun vadede sadece sorunların artmasına yol açarlar.

¹⁶Ibid., s.10.

¹⁷Peter M. Senge: "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Fall 1990, s.8.

¹⁸Ibid.

1.1.2. Yaratıcı (Çift Boyutlu) Öğrenme

Değişimin önünde giden işletmelerde (öğrenen organizasyonlarda) yöneticiler deneyimleriyle sınırlanmazlar, deneyimlerinden öğrenirler. Çift boyutlu öğrenme yöneticilerin ve çalışanların, organizasyonlarındaki her türlü yöntemi, sistemi, düşünceyi, kendi düşünce ve varsayımlarını sürekli olarak sorgulamalarını ifade eder.

Çift boyutlu öğrenmenin yaygınlaştırılması son derece zordur. Yöneticilerin çalışanları bu konuda desteklemesini ve çift boyutlu öğrenmeyi uygulayanları ödüllendirmesi gereklidir. Uygulamada ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çift boyutlu öğrenme yöneticilerin çoğunluğu tarafından zaman kaybı olarak algılanır ve desteklenmez. Bu nedenle yaratıcı öğrenme çok az organizasyonda görülmektedir.¹⁹

Öğrenen organizasyonlarda bir yöneticinin öğrenme potansiyeli ne bildiği ile değil, nasıl öğrendiği ile yani öğrenme süreci ile değerlendirilir. Yöneticilerin açıklık, sistematik düşünme, yaratıcılık, yeterlilik ve başkalarının duygularını anlayabilme (empati) özelliklerine sahip olmaları desteklenir ve ödüllendirilir.²⁰

1.1.2.1. Açıklık

Organizasyonlarda açıklık iki şekilde kendini gösterir. Birincisi yöneticilerin kontrol etme gereksinimlerini durdurmaya istekli olmalarıdır. Uyumcu organizasyonlarda kontrol ayrıntılar üzerinde yoğunlaşır. Yöneticiler her şeyin yanıtını bilmek zorunda olduklarını hissederler. Birilerinin sorması ihtimali karşısında yanıt verebilmek için detaylar üzerinde yoğunlaşırlar ve kendi deneyim olanaklarını kısıtlarlar. Deneyim olanaklarının kısıtlanması ise öğrenmeyi engelleyici olmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda açıklığın ikinci özelliği ise yöneticilerin kendi değerlerini,

¹⁹Chris Argyris: "Education for Leading-Learning", *Organizational Dynamics*, Winter 1993, s. 5.

²⁰Mc Gill, *op. cit.*, s. 10.

yetişmelerini ve deneyimlerini diğerlerininkinden daha iyi ya da kötü olarak görmemesidir. Bu olguya “kültürel-fonksiyonel alçak gönüllülük” adı verilmektedir.²¹

Kendi üstünlüğüne ya da diğerlerinin kendinden daha iyi olduğuna inanmak varsayımlar ile hareket etmeye yol açar ve öğrenmeyi engeller.

Peter Senge'ye göre açıklığın iki yönü vardır; katılma ve düşünme. Gerçek açıklık bu iki yönün bütünleşmesi ile olur. “Katılımcı açıklık”, katılımcı yönetim felsefesini benimseyen organizasyonlarda kabul görmektedir. Katılımcı işletmelerde herkes görüşünü açıklar. Görünüşte herkes ortak öğrenmeye katkıda bulunmaktadır. Ancak, en iyi olasılıkla sadece küçük boyutlu öğrenmeler gerçekleşir. “Katılımcı açıklık” “düşünme açıklığı” ile birleşmediği sürece yüzeysel kalır. İnsanların görüşlerinin değişmesinde tek başına katılımcı açıklık yeterli olamaz. Herkes fikrini açıklar, bir anlaşmaya varılamaz ise “insanlar farklıdır” sonucuna varılır ve herkes kendi yoluna gider ya da baskın olan birkaç kişinin düşünceleri temel alınarak yüzeysel bir görüşbirliğine varılır.²²

“Katılımcı açıklık insanların konuşmalarını sağlarken, düşünme açıklığı insanların içe bakmalarını sağlar. Düşünme açıklığı, kendi düşünmemize meydan okuma, şimdiye dek sahip olduğumuz herhangi bir kesinliğin en iyi ihtimalle dünyaya dair bir hipotez olduğunu kabul etme isteği ile başlar.”²³ Düşünsel açıklık bireylerin kendilerinin haksız başkalarının ise haklı olabileceği olasılığını her zaman göz önünde tutmalarını, hem diğerlerinin hem de kendilerinin düşünce ve varsayımlarını sürekli olarak sorgulamalarını gerektirir.

²¹Ibid., s. 11.

²²Peter Senge: **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, ss. 300-301.

²³Ibid., s. 301.

1.1.2.2. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi olaylar arasındaki bağıntıları görebilme yeteneği ile ilgilidir. Sistem yapısı içinde düşünmek, parçalar yerine bütüne konsantre olabilmeyi gerektirmektedir. Parçaları görmekten bütünü göremeyen birey ve organizasyonlar, geleceklerini şekillendirmeye aktif olarak katılamaz ve tepkici olarak kalmaya devam ederler.

Sistem düşüncesi içinde öğrenebilmek, öncelikle olayları doğrusal olarak değerlendirmeyi bir yana bırakmayı gerektirir. Olaylar, sürekli bir döngü içinde birbirlerini etkilemektedir. Sistem düşüncesinin özünü anlayabilmek için düşünce yapısında iki unsura yer verilmelidir. Bunlardan birisi doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok karşılıklı ilişkileri kavramak, diğeri ise anlık resimlerden çok değişim süreçlerini görebilmektir. Sistem düşüncesini öğrenmek bir yabancı dili öğrenmeye benzetilebilir. Başlangıçta zordur, temel noktalar öğrenildikten sonra ise kolaylaşır ve pratik yaparak ilerletilir. Bu konuda atılacak ilk adım, doğrusal düşünmeye ağırlık veren eğitim sisteminin öğretilerini bir yana bırakmaktır.²⁴

Bir sistemi oluşturan değişkenler arasında "geri besleme" adı verilen sebep-sonuç ilişkileri vardır. "Sistem düşüncesinde her etkinin aynı zamanda hem sebep hem de sonuç olacağı bir aksiyom (ilksav) olarak kabul edilir. Hiçbirşey hiçbirzaman sadece tek yönde etkilenmez."²⁵ Döngüdeki tüm birey, olay gibi değişkenler sistemi etkilediğinden sorumlu bir birey ya da bireysel etken aranmaz. Sistem düşüncesinde, sorunu ortadan kaldırmanın yolu bir "günah keçisi" bulmaktan geçmez, sistem döngüsünü anlamaktan geçer. Bir sistemde esas olarak iki çeşit geri besleme süreci vardır. Bunlar pekiştirici ve dengeleyici geri besleme süreçleridir.²⁶

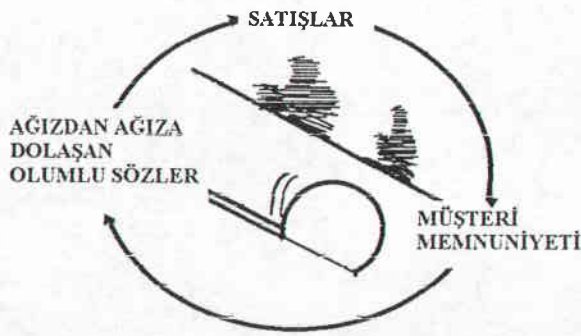
²⁴Mc Gill, *op. cit.*, s. 12., Senge, *op. cit.*, ss. 80-84.

²⁵Senge, *op. cit.*, s. 86.

²⁶*Ibid.*, s. 91.

1.1.2.2.1 Pekiştirici Süreçler

Pekiştirici geri beslemenin olduğu bir sistemde, küçük eylemler büyük sonuçlar doğururlar. Olumlu döngüyü korumak ya da olumsuz döngüyü durdurmak pekiştirici geri beslemenin sistemde nasıl oluştuğunu anlamak ile mümkündür. Pek çok geri besleme süreci gecikmeler içermektedir. Dolayısıyla eylemlerin sonuçları gecikerek aşamalı olarak ortaya çıkmaktadır. Sistemin içindeki gecikmenin bilinmemesi istenen sonuçların alınması için gereksiz yere daha fazla gayret gösterilmesine ve belki de sonuçta istenmeyen durumlara yol açabilmektedir. Olumlu bir pekiştirici döngüyü bir örnekle açıklamakta yarar vardır. "Herhangi bir yeni ürünün büyümesi pekiştirici sarmalları işin içine sokar. Örneğin bir çok ürün hakkında söylenen olumlu sözlerin yayılması ile büyür. Herhangi bir ürün hakkında ağızdan ağıza yayılan sözler kartopunun yuvarlanmakla büyümesi türünden bir iyi izlenimler çığını başlatabilir. Vaktiyle Volkswagen'de ya da daha yakınlarda Japon ithal mallarında olduğu gibi, memnun kalmış müşteriler başkalarına anlatırlar, o başkaları da memnun müşteriler arasına katılıp daha başkalarına anlatır."²⁷ Şekil 1'de böyle bir süreç gösterilmektedir.



Şekil 1: Olumlu Pekiştirici Geri Besleme

Kaynak: Peter M. Senge: *Beşinci Disiplin*, Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s.15.

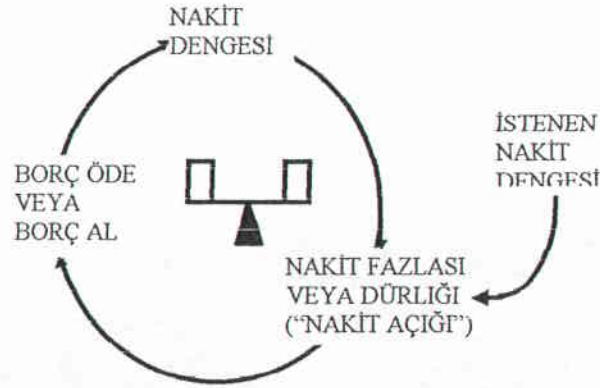
²⁷*İbid.*, s. 93.

Bu sürecin tam tersi yani memnun olmayan müşterilerin ürün/hizmet hakkında konuşması ve satışların sürekli azalması da olumsuz pekiştirici sürece örnek olarak verilebilir.

1.1.2.2.2. Dengeleyici Süreçler

Dengeleyici süreçler istikrar arayan süreçlerdir. Dengeleyici sürecin hakim olduğu bir sistemde birey ya da organizasyon ne kadar çaba gösterirse göstereceği süreç değişmez.

Şekil 2’de bir dengeleyici süreç örneği gösterilmektedir.



Şekil 2: Dengeleyici Süreç Örneği

Kaynak: Peter M. Senge: **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s.100.

Şekil 2’de gösterilen sistem dengeleyici bir sistemdir. Süreç işletmenin nakit dengesini sağlamak yolunda işler. İstenen bir durum söz konusu olduğunda dengeleyici süreçler birey/işletme açısından olumludurlar. Ancak, dengeleyici süreç istenmeyen bir durumdan kaynaklanıyor ise sistem döngüsü kavranmadan gösterilen hiç bir çaba durumu değiştirmeyecektir. Dengeleyici döngülerin farkedilmesi, pekiştirici döngülerin farkedilmesinden daha zordur. Bunun nedeni,

pekiştirici süreçlerde olduğu gibi hızlı bir yükseliş ya da düşüşün olmamasıdır. Her şey olduğu gibi devam etmektedir.

Kurumlarında değişiklik yapmak isteyen liderlerin karşılaştıkları “değişime direniş” dengeleyici bir sürecin varlığını gösterir. Değişimi gerçekleştirebilmek ancak, dengeleyici sürecin altında yatan güçleri kavramak ile mümkündür. Aksi takdirde lider ne kadar çaba harcarsa organizasyon da o ölçüde değişime direnecektir.²⁸

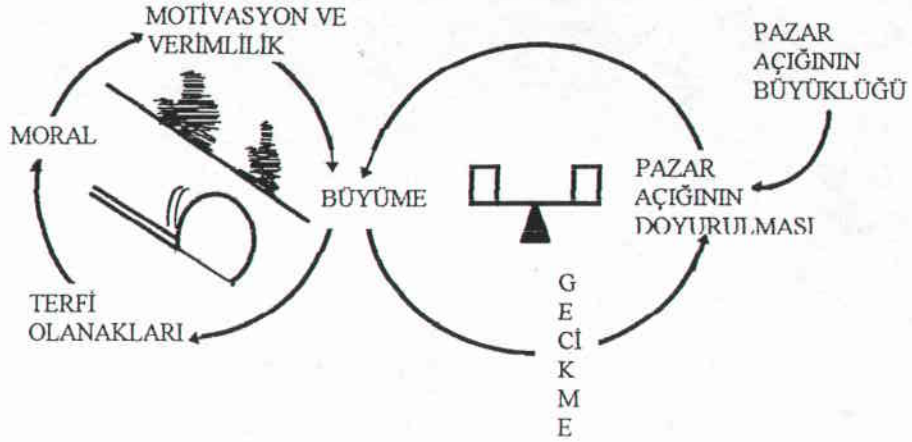
Dengeleyici süreçlerin varlığını gösteren bir diğer unsur ise pekiştirici bir sürecin tersine dönmesidir. Pekiştirici süreç ile etkileşim halinde olan dengeleyici süreç ortadan kaldırılmadan olumlu pekiştirici süreç tekrar etkin kılınamamaktadır. Olumsuz bir pekiştirici süreci durdurmak için ise dengeleyici bir süreç bulunmalıdır. Dengeleyici süreçleri aşağıdaki örneklerle açıklayabiliriz.

“Büyümeye sınır yaratan bir durum bir hukuk bürosu veya danışmanlık kuruluşu gibi profesyonel bir organizasyon, küçükken çok hızlı bir büyümeye geçtiğinde yaşanır. O zaman mükemmel ilerleme olanakları sağlar. Moral yükselir ve yetenekli genç organizasyon mensupları büyük bir motivasyona sahip olur ve on yıl içinde ortak olmayı beklerler, ama firma büyüdükçe büyümesi yavaşlar. Belki pazardaki boşluğu doyurmaya başlar veya öyle bir büyüklüğe ulaşır ki, o noktada kurucu ortaklar hızlı büyümeyi desteklemeyi çıkarlarına uygun bulmazlar. Büyüme hızı nasıl yavaşlarsa yavaşlasın, bunun anlamı terfi olanaklarının azalması, genç büro mensupları arasında koltuk mücadelesinin artması ve çalışma moralinin düşmesidir.”²⁹

Şekil 3 yukarıda anlatılan örneği oluşturan pekiştirici ve dengeleyici süreçleri göstermektedir. Soldaki döngü sistem içindeki pekiştirici süreci sağdaki döngü ise dengeleyici süreci göstermektedir.

²⁸Ibid., ss. 98-99.

²⁹Ibid., s.110.



Şekil 3: Pekiştirici Ve Dengeleyici Sistem Örneği

Kaynak: Peter M. Senge: **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s. 110.

Şekil 3'deki sistemi irdelemeyen bir yönetici motivasyon ve verimlilik artışını tersine döndüren dengeleyici süreci göremeyecektir. Sonuçta sorunu ortadan kaldırmayan tepkici çözümler geliştirecektir. Sistemin işleyişini kavrayan bir yönetici ise büyümenin getirdiği terfi olanaklarının yerini alabilecek başka bir motivasyon unsuru bulmaya çalışacaktır.

Yukarıda verilen örneklerde de görüldüğü gibi sistem düşüncesi, tüm olay ve sorunlara farklı bir açıdan bakmayı gerektirmektedir. Bu bakış açısının kazanılması ise sürekli pratik yapmaya bağlıdır. Ancak, gerçekteki sistemler yukarıda çizilen modellerden çok daha karmaşık ve fazla unsurları içermektedirler. Bireyin, aldığı bir kararın sistemi ne şekilde etkilediğini görmesi yukarıdaki sistem modellerinde olduğu kadar kolay olmamaktadır. Bu gerçek, yöneticilere sistem düşüncesinin kavratılmasında bilgisayar simülasyonlarından yararlanılması sonucunu getirmiştir. Gerçek olaylara yakın düzenlenen bilgisayar simülasyonları, yöneticilere bireysel ya da takım halindeki kararlarının, sistemi ne şekilde etkilediğini göstermek açısından son derece yararlı olmaktadır.

Bir organizasyon içindeki toplu öğrenme potansiyeli, sistem düşüncesi ile desteklenince, işletme için büyük bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Yöneticilerin işletmelerinde sistem düşüncesini geliştirmek için yapabilecekleri aşağıda sıralanmıştır.³⁰

- Çalışanlarla organizasyonun gerçek ve tam tarihini paylaşmak
- Geleneksel yönetici yönetilen ilişkilerinin yanında bilgi, karşılıklı alışveriş ve duyguların (birbirinden hoşlanmak gibi) önemini kavramak.
- Yönetenler ile yönetilenler arasındaki yapay mesafeyi kaldırmak.
- Organizasyon içindeki ve organizasyon ile dış güçler arasındaki ilişkilere özel bir dikkat göstermek.

1.1.2.3. Yaratıcılık

Yaratıcılık, öğrenme yetenekleri içinde geliştirilmesi en zor olan fakat aynı derecede de vazgeçilmez bir unsurdur. Yaratıcılığın iki yönü öğrenme için özellikle önemlidir: kişisel esneklik ve risk alma isteği. Bunların dışında bireyin bulunduğu ortamın da yaratıcılık üzerinde önemli etkileri vardır.³¹ Ortamın yaratıcılık üzerindeki etkileri üçüncü bölümde öğrenen iklim alt başlığı altında anlatıldığından dolayı bu bölümde sadece yaratıcılığı etkileyen kişisel unsurlar üzerinde durulacaktır. Olumlu kişisel özellikler ile iş ve özel hayattaki olumlu bir çevre yaratıcı bireylerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ortam yaratıcılığı geliştirici; fakat, kişilik özellikleri yaratıcılığı engelleyici ise bireyin yaratıcı olmasını sağlamak son derece zor olmaktadır. Tam tersine olumlu kişilik özelliklerine sahip fakat, olumsuz bir ortamda bulunan bireyler yaratıcılıklarını geliştirmekte büyük zorluklarla karşılaşmakta, büyük bir kısmı ise

³⁰Mc Gill, *op. cit.*, s.12.

³¹*Ibid.*

ortama uyum gösterebilmek için yaratıcı özelliklerini körleştirmek yolunu seçmektedirler.

1.1.2.3.1. Yaratıcılığı Olumlu Olarak Etkileyen Kişisel Özellikler

Yaratıcılığı olumlu olarak etkileyen kişisel özellikler şunlardır:³²

Kendi Kendini Motive Etmek: Bu özelliğe sahip kişilerde içten gelen bir motivasyon vardır. Heyecanlı, istekli ve katılımcı bireylerdir.

Özel Bilişsel Yetenekler: Özel bilişsel yetenekler, bireyin problem çözmedeki analitik çözümleme ya da sezi gibi özel yeteneklerini kapsamaktadır.

Risk-Alma: Bireyin risk alma kapasite ve isteği ile ilgilidir. yaratıcı insanlar sorunlara meydan okumaktan hoşlanırlar. Davranışları ve tarzları alışlagelmışten farklıdır.

1.1.2.3.2. Yaratıcılığı Olumsuz Olarak Etkileyen Kişisel Özellikler

Yaratıcılığı olumsuz olarak etkileyen kişisel özellikler şunlardır:³³

Motivasyon Eksikliği: Çalışma isteksizliği, sıkıntı, karamsarlık ya da aşırı rahatlık motivasyon eksikliği olan kişilerin gösterdiği özelliklerdir.

³²Teresa M. Amabile and Sharon J. Sensabaugh: **Readings in Innovation: High Creativity Versus Low Creativity**, Editor: Stanley S. Gryskiewicz and David A. Hills, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1992, ss. 24.

³³*Ibid.*, s.25.

Yetenek Eksikliği: Bireyin gerekli bilgi ve deneyimi yeterli değil ise istenen performans sağlanamaz.

Esnek Olmamak: Bireyin değiştirmeyi istemeyeceği güçlü fikir ve yargılarının olması esnek olmasını engellemektedir.

1.1.2.3.3. Kişisel Özelliklerin Yaratıcılığı Destekler Şekilde Geliştirilmesi

Kişilik özelliklerinin yaratıcılığı destekler şekilde geliştirilmesi mümkündür. Bu özelliklerin doğuştan geldiğine inanmak bireyler için kendilerine sınır koymak ve gelişme yolunda çaba göstermeme sonuçlarını getirir.

“Yaratıcı ve sezgisel olarak sorun çözme yeteneği”, kişisel özellikler içinde geliştirilmesi en zor olanıdır. Ancak, bu kişisel özellik bile sonradan geliştirilebilmektedir.

Yaratıcılık ve sezgi ile ilgili yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılabilecek altı yöntem vardır. Bu yöntemlerin bazıları bireyler tarafından kullanılabilmekte, diğerleri ise organizasyonlar tarafından bireylerin sezgi yeteneklerini geliştirmekte kullanılabilmektedirler.³⁴

Bu yöntemler bilgi ve deneyim, kendine güvenmek, tutumlar, yetenekler ve çevre ile ilgilidir.

³⁴Hanna Nathans: **Creativity and Innovation : Learning from Practice; Intuition Can be Learned**, Editörler: Tudor Rikards, Patrick Colemont, Per Groholt, Marjorie Parker and Hans Smeekes, Delft (Hollanda): Innovation Consulting Group, 1991, s.171.

Bilgi ve Deneyim: Bireyin uzman olduğu alanda sezgilerini kullanabilmesi için öncelikle konusunda bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir. Diğer alanlarda da bilgi sahibi olmak sezginin kullanılabilceğı durumları arttırmaktadır. ³⁵

Kendine Güvenmek: Bireyin öncelikle kendi sezgi gücüne inanması gerekmektedir. Bir günlük tutarak sezgi gücünün hangi durumlarda ve unsurların varlığında işe yaradığını saptamak kişiye sezgi gücüne ne zamanlarda güvenebileceğini göstermesi açısından yararlı olmaktadır. Birey sezgisinin hangi durumlarda kendisini yanılttığını saptayabilir ise doğru ve yanlış sezgilerini birbirinden ayırt etmeyi başarabilecektir. ³⁶

Tutum: Mantıksal, rasyonel süreçlere gereğinden fazla değer vermek genelde sezgiye olan güveni yok etmektedir. Sezginin önemine de inanmak gerekmektedir. Birey hem sezgi gücünü hem de eğitim ile öğrendiğı mantıksal ve rasyonel çözümleri birarada kullanmayı öğrenerek sezgi yeteneğini fazla abartmamayı ya da bütünüyle köreltmemeyi başarabilmektedir. Sonuçta sezgi yeteneğine karşı takındığı tutum bu yeteneğı geliştirmesini sağlayabileceğı gibi engelleyici de olabilmektedir.

Yetenekler: Sezgi yeteneklerini geliştirmenin bir yolu sağ beyini aktif hale getirmektir. Hayal kurmak, yaratıcılık gibi özellikler sağ beyinin faaliyetleri ile ilgilidir. Bisiklete binmek, duş almak, koşmak gibi dinlendirici aktiviteler sol beyinin rahatlamasını ve sağ beyinin aktif hale gelmesini sağlamaktadır.

Yaratıcılık ve sezgi ile ilgili yetenekleri geliştirmenin bir diğer yolu ise engelleri ortadan kaldırmaktır. Yaratıcılığın önünde kişinin yeteneklerinden kaynaklanan engeller vardır. Sol beyinin faaliyetlerine daha fazla önem vermek ve hayal gücünü küçümsemek bu engellerden birisidir. Başarısızlıktan, risk almaktan, komik duruma düşmekten korkmak ya da bir şeyi çok fazla istemek nedeniyle bu konudaki olumsuz

³⁵Ibid.

³⁶Ibid., ss.171-172.

sezgileri bastırmak, sezgi gücünü geliştirmenin önündeki diğer engellere örnek olarak verilebilir. Bu engelleri ortadan kaldırmak eğitim ve terapiler yolu ile mümkün olmaktadır.³⁷ İşletmeler, çalışanları için bu yönde eğitimler ve terapi programları düzenleyebilirler.

Çevre: Çevrenin rasyonel karar almaya destek vermesi ve sezginin kullanılmasını onaylamaması yaratıcılığı engellemektedir. İşletmelerin sezgiye ve yaratıcılığa önem veren organizasyon iklimleri oluşturması çalışanların sezgi güçlerini ve yaratıcılıklarını geliştirmesinde son derece önemli olmaktadır.³⁸

1.1.2.4. Empati

Çift boyutlu öğrenmeyi destekleyen işletmelerde yöneticilerin insan doğasına önem vermesi ve duyarlı olması gerekmektedir. Yöneticiler bozulan ilişkileri nasıl düzeltebileceklerini bilmelidirler.

Yöneticiler arasında işler istenmediği şekilde gittiğinde başkalarını suçlamak eğilimi yaygındır. Çok az yönetici empati becerilerini (kendini karşısındakinin yerine koymak, onun bakış açısını anlamak, farklı bakış açıları geliştirmek gibi) edinmek ya da geliştirmek ile ilgilenmektedir. İşletmelerde yaratıcılığın geliştirilebilmesi için yöneticilerin insan ilişkilerindeki sorumluluklarını farketmesi ve üstlenmesi gerekmektedir.³⁹

“Empati becerilerini destekleyen yönetim uygulamaları şunlardır:

- Müşteri ve çalışanlarla olan ilişkilerde iş ahlakı kurallarını gözetmek.
- İşletmeye aktif ortaklık yolu ile katılımı sağlamak.
- Çalışanların iş dışındaki etkinliklerini tanımak ve desteklemek.

³⁷Ibid., s.173.

³⁸Ibid.

³⁹Mc Gill, op. cit., s.15.

- İnsan ilişkilerinin sorumluluğunu alma isteğinde olmak.”⁴⁰

1.2. Takım Halinde Öğrenme Ve Diyalog

Günümüzde, kurumların karşılaştığı sorunlar, tek tek bireylerin zekaları ile çözülemeyecek karmaşıklıktadır. Karmaşık sistemlerdeki sorunları çözmek için bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekasına nasıl ulaşılacağı öğrenilmelidir. Çünkü takımlarda, kollektif zeka düzeyini üyelerin tek tek sahip oldukları zeka düzeyinin çok üzerine çıkartacak potansiyel her zaman mevcuttur. Bu potansiyeli açığa çıkartmak için öncelikle takımı oluşturan bireylerin ortak bir vizyon oluşturmaları gereklidir. Takımın vizyonu kişilerin bireysel amaçlarına ters düşmemeli tersine bu amaçların bir uzantısı olmalıdır. Vizyon, takıma dışarıdan dikte edilmemeli, takımın içinden oluşturulmalıdır. Ancak, takımın ortak vizyonu olması tek başına yeterli olmayıp takımı oluşturan bireylerin yetenekli ve birlikte çalışmaya istekli olması da gerekmektedir.⁴¹ Yukarıda anlatılan şartlar takımların potansiyellerinin ortaya çıkartılmasında gerekli ancak yeterli şartlar değildirler. Takımlar, bireysel enerjileri bütünleştirip sinerjik etki yaratmayı öğrenmelidirler.

1.2.1. Hizalanma

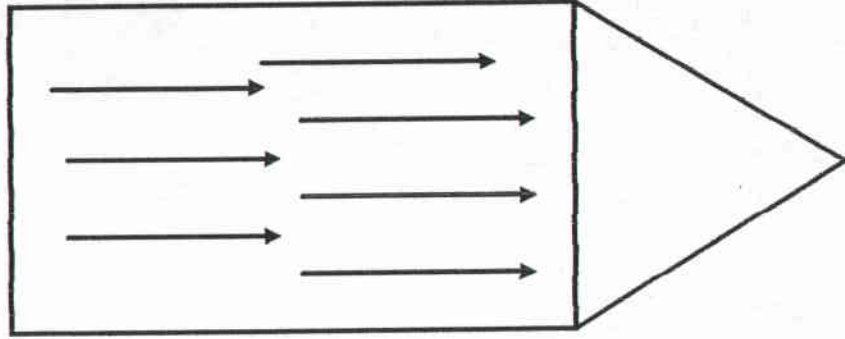
Takımların, bireysel enerjileri bütünleştirip sinerjik etki yaratması hizalanma olarak adlandırılır. Başka bir deyiş ile "hizalanma bir grup insanın bir bütün olarak işlev yapmasıdır."⁴² Hizalanma Şekil 4a'da gösterilmektedir. Başarılı spor takımları ve caz toplulukları hizalanmayı gerçekleştirmiş takımlara örnek olarak verilebilirler.

⁴⁰Ibid., ss. 15-16.

⁴¹William N. Isaacs: "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Fall 1993, s.24.; Senge, *op. cit.*, ss. 254-257.

⁴²Senge, *op. cit.*, s. 255.

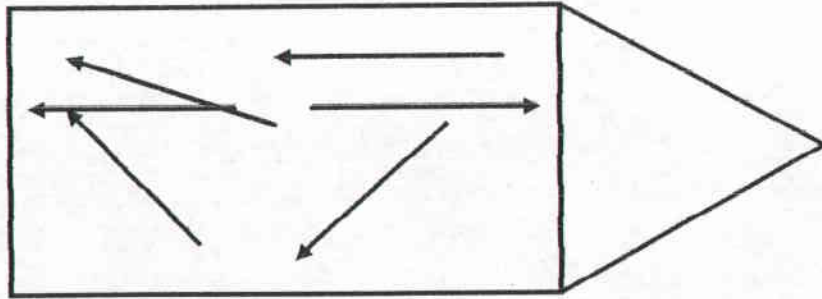
İşletmelerdeki başarılı takımların da önemli bir özelliğinin bireylerin enerjilerini aynı yönde kullanması olduğu görülmüştür.⁴³



Şekil 4a : Hizalama

Kaynak: Peter Senge: **Beşinci Disiplin**, Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 2. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s. 256.

Şekil 4b'de gösterilen takımların göreceli hizalanması durumunda, bireyler tek başlarına ne kadar çabalarlarsa çabalarlarsınlar, bu çaba takım olarak verimi yeterince arttıramaz. Bu tip takımlarda bireylerin enerjileri sinerjik etki yaratmakta yetersiz kalır ve enerji ziyarı oluşur.⁴⁴



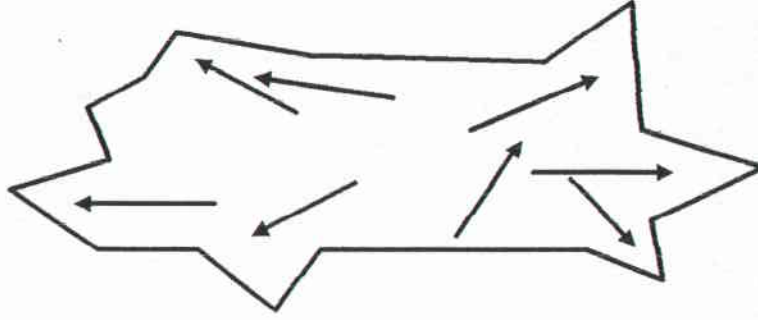
Şekil 4b : Göreceli Hizalama

Kaynak: Peter Senge: **Beşinci Disiplin**, Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 2. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s. 255.

⁴³Ibid.

⁴⁴Ibid.

Şekil 4c'de gösterilen takımların düşük seviyede hizalanması durumunda ise bireyler birbirlerinin enerjilerini etkisizleştirerek kaosa yol açarlar. Böyle bir takımda bireylerin eline güç verilmesi kaosu daha da artırır ve takımı yönetmeyi olanaksızlaştırır.⁴⁵



Şekil 4c : Düşük Seviyede Hizalama

Kaynak: Peter Senge: **Beşinci Disiplin**, Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 2. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s. 256.

Düşük hizalanmada takımın zeka seviyesi üyelerinin ortalama zeka seviyelerinden bile daha düşük olacaktır. Göreceli hizalanmada takımın zekası en fazla üyelerinin ortalama zeka düzeyi kadar olacaktır. Hizalanmış takımda ise takımın zeka düzeyi üyelerinin ortalama zeka düzeylerinin çok daha üzerinde gerçekleşecektir.

Hizalanmış bir takım oluşturmak için daha önce de belirtildiği gibi takım üyelerini nitelikli ve istekli olmaları, ortak bir vizyonlarının olması yeterli olmayacaktır. Takım üyelerinin birlikte çalışmayı öğrenebilmesi için ortak bir anlayışın sağlanması gereklidir. Takım içinde ortak bir anlayışın oluşturulmasında ise diyalog yöntemi son derece yararlı olmaktadır.

⁴⁵Ibid., s. 256.

1.2.2. Diyalog

Diyalog kelimesi Yunanca "dio" ve "logos" köklerinden gelmektedir. "Dia" içinden, arasından anlamındadır. "Logos" ise anlam demektir. Bu köklerden yola çıkarak diyalog "insanlar arasında anlamın serbest akışı" olarak tanımlanabilir. Bu tanım temel alındığında diyalog terimi genelde ona yüklenen - insanlar arasında gerçekleşen, amacı diğerleri karşısında kendi görüşlerini ön plana çıkartmak olan, mekanik ve üretkenlikten uzak tartışma - anlamından çok daha farklı anlamlar taşımaktadır.⁴⁶ Diyalogda temel amaç, bireyleri aşarak ortak bir anlam havuzu oluşturmak ve bu havuzu genişletmektir. Diyalogda önemli olan bireysel kazanımlar değil herkesin kazanmasıdır. Diyalog kurumsal dönüşümün gerçekleştirilmesinde çok önemli bir araçtır. Kurumsal dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için kurumun kültür ve alt kültürleri en iyi şekilde kavranmalıdır. Bu kavramanın gerçekleştirilmesi ise diyalog yönteminin kullanılması ile mümkün olmaktadır.

Hizalanmış bir takım oluşturmak için yetenekli ve birlikte çalışmaya istekli bireyleri biraraya getirmek daha önce de belirtildiği gibi yeterli olmayacaktır. Farklı şekillerde yetişmiş, farklı kişilik yapılarında, farklı görüş ve inançlara sahip bireyler, takıma farklı bakış açıları ve yaratıcılığın yanında çatışmaları da getireceklerdir. Kişisel farklılıklar, takımı sinerjik etki ve dolayısı ile yaratıcı sonuçlara götürebileceği gibi, kaosa da götürebilecektir. Diyalogun önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Diyalog, bireylerin kendilerinin ve diğerlerinin düşünce ve inanışlarının altındaki varsayımları görerek, düşünce tarzlarının altındaki yapıların benzerliğini keşfetmelerini sağlamaktadır. Sonuçta bireyler farklı düşünce ve yaklaşımları bir tehdit unsuru olarak görmeyi bırakıp birarada düşünerek tek başlarına ulaşabileceklerinden çok daha yaratıcı sonuçlara ulaşabileceklerdir.

⁴⁶*Ibid.*, s. 262; William N. Isaacs: "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Fall 1993, s.25.

1.2.3. Diyalog Gruplarında Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler

Bir grup içindeki insanlar birbirlerini anlamakta pek çok sorun ile karşılaşır. Bu sorunları ortadan kaldırmak temeldeki nedenleri anlamak ile mümkündür. Grup içindeki iletişim zorluğunun temelindeki faktörleri üç grupta toplayabiliriz.

1.2.3.1. İnsanların Kültürel Açısından Olayları Kategorize Ederek Düşünmesi

Fizikçi David Bohm der ki "Kollektif düşünmedeki kirlenme nesneleri birbirinden koparma yolundaki düşünsel eğilimden kaynaklanır."⁴⁷ Sorunları birbirinden ayırarak incelemek, kişilerin temeldeki nedenleri ve sorunların oluşmasındaki rollerini görmemelerine yol açar. Başka bir deyişle ağaçları görmekten orman görülemez.

Kategorize ederek düşünmek hayatı kolaylaştırır; ancak yaratıcılığı kısıtlar. Çünkü insanlar kendi ürünleri olan kategorileri, bir süre sonra değişmez doğrular olarak görmek eğilimindedirler. Bu konuda MIT'den Fred Kofman'ın "Playtpus" adı verilen bir hayvan türü ile ilgili olarak anlattıkları bir örnek oluşturmaktadır. Playtpus keşfedildiğinde bilim adamları arasında Playtpus'un bir memeli mi, kuş mu yoksa sürüngen mi olduğu konusunda büyük bir tartışma çıkmıştır. Playtpus bu kategorilerin hiçbirine girmemektedir. Fred Kofman, Playtpus'u bu kategorilere sokmaya çalışmanın anlamsız ve sınırlayıcı olduğunu belirtir. Yapılması gereken, insan ürünü olan sınıflandırmanın yetersizliğini görmek ve bu yönde çalışmaktır.⁴⁸

⁴⁷Senge, *op. cit.*, s. 290.

⁴⁸Edgar H. Schein: "On Dialogue, Culture and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Fall 1993, ss. 43.

1.2.3.2. İnsanların İçinde Bulundukları Düzeni Sürdürme İsteği ile Yeni Düşünce ve Uygulamalara Direnmeleri

Nesnenin temel özelliklerinden birisi içinde bulunduğu durumu sürdürme eğilimidir. Duran bir nesne harekete geçmeye, hareket halindeki bir nesne de durmaya karşı tepki gösterir. Nesnenin özündeki bu özellik bireylerin ve kurumların doğasında da bulunmaktadır. İnsanlar yeniliklere direnme ve içinde bulundukları durumu sürdürme eğilimindedirler ve bu eğilimlerinin farkına varmadıkları sürece yeniliklere direnip iletişimi koparacaklardır.

1.2.3.3. Kabul Görmek İçin Onaylama Davranışının Benimsenmesi

İnsanlar hayatlarının ilk dönemlerinden başlayarak sosyal ilişkilerin, sosyal maskeler takılarak nasıl yürütüleceğini öğrenirler. Bunu yapmalarındaki temel neden kabul görmektir. Çünkü onlar için ne oldukları değil başkaları tarafından nasıl görülmek istedikleri önemlidir; kabul görmek için, direkt bir zarar görmedikleri sürece başkalarının davranışlarını onaylama gereksinimini hissederler. Örneğin çoğu kişi komik olmadığını düşünse bile yapılan şakaya güler, arkadaşının yeni aldığı elbiseyi beğenmese bile yakıştığını söylemekten kendini alamaz.

İşletmelerde, "üst" ün dediklerinin, aynı görüşte olunmasa bile kabul edilmesi ya da iş arkadaşlarının davranışlarının bireye zarar vermediği sürece onaylanması, "kabul görmek için onaylama davranışının benimsenmesi" ne örnek olarak verilebilir. Bu davranış şekli, dürüstlükten uzaklaşılmasına yol açar ve sorunların çözülmesini zorlaştırır. Günümüzde işletmelerin karşılaştığı sorunlar ise zaman kaybedilmeden harekete geçilmesini gerektirmektedirler. Duyarlılık eğitimi sorunların hızla çözülmesini sağlamak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir; bireylerin birbirlerini kırııcı bile olsa dürüstçe eleştirmesini öngörür. Ancak bu yöntem de karşılıklı düşmanlık

duygusunu beslediği ve kişilik üzerinde tahrip edici etkiler yarattığı için etkin iletişimi engeller.⁴⁹

1.2.3.4. Psikolojik Savunma Mekanizmalarına Başvurulması

İnsanlar kendilerini rahatsız eden durumlarla karşı karşıya kaldıklarında savunma mekanizmalarının birini ya da birkaç tanesini kullanırlar. Savunma mekanizmaları kişinin ruh sağlığını korumasına katkıda bulunmakla birlikte sorunların net bir şekilde görülebilmesini ve öğrenmeyi kısıtlar. Birey en azından savunma mekanizmalarını kullandığını görebilmelidir. Psikolojik savunma mekanizmalarının belli başlıları şunlardır:⁵⁰

Mantığa Bürüme: Bireyin, davranışını rasyonelize etmesidir. Davranışı için gerçek olmayan ancak mantıklı açıklamalar üretme yoluna gitmesi şeklinde açıklanabilir.

Telafi (Giderim): Bireyin yetersiz olduğu alanlarda kendini geliştirmek yerine güçlü olduğu alanlara ağırlık vererek eksikliğini saklamaya çalışmasıdır.

Tepki Oluşturma: Kişinin hissettiğinin tam tersi davranışlar sergileyerek gerçek duygularını saklamasıdır.

Yansıtma: Bireyin kendi hatalarını ve olumsuz düşüncelerini başkalarına yakıştırması şeklinde kendini gösteren bir savunma mekanizmasıdır.

Özdeşleşme: Bireyin kendinden memnun olmaması durumunda başkalarını kendisine model almasıdır.

⁴⁹*Ibid.*, ss. 41-42; Doğan Cüceloğlu: **Yeniden İnsan İnsana**, 7. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994, s. 138.

⁵⁰*Ibid.*, ss. 145-150.

Hayal Kurma: Bireyin gerçek dünyadaki hayal kırıklıkları ve tatminsizliklerinden kaçabilmek için hayal kurma yolunu seçmesidir. Gerçek dünya ile ilişkileri koparmadığı sürece yaratıcılığı geliştirmesi açısından yararlıdır.

Bastırma: Sorunla mücadele etmek yerine sorunu ya da sorunu yaratan durumu görmemezlikten gelmek olarak açıklanabilir.

Duygusal Yalıtım ve Soğukluk (Apati): Bireyin kendini yaralanmış hissettiği ilişkilere ya da kişilere karşı duygusal soğukluk geliştirerek benliğini korumasıdır.

Yer Değiştirme: Öfke gibi olumsuzluk ve düşmanlık içeren duyguların, duyguya yol açana değil de başkalarına, çoğunlukla da daha az çekinilen kimselere yöneltilmesidir.

Karşı Saldırı: Bireyin, kendisine bir eleştiri yöneltildiğinde karşı saldırıya geçmesidir.

Yukarıda açıklanan savunma mekanizmaları benlik duygusunu korumaları açısından yararlıdır. Ancak kişi savunma mekanizmalarını kullandığının ve bunların onun davranış ve algılayışlarını nasıl etkilediğinin farkına varabilmeli ve bunları tartışmaya açabilmelidir.

1.2.4. Diyalog İçin Gereken Temel Koşullar

Takım içinde anlamın serbest akışını sağlamak için tüm katılanların düşüncelerindeki tutarsızlıkları birlikte keşfetmeleri gereklidir. Böylesi bir iletişimi sağlamanın yolu ise diyalogdur. Diyalogun gerçekleşebilmesi için gerekli üç şart vardır. Bunlar, varsayımların askıya alınması, tüm katılanların birbirlerini çalışma

arkadaşı olarak görmesi ve diyalogun bağlamını birarada tutan bir kolaylaştırıcının⁵¹ olmasıdır.⁵²

1.2.4.1. Varsayımların Askıya Alınması

Varsayımların askıya alınması, varsayımların farkına varılması ve değişebilirliğinin kabul edilmesi demektir; varsayımların bastırılması veya söze dökülmekten kaçınılması anlamına gelmemelidir. Varsayımların askıya alınmasının önündeki en büyük engel, varsayımların farkında olmamak veya görüşlerin varsayımlara değilde tartışılmaz olgulara dayandığına inanmaktır. Varsayımlarla birlikte savunma mekanizmaları da askıya alınıp irdelenebilmeli ve yüzeye çıkartılmalıdır. Diyalog toplantılarındaki asıl amaç, samimi bir ortam yaratılarak insanların varsayımlarını sorgulamaları yolu ile davranışlarının arkasındaki düşünce yapılarının, savunma mekanizmalarının benzerliğini, bireysel ve ortak varsayımlarının katılığını keşfetmelerini sağlamak olmalıdır. Böylece yaratıcı düşüncenin önündeki kısıtlayıcı engeller ortadan kaldırılarak grubun ortak bir düşünce havuzu yaratması ve bunu sürekli genişletmesi sağlanabilecektir.⁵³

1.2.4.2. Tüm Katılanların Birbirlerini Çalışma Arkadaşı Olarak Görmeleri

Diyalog gruplarında varsayımların askıya alınması bireylerin yaralanabilir olmasına yol açmaktadır. Bu yaralanabilirliği gidermek takım üyelerinin birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görmesi ile mümkün olabilmektedir. Diyalog geliştikçe insanlar hiçbirşey paylaşmadıkları takım üyelerine karşı da dostça duygular beslemeye

⁵¹Kolaylaştırıcı grup içinde katalizör rolünü üstlenen kişidir.

⁵²Senge, *op. cit.*, ss. 264-265.

⁵³*Ibid.*, ss. 265-266; Isaacs, *op. cit.*, s.25.

kalkacaktır. Ancak, en azından başlangıç aşamasında bir kolaylaştırıcının bulunması şarttır.

Diyalogun gelişmesi aynı zamanda grubun oluşturulmasını da sağlayacaktır. Bu durumda kolaylaştırıcı, konuları diyalogu geliştirici ve grubun grup olarak gelişmesini sağlayıcı olarak iki kategoriye ayırabilmelidir. Ancak diyalog, grubun gelişmesini hızlandırıcı olduğundan ön planda tutulmalıdır. Diyalogun gelişmesi psikolojik güven ortamı yaratacak, bu ortam ise kişi ve grup olarak dönüşümü kolaylaştıracaktır. Kolaylaştırıcı diyaloga ve öğrenmeye yardımcı her türlü çabayı göstermelidir. Kolaylaştırıcı bunu başarabilmek için kendi varsayımlarını askıya almayı ve sorgulamayı başarabilmeli ve kendi öğrenme sürecini gerçekleştirebilmelidir.⁵⁵

Kolaylaştırıcının⁵⁶ izlemesi gereken üç aşama vardır. Kolaylaştırıcı kendini gözlemlemeli, aynı anda gruptakileri gözlemlemeli ve gözlemlerinden algıladıklarını anlamlandırmalıdır. Anlamlandırma, yorumlama olarak anlaşılmamalıdır. Gözlemlenen ve hissedilenler söze dökülerek gerekli zamanlarda müdahale edilmelidir. Kolaylaştırıcı varlık nedenini ve müdahale nedenini unutmamalıdır. Amacı, kendi seziş yeteneklerini sergilemek, birine haddini bildirmek ya da zor durumdaki birine yardım etmek, gruptakileri etkilemek ve ya bağlılık yaratmak değildir; sadece anlamın serbest akışını sağlamaktır. Ancak, bu esnek bir kuraldır, kolaylaştırıcının sezgileri de müdahalenin sınırlarını belirlemede yardımcı olacaktır.⁵⁷

1.2.5. Diyalog Çalışmalarında Yapılması Gerekenler

Diyalog yöntemini kullanmak, var olan alışkanlıklarımıza uygun olmadığı için başlangıçta zor gelecektir. İnandığımız şeyleri savunmak, mantık yolu ile üste

⁵⁵Schein, *op. cit.*, ss. 47-48; Senge, *op. cit.*, ss. 268-269.

⁵⁶ Kolaylaştırıcı kelimesi İngilizce'deki "facilitator" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır.

⁵⁷David Casey: *Managing Learning In Organizations*, Ed.: Graeme Salaman, Buckingham: Open Press University, 1993, ss. 25-28.

çıkarmak ve tartışmak yolundaki eğilimlerimiz diyalog çalışmalarında karşılaşılan en büyük sorunlar olmaktadır. Başlangıçta karşılaşılan bu sorunları çözmekte aşağıdaki öneriler yararlı olacaktır.

Çift Boyutlu Öğrenme Uygulanmalıdır: Bireyler ve kurumlar için geçerli iki çeşit öğrenme yöntemi vardır. Birincisi tek boyutlu (single-loop) öğrenmedir. Tek boyutlu öğrenmede birşeyin nasıl yapılacağı öğrenilir ve öğrenilen yöntem sorgulanmadan uygulanır. Çift boyutlu öğrenme de ise kullanılan yöntemlerin altında yatan varsayımlar ve düşünce modelleri irdelenerek alternatif yöntemler geliştirilir. Kullanılan her yöntem geliştirmeye ve sorgulamaya açıktır. Çift boyutlu öğrenmenin, yönetici tarafından desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gereklidir. Aksi takdirde, kurumlarda ve bireylerde yerleşmesi mümkün olamayacaktır.⁵⁸

Varsayım ve Önyargılar Askıya Alınmalıdır: Varsayım ve önyargıların askıya alınması diyalogun gerçekleştirilmesindeki temel koşullardan birisidir ve çift boyutlu öğrenmeyi gerektirir.⁵⁹

Gözlemci Gözlemlenmelidir: Kişi bir gözlemci olarak ilk önce kendi tepkilerini gözlemlemelidir. Hangi durumlarda sıkıntı, öfke, mutluluk, mutsuzluk gibi duygular içine girdiğini ayırsamalı, hangi tepkilerinin hangi olaylar karşısında yoğunlaştığının bilincinde olmalıdır. Böylece tepkilerinin altında yatan varsayımları belirlemesi kolaylaşacaktır.⁶⁰

Kendini Dinleme Gerçekleştirilmelidir: Birey kendi söylediklerini de diğerleri ile birlikte dinlemelidir.⁶¹

⁵⁸Chris Argyris: "Education for Leading-Learning", *Organizational Dynamics*, Winter 1993, s.5.

⁵⁹Isaacs, *Op. cit.*, ss. 32-33.

⁶⁰*Ibid.*

⁶¹*Ibid.*

Akış Yavaşlatılmalıdır: Kişilere kendilerini gözlemleyebilmeleri, varsayımlarını askıya alıp irdeleyebilmeleri için akış yavaşlatılarak zaman tanınmalıdır.⁶²

Düşüncelerin Farkında Olunmalıdır: Bireyler, düşüncelerinin altında yatan varsayımları irdeleyebilmek için öncelikle bunların farkında olmalıdırlar.⁶³

Fikir Ayrılıklarında Dostça Davranılmalıdır: Bireyler görüş ayrılıklarına düştükleri zamanlarda "ben" dilini kullanmaya ve karşıdakine saldırmamaya özen göstermelidirler. "Ben dili kişinin kendini rahatsız eden davranışın tanımını yapan ve bu davranışın kendisinde nasıl bir duygu uyandırdığını ifade eden söyleyiş biçimine verilen addır."⁶⁴ "Ben dili, konuşan kişinin kendi iç dünyasındaki duyguları ifade eden ve bu duyguların ötesinde hiçbir suçlama ve yargılamaya gitmez. Sen dilindeyse suçlama ve yargılama ağırlık taşır."⁶⁵

1.2.6. Duyarlılık Eğitimi Ve Diyalog

Grup çalışmalarında diyalog yönteminin geliştirilmesinden önce duyarlılık eğitimi ön planda olmuştur. Duyarlılık eğitiminde, birey diğerlerini aktif olarak dinler ve geri besleme verir. Karşılıklı geri besleme vermek, bireyin kendini başkalarının gözünden görmesini sağladığı için geliştiricidir. Ancak aynı zamanda karşılıklı düşmanlık duyguları uyandırdığı ve bireyin kişiliğini tahrip ettiği için iletişimi zedeleyicidir. Diyalogda ise aktif dinleme kendine yöneliktir. Düşüncelerin savunulması ve geri besleme yerine düşüncelerin ve bunların ifade edilmesinde kullanılan dilin karmaşıklığının ve iletişim üzerindeki etkilerinin irdelenmesi ön plandadır. Kavramların yanlış anlaşılmasını önlemek için bunların net bir şekilde ortaya konması ve kollektif düşünme seviyesine ulaşılması hedeflenir.

⁶²Ibid.

⁶³Ibid.

⁶⁴Cüceloğlu, op. cit., s.209.

⁶⁵Ibid., s.210.

Duyarlılık eğitimi ile duyarlılık arasındaki diğer farklar ise Tablo 1'de gösterildiği gibi grup büyüklüğü, katılım, toplantı sıklığı ve uzunluğu konularındadır. Duyarlılık eğitiminde gruplar 10-15 kişiden oluşur, diyalogda ise sınırlama yoktur; ancak büyük diyalog gruplarında bulunan bireylerin daha önce küçük gruplarda diyalog çalışması yapmış olmaları tercih edilmektedir. Duyarlılık eğitiminde tüm bireylerin katılımı şarttır ve gerekirse katılım için zorlanırlar. Diyalogda ise herkesin katılma hakkı vardır, ancak kişiler bu haklarını kullanmakta özgürdürler. Duyarlılık eğitiminde önceden belirlenmiş toplantı sıklığı ve uzunluğu vardır ve bunlara uyulmalıdır. Diyalogda ise toplantı sıklıkları ve uzunlukları esnekler.⁶⁶

Tablo: 1
DUYARLILIK EĞİTİMİ VE DİYALOGUN
KARŞILAŞTIRILMASI

<u>DUYARLILIK EĞİTİMİ</u>	<u>DİYALOG</u>
AKTİF DİNLEME	KENDİNİ DİNLEME
TARTIŞMA VE GERİ BESLEME	DİLİN KARMAŞIKLIĞINI VE VARSAYIMLARINI İRDELEMEK
GELİŞTİRİCİ FAKAT TAHRİP EDİCİ	KOLLEKTİF DÜŞÜNME
SINIRLI GRUP BÜYÜKLÜĞÜ	ESNEK GRUP BÜYÜKLÜĞÜ
BİREYSEL KATILIM	GRUP KATILIMI
ESNEK OLMAYAN TOPLANTI SIKLIĞI VE UZUNLUĞU	ESNEK TOPLANTI SIKLIĞI VE UZUNLUĞU

⁶⁶Schein, op. cit., ss. 43-44.

1.2.7. Birlikte Konuşma Teknikleri

Bir grup çalışmasında fikir ayrılığı, anlamın kilitlenmesi, fırsat ve stratejilerin kişisel olarak değerlendirilmesi durumu ortaya çıktığında grubun izleyebileceği iki yol vardır. Bu iki yol Şekil 5'de gösterilmiştir.

Bireyler varsayımlarını askıya alır, kendilerine dönebilir, iç dünyalarında gözlemlediklerini birbirleri ile paylaşarak karşılıklı bir güven ortamı yaratabilir ve takım olarak düşünmeyi gerçekleştirebilirler. Ya da tartışmaya girer kendi düşüncelerini savunur, karşı taraftakini ikna etmeye çalışır ve kutuplaşırlar; tartışmanın sonunda düşüncelerini en mantıklı şekilde savunan tarafın görüşü kabul edilir. Böyle bir yaklaşım yaratıcılığı ve farklı alternatiflerin geliştirilmesini engelleyicidir. Yaratıcılığın ve kurumsal dönüşümün sağlanması için diyalog yöntemi tercih edilmelidir. Ancak, zaman baskısının çok yoğun olduğu, alınacak kararların genel bir onaylama ve benimseme gerektirmediği, stratejik bir önem taşımadığı durumlarda tartışma yöntemi daha yararlı olabilir.⁶⁷

⁶⁷Ibid., ss. 45-47.

BİRLİKTE KONUŞMA TEKNİKLERİ



KONUŞMA VE ANLAŞMAZLIK

(Anlamın kilitlenmesi, Fikir ayrılığı, Fırsatların ve stratejilerin kişisel olarak değerlendirilmesi)



ASKIYA ALMAK

(Kendini Dinlemek,

Farklılıkları Kabullenmek)



Diyalog

(Ortak Taban Oluşturma)



Kollektif Düşünmek



TARTIŞMA

(Taraf Tutmak,

Rekabet, İkna Etmek)



Diyalektik

(Karşıtları Bulmak)



ALT ETME

(Mantıkla Çözümleme ve Yenme)

Şekil 5 : Birlikte Konuşma Teknikleri

Kaynak: Edgar H. Schein: "On Dialogue Culture and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Fall 1993, s. 47.

II. BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE GELİŞİMİ

"BANA YETERİNCE UZUN BİR KALDIRAÇ VERİN... TEK BAŞIMA DÜNYAYI YERİNDEN OYNATAYIM."

Lancaster Üniversitesi Management Learning Bölümü'nden Mike Pedler, John Burgoyne ve Tom Boydell **Öğrenen Şirket (The Learning Company)** adlı kitaplarında "Bu kitap, organizasyonlarında geliştirilmemiş toplu bir potansiyel olduğuna inanan ve onu ortaya çıkarmak isteyenler için yazılmıştır" diyerek amaçlarını belirtirler.

İnsan beyni üzerinde yapılan çalışmalar var olan kapasitemizin çok küçük bir kısmını kullandığımızı göstermektedir. Sinerji etkileri göz önüne alındığında bireylerde var olan potansiyelin ortaya çıkarılması bir grup içinde çok daha büyük etkiler yaratacaktır.

Öğrenen şirket bireylerin gelişmesine izin veren bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyel ile sürekli bir dönüşüm içinde olan işletmedir. Yukarıda bahsedilen potansiyelin açığa çıkarılmaması sorununu ortadan kaldırarak kendisine önemli rekabet avantajları sağlayabilir. Bu noktada dönüşüm ile değişimin farkını vurgulamakta fayda vardır. Dönüşüm özde gerçekleşir. Değişim ise dış etkilere gösterilen bir tepki niteliğindedir. Değişimci şirket değişen koşullara uyum sağlar. Dönüşümcü şirket ise değişimin dinamiğini içinde barındırır, değişimi yaratan odur.

Öğrenen Organizasyon yeni bir düşünce tarzını öngörmektedir. Bu düşünce tarzı şirketler için olduğu kadar bireyler için de geliştirici ve köklü değişimlerin yapılmasını

sağlayacak yaklaşımları kazandırıcıdır. Tek bir cümle ile özetlersek "öğrenen bir şirket tüm üyelerinin öğrenmesini yönlendiren ve sürekli bir dönüşümün içinde olan organizasyondur".⁶⁸ Ancak bir cümleden oluşan bir tanım öğrenen organizasyonun ne olduğunu anlamakta yeterli olamaz. Öğrenen organizasyon kavramının içerdiği teknikleri , uygulama ve örnekleri anlamak için önce bu disiplinin işletme yönetimi tarihçesindeki yerine değinmek gerekir.

"Öğrenen Organizasyon" ya da "Öğrenen Şirket" yeni terimlerdir; ancak düşünce kaynağını çok daha eskilerden alır. Organizasyonları öğrenen sistemler olarak değerlendirmek Frederick Taylor'ın çalışmalarına ve geliştirdiği "Bilimsel Yönetim" teorisine kadar gider. Frederick Taylor yönetim konusundaki gerçeklerin açıkça belirtilip, ölçülebileceğini ve öğrenilenlerin diğer çalışanlara aktararak verimliliğin artmasına katkıda bulunacağını öne sürdü. 1950'lerden başlayarak sistem düşüncesinin gelişmesi organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesi aşamasını getirdi. Bir yönetim disiplini olarak somutlaşması ise son yıllarda Argyris ve Schon'un organizasyonel öğrenme çalışmalarına gösterilen ilgi ile başladı. Öğrenme konusundaki son çalışmaları Öğrenen Organizasyonların babası olarak bilinen Peter Senge ve bu konudaki çalışmaları ile tanınan bir danışmanlık şirketi olan Innovation Associates'deki meslektaşları yaptılar. Sistem teorisini öğrenme sürecine uyarladılar. Peter Senge'nin çalışmaları ve bu çalışmaların iş yönetimi üzerindeki olumlu etkileri öğrenen organizasyon disiplinin iş dünyasında popülerite kazanmasını sağladı.

⁶⁸ Mike Pedler, John Burgoyne and, Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, London, McGraw-Hill, 1991, s.1.

2.1. Öğrenen Organizasyonun Gelişimi

Öğrenen kurumun nasıl bir sürecin sonucu olarak ortaya çıktığını anlamak için bilen, anlayan ve düşünen kurumlara, yeni paradigmaya ve işletme biliminin II. Dünya Savaşı'ndan bu yana izlediği gelişime bakmakta yarar vardır.

2.1.1. İşletme Yönetimi Açısından Kurumların Sınıflandırılması

Kurumları işletme tarihi açısından dörde ayıran yaklaşıma değinmek öğrenen kuruma gelene kadar geçirilen aşamaları anlamakta faydalı olacaktır Şekil 1'de sırası ile gösterilen bu aşamaların içerikleri kısaca özetlenmiştir.⁶⁹



Şekil 6 : Kurumları İşletme Yönetimi Açısından Dörde Ayıran Yaklaşım

Kaynak: Richard M. Hodgetts, Fred Luthans and Sang M. Lee: "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", *Organizational Dynamics*, Fall 1993, s. 10.

⁶⁹ Michael E. McGill, John W. Slocum, Jr.: "Unlearning The Organization". *Organizational Dynamics*, Fall 1993, ss. 68-75

2.1.1.1. Bilen Kurumlar

Organizasyon modelleri içinde en eski olanıdır. Klasik teoriye uygun bir organizasyon yapısına sahiptir. Klasik teori, insan gereksinimlerinin tatmininde, ekonomik gereksinimleri ve güven gereksinimini ön plana alır.⁷⁰ Klasik teori içinde bürokrasi, yönetsel teori ve bilimsel yönetim yer alır. Bürokrasi yaklaşımı Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda amaç, uzmanlaşmadan yararlanabilen düzenli bir hiyerarşi sağlamaktır. Bürokrasiye yönelik en ağır eleştiriler insan unsurunu yeterince göz önüne almadığı yolundadır. Yönetimin ilkeleri olarak da bilinen "yönetsel teori" ise, Henri Fayol tarafından geliştirilmiştir. İşbölümü (uzmanlaşma), yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi, disiplin, emir ve kumanda birliği, gidilen yönde birlik, kişisel çıkarların genel çıkarların gerisinde tutulması, adil, eşit ve üstün performansı ödüllendirecek bir ücret sistemi ilkelerine dayanır.⁷¹ Bilimsel Yönetim yaklaşımı Frederick Taylor tarafından geliştirilmiştir. Dayandığı ilkeler şunlardır: "göz kararına dayalı hesap değil bilim", "düzensizlik değil, uyum", "bireycilik değil, işbirliği", "sınırlı üretim değil, en üst düzeyde verim" ve "her insanın en verimli olabileceği düzeye erişebilecek biçimde geliştirilmesi".⁷²

Bilen kurumların herşeyin yapılmasında en iyi tek bir yol olduğuna ve bu yolun bilinebileceğine inanan bir felsefesi vardır. "Bilen kurum" adını bu felsefesi nedeni ile alır. Geleceğin tahmin edilebilir olması, kontrol ve verimlilik en çok önem verilen unsurlardır. Klasik teorinin kurucularına göre yapılacak herşey için en iyi bir tek yol vardır. Bir işi yapmak , çalışanları yönetmek ya da görev dağılımı yapmak için en iyi yol ya bilinir ya da saptanabilir niteliktedir. Formalizasyon, departmanlaşma (farklılaşma, uzmanlaşma), merkeziyetçilik (kontrolün fazlalığı ve yetki delegasyonunun olmaması) dereceleri son derece yüksektir. Amerikan işletmeleri

⁷⁰ Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett: **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çeviren: Besim Baykal, İstanbul: İ.T.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü, 1981, s.22.

⁷¹ *Ibid.*, s. 128; Tamer Koçel: **İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993 ss. 131-133; Richard Daft: **Management**, 2. baskı, Fort Worth: The Dryden Press International Edition, 1991, ss. 39-40

⁷² Hicks, *op. cit.*, ss. 145-146; Koçel, *op.cit*, ss. 113-114; Daft, *op.cit*, ss. 37-39.

içinde "bilen organizasyonlar" bugüne kadar en başarılı olanlarıdır. McDonald's bunlar arasında en göze çarpan örnektir. Bilen organizasyonlar için üç faktör çok önemlidir: etkinlik, geleceğin tahmin edilebilir olması ve kontrol. Bu üç unsur McDonald's da açıkça gözlenebilir.

Bilen kurumların felsefesi rasyonelliktir ; standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve yönetmelikler üzerinde yoğunlaşırlar. Bir yöneticinin asıl sorumluluğu çalışanların davranışlarını kurallar yolu ile kontrol etmektir. Müşteriler için bile kurallar değiştirilemez. Örneğin McDonald's müşterisi orada belirlenen kurallar ve standartlara uygun olarak sunulan hizmeti kabul eder ya da tercihini farklı bir yer üzerinde kullanmak zorunda kalır.

Bilen kurumlar çevrelerindeki değişime tepki olarak değişirler. Varolan ürün ve/veya hizmetlere eklemeler yaparlar, köklü değişikliklere gitmek statik yapılarına uygun değildir. Yaptıkları yenilikler ise, firmanın kanıtlanmış çizgisiyle sınırlıdır ve öğrenmenin ürünü olmadıkları gibi, iş problemlerinin kökteki nedenleriyle de ilgileri çok azdır.

Bilen kurumlardaki yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engeller. Bir zamanlar en iyi yol olarak benimsenen yöntem bir süre sonra şirketin kullandığı tek yol durumuna gelir ve geçerliliği artık tartışılmaz. Uyum gösteren kurumlardaki öğrenmeyi tek boyutlu öğrenme olarak adlandırırız. Bu kurumlar ancak pazarın yapısı (teknoloji, rekabet, talep, yönetmelik ve kanunlar ile diğer çevresel güçler) değişmediği sürece başarılı olabilirler. Öğrenmeye gereksinimleri olmadığı sürece bir sorunları olmaz. Öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için yöneticilerin kontrol, verimlilik ve geleceğin tahmin edilebilirliği unsurlarını deneyimden öğrenebileceklerine üstün tutmamaları gereklidir.

2.1.1.2. Anlayan Kurumlar

1980'lerde pek çok bilen kurum, yabancı firmalardan gelen rekabet, azalan pazar payı, müşterilerin daha kaliteli ve kişisel ürün ve hizmet talepleri ve teknolojik gelişmeler karşısında zor duruma düşmüştür. En iyi yolun tek olmadığı anlaşılmıştır.

Bilen kurumların karşı karşıya kaldıkları bu sorunun iki yönü vardır. Bir taraftan varlıklarını koruma çabası onları alternatif yöntemler aramaya iterken, öte yandan tahmin edilebilirlik, kontrol ve verimlilik ilkelerini devam ettirme istekleri ile sınırlanmaktadırlar. Pekçok firma bu iki yönlü sorunu sadece şirketin kültürüne temel değer ve inançlarına uygun değişiklikleri yapma yolu ile çözümlenmiştir. Böylece anlayan kurumlar ortaya çıkmıştır.

Anlayan kurumlardaki organizasyon yapısı Neoklasik teoriye uygundur. Neo klasik teori , klasik teorinin yaklaşımlarına katılır; ancak ait olma duygusunun ve insanların sosyal etkileşim içinde olmasının da önemli olduğunu savunur.⁷³ "Neo klasik teorinin gelişmesi 1924-1932 yılları arasında uygulanmış olan Hawthorne deneyleri sırasında olmuştur."⁷⁴ Klasik teori ile modern teori arasında bir geçiş olarak görülebilir.

Bilen organizasyonun önem verdiği geleceğin tahmin edilebilirliği, kontrol ve verimlilik unsurları bu organizasyon için de önemlidir. Ancak insan unsuruna da önem vermektedir. İnsanları biraraya getirecek, işletmeye bağlayacak ve ait olma duygusu verecek bir değerler bütünü (kurum kültürü) oluşturulması gereklidir. Departmanlaşma (farklılaşma, uzmanlaşma) dereceleri bilen organizasyondaki kadar olmasa da yüksektir. Yetki delegasyonu yine çok fazla değildir. Sıkı kontrol ve formal kurallar yerini kurum kültürüne bırakmıştır. Çünkü kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları kadar etkili olabilmektedirler.

⁷³ Hicks, *op. cit.*, s. 23; Koçel, *op.cit*, ss. 142-143.

⁷⁴ Hicks, *op. cit.*,s. 159.

Anlayan kurumlardaki itici güç "kurum kültürü"dür. Bilen kurumlar tahmin edilebilirliği ve kontrolü baskı ve kurallar yolu ile sağlarken; anlayan kurumlar şirketin nelere değer verdiğinin kurum kültürü yoluyla anlaşılması ile sağlarlar. Tüm çalışanların kurum değerlerini benimsemesi, kültürün yapılan her eylemde etkili olması en belirgin özelliğidir.

Aynı zamanda anlayan kurumların öğrenmesini engelleyen de güçlü kurum kültürleridir. Bunlar doğaları gereği deneyimden öğrenme kapasitesini kısıtlarlar. Köklü değişikliklerin yapılması, yerleşmiş güçlü kurum kültürü tarafından durdurulur. Bilen kurumların karşılaştıkları sorunları aşmak çabaları ile ortaya çıkan anlayan kurumlar, kendi yapılarından kaynaklanan engelleyici unsurlarla karşı karşıya kalırlar.

2.1.1.3. Düşünen Kurumlar

Anlayan kurumların kendi kendini kısıtlayan yapısı problem-çözücü yönetim uygulamalarının popülerlik kazanması sonucunu getirmiştir. Düşünen kurumlar, iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçerek çözülmesi üzerinde yoğunlaşırlar. İşletme yöneticileri sorunları ortaya çıktıkları anda farketmek, analizini yapmak ve çözmek üzere eğitilirler. Toplam kalite programlarında da aynı mantık vardır. Düşünen kurumların eksikliği, çabuk çözümler üzerinde durarak, temeldeki sorunlara yönelmemeleridir. Böylesine doğrusal bir yaklaşım ise geri adım atıp daha temelde yatan soruları sormayı engeller. Deneyime, henüz var olmayan olasılıklar yaratarak çıkabilecek sorunlar üzerinde durmaya karşı duyulan istek desteklenmez. İş sorunlarının çözümünde tepkici programları esas almak yönetimin bakış açısını kısıtlar ve öğrenmeyi engeller.

Organizasyon yapısı Modern teoriye uygundur. Modern teori insanın ait olma ve sosyal iletişim içinde olma gereksinimlerine katılır; ancak insan gereksinimlerinin çok daha fazla sayıda ve karmaşık olduğunu ileri sürer. Çünkü insan gelişme arzusu ve

kendini gerçekleştirme arzusu duymaktadır.⁷⁵ Modern teori 1950'lerden başlayarak geliştirilmiştir. Sistem dūřuncesini, organizasyonlar için de geçerli kılmıştır. Organizasyonların bir sistemin parçası olduklarını ve sistemden izole olarak dūřünölemeyeceğini, organizasyonların dinamik ve çok boyutlu yapılar olduğunu savunmaktadır.⁷⁶ Modern teorinin bir diğer yaklaşımı ise durumsallık yaklaşımıdır. Durumsallık yaklaşımına göre her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Organizasyon yapısını i evre ve dış evre faktörleri belirleyecektir. Farklı koşullar altında farklı organizasyon yapıları başarılı olacaktır. Dūřünen kurum değişen çevreye hızla uyum göstermeyi amaçlar, katılımcılığa önem verir, problem çözme tekniklerini kullanır. Biçimsel olmayan ve organik organizasyon yapısına daha yakındır.

Sorun özme yaklaşımını benimsemiş kurumlarda pek çok program bir arada ve çoğunlukla farklı amaçlara yönelik olarak başlar. Aralarında bir entegrasyon yapılmaz. Koordinasyon eksikliği potansiyelin tam olarak değerlendirilmesini engeller.

2.1.1.4. Öğrenen Kurumlar

Günümüzün dinamik ve belirsizliklerle dolu ortamında tüm kurumlar için rekabetten ve deneyimden yararlanarak öğrenmek mümkündür. Ancak çok az kurum bunun bilincindedir. Öğrenen kurumların felsefesi, kurumun çalıřanlar, mūřteriler, satıcılar ve hatta rakipleri ile olan tüm iliřkilerini bir deneyim ve öğrenme sūreci olarak görüp, öğrenebileceklerini en ūst dūzeye çıkartmaktır.

Öğrenen kurumlarda yönetimin sorumluluğu ve yönetim uygulamalarının odak noktası öğrenmeyi teşvik eden bir iklim yaratmak ve desteklemektir. Çalışanların sorumluluğu ise bilgiyi toplamak, denemek ve bu deneylerden öğrenmektir.

⁷⁵ Ibid., ss. 23-24.

⁷⁶ Ibid., ss. 162-170.

Başarısızlıkla da karşılaşmalı, fikirleri şirket ile aynı çizgi de değilse muhalefet yapmaktan kaçınmamalıdır. Öğrenen kurum ile ondan önce gelen bilen, anlayan ve düşünen kurumlar arasındaki fark değişime gösterdikleri yaklaşımda daha belirgindir. Öğrenen kurum için değişim öğrenmeyi sağlayan bir girdidir. Hiçbir değişiklik ilaç olarak görülmez, değişim günlük hayatın olağan bir parçası olarak kabul edilir. Öğrenen kurum dönüşümü amaçlar diğerleri ise değişime uyum sağlarlar. Öğrenen kurumların özelliklerine detaylı olarak ileride yer verilecektir.

2.1.2. Yeni Paradigma Kurumlar

1980'lerin ortasından bu yana ortaya çıkan ve halen gelişmekte olan yönetim akımlarını, yeni paradigma kurumları adı altında toplayan yaklaşıma da yer vermek gereklidir.⁷⁷

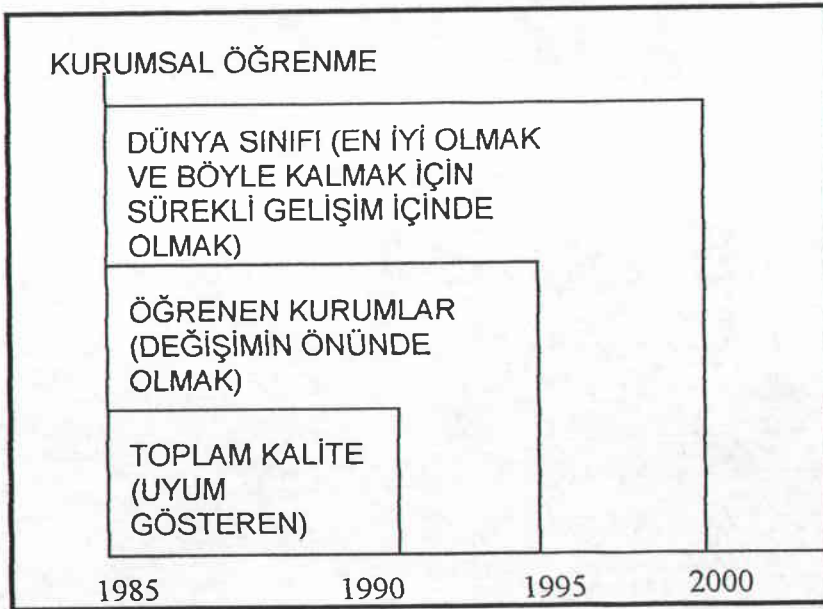
Eski paradigma bilen ve anlayan kurumları; yeni paradigma ise düşünen ve öğrenen kurumları içerir. Ayrıca bir adım daha ileriye giderek geleceğin kurumuna "Dünya Sınıfı"na yer verir. Eski paradigma altında kural ve sınırlar açık ve düzdür. Kaliteyi yükseltmek için maliyetler arttırılmalı, birim maliyeti düşürmek için üretim fazlaştırılmalı, üretkenliği arttırmak için birbirini izleyen işler arasındaki akış en kısa zaman dilimini kapsayacak şekilde yapılmalıdır.

Yeni paradigmada ise bu kurallar geçerliliklerini kaybetmiştir. Başarılı kurumlar kaliteyi yükseltirken maliyetleri indirebilmekte, paralel iş akışlarını birbirini izleyen iş akışlarına üstün tutmaktadırlar. Katı iş tanımları ve fonksiyonel bölümlerin ortaya çıkardığı sınırları, birden fazla konuda çalışan esnek iş grupları yıkmaktadırlar.

⁷⁷ Richard M. Hodgetts, Fred Luthans and Sang M Lee: "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", *Organizational Dynamics*, Winter 1994, ss.5-16.

Kurumlar bugün, artan bir rekabet ve küreselleşen ekonomi ile karşı karşıyadırlar. Eski paradigma işletmeler toplam kaliteye, toplam kaliteden öğrenen kuruma ve oradan da dünya sınıfına doğru bir değişimin içine girmişlerdir.

Yeni paradigma kurumları şekil 7'de de görüldüğü gibi toplam kalite yaklaşımları ile başlar, öğrenen kurumlar ile gelişirler, son aşamasını ise henüz sadece bir teori olan dünya sınıfı oluşturur. Dünya sınıfı öğrenen kurumun ve öğrenen kurum da toplam kalitenin tüm özelliklerini içerirler. Toplam kalitede değişime uyum sağlamak esastır. Öğrenen kurum içinse değişimin önünde gitmek hedeftir. Dünya sınıfının felsefesini ise en iyi olmak ve bu konumunu devam ettirebilmek için sürekli gelişmek oluşturur. Dünya sınıfı işletme kendi alanında en iyi ya da dünyadaki rakiplerinden en azından stratejik önemi olan bir kaç konuda daha iyi olan işletme olarak tanımlanabilir.



Şekil 7: Yeni Paradigma Kurumlar

Kaynak: Richard M. Hodgetts, Fred Luthans and Sang M Lee: "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", *Organizational Dynamics*, Winter 1994, s. 10.

2.1.3. Organizasyon Yapısının Evrimi ve Yeni Paradigma Kurumlar

Yönetim biliminin geçirdiği aşamalara ve bu aşamaların Öğrenen Kurum düşüncesine gelinmesindeki etkilerine ve katkılarına baktıktan sonra kurumsal evreler ile öğrenen kurum arasındaki ilişkiye de değinmekte yarar vardır. Bu konuda Pedler, Burgoyne ve Boydell'in organizasyonun evrimi ile ilgili yaklaşımı temel alınmıştır.⁷⁸

Lessem'e göre kurumlar dört evreden geçerler:

2.1.3.1. İlk Evre: Öncü Kurum

Bir birey ya da grup kafasındaki ürün ya da hizmetin üretim ve/veya pazarlamasını yapmak için girişimi kurar. Bu birey ya da grup öncü olarak adlandırılır. Tüm enerji, motivasyon ve yönlendirme öncüden gelir. Öncü tüm çalışanlarla, daha önemlisi müşteriler ile yakın ilişkidir.⁷⁹

Sistem ve prosedürler işlerin yapılmasını sağlayacak minimum seviyede tutulur. Kural ve prosedürler kişilerin kafasında yer alır, resmileşmemişlerdir. Motivasyon ve bağlılığın üst seviyelere çıkması öncünün karizmatik kişiliği ile olur.

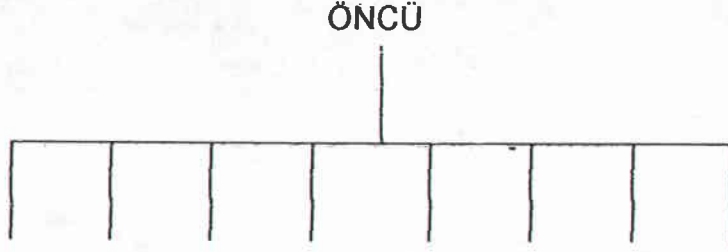
Kurumun yapısı ya düzdür ya da ağ şeklindedir. Düz organizasyon yapısında Şekil 8a'da da gösterildiği gibi hiyerarşik basamaklar yoktur; kurucu aynı zamanda yöneticidir ve diğerlerinin üstünde sadece 'o' vardır.⁸⁰

⁷⁸ Pedler, Burgoyne and Boydell, *op. cit.*, ss. 6-12.

⁷⁹ R. Lessem: *Global Management Principles*, Prentice-Hall, 1989, Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, London: McGraw-Hill, 1991, ss. 6-11.

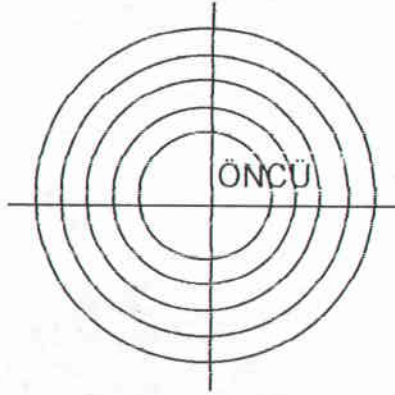
⁸⁰ Pedler, Burgoyne and Boydell, *op. cit.*, ss. 6-7.

Şekil 8b'de gösterilen ağ şeklindeki organizasyon yapısında ise kurucu (öncü) ortada her şeyin merkezindedir.



Şekil 8a : Düz Organizasyon Yapısı

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company, A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 6.



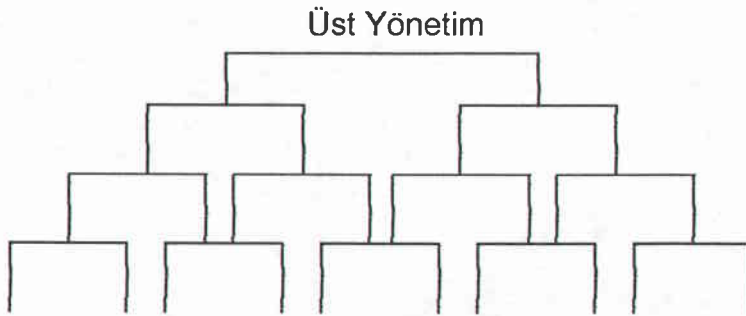
Şekil 8b : Ağ Şeklinde Organizasyon Yapısı

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company, A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 7.

2.1.3.2. Rasyonel Evre: Farklılaştırılmış Kurum Yapısı

Bir süre sonra öncü kuruluşun başarısı gelişmeden kaynaklanan krizler ile son bulur. Kurumun büyümesiyle beraber resmîlik kazanmamış kişisel yönetim karmaşık durumlarla başa çıkmakta yetersiz kalır. Finans, pazarlama, personel, muhasebe

gibi işletme fonksiyonlarında uzmanlaşmış kişilere gereksinim vardır. Böylece kurum rasyonel ya da bilimsel diye adlandırabileceğimiz bir evreye girer. Bu evrede düzen, rasyonellik, resmileşmiş kurallar ve uzmanlaşma görülür. Bu evredeki organizasyon şeması şekil 9a'daki gibidir.⁸¹



Şekil 9a : Bürokratik Organizasyon Yapısı

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 8.

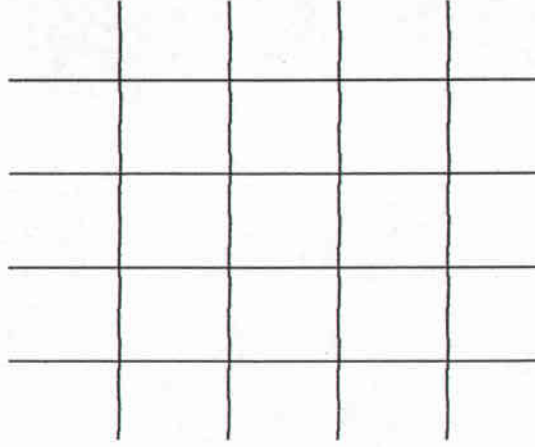
Bu evrede bürokratik krizler yaşanır. Rasyonellik ve düzen başlangıçta kurum için yararlı sonuçlar doğurur. Kaosun yerini düzen, enerji yüklü amatörlüğün yerini profesyonellik alır. Önceki evrenin krizleri çözümlenirken yeni krizlerin de alt yapıları oluşmaktadır. Amatörlerdeki enerji, sadakat, kendini işe adanmışlık, istek özellikleri rasyonel evredeki kurumda çok daha azdır. Önemli olan kuruma bağlılık değil "profesyonellik" ve "uzmanlık"tır. Bu kurumlardaki hiyerarşik, resmi yapıdan kaynaklanan sorunlara, resmin bütününe görememe, ilişkilerde gerginlik, uyuşmazlık, iletişim zorluğu, kurumla kendini özdeşleştirememek ya da tam tersine her konu da körü körüne kuruma bağlı kalmak örnek olarak verilebilir.⁸²

Enerji ve ilginin içeriye dönmesi ve hiyerarşik organizasyon yapıları kurmakta yoğunlaşması ilginin müşteriye yönelmemesine yol açar. Firma müşterilerin gerçek isteklerine olan ilgisini kaybeder. Sonuçta rasyonel organizasyon kendi rasyonellik ağı tarafından boğulur, izole olmuş bir bürokrasi durumuna gelir.

⁸¹ *Ibid.*, s.8.

⁸² *Ibid.*, s.9.

Bu krizlere ilk tepki kuralları biraz gevşetmek, ilgiyi içeriden dışarıya yöneltmek olur. Ulaşılan çözüm, şekil 9b'de gösterilen matris organizasyon yapılarıdır.



Şekil 9b : Matriks Organizasyon Yapısı

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 9.

Bu aşamada ekip çalışmalarına, gruplar arası anlaşmazlıkların çözümüne, müşteriye yönelik programlara önem verilir. Uzmanlaşmış servisler kapatılır. Yapılanlar yine de geçici bir çözüm olmanın ötesine geçemez. Bir başka geçici çözüm ise pek çok kişi tarafından hissedilen yabancılaşmayı azaltmaktır. Grup çalışmaları, uygulamalı öğrenme ortamları, özel kurslar, araştırma merkezleri ve benzeri kendini geliştirme olanakları ile bireylerdeki yabancılaşma duygusunun önüne geçilmeye çalışılır. Bu çabalar doğru yönde atılan bir adım olmakla beraber yeterli değildir. Bahsedilen olanaklardan herkes yararlanamaz. Kendini geliştirme uğraşları ise ben-merkezlidir, kurumun hedefleri ve diğerlerinin gereksinimleri ile hiçbir ilgisi yoktur.⁸³

Bürokratik krizlere karşı geliştirilen bu iki yol özlü çözümler olmamakla birlikte bir sonraki evrenin hazırlanmasında yardımcı ve gereklidirler.

⁸³ Ibid., s.9.

2.1.3.3. Gelişim Evresi: Bütünleştirilmiş Kurum

Bu evrede, eskiden ayrı olan her türlü insan, fonksiyon ve düşünce arasında bütünleşmenin gerçek belirtileri görülmeye başlar. Aşağıda kurumda gerçekleşen bütünleşmenin boyutlarını göstermektedir.

Fonksiyon A	ile	Fonksiyon B
Ekip X	ile	Ekip Y
İş P	ile	İş R
Yönetici	ile	Yönetilen
Firma	ile	Müşteri
Firma	ile	Satıcılar
Firma	ile	Çevre
Firma	ile	Rakipler
Ben	ile	Sen
Düşünce	ile	İş
Politika	ile	Uygulama
Vizyon	ile	Eylem
Değerler	ile	İşlemler
İstenen	ile	Başarılan

Yukarıda görüldüğü gibi tüm tarafların birleşmesi söz konusudur. Bütünleşen kurum hakkında bilinenler öncü kurum ve rasyonel kurum hakkında bilinenlerden daha azdır. Toplam kalite yönetimi bu evrede alır. Öğrenen Kurum da bu evrede yer almaktadır.⁸⁴

⁸⁴ Ibid., s.10-11.

2.1.4. II. DÜNYA SAVAŞI SONRASI İŞLETMELERDEKİ GELİŞMELER VE ÖĞRENEN KURUMLAR

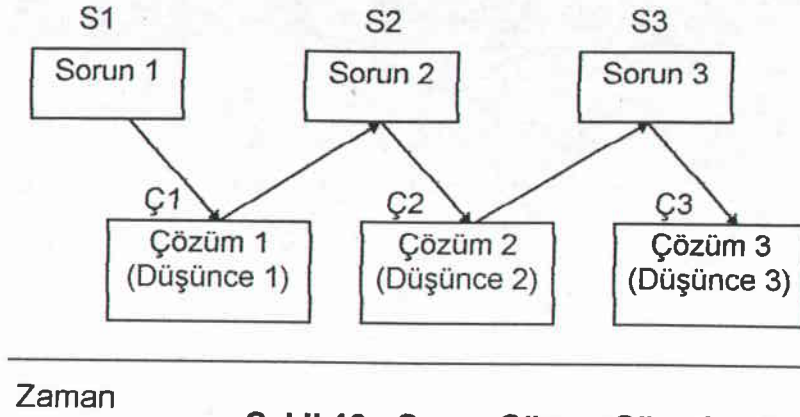
Zaman içinde işletmeler daha geniş ölçekli bir bütünleşmeye doğru yol alırken, fizikte çok daha önceden bulunmuş olan bir kavramın organizasyonlar için de geçerli olduğu farkedilmiştir. Maddeler görünmeyen enerji örgülerinden yapılmışlardır. Bu madde ile ruh arasındaki bütünleşmedir ve organizasyonlar için de geçerlidir.

Bir işletmenin gelişmek için yeni bir fikre gereksinimi vardır. Ortaya atılan düşünce ne kadar olumlu olursa olsun bir süre sonra bozulacak ve işe yaramaz duruma gelecektir. Bir fizik kavramı olan entropy, en yaratıcı düşüncenin bile orjinal halinden saparak işe yaramaz duruma gelmesini açıklayabilir. "Entropy herhangi bir sistemin evrenle birlikte düzensizlik ve tesirsizliğe doğru olan eğilimi" şeklinde tanımlanmaktadır.⁸⁵ Buna göre orjinal düşüncenin bir süre sonra bozulması doğaldır. Mükemmelliğin ve kazanmanın dinamik heyecanı kaosa ve kötü şansa dönüşecektir. "Düzen" ve "yapı", "katılık" ve "departmanlaşma" durumuna gelecektir.

Bu durum bir yandan şansızlık olarak değerlendirilebilirse de aynı zamanda evrimin vazgeçilmez bir koşuludur. Bir düşünce bozulunca gelişmenin bir sonraki basamağına atlamak kaçınılmaz olmaktadır.

Şekil 10 sorunlara çözüm olarak ortaya çıkan düşüncelerin zaman içinde bozularak yeni sorunlara yol açtığını ve sorun çözme sürecinin dolayısıyla da gelişmenin hiç bir zaman son bulmadığını göstermektedir.

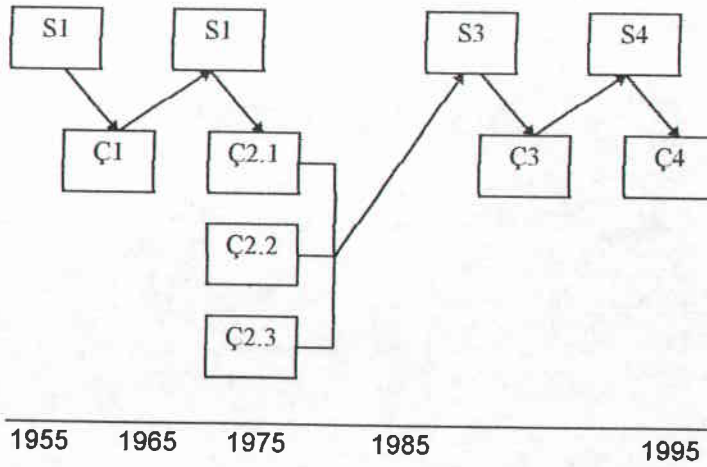
⁸⁵ Ibid., s. 11.



Şekil 10 : Sorun Çözme Süreci

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 13.

Öğrenen kurumun özelliklerine geçmeden önce II. Dünya Savaşı'ndan sonra işletmelerdeki eğitim ve gelişme çalışmalarının evriminin kısa bir resmi çizilerek (şekil 11) öğrenen kuruma nasıl geldiği aşağıda kısaca özetlenmiştir.⁸⁶



Şekil 11 : Sistemik Eğitimden Öğrenen Kuruma

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 17.

⁸⁶ Ibid., ss. 13-16.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra verimliliğin artırılması kaçınılmaz bir gereksinim durumuna gelmiştir. Kalifiye işçilerin olmaması sorunun nedenini oluşturmaktaydı. Çözüm ise, rasyonel evrenin düşüncelerine dayalı sistemli eğitimdi. İş tanımları yapılmalı, eğitim gereksinimleri dikkatle tanımlanmalı, programlı bir planlama yapılmalı ve sistemli olarak uygulanmalıydı. Bu durumda çözüm 1 "sistemli eğitim" olmuştur.

Sorun 2, çözüm 1'in varsayımlarından kaynaklanmıştır. İşler mikro becerilere bölünüp tekrar biraraya getirilemezler. İnsanlar kendilerine ölçülebilir, amaçsız birimler gibi davranıldığında, özellikle de ölçümlerlerin hatalı olduğunu düşünüyorlarsa yabancılaşırlar; kişisel farklılıkları (cinsiyet, ırk, sınıf ve diğer) gözönüne alınmadığında ya da bu yüzden kendi değerleri küçültüldüğünde öfkelenirler.

Sorun 2'ye tepki çözüm 2 olmuştur. Çözüm 2 üç ayrı çözümü içinde barındırır. Birincisi 1970'lerin ortasında geliştirilmiştir. Organizasyonun bilgi ve uygulama bütünlüğü içinde olması mantığına dayanır. Bürokrasinin yol açtığı sorunlara karşı kuralları hafifletmeyi ve iletişimi artırmayı içerir. İkincisi 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında ortaya çıkan anti-organizasyon yaklaşımıdır. Kişisel gelişim yöntemleri ile bürokrasinin yol açtığı sorunların üstesinden gelinmesine çalışılır. Üçüncü tepki ise Peters ve Waterman tarafından ortaya atılan mükemmellik arayışıdır. Üç çözümde kurumun bir bütün olarak sıçrama yapmasını sağlayamamıştır.

Beklenildiği gibi çözüm 2 yeni bir soruna yol açacaktır. Bu sorun, yapılan çok fazla değişikliğin kurumu bir yere götürmemesi olarak ortaya çıkmıştır. Sorun 3'ün çözümü olarak ise toplam kalite yönetimi ve öğrenen kurumlar yaklaşımı benimsenmiştir. Hiç şüphesiz gelecekte çözüm 3'ten kaynaklanan yeni sorunlar yaşanacaktır.

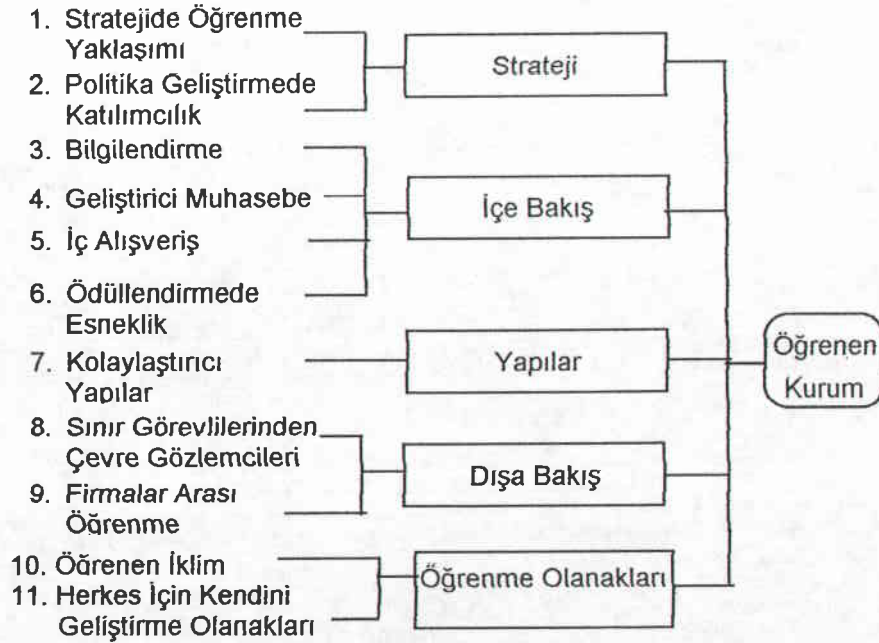
Her çözümün yeni bir sorun yaratması bir olumsuzluk gibi gözükse de gelişmenin vazgeçilmez şartıdır.

2.2. Öğrenen Kurum'un Özellikleri ve Enerji Akımları

Öğrenen kurumların işletme yönetimi tarihi içindeki yerine değindikten sonra özellikleri ve öğrenen kurumlardaki enerji modeli öğrenen kurumun özellikleri açıklanmalıdır.

2.2.1. Öğrenen Kurum'un Özellikleri

Bu özellikler şekil 12'de beş grupta toplanan onbir maddede açıklanabilir.



Şekil 12 : Öğrenen Kurumun Özellikleri

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: *The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development*, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 25.

2.2.1.1. Strateji İle İlgili Özellikler

Strateji ile ilgili özellikler strateji de öğrenme yaklaşımı ve politika geliştirmekte katılımcılıktır.

2.2.1.1.1. Stratejide Öğrenme Yaklaşımı

Burada anlatılmak istenen şirket politikası ve stratejisinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinin öğrenmeyi sağlayacak şekilde yapılandırılmasıdır. Böylece, yönetim faaliyetleri sorunlara yönelik çözümler üretmekten çok geliştirici deneyimler olarak algılanabilir ve planlama sürecinde özenle hazırlanmış küçük ölçekli deney ve geri beslemelere yer verilerek, deneyimin ışığı altında sürekli gelişme sağlanabilir.⁸⁷

2.2.1.1.2. Politika Geliştirmede Katılımcılık

Bir şirketin bütün üyelerinin, temel politika kararlarının alınmasında, tartışmalara katılarak, katkıda bulunma şanslarının olmasıdır. Çoğunlukla, "şirket üyeleri" tanımı şirketin sahipleri ile sınırlandırılır. Öğrenen kurumun "şirket üyeleri" tanımı ise hissedarları, çalışanları, müşterileri, satıcıları, çevre ve toplumu içerir. Bu gruplar içinde de farklılıklar vardır. Milliyette, yaşta, cinsiyette, ırklarda, fiziksel ve zihni yeteneklerde, öğrenme stil ve gereksinimlerinde, politik ve dini inançlarda, eğitim seviyeleri ve sosyal sınıflarda, kişiliklerde, yönetim şekillerinde görülen farklılıklar örnek olarak verilebilir.⁸⁸

Katılımcı politikalar oluşturabilmek üç temel yaklaşımın geliştirilmesini gerektirmektedir:

⁸⁷ *Ibid.*, s.18.

⁸⁸ *Ibid.*, ss. 18-19.

- Tüm farklı grupların katılım hakkı olmalı, değerleri dikkate alınmalıdır. Bu yaklaşım öğrenen şirketin ahlaki boyutunu yansıtır.
- Böylesine yoğun bir farklılaştırma, karmaşıklığa yol açıcı gözükmesine rağmen yaratıcılığı ve daha iyi fikir ve çözümleri getirmesi açısından değerlendirilmeli ve yararı açıklanmalıdır.
- Kurum, amaçlarına, ancak uzun vadede müşteriyi memnun ederek ve diğer tarafların da gereksinimlerini dikkate alarak ulaşabilir. Müşteriyi memnun etmek, sadece isteklerini tatmin edecek kalitede ürün/hizmet sunmak olarak düşünülmemelidir. Aynı zamanda hiç bilmediği, düşünemediği ürün ve hizmetlerle karşısına çıkarak onu şaşırtmak gereklidir.⁸⁹

Çalışma hayatındaki çeşitlilik, çatışmaları yönetebilmeyi gerektirir. Şirketler bünyelerindeki çeşitliliği ve zenginliği ortaya çıkartacak ve kaynaştıracak özel prosedürler geliştirmelidirler.

2.2.1.2. İçe Bakış

İçe bakış, öğrenen kurumun kendi içindeki bilgi akışını, muhasebe yaklaşımını, bölümler arası ilişkileri, ve ödüllendirme yaklaşımlarını içerir.

2.2.1.2.1. Bilgilendirme (Yönetmel Haberleşme) Sistemleri

Bilgiyi tutma ve ulaşma ile ilgili teknolojiler, insanların beceri ve yetkilerini arttırmak için kullanılmalıdır. Ancak, bu teknolojilerin, insanların güç ve yetkilerini ellerinden alma amacına yönelik kullanımları çok daha yaygındır. Bilgilendirme teknolojilerinin

⁸⁹ Ibid.

amacına uygun kullanılması için davranışta ve bakış açısında aşağıda belirtilen üç temel yaklaşımı benimsemek gereklidir.⁹⁰

- Bilgi kullanıcılarına mümkün olduğunca geniş sunulmalıdır.
- Bilgilendirme tekniklerini kullanma amacı ödüllendirme/cezalandırma, kontrol etme, raporlama ya da gerekirse diye elde tutmak olmamalıdır. Amaç firmanın sistem ve işlemlerinde neler olduğunu anlamaktır.
- Bilginin yapısını anlamak gereklidir. Bütün sistem ve işlemlerin doğal farklılıkları vardır. Bu nedenle bilgiyi yorumlarken aşağıda belirtilen faktörler göz önüne alınmalıdır.
- * Bilgideki sapma doğal bir farklılıktan kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda sistem kontrol altındadır.
- * Normal olmayan bir durum varsa ve yapısal bir farklılık ile açıklanamıyorsa sistem kontrolden çıkmıştır. Normal olmayan bu sapmanın özel nedenleri bulunmalıdır.⁹¹

Bilgiye ulaşmayı sağlayacak özel sistemler vardır. Bu sistemler bilgiye ulaşılmasını ve iletişimi sağlarlar; kullanımlarının eğlenceli olması öğrenmeyi teşvik eder.

Organizasyonlarda entegrasyonun sağlanmasındaki en önemli faktör yönetimde haberleşme sistemleri (YHS) olarak ortaya çıkmaktadır. Etkin bir YHS yapısı organizasyonun bir bütünlük ve uyum içinde çalışmasını sağlayabileceği gibi tam tersi bir durum ise kaosa yol açabilecektir. Organizasyonlarda görülebilecek yönetsel haberleşme sistemleri şunlardır: 'Günlük İşlemler Sistemi (GİS), Yönetsel Haberleşme Sistemleri (YHS), Karar Almaya Destek Verici Sistemler (KDS), Ofis Otomasyonu Sistemleri (OAS), Yönetime Destek Verici Sistemler (YDS).

⁹⁰ Ibid., s. 20.

⁹¹ Ibid.

2.2.1.2.1.1. Günlük İşlemler Sistemi

GIS bilgi sistemleri içinde en eski olanıdır. İlk olarak 1950'lerde büyük organizasyonların muhasebe departmanlarında uygulamaya konulmuştur; işin yürütülmesi için gerekli olan günlük rutin işlemleri yerine getiren ve kaydeden bir bilgisayar sistemidir. Satış emirleri girişi, otel rezervasyon sistemleri müşteri bilgileri, maaş ödemeleri gibi işlemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılır. Bankalardaki On-line sistemler GIS'ne örnek olarak verilebilir. Günlük işlemlerin yapılmasında koordinasyon ve hızı sağlaması açılarından son derece önemlidir.⁹²

GIS'in iki önemli fonksiyonu vardır. Birincisi organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi sağlamaktır. GIS'in iyi çalışmaması durumunda işletme ya siparişlerin alınmasında ya da ürün/hizmetlerin ulaştırılmasında başarısız olacaktır. İkinci olarak ilerde tanımlanacak olan diğer sistemler için temel bilgi üreticisidir. GIS'in sağladığı büyük miktardaki veriler yönetici açısından çok büyük bir önem taşıyorsa da, GIS çevre ile olan ilişkileri nedeniyle yöneticilere kurumun şimdiki ve geçmiş performansını değerlendirmeleri için gereken bilgileri sağlar.⁹³

2.2.1.2.1.2. Yönetmel Haberleşme Sistemleri

Yönetimde haberleşme sistemlerinin geniş kapsamlı tanımı GIS, YHS, , KDS ve YDS'ni kapsamaktadır. Buradaki tanımı ise daha dar kapsamlı olup, yönetmel haberleşme sistemi, yönetime yardımcı olacak şekilde düzenli ve özet raporların üretilmesini sağlayan yapı olarak tanımlanabilir. çıktıları yönetim tarafından kontrol etmek, planlamak ve organize etmek amaçları ile kullanılabilir. YHS, GIS'in

⁹² David Kroenke: **Management Information Systems**, İkinci Baskı, New York: McGraw-Hill Inc., 1992, ss. 42-44; Kenneth C. Laudon and Jane Price Laudon: **Management Information Systems A Contemporary Perspective**, İkinci Baskı, New York: Macmillan Publishing Company, 1991, s.39.

⁹³ Henry J. Lucas, Jr.: **Information Systems Concepts for Management**, Dördüncü Baskı, New York: McGraw-Hill Inc., 1990, s. 45; Laudon, *op. cit.*, s.39.

bir derece üstündedir. Günlük işlemlerin yerine getirilmesine destek verme amacını gütmmez.⁹⁴

YHS, GİS'den aldığı bilgiyi kısaltarak yönetime rutin özet ve istisna raporları olarak sunar. YHS'nin analitik kapasitesi son derece sınırlıdır. Verileri sunmakta basit, statik yapıllı modelleri kullanır. GİS gibi YHS'nin de kullandığı teknoloji diğerlerine oranla durağandır. Çevresel ya da dış olaylardan çok içeriye dönüktür.

2.2.1.2.1.3. Karar Almaya Destek Veren Sistemler

Bilgisayar destekli, karar almaya yardımcı sistemlerdir. GİS ve YHS'den farklıdır. Çünkü rutin bir işleyişe destek veren sistemler değildirler. Rutin olmayan durumlarda karar almaya yardımcıdır. Aslında bir sistemden çok verilerin ve bunları işleme tekniklerinin bir toplamıdır. GİS ve YHS'in aksine profesyonel haberleşme sistemleri personelinin yardımı olmaksızın, bireyler bu araçları kendileri kullanırlar.⁹⁵

KDS, yöneticiye rutin olmayan durumlarda karar alırken yardımcıdır dolayısıyla yönetim açısından son derece önemlidir. Bu nedenle ikinci bölüm KDS'nin detaylı olarak anlatılmasına ayrılmıştır

2.2.1.2.1.4. Ofis Otomasyonu Sistemleri

Yazılı, sözlü ya da görsel (video) biçimdeki ofis iletişimi ile ilgili yaratma, saklama, gösterme, düzeltme ve iletme fonksiyonlarını içeren sistemlerdir. Temel olarak dökümanların düzenlenmesi, zaman planlaması ve iletişimin sağlanması

⁹⁴ Kreonke, *op. cit.*, s. 48.

⁹⁵ *İbid.*, ss. 55-56.

fonksiyonları ile ilgilidir. Bilgisayar kullanımı ve bilgisayarların birbirlerine bağlanabilme özellikleri ofis otomasyonu sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır. Ofis çalışanları kendi önlerindeki bilgisayarlardan aynı dosyalara girebildikleri için haber yollamaları, bildiri yayınlamaları mümkün olabilmektedir. Ofis otomasyonu sistemleri hergeçen gün gelişmektedir. Müşteri dökümanlarının bilgisayarda tutulması ve anında müşteri ile ilgili tüm bilgilere ulaşılabilmesi, farklı yerlerde bulunan kişilerin aynı anda aynı döküman üzerinde çalışabilmeleri, farklı yerlerde bulunan insanların video konferanslarına katılması ve yolculuk etmek zorunda kalmamaları gibi olanaklar teknolojinin gelişmesi ile birlikte ortaya çıkmakta ve gün geçtikçe gelişmektedir. Teknolojik gelişmelerin en çok etkilediği haberleşme sistemidir.⁹⁶

2.2.1.2.1.5. Yönetime Destek Verici Sistemler

YDS, tepe yöneticilerinin gereksinim duydukları bilgileri sağlar. YDS'nin yanıtlamaya yardımcı olduğu sorular içerisinde 'işimiz ne olmalı?', 'rakiplerimiz ne yapıyorlar?', 'dönemsel dalgalanmalardan bizi koruyacak olan yenilikler neler olmalıdır?', 'yeni alımlar için gerekli olan nakdi hangi birimlerden sağlarız?' vardır. YDS; raporlar, standart formatlar ve grafikler üretir. YDS, KDS'ye oranla analitik modelleri daha az kullanır; çeşitli içsel ve dışsal kaynaklardan elde ettiği verileri birleştirir, eler ve kritik özellik taşıyanları seçerek tepe yöneticilerinin en çabuk ve en az gayreti sarfederek sunan grafikleri üretir. Beş yönetsel haberleşme sistemi içinde en yeni olanı ve en az kabul görenidir. Bunun nedeni günümüzdeki üst düzey yöneticilerin meslek kariyerlerine, bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasından önce başlamış olmaları ve bilgisayar kullanmaya karşı direnç göstermeleridir. Bilgisayar kullanmaya alışkın olan yeni kuşağın bu kademelere yükselmesi ile birlikte, bu yönetsel haberleşme sistemi de benimsenecektir.⁹⁷

⁹⁶ *İbid.*, ss. 66-67; Laudon, *op. cit.*, s. 42

⁹⁷ Kroenke, *op. cit.*, ss. 70-72; Laudon, *op. cit.*, ss. 43,61.

2.2.1.2.2. Geliştirici Muhasebe ve Kontrol

Bilgilendirmenin bir başka çeşididir. "Geliştirici Muhasebe", muhasebe, bütçeleme ve raporlama sistemlerinin öğrenmeye destek olacak şekilde yapılandırılmasıyla şirketin iç müşterilerinin memnun olmasını sağlar. Birey ve birimler muhasebe sistemleri aracılığıyla kendi performanslarını değerlendirebilirler. Sonuçta herkesin kendi sorumluluğunu taşıması ön plana çıkar. 2.2.1.2.1. Bilgilendirme Sistemleri'nde detaylı olarak anlatılan sistemler Geliştirici Muhasebe ve Kontrol Sistemleri'nin kurulmasında etkili olacaktır.⁹⁸

2.2.1.2.3. İç Alışveriş

İç alışveriş, tüm birim ve departmanların birbirlerini müşteri ve satıcılar olarak görmesi olarak açıklanabilir. Her departmanın amacı dış müşterilerini olduğu kadar iç müşterilerini de memnun etmektir. Bunu gerçekleştirmek için bireyler, gruplar, departmanlar sürekli bir diyalog içine girmeli karşılıklı beklentileri, aralarındaki anlaşmalar, birbirlerinden aldıkları hizmet ve ürünlerle ilgili değerlendirmeleri konularında bilgi alışverişinde bulunmalıdırlar. Böylece iç müşteriler satıcıların da hakları olduğunu görürler. Çünkü kaliteyi almanın yolu kalite sunmaktır. Aynı şekilde müşterilerimizle iyi ilişkilerimizin olması için tedarikçilerimizle iyi ilişkiler geliştirmemiz gerektiği açıktır.⁹⁹

Bu konudaki diğer önemli bir unsur ise rekabet kavramı yerine işbirliğinin benimsenmesidir. Böylece birey ve departmanlar, sadece kendi müşterilerini tatmin etmekle yetinmezler. Şirketin gereksinimlerini bir bütün olarak algırlar. Amaç herkesin kazanmasıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi ise daha fazla tartışma, görüşme ve anlaşmayı gerektirir. Bu paylaşımın etkin olarak gerçekleştirilmesi için

⁹⁸ Pedler, op. cit., s. 20

⁹⁹ Ibid., ss. 20-21.

2.2.1.2.1. Bilgilendirme Sistemleri'nde anlatılan sistemlerden yararlanılması gerekmektedir.

2.2.1.2.4. Ödüllendirmede Esneklik

Katılımı artırmak düşüncesi insanları ödüllendirmede alternatif yolların aranmasını zorunlu kılmıştır. Öncelikle paranın tek ödül olmadığı anlaşılmalıdır. Finansal ödülün altında yatan varsayımlar sorgulanmalıdır. İnsanlara ödeme yapmanın amacı nedir? İnsan olarak gereksinimlerini karşılamaları mı? Daha çok çalışmalarını sağlamak mı? Rakiplerimiz yerine bizimle çalışmalarını sağlamak mı? Becerilerini satın almak mı? Ya da bir daha ki seçimde oylarını almak mı? Bu soruları sorarak öğrenen kurum kendi maaş ve ücret politikalarının altında yatan varsayımları açığa çıkarmalıdır. Bu varsayımlar kurum içinde tartışılmalı tüm taraflarca onaylanmayanlar değiştirilmelidir.¹⁰⁰

Ödüllendirmede kişisel farklılıklar ve beklentiler göz önüne alınmalıdır. ödüllendirmenin alternatifi olarak cezalandırma uygulanmamalıdır. Ödüllendirme sisteminin altında yatan varsayımların açığa çıkarılması oldukça zordur. Öğrenen kurumlar bu varsayımları açığa çıkartmalı çalışanları ile paylaşmalı, alternatif yolları tartışmalı ve denemelidirler.¹⁰¹

Öğrenen kurumun uygulanması en zor olan özelliğidir. Çünkü sadece ödül dağıtımını değil güç dağılımını da etkilemektedir.

¹⁰⁰ Ibid., s. 21.

¹⁰¹ Ibid., ss. 21-22.

2.2.1.3. Kolaylaştırıcı Yapılar

Bireysel ve kurumsal gelişme olanaklar yaratan yapılardır. İç müşteri ve tedarikçilerin gereksinimleri göz önüne alınarak ve kişisel gelişme ve deneyime fırsat verecek şekilde belirlenirler. Departmanlar ve fonksiyonlar arası sınırlar değişimleri engellemeyecek esneklikte ve geçirgen sınırlar olarak algılanırlar. Amaç şimdiki gereksinimleri karşılayabilecek ve gelecekteki değişimlere uyum sağlayabilecek bir organizasyon mimarisi yaratmaktır. Bahsedilen amaca ulaşmak için yeni yapılar denenmelidir.¹⁰²

2.2.1.4. Dışa Bakış

Öğrenen kurumun dış çevresi ile ilişkileri konusundaki yaklaşım tarzıdır. Tedarikçilerle, müşterilerle ve şirket dışı diğer taraflarla ilişkide olan tüm çalışanlar işletmeye bilgi vermekten sorumludur. Ayrıca firmalar arası öğrenmeye (bench - marking) önem vermelidir. Firmalar arası öğrenme çalışmaları yapılması konularını kapsar.¹⁰³

2.2.1.4.1. Sınır Görevlilerden Çevre Gözlemcileri

Şirketlerde, dış çevreden bilgi toplamak üzere uzmanlaşmış birimler vardır. Öğrenen bir kurumda ise dışarı ile ilişkisi olan herkes gözlemcidir. Müşterilerle, satıcılarla, rakiplerle ve diğer taraflarla ilişkisi olan bütün bireyler, tarafların gelecekteki beklenti ve gereksinimleri konusunda bilgi toplayan gözlemcilerdir.¹⁰⁴

¹⁰² Ibid., s. 22.

¹⁰³ Ibid., s. 22.

¹⁰⁴ Ibid.

2.2.1.4.2. Firmalar Arası Öğrenme

Bir şirket, satıcılardan ve hatta endüstrideki diğer şirketlerden öğrenebilir. Rakipler, öğrenmelerini paylaşmak ve geliştirmek için bir araya gelebilirler. Diğer tarafları yenerek kazanma çabası elde edilebilecek en iyinin altına inmeye ya da herkesin kaybettiği bir duruma yol açabilir. Pazarı genişleterek, teknik ilerlemeler sağlayarak, ortak standartlar kurarak herkesin kazanacağı bir ortam yaratılabilir.¹⁰⁵

"Rank-Xerox rakiplerini "gel ve bizden çal" sloganı ile öğrenme çalışmalarına davet etmiştir."¹⁰⁶

2.2.1.5. Öğrenme Olanakları

Öğrenme olanakları kurumda öğrenen iklimin yaratılması ve kurumdaki öğrenme olanaklarından herkesin yararlanabilmesini içerir.

2.2.1.5.1. Öğrenen İklım

Öğrenen bir şirketteki yöneticilerin asıl görevleri çalışanların öğrenmelerine ve deneyim sahibi olmalarına yardımcı olmaktır. Öğrenen kurumda hata yapmaya izin verilir; çünkü yeni fikir ve yöntemler ancak denenerek öğrenilir ve her deneme başarı ile sonuçlanamaz. Önemli olan öğrenmenin gerçekleşmesidir. Öğrenmeyi sağlayan hiçbir deneme başarısız olarak kabul edilmemelidir. Edison ampulü bulmadan önce 6000 başarısız deney yapmıştır. Amaç sürekli gelişmenin sağlanmasıdır. Öğrenerek,

¹⁰⁵ Ibid., ss. 22-23.

¹⁰⁶ Ibid., s. 23.

her zaman daha iyi başarılabilir. Yapılanlar, ne kadar iyi oldukları düşünülürse düşünölsün, hiç birzaman yeterince iyi olamazlar.¹⁰⁷

2.2.1.5.2. Herkes İçin Kendini Geliştirme Olanakları

Kendini geliştirme olanakları her seviyedeki tüm çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Uygun bir rehberlik ile insanlar kendi gelişim ve öğrenmelerinin sorumluluğunu almaya isteklendirilebilirler.¹⁰⁸

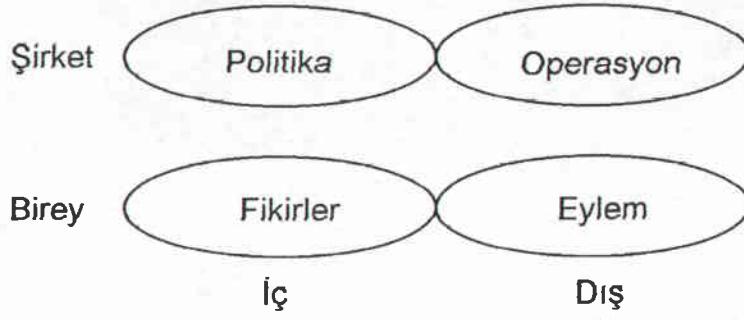
2.2.2. Öğrenen Kurumlarda Enerji Akımı

Şekil 13a'da sembolik aşamadaki enerji akımı gösterilmektedir. Altteki yatay akım bireyin düşönceleri ile eylemleri arasındaki iki yönlü akımı göstermektedir. Üsteki ise şirketin politika ve operasyonları arasındaki iki yönlü akımı göstermektedir. Politika ve düşönceler iç, operasyon ve eylemler ise dış olaylardır. Bu akımlar, öğrenen kurumun "stratejide öğrenme yaklaşımı" ve "öğrenen iklim" özellikleri ile ilgilidir. Eylem ve operasyonlardan gelen geri besleme bireysel ve toplu öğrenmemizin kaynağıdır. Aynı şekilde düşönce ve politikalarımızın yaratıcılığı, çıktılarımızın zenginliğini sağlar.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Ibid.

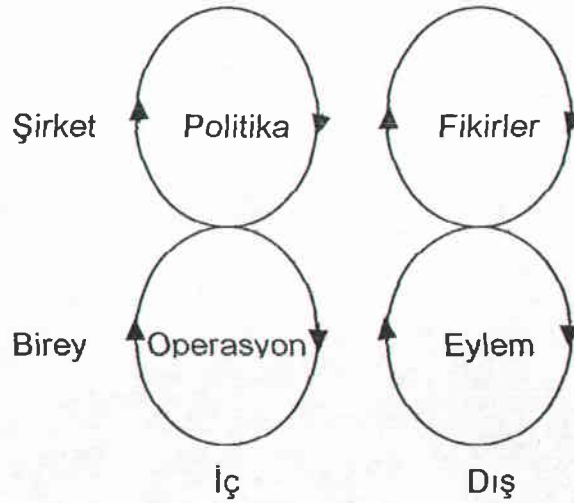
¹⁰⁹ Ibid., ss. 29-31.



Şekil 13a : Enerji Akımı

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 31.

Öğrenen kurumun hayata geçebilmesi için yukarıda bahsedilen bireysel ve toplu seviyeler arasında da enerji akımları ve bağlantılar olmalıdır. Bu bağlantı ve akımları şekil 13b'de gösterilen dikey bağlantılar sağlar.¹¹⁰

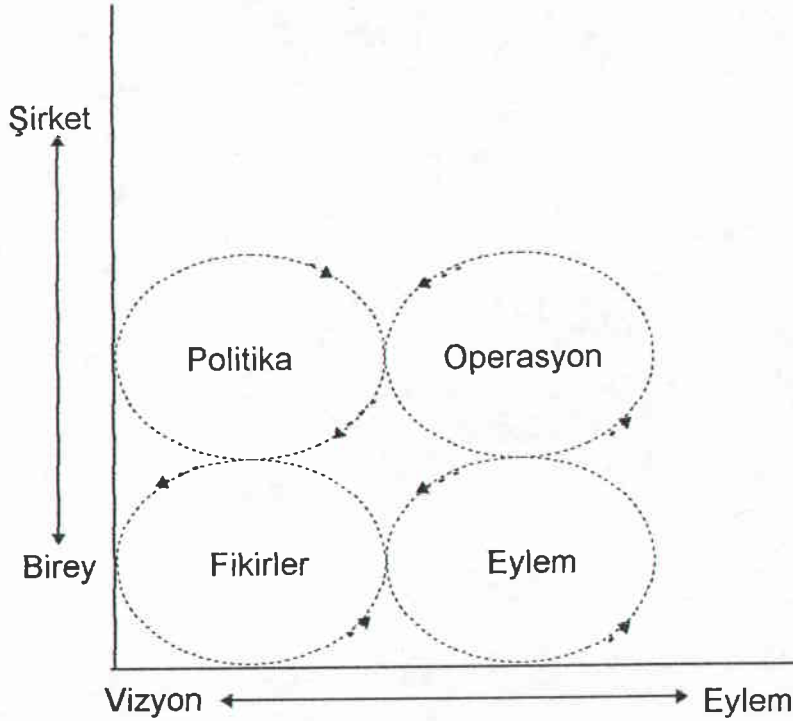


Şekil 13b : Öğrenen Kurumda Enerji

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 31.

¹¹⁰ Ibid.

Yatay ve dikey enerji akımları biraraya getirilince öğrenen kurumların enerji akım modeli (şekil 13c) elde edilir. Enerji akım modelinde toplu amaçlar bireysel amaçlarla, toplu kimlik kişisel kimlik ile zenginleştirilmiştir. Bireysel amaçlar paylaşılır ve ortak amaç yaratılır. Ortak amaç ise bireylerin hayatlarına ve şirket içindeki yerlerine bir anlam katar.¹¹¹



Şekil 13c : Enerji Akım Modeli

Kaynak: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, s. 32.

Düşünceler ile eylemler yatay enerji akımı tarafından bağlanır. Eylemlerden öğrenilenler ile bireyler gelişir ve daha yaratıcı fikirler üretirler, böylece eylem ve operasyonlar zenginleşir.

¹¹¹ Ibid., ss. 32-33.

2.3. Öğrenen Kurumun Disiplinleri

"Buraya kadar Öğrenen Kurum" un ne anlama geldiği, yönetim tarihindeki yeri, gelişimi ve özellikleri üzerinde duruldu. Ancak şirketlerin öğrenen kurumlar olabilmek için izlemeleri gereken yöntemlere değinilmedi. Öğrenen kurum olabilmek için uygulanması gereken beş disiplin vardır.

2.3.1. Kişisel Yetkinlik (Hakimiyet)

Kişisel yetkinlik, bireyin hayatına yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Kişisel yetkinlik sahibi olan bir birey için yaşamının taşıdığı anlam, bir sanatçı için eserinin taşıdığı anlam ile aynıdır.¹¹²

"Kişisel yetkinlik kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu, öğrenen organizasyonun bir temel taşı, manevi temelidir. bir kurumun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olamaz. Bu disiplinin kökleri hem Doğu'nun hem de Batı'nın manevi geleneklerinde, aynı zamanda laik geleneklerde de mevcuttur.¹¹³

Bireysel gelişme kişinin hayatının tüm yönlerinde gelişmesi ile mümkündür. Yaşamındaki dengeleri kaybeden birey kişisel yetkinliğini koruyamayacaktır. Kişinin yaşamındaki unsurları kariyeri, aile ilişkileri, hayat standartı, hobi ve entelektüel uğraşları olarak dört başlıkta ele alabiliriz. Hepsinin temelinde ise sağlığı yer almaktadır. Bu unsurlardan birisindeki tatminsizlik diğerlerini de etkileyecek, bir anlamda bireyin mutluluğuna, yaşam coşkısına ve gelişme isteğine ket vuracaktır.

¹¹² Peter Senge: **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s. 15.

¹¹³ *Ibid.*

Yaratıcı, paylaşımcı, enerjik bireyler yaşamındaki dengeleri koruyup her alandaki gelişebilenlerden çıkmaktadır.¹¹⁴

Ancak şaşılacak kadar az sayıda organizasyon mensuplarının bu şekilde yetişmesini teşvik eder. Bunun sonucu, geniş kaynaklar değerlendirilmeden kalır. Hanover'in yöneticisi O'Brien şöyle der: "İnsanlar işe parlak, iyi eğitilmiş, yüksek enerjili insanlar olarak, farklı olma enerji ve arzusuyla dolu olarak girerler. Otuz yaşına geldiklerinde, azı hızlı şeritte yol alırken, diğerleri hafta sonu onları ilgilendiren şeyler için zamanlarını harcarlar. İşe bağlılık duygusunu, görev duygusunu ve işe başladıkları anki heyecanlarını kaybetmişlerdir. Enerjilerinin çok azından yararlanırsınız, heves ve coşkularından ise hiç".¹¹⁵

Şaşılacak kadar az sayıda yetişkin kendi kişisel ustalığını (hakimiyetini) geliştirmeye çalışır. Çoğu yetiştikine hayatlarından ne istediklerini sorduğunuzda, çoğu zaman önce nelerden kurtulmak istediklerinden söz açarlar: 'Kaynanamın taşınmasını isterim,' ya da 'sırt ağrılarımın geçmesini isterim' türünden şeyler. Oysa bunun tam tersine, kişisel hakimiyet disiplini bizim için gerçekten önem taşıyan şeyleri açıklığa kavuşturmakla başlar. Önemli olan hayatlarımızı en yüksek özelemlerimizin peşinde yaşamaktır."¹¹⁶

2.3.2. Düşünsel Modeller

Düşünsel modeller eylem ve davranışlarımızı yönlendiren varsayımlarımız ve genellemelerimizi içerir. Düşünsel modellerimizin ve davranışlarımız üzerindeki etkilerinin çoğunlukla bilincinde değilizdir. Bu disiplin, iç dünyamızı inceleyip,

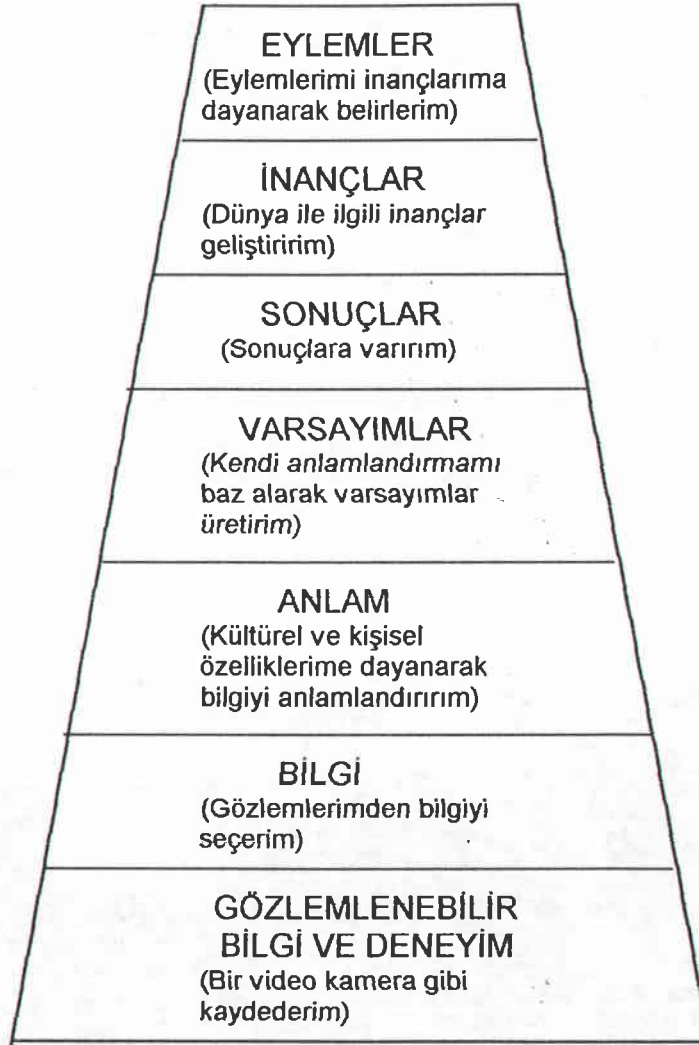
¹¹⁴ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, Gloria Welshman: **Self Development in Organizations**, Berkshire (UK): McGraw-Hill Book Company Limited, 1990, ss. 90-92

¹¹⁵ *Ibid.*, s.16.

¹¹⁶ Peter Senge, op. cit., s. 16

anlamamız ile etkin olabilir. Diyalog yöntemi, düşünsel modeller disiplinin en önemli tekniğidir.

Diyalog tekniğine I. bölümde kapsamlı olarak yer verilmiştir. Düşünsel Modeller Disiplini'nin diğer bir aracı ise "Sonuç Çıkarma Merdiveni"dir. (Şekil 14)



Şekil 14 : Sonuç çıkarma merdiveni

Kaynak: M. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith: **The Fifth Discipline Fieldbook** Strategies and Tools For Building A Learning Organizastion, London: Nicholas Brealey Publishing, 3. Basım, 1996, s. 242.

Sonuçlara varırken hata yapmamıza yol açan duygular şunlardır:

- İnançlarımız gerçeğin kendisidir.
- Gerçek açıkça ortadadır.
- İnançlarımız gerçek bilgiler üzerine kuruludur.
- Seçtiğimiz bilgi gerçek bilgidir.

Halbuki "Sonuç Çıkarma Merdiveni"ne baktığımızda eylemlerimizi etkileyen sonuçlara varışımızın son derece subjektif olduğunu görürüz. Düşünsel modellerimizi kavrayıp değiştirebilmek için öncelikle onları "Sonuç Çıkarma Merdiveni" üzerinde irdelememiz gerekmektedir.¹¹⁷

Düşünsel modellerin önemini farkedene firmalardan birisi Royal Dutch/Shell'dir. "Shell'in 1970 ve 1980'lerde dünya petrol piyasasının tahmin edilemeyen dramatik değişimleri içinden nasıl olağanüstü bir başarıyla geçtiğini anlamak istiyorsak bunu büyük ölçüde yöneticinin düşünsel modellerini su üstüne çıkarma ve değiştirme başarısına bağlamalıyız. (Shell 1970'lerin başında yedi büyük petrol şirketi içinde en güçsüzü iken, 1980'lerin sonlarında en güçlüsü olmuştur.)"¹¹⁸

2.3.3. Paylaşılan Vizyon

Vizyonun, kişileri harekete geçirebilmesi, vizyonun onlara ait olması ile mümkündür. Bir liderin vizyonu, paylaşılan vizyon olmadığı sürece uzun vadede etkili olamaz.¹¹⁹

" Paylaşılan vizyon uygulaması, 'geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ' ortaya çıkarma becerisini kapsar. Bu resimlerdir gerçek bağlanma ve görev almaya teşvik eden, yalın kat itaat duygusu değil. Bu disipline hakim olan liderler, ne kadar

¹¹⁷ Kaynak: M. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith: **The Fifth Discipline Fieldbook Strategies and Tools For Building A Learning Organization**, London: Nicholas Brealey Publishing, 3. Basım, 1996, s. 242-243.

¹¹⁸ *Ibid.*, ss. 17-18.

¹¹⁹ *Ibid.*

yürekte duyulursa duyulsun bir vizyonu dikte etmeye çalışmanın ne kadar amaç dışı sonuçlar doğurduğunu öğrenirler."¹²⁰

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Kişisel enerjilerin birleşip sinerji yaratması bu şekilde sağlanır. Hanover Sigorta'dan Bill O'Brien gözlemlerini şöyle dile getirmektedir.

"Sizin için önemli olan benim vizyonum değildir. Sizi motive eden (harekete geçiren) tek vizyon, kendi vizyonunuzdur."¹²¹

O'Brien'in bu gözlemi kişinin bencilliği olarak algılanmamalıdır. Çünkü kişisel vizyonlar, kişinin aile, organizasyon, sosyal çevre ve hatta dünyaya ilişkin değerlerini, kaygılarını ve özlemlerini içerirler. Bu nedenle paylaşılan bir vizyona gösterilen gerçek ilginin kökeni kişisel vizyonlardır. Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren işletmeler çalışanlarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeleri konusunda desteklerler.

Vizyon ve mevcut gerçeklik arasındaki fark yaratıcı gerilime yol açar. Gelişmek ve yeniliklere yönelmek ise ancak yaratıcı gerilim ile mümkündür. Vizyonuna / paylaşılan vizyona inanan bireyler vizyonlarına ulaşmak için çaba gösterirler. Vizyona duyulan inanç gösterilen çabanın büyüklüğünü etkiler, daha yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar.

Vizyon "bir problemin çözümü" değildir. Böyle görülürse, problemin ortadan kalkması durumunda, vizyonun arkasındaki enerji de gidecektir. Bir vizyon üstten çıkıp yayılabileceği gibi yetkili pozisyonlarında bulunmayan insanların kişisel vizyonlarından ya da çeşitli düzeylerdeki insanların etkileşiminden de ortaya çıkabilir. Bir vizyonun kökeni, onun paylaşılma sürecinden çok daha az önemlidir.

¹²⁰ Ibid., s. 18.

¹²¹ Ibid., s. 232.

Organizasyonun her tarafında insanların kişisel vizyonlarıyla bağlantı kurana kadar tam anlamıyla bir “paylaşılan vizyon” oluşturulamaz.

Bir vizyonun yarattığı heyecana rağmen, paylaşılan vizyon inşa etme süreci her zaman gözcü bir iş değildir. Paylaşılan vizyonların ortaya çıkması zaman alır. Kişisel vizyonlar arasındaki etkileşimler sonucu gelişirler. Deneyimler, paylaşılan vizyonların sürekli iletişime ve söyleşilere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Bu söyleşilerde (toplantılarda) insanlar sadece hayallerini ifade edebilme özgürlüğünü hissetmekle kalmayacaklar, aynı zamanda birbirlerinin hayallerini dinlemeyi de öğreneceklerdir. Çoğu kez dinlemek, konuşmaktan daha zordur. Farklı fikirleri dinlemek ve anlamak olağanüstü açıklık ve isteklilik gerektirir. Paylaşılan vizyon oluşturmak “daha büyük dava” için kişisel vizyonların feda edilmesi anlamına gelmez. Yapılması gereken çeşitli vizyonların birarada olmasına izin vermek, dinleyerek ve anlayarak tüm kişisel vizyonları aşan bir eylem doğrultusu bulmaktır.¹²²

2.3.4. Takım Halinde Öğrenme

I. Bölümde “Takım Halinde Öğrenme ve Diyalog Tekniğine” detaylı olarak yer verilmiştir. Burada sadece takım halinde öğrenmeyi ve bireysel gelişmeyi destekleyecek yönetim tarzından bahsedilecektir. Öğrenen Organizasyon’lardaki yöneticiler yol gösterici (“mentor”) olarak adlandırılmaktadır.

Mentor kelime olarak ünlü Yunan şairi Homer’in yazdığı “Odyssey”den gelmektedir. Odysseus ünlü Truva savaşı için hazırlanırken oğlu Telemachus’u arkasında bırakmaktadır. Telemachus’un babası savaştayken geleceğin kralı olarak

¹²² Ibid., ss. 233-239.

yetiştirilmesi gerekmektedir. Mentor adında bir aile dostu genç prensi yetiştirmek için görevlendirilir. Mentor'da çok önemli iki özellik vardır: "bilgelik ve duyarlılık".¹²³

Mentor'un kelime anlamı çok önemlidir çünkü başarılı yol göstericiler (mentor'lar) çalışanlarının gelişmesine yardımcı olan arkadaşlar gibidirler. Geleceğin yöneticilerinin "yol göstericiler" olması gerekmektedir. Günümüzün dinamik ve rekabete dayalı iş dünyasında "tek adamların" zekası ayakta kalmakta yeterli olmamaktadır. Birlikte öğrenmeyi ve sinerji etki yaratmayı ise ancak çalışanlarının gelişmesini, öğrenmesi ve bilgiyi paylaşmasını destekleyen yöneticiler sağlayabileceklerdir.

Yol göstericileri (mentor), takım yöneticileri (koç) ve klasik yöneticilerden ayıran özelliklerle III. bölümdeki araştırmada daha kapsamlı olarak yer verilmiştir.

2.3.5. Sistem Düşüncesi

Doğada sistemlerin pek çok örneği görülür. Yağmurun yağması tek başına algılanmamalıdır. Yağmur yağması farklı zaman ve yerlerde gerçekleşen olaylar örgüsünün bir sonucudur. Bu sistem, olaylar örgüsünün tek tek parçalarını değil, bütünü düşünerek anlaşılabilir.¹²⁴

Sorunu parçalara ayırarak çözmeye çalışmak bütünden kopulmasına yol açar. Bir süre sonra bütünün parçalarını bir araya getirmek olanaksızlaşır. Bu, "gerçek bir yansımayı görmek için kırık bir aynanın parçalarını yeniden bir araya getirmeye çalışmaya benzer. Öyle ki bir süre sonra bütünü görmeye çalışmaktan tamamiyle vazgeçeriz".¹²⁵

¹²³ Chip R. Bell: **Managers As Mentors**, San Fransisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.1996, s. 7.

¹²⁴ Peter Senge, *op. cit.*, ss. 14-15

¹²⁵ *Ibid.*, s. 11.

"İş dünyası ve tüm öbür insan çabaları da birer sistemdirler. Onlar da görünmeyen bir "birbirleriyle ilişkili eylemler dokusu" ile bağlıdırlar. Söz konusu eylemlerin birbiri üzerinde tam etkisini yaratması çoğu zaman yıllar alır. Biz de bu dantelin bir parçası olduğumuzdan, tüm değişim örgüsünü görmek iki kat daha zor olur. Bunun yerine sistemin birbirinden tecrit edilmiş parçalarının anlık fotoğrafları üzerinde odaklaşma eğilimi taşır ve en derin problemlerimizin neden bir türlü çözülemediğine şaşarız. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur."¹²⁶

Sistem düşüncesi, Doğan Cüceloğlu'nun "Biz Bilinci" kavramı ile de yakından ilgilidir. Biz Bilinci, sistemin parçası olduğumuzu anlamak ve bu konudaki sorumluluğumuzu kabul etmekle gelişmektedir. "Biz bilinci oluşması yaşama sistem içi olarak bakmayı gerektirir. Biz bilinci içinde uzun zaman süresinde olayları incelediğimizde görürüz ki, bugünkü birçok sorunun nedenleri, daha önce önerilen dar görüşlü çözümlerde bulunmaktadır. Bu çoğu kere anlaşılmaz. Niçin? Çünkü daha önce ortaya çıkan sorunu çözen nesil ile daha sonra ortaya çıkan sorunu yaşayan nesil farklıdır. İki nesil arasında öğrenme süreci yer almamışsa, daha önceki çözüm ile daha sonraki sorun arasında bir ilişki kuracak uzak görüşlülük ortaya çıkmamıştır."¹²⁷ Sistem düşüncesine I. bölümde detaylı olarak yer verilmiştir.

¹²⁶ *Ibid.*, s. 15.

¹²⁷ Doğan Cüceloğlu: *İçimizdeki Biz "Kalite Bilincinin Temeli"*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996, s. 51

III. BÖLÜM

ÖĞRENEN KURUM ÜZERİNE ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

“Öğrenen Kurumlar” konulu tez çalışmasının ilk iki bölümünde kurumsal öğrenme, öğrenen kurumların işletme yönetimi tarihindeki yeri ve özellikleri üzerinde duruldu. Bu bölümde ise şimdiye kadar anlatılan teorik yapının pratik uygulamalarını saptamaya yönelik kapsamlı bir anket çalışmasına ve bu çalışmanın sonuçlarına yer verilecektir.

Öğrenen kurumlar ile ilgili teorik ve pratik çalışmalar daha çok gelişmiş ülkelerde yapılmıştır. Bu araştırma ile Türk yönetici ve çalışanlarından oluşturulan bir örnek kütlede öğrenen kurum ve öğrenen iklim özelliklerinin ne ölçüde bulunduğu saptanmaya çalışılmıştır. Böylesi bir tanımlayıcı araştırmanın ileride yapılacak daha detaylı araştırmalar ve uygulama çalışmaları için baz oluşturabileceği düşünülmüştür.

3.1. Öğrenen Kurumlar / Kurumsal Öğrenme Konularında Yapılmış Araştırmalar

Öğrenen kurumlarla ilgili geniş kapsamlı çok fazla araştırma yapılmamıştır. Bununla birlikte konunun alt başlıklarını kapsayan araştırmalar vardır. Burada bu araştırmalardan ikisinden bahsedilecektir. Araştırmalardan birisi kurumsal öğrenme ve çeşitlendirme üzerinedir. Diğeri ise etkili fikirlerin ortaya çıkarılmasına çalışmak üzerinedir.

Kurumsal öğrenme ve çeşitlendirme konusundaki araştırma Hollanda'daki 14 finansal olmayan işletmenin toplam 462 genişleme projesi incelenerek gerçekleştirilmiştir. Bilgiler 1966-1988 yılları arasındaki 23 seneyi kapsayacak şekilde seçilmiştir. Bahsedilen 462 genişleme projesi hem satın almaları hem de yeni atılımları kapsamıştır. Araştırmanın sonuçları işletmelerin yatay ya da dikey, satın alarak ya da kendileri yeni işletmeler kurarak genişlemesinin deneyimleri arttırdığını ve daha fazla deneyimin ise daha fazla ve sürekli öğrenmeyi sağladığı yolundadır. Bununla birlikte genişleme, yeni işletmelerin başarısız olması ve tasfiye edilmesi olasılıklarını da artırmaktadır. Araştırmada varılan sonuç olarak işletmelerin kendi stratejik yapılarından fazla uzaklaşmadan ve yeni kuruluşlarının kontrolünü ellerinde tutarak genişlemeleri durumunda genişlemenin kurumsal öğrenme açısından olumlu olduğudur. Ancak bu konuda pek çok araştırmanın daha yapılması gerektiği de vurgulanmaktadır.¹²⁸

Etkili fikirleri ortaya çıkartma çalışmaları üzerine yapılan araştırma ile ilgili veriler tüm dünyada 380'in üzerindeki işletmeden toplanmıştır. Yeni fikirler elde etmenin yolları olarak sürekli geliştirme, bilgi/beceriye satın alma, deneme, diğer işletmelerden öğrenme (bench marking) ortaya koyulmuştur. Örnek kütlenin %34'ü işletmelerinde baskın olan öğrenme şeklinin sürekli geliştirme olduğunu belirtmiştir. İşletmelerinde yaygın olan öğrenme stiline bilgi/beceriye satın almak olduğunu söyleyenlerin oranı %25, deneyim olduğunu söyleyenlerin oranı %21, diğer işletmelerden öğrenmek olduğunu söyleyenlerin oranı ise %15 olarak bulunmuştur.¹²⁹

Öğrenen kurumlar tezi kapsamı içinde kalan araştırma ise daha genel niteliktedir ve işletmelerde öğrenen kurumlar için önemli özelliklerin ne derecede var olduğunu saptamayı amaçlamaktadır.

¹²⁸ Johannes M. Pennings, Harry Barkema and Sytse Douma: "Organizational Learning and Diversification", *Academy of Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 3, 1994, ss.608-640.

¹²⁹ Dave Ulrich, Mary Ann Von Glinow and Todd Jick: "High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, fall 1993, ss. 62-64.

3.2. Uygulama Çalışmasının Amaç Kapsam Ve Yöntemi

Bu araştırma ISO tarafından belirlenen 500 büyük işletmenin (üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler) içinden seçilen 96 çalışan ve 43 yöneticiden oluşan bir örnek kütleyi kapsamaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletmeler 500 büyük işletmeden İstanbul ve çevresinde olanlarından seçilmiştir. Tablo 2a'da araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları Tablo 2b'de verilmiştir.

TABLO 2a:
ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN FAALİYET ALANLARINA GÖRE DAĞILIMI

FAALİYET ALANLARI	SAYISAL DAĞILIM	% DAĞILIM
İLAÇ SANAYİİ	4	9.3
TEKSTİL	10	23.2
ELEKTRONİK	7	16.3
GIDA	4	9.3
KAĞIT	4	9.3
OTOMOTİV	6	14.0
KİMYA	4	9.3
OTOMOTİV YAN SANAYİİ	1	2.3
ELEKTRİK	1	2.3
TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI SANAYİİ	2	4.7
TOPLAM	43	100.0

TABLO 2b:
ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMLARI

EĞİTİM DURUMU	YÖNETİCİ SAYISI	%
LİSE	1	2.3
ÜNİVERSİTE	33	76.7
YÜKSEK LİSANS	8	18.6
DOKTORA	1	2.3
TOPLAM	43	100.0

Araştırmanın amacı belirlenen örnek kütlede öğrenen kurum için önemli olan unsurların ne derecede var olduğunu bulmaktır.

3.2.1. Araştırmada Kullanılan Araçlar

Araştırmada iki değişik anket formu kullanılmıştır. Bunlardan yöneticilere uygulanan anket formu Ek1'de, çalışanlara uygulanan anket formu ise Ek 2'de yer almaktadır. Anketlerin hazırlanmasında Mike Pedler, John Burgoyne ve Tom Boydell'in "The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development" kitaplarındaki "Organizational Toxicity Index" (ss. 87-88.), "Instructor, Coach or Mentor" anketi (ss. 89-92.), "Learning Climate Questionnaire" (ss.84-86.) temel alınmıştır.

Anket soruları nominal sorulardan ve beşli likert skalanın kullanıldığı sorulardan oluşmaktadır. Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın tanımlayıcı bir araştırma olması

nedeniyle genel olarak dağılımlara bakılmıştır. Ayrıca kontrol soruları arasındaki korelasyonlara da bakılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için kapsam olabildiğince geniş tutulmuştur. Öğrenme iklimin kalitesi, öğrenmeyi engelleyici koşullar, yönetim tarzı, stratejik konularda öğrenme yaklaşımı, işletmeler için öncelikli olan unsurlar konularının hepsi araştırmaya dahil edilmiştir.

Anketlerin geçerliliğini sağlamak için ise bazı sorular farklı anlatımlarla tekrar sorulmuştur. Ayrıca araştırmanın farklı konularından elde edilen sonuçlar arasında bir paralellik olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Üçüncü Bölümün geri kalan kısmında ise araştırmadan elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

3.3. Öğrenme İkliminin Kalitesi

İşletmelerde öğrenen iklimin kalitesini belirlemek için Mike Pedler, John Burgoyne ve Tom Boydell'in "Öğrenen İklim Anketi" temel alınarak hazırlanmış anket sorularından yararlanılmıştır. Öğrenen iklim kalitesi ile ilgili sorular örnek kütle içindeki çalışanlara sorulmuş, yönetici anketinde bu konudaki sorulara yer verilmemiştir. Öğrenen iklimin kalitesini belirleyen unsurlar aşağıda sıralanmıştır.

3.3.1. Fiziksel Çevre

Fiziksel çevre, işletmede çalışan insanların kendilerini fiziksel ve psikolojik açıdan rahat hissetmelerini sağlayarak veya rahatsız olmalarına neden olarak öğrenme ikliminin kalitesini etkilemektedir.

Çalışanlara bu konuda iki soru sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'de gösterilmiştir. Her sorunun karşısındaki birinci sırada ilgili yanıtı veren çalışanlar sayı olarak, ikinci sırada ise yüzde olarak gösterilmektedirler. Tabloda da görüldüğü gibi yanıtlar fiziksel çevrenin geniş, rahat ve mahremiyet sağlayıcı olması ve sıcaklık, gürültü ve havalandırma açısından konforlu olması konularında ortada toplanmıştır. Fiziksel şartlar ne çok olumlu ne de çok olumsuz bulunmuştur.

TABLO 3:
İŞLETMEDE ÖĞRENME İKLİMİNİN KALİTESİ
FİZİKSEL ÇEVRE

	KESİNLİK LE KATILMI- YORUM	KATILMIYO- RUM	KARARSIZIM	KATILYO- RUM	KESİNLİK LE KATILİYORUM	TOPLAM
GENİŞ, RAHAT VE MAHREMİ- YET SAĞLAYICI DIR.	13 %13.5	21 %21.9	14 %14.6	41 %42.7	7 %7.3	96 %100
SICAKLIK, GÜRÜLTÜ VE HAVALANDIRMA AÇISINDAN KONFORLUDUR.	12 %11.5	27 %28.1	11 %11.6	36 %37.5	10 %10.5	96 %100

3.3.2. Öğrenmeyi Sağlayıcı Kaynaklar

İşletme içindeki öğretici kaynaklar eğitici personel ve araç gereçler olarak ikiye ayrılmaktadır. Tablo 4'de görüldüğü gibi işletme içi eğitici personel sayı olarak ankete katılanların %53'ü tarafından yetersiz olarak belirtilmiştir. Sadece %36'lık bir kesim eğitici personelin sayı olarak yeterli olduğunu söylemektedir. Çalışanların yaklaşık %39'u eğitici personeli nitelik açısından yeterli bulurken %40'ı yetersiz bulmaktadır. %63'lük bir kesim ise eğitici personele ulaşmanın mümkün olmadığını belirtmiştir.

Çalışanların yaklaşık %54'ü eğitim paketleri, yayınları ve benzeri eğitici ve geliştirici kaynakları sayı olarak yetersiz bulurken, %28'lik bir kesim yeterli bulmuştur. Bu kaynakları nitelik olarak yeterli olarak değerlendirenler %49 iken, yetersiz olarak değerlendirenler %29 dur. Eğitici kaynaklara ulaşmanın mümkün olmadığını %12'lik bir bölüm belirtirken, %32'lik bir bölüm kararsız olduğunu belirtmiş, %54'lük kesim ise kaynaklara ulaşılabilirdiğini vurgulamışlardır.

Sonuçta öğrenmeyi destekleyici kaynaklarla ilgili özelliklerin genelde öğrenme ikliminin kalitesini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

3.3.3. Öğrenmeyi Cesaretlendirme

Bir işletme içinde öğrenmeyi sağlayıcı aktivitelerin desteklenmesi öğrenme ikliminin kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Örnek kütle içindeki 96 çalışana Tablo 5'de de görüldüğü gibi bu konuyla ilgili üç soru sorulmuştur.

TABLO 4:
İŞLETMEDE ÖĞRENME İKLİMİNİN KALİTESİ
ÖĞRENMEYİ SAĞLAYICI KAYNAKLAR

	KESİNLİK LE KATILMI - YORUM	KATILMI- YORUM	KARARSI- ZİM	KATILYO- RUM	KESİNLİK LE KATILİYORUM	TOPLAM
İŞLETME İÇİ EĞİTİM PERSONELİ SAYI OLARAK YETERLİ DEĞİL	12 %12.5	39 %40.6	9 %9.4	29 %30.2	7 %7.3	96 %100
EĞİTİCİ PERSONEL NİTELİK AÇISINDAN YETERLİDİR	10 %10.4	29 %30.2	20 %20.8	29 %30.2	8 %8.3	96 %100
EĞİTİCİ PERSONELE ULAŞMAK MÜMKÜN DEĞİL	21 %21.9	40 %41.7	16 %16.7	15 %15.6	4 %4.2	96 %100

Çalışanların yaklaşık %24'ü işletmelerinde insanların kendi düşüncelerini geliştirmesinin desteklenmediğini belirtirken, %40'ı bunun tam tersi görüşte olduğunu belirtmiştir. %27'lik bir kısım ise kararsız kalmıştır.

Öğrenmeyi sağlamaktaki en önemli unsurlardan birisi çalışanların risk almaya teşvik edilmesidir. Anketi yanıtlayanların %40'ı işletmelerinde insanların risk almaya teşvik edilmediğini belirtirken %26'sı risk almanın teşvik edildiğini vurgulamıştır. %32'lik bir kesim ise kararsızdır.

Çalışanların %55'lik bir bölümü yeni yöntemlerin öğrenilmesi ve denenmesinin desteklendiğini belirtirken %23'lük bir bölüm kararsız olduğunu belirtmiştir.

Her üç soruda da kararsız kalanların oranının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun bir nedeni çalışanların yanıtların yönetime gitme endişesi taşımaları olabilmektedir. Anketi yanıtlayanlar olumsuz yanıtlarının yönetim kademelerine ulaşmasından endişe ettikleri zamanlarda "kararsızım" yanıtını tercih edebilmektedirler. Çalışanların böyle bir tercihte bulunması ise yönetime olan güvensizliği, düşünceleri açıklamaktaki çekingenliği ve dolayısı ile olumsuz yanıtların görüldüğünden daha fazla olduğunu göstermektedir. Sonuçta kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kararsızım yanıtları toplamda daha ağırlıkta olduğu için yönetimin öğrenmeyi gerçek anlamda cesaretlendirdiğini söylemek zordur.

TABLO 5:
İŞLETMEDE ÖĞRENME İKLİMİNİN KALİTESİ
ÖĞRENMEYİ CESARETLENDİRME

	KESİNLİKLE KATILMI YO- RUM	KATILMI- YORUM	KARARSIZ- ZIM	KATILIYO- RUM	KESİNLİK LE KATILIYO- RUM	TOPLAM
İNSANLARIN KENDİ DÜŞÜNCELERİNİ GELİŞTİRMELERİ DESTEKLENİR	3 %3.1	20 %20.8	26 %27.1	37 %38.5	10 %10.4	96 %100
İNSANLAR RİSK ALMAYA TEŞVİK EDİLİR	11 %11.5	27 %28.1	31 %32.3	23 %24.0	7 %4.2	96 %100
YENİ YÖNTEMLERİN ÖĞRENİLMESİ VE DENENMESİ DESTEKLENİR	4 %4.2	17 %17.7	22 %22.9	45 %46.8	8 %8.3	96 %100

3.3.4. İletişim

İletişim unsurunun öğrenme iklimin kalitesini etkilemesi bilgi akışının rahat olması ve insanların düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilmesi yolu ile olmaktadır. Çalışanlara bu konuda Tablo 6'da görüldüğü gibi iki soru sorulmuştur.

Çalışanların %45'ı bilgiye kolayca ulaşıldığını ifade etmiştir. % 35'lik bir kesim bilgiye kolay ulaşamadığını belirtirken, %20'si kararsız kalmıştır.

İkinci soru insanların düşüncelerini kolaylıkla ve açıkça ifade edip edemediği ile ilgilidir. Çalışanların %29'u insanların düşüncelerini kolaylıkla ve açıkça ifade edemediğini belirtirken, %43'lik bir kesim tam tersi görüşte olduğunu ifade etmiştir. %28 ise kararsızdır.

"Kararsızım" seçeneklerinin fazlalığı olumsuz yanıtların görüldüğünden daha fazla olduğunu göstermektedir. Bundan çıkan sonuç ise iletişim ile ilgili özelliklerin öğrenme ikliminin kalitesini attırmadığı hatta fazla olmamakla birlikte olumsuz yönde etkilediğidir.

TABLO 6:
İLETİŞİM

	KESİNLİK LE KATILMI YO- RUM	KATILMIYO RUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİK LE KATILIYORUM	TOPLAM
Bilgiye Kolayca Ulaşılr.	8 %8.3	26 %27.1	19 %19.8	36 %37.5	7 %7.3	96 %100
İnsanlar Düşüncelerini Kolaylıkla ve Açıkça İfade Eder.	8 %8.3	20 %20.8	27 %28.1	37 %38.5	4 %4.2	96 %100

3.3.5. Ödül-Ceza Sistemi

İnsanların çabaları ve başarıları için ödüllendirilmesi öğrenme ikliminin kalitesini artırırken, cezalandırma ve suçlama öğrenme ikliminin kalitesini düşürmektedir. Çalışanlara bu konuda Tablo 7’de görüldüğü gibi üç soru sorulmuştur.

Çalışanların %44’ü yapılan iyi işlerin ve başarıların takdir edildiğini belirtirken %33’ü takdir edilmediğini belirtmiştir. %33’lük bir bölüm ise kararsızdır.

Çalışanların %34’ü yapılan iyi işlerin ödüllendirilmediğini, %20’si ise ödüllendirildiğini belirtirken, %40’lık bir kesim kararsız olduğunu söylemektedir.

Anketi yanıtlayanların %21’lik bir bölümü başarısızlıkların cezalandırıldığını belirtmektedir. %33 ise başarısızlıkların cezalandırılmadığını vurgulamaktadır. %47 ise kararsızdır.

Bu bölümde “kararsızım” yanıtları ağırlıktadır. Yönetim ile çalışan ilişkileri açısından ele alınacak olursa ödül ceza sistemi yöneticilerin çalışanları motive etmek ya da üzerlerinde baskı kurmak konusundaki en önemli araçtır. Bu konudaki “kararsızım” yanıtlarının fazlalığı yönetime duyulan korkunun ve güvensizliğin bir göstergesi olması açısından özellikle önemlidir. Kararsızım yanıtlarının da aslında olumsuz fakat dile getirilmekten çekinilen yanıtları gösterdiği düşünülecek olursa ödül-ceza sistemi öğrenen iklimin kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir.

3.3.6. Personele Karşı Yaklaşım

Öğrenen iklim yaratıcılığa önem vermeyi gerektirir. İnsanların işlerini kendi yöntemleri ile yapmalarına izin vermemek, herkesin her zaman kurum kurallarına uymasını beklemek ve kişisel sorumluluk vermemek yaratıcılığı ve dolayısıyla

öğrenen iklimin kalitesini olumsuz olarak etkileyen unsurlardır. Personelin fikirlerine verilen önemle ilgili olarak Tablo 8'de görüldüğü gibi dört soru sorulmuştur.

TABLO 7:
ÖDÜL - CEZA SİSTEMİ

	KESİNLİK LE KATILMI - YORUM	KATILMIYO RUM	KARARSIZIM	KATILİY ORUM	KESİNLİK LE KATILİYORUM	TOPLAM
Yapılan İyi İşler ve Başarılar Takdir Edilir	4 %4.2	18 %18.8	32 %33.3	37 %38.5	5 %5.2	96 %100
Yapılan İyi İşler Ödüllendirilir	4 %4.2	29 %30.2	39 %40.6	18 %18.8	6 %6.3	96 %100
Başarısızlıklar Cezalandırılır	6 %6.2	26 %27.1	45 %46.9	16 %16.7	3 %3.1	96 %100

Çalışanların %9'u işletmelerinde kurum norm ve kurallarına uyumun beklenmediğini belirtirken, %70'lik bir kısmı kurum norm ve kurallarına uyumun beklendiğini belirtmiştir. Görüldüğü gibi bu özellik öğrenen iklimin kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir.

Anketi yanıtlayanların %63'ü çalışanların fikirlerine değer verildiğini belirtirken, %9'unun ters görüşte olduğu saptanmıştır. %28'lik bir kesim ise kararsız kalmıştır.

İşletmelerinde çalışanların fikirlerine ulaşılmaya çalışıldığını belirtenlerin oranı %47 iken tam tersi görüşte olanlar %22' dir. Kararsızların oranı ise %31 gibi yüksek bir oran olarak dikkat çekmektedir.

İşletmelerinde personelin yeni düşüncelerini uygulamasının desteklendiğini belirtenlerin oranı %45 desteklenmediği belirtenlerin oranı ise %26'dır. %30'luk bir kesim ise kararsızdır.

Tablo 8'deki birinci soru ile diğerleri arasında bir korelasyon olması gerekirken böyle bir korelasyon gözükmemektedir. Hatta negatif bir ilişki söz konusudur. Çalışanların düşüncelerine değer verilmekte, düşüncelerine ulaşılmaya çalışılmakta ve yeni fikirlerini uygulamaları desteklenmektedir. Birinci soruya verilen yanıtlara göre ise (%70 oranında) personelin kendi düşünceleri yerine kurum norm ve kurallarına uymasının desteklendiği ortaya çıkmaktadır. Yanıtlar arasında bu terslik ve soruların işletmenin olumsuzluğunu doğrudan vurgulayıcı bir şekilde sorulduğunda "kararsızım" yanıtlarının artması sorulara verilen yanıtların çok dürüst olmadığını ve çalışanların işletme yönetiminden çekindiklerini göstermektedir.

TABLO 8:
PERSONELE KARŞI YAKLAŞIM

	KESİNLİKLE KATILMI- YORUM	KATILMI- YORUM	KARARSI- ZİM	KATILI- YORUM	KESİNLİK LE KATILİYORUM	TOPLAM
Personel Kendi Düşünceleri Yerine Kurum Normlarına Uymaları Beklenir	1 %1.0	8 %8.3	20 %20.8	49 %51.0	18 %18.8	96 %100
Çalışanların Fikirlerine Değer Verilmez	18 %18.8	42 %43.8	27 %28.1	9 %9.4	-	96 %100
Çalışanların Fikirlerine Ulaşılmaya Çalışılmaz	6 %6.3	15 %15.6	30 %31.3	41 %42.7	4 %4.2	96 %100
Personelin Yeni Düşüncelerini Uygulaması Beklenir	6 %6.3	19 %19.8	28 %29.2	37 %38.5	6 %6.3	96 %100

3.3.7. Personel Arasındaki İlişkiler

İnsanlar arasındaki ilişkilerin yakınlığı ve yardımlaşma öğrenen iklim kalitesi için oldukça önemlidir. Personel arasındaki ilişkilere yönelik Tablo 9'da görüldüğü gibi iki soru sorulmuştur.

İşletmelerinde insanların birbirlerine bilgi beceri ve destekleri ile yardımcı olduğunu söyleyenlerin oranı %52 iken insanların birbirlerine yardımcı olmadığını söyleyenlerin oranı %18'dir. Kararsızlar ise %28'lik bir kesimi oluşturmaktadırlar.

İş arkadaşları arasındaki ilişkilerin sevgi, saygı ve güvene dayandığını söyleyenlerin oranı sadece %71 iken ters görüşte olanların oranı %17 dir. Açıkça görüldüğü gibi personel arasındaki ilişkilerin öğrenen iklimin kalitesi üzerindeki etkisi olumlu olmaktadır.

TABLO 9:
PERSONEL ARASINDAKİ İLİŞKİLER

	KESİNLİKLE KATILMI- YORUM	KATILMI- YORUM	KARARSIZIM	KATILIYO- RUM	KESİNLİK LE KATILIYORUM	TOPLAM
İnsanlar Birbirlerine Bilgi, Beceri ve Destekleri İle Yardımcı dırlar	2 %2.1	15 %15.6	27 %28.1	49 %49.0	3 %3.1	96 %100
İş Arkadaşları Arasındaki İlişkiler Sevgi, Saygı ve Güvene Dayanır	2 %2.1	11 %11.5	15 %15.6	47 %49.0	21 %21.9	96 %100

3.3.8. İşletme Standartları

Öğrenen iklimin işletmede etkin olabilmesi için kalite her şeyden önemli olmalı ve çalışanlar hem kendileri hem de diğerleri için yüksek kalite standartları belirlemelidirler. Bu konuyla ilgili olarak Tablo 10'da da görüldüğü gibi iki soru sorulmuştur.

Standartların kaliteye önem verilerek belirlendiğini belirtenlerin oranı %72 dir. Ancak sadece %18'lik bir kısım erişilmesi zor standartlar belirlendiğini vurgulamaktadır. Sonuçta işletmelerin kaliteye önem vermekle birlikte, çok yüksek kalite standartları koymadıkları ortaya çıkmaktadır. öğrenen iklimin var olabilmesi içinse kalitede her zaman daha iyi hatta en iyi hedeflenmelidir. Belirlenen standartlar insanları kendilerini geliştirmeye ve aşmaya teşvik etmelidir.

TABLO 10:
İŞLETME STANDARTLARI

	KESİNLİKLE KATILMI YORUM	KATILMI- YORUM	KARARSIZIM	KATILIYO- RUM	KESİNLİK LE KATILIYORUM	TOPLAM
Standatlarda Kalite Önemlidir	1 %1.0	10 %10.4	16 %16.7	46 %47.9	23 %24.0	96 %100
Erişilmesi Zor Standartlar Belirlenir	6 %6.3	44 %45.8	29 %30.2	16 %16.7	1 %1.0	96 %100

3.3.9. Öğrenen İklim Kalitesinin Genel Olarak Değerlendirilmesi

Yukarıda tek tek irdelenen unsurlar bir bütün olarak ele alınacak olursa, örnek kütleyi oluşturan 96 çalışanın işletmelerinde öğrenen iklim kalitesinin ortalama değerlerin üzerinde olmadığı açıkça ortadadır. Ayrıca işletmeyi ve yönetiminin

olumsuz yönlerini doğrudan ortaya koyan sorulardaki "kararsızım" yanıtlarının fazlalığı çalışanların gerçek düşüncelerini açıklamaktan çekindiklerini ortaya koymaktadır. Hiyerarşideki farklılıkların bir tehdit unsuru olmaktan çıkmadığı işletmelerde sorunlar net bir şekilde ortaya konamamakta ve eleştirilememektedir. Böylesi bir ortamda ise öğrenen iklimin kalitesi üzerine konuşmak son derece zordur. Sonuç olarak örnek kütlemizdeki işletmelerde öğrenen iklimin kalitesinin oldukça düşük olduğunu söyleyebiliriz.

3.4. Öğrenmeyi Engelleyici Koşullar

Araştırmanın bu bölümünde öğrenmeyi engelleyici koşulların ne ölçüde var olduğuna bakılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında Mike Pedler, John Burgoyne ve Tom Boydell'in "Organizational Toxicity Index"i temel olarak alınmıştır. İlgili sorular örnek kütle içindeki çalışanlara sorulmuş, yönetici anketinde bu konudaki sorulara yer verilmemiştir. Tablo 11'de ilgili sorular ve elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

3.4.1. Cinsiyet ve Irk Ayrımı

Tablo 11'de görüldüğü gibi %67'lik bir kesim işletmelerinde cinsiyet ve ırk ayrımı yapılmadığını belirtmiştir. Bu unsur öğrenmeyi engelleyici bir unsur olarak ortaya çıkmamaktadır.

3.4.2. Eleştirinin Övgüden Daha Fazla Yapılması

Hataların eleştirilmesi ve cezalandırılması, başarıların ise övülmemesi çalışanların riskten kaçmasına, yenilikleri uygulamaya karşı çekingen davranmasına yol açmaktadır. Öğrenen kurumların en önemli özelliklerinden birisi deneyimden ve

hatalardan öğrenmeye verdikleri önemlidir. Hataların şiddetle eleştirilmesi hata yapma korkusuna yol açarak deneyimden öğrenme yönündeki çabaları ortadan kaldıracaktır.

TABLO 11:
İŞLETMEDE ÖĞRENMEYİ ENGELLEYİCİ KOŞULLAR

	KESİNLİKLE KATILMI YO- RUM	KATILMI- YORUM	KARARSIZIM	KATILYO- RUM	KESİNLİK LE KATILİYORUM	TOPLAM
Cinsiyet Ayrımı Yapılır	45 %46.9	19 %19.8	18 %18.8	4 %8.3	6 %6.3	96 %100
Eleştiri Övgüden Daha Çok Yapılır	5 %5.2	24 %25.0	21 %21.9	32 %33.3	14 %14.6	96 %100
Performans Konusunda Çok Az Ya Da Hiç Bilgi Verilmez	9 %9.4	17 %17.7	25 %26.0	36 %37.5	9 %9.4	96 %100
Çalışma Koşulları ve Personelin Sağlığına Çok Az Önem Verilir	19 %19.8	41 %42.7	22 %22.9	11 %11.5	3 %3.1	96 %100
Hata ve Yanlışları İtiraf Personelin Kariyerini Etkiler	15 %15.6	36 %37.5	29 %30.2	15 %15.6	1 %1.0	96 %100
Hiyerarşiden Kaynaklanan Ayrıcalıklar Vardır	3 %3.1	23 %24.0	18 %18.7	32 %33.3	20 %20.8	96 %100
Yöneticiler Arasında Çeşitlilik Azdır	7 %7.3	38 %39.6	20 %20.8	27 %28.1	4 %4.2	96 %100
Başkalarına Düşüncelerini zi Dinletmek Güçtür.	10 %10.4	62 %64.6	14 %14.6	8 %8.3	2 %2.1	96 %100

Eleştirinin övgüden daha fazla yapıldığını belirtenlerin oranı %48'dir. Bu görüşe katılmayanların oranı %30'dur. %22'lik bir kesim ise kararsızdır. Daha önceki bölümlerde olduğu gibi "kararsızım" yanıtlarının en azından bir bölümünün yönetimden çekinen ve olumsuz düşüncelerini belirtmek istemeyenlere ait olduğu düşünülecek olursa bu unsur öğrenmeyi engellemektedir. Benzer sonucun öğrenen iklim anketinden de elde edilmesi anketin geçerliliğine yönelik bir göstergedir.

3.4.3. Çalışanlara Performansları Konusunda Bilgi Verilmemesi

Geri besleme çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. İnsanlara performansları ile ilgili bilgi verilmemesi öğrenme çabalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların %47'si performansları konusunda bilgilendirilmediklerini belirtmişlerdir. %26'lık bir kesim ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü gibi bu unsur da öğrenmeyi engelleyicidir.

3.4.4. Çalışma Koşullarına ve Personelin Sağlığına Verilen Önem

İşletmenin personelin sağlığına önem vermemesi ve olumlu çalışma koşulları sağlamaması da öğrenmeyi engelleyici bir koşuldur. İşletmelerinde çalışma koşullarına ve personelin sağlığına önem verilmediğini belirtenlerin oranı yaklaşık %15 dir. %63'lük bir kesim ise ters görüşde olduğunu belirtmiştir. Öğrenen iklim anketinde olduğu gibi burada da fiziksel koşulların öğrenme üzerinde olumsuz etkiler yapmayacak düzeyde olduğu görülmektedir.

3.4.5. Hata Ve Yanlışları İtiraf Etmenin Personelin Kariyerini Olumsuz Etkilemesi

Çalışanların %53'ü hata ve yanlışların itiraf edilmesinin kariyerlerini olumsuz olarak etkilemeyeceğini belirtirken, yaklaşık %17'si etkileyeceğini belirtmiştir. %30'u ise kararsızdır. Görüldüğü gibi "kararsızım" yanıtları fazladır. Bu da yönetime duyulan güvensizliğin bir göstergesi olması açısından önemlidir. Sonuçta öğrenmeyi engelleyici bu koşulun işletmelerde ne derece de etkili olduğunu söylemek zordur.

3.4.6. Hiyerarşiden Kaynaklanan Ayrıcalıkların Olması

Çalışanların içinde hiyerarşiden kaynaklanan ayrıcalıklar olduğunun belirtenlerin oranı %62 dir. %27'lik bir kesim ise bu tip ayrıcalıkların olmadığını belirtmiştir. Hiyerarşiden kaynaklanan ayrıcalıkların olması çalışanların yönetim ile ilgili sorularda çekimser kalmasını da bir ölçüde açıklamaktadır. Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi öğrenen kurum olabilmek için yerine getirilmesi gereken ilk şartlardan birisi hiyerarşiden kaynaklanan farkları ortadan kaldırmak ve yönetimin hiyerarşiden kaynaklanan ayrıcalıklarını çalışanların üzerinde bir güç unsuru olarak kullanmamasıdır.

3.4.7. Yöneticiler Arasında Çeşitliliğin Az Olması

%47'lik bir kesim yöneticiler arasında çeşitliliğin az olmadığını belirtirken, %32'lik bir kısmı az olduğunu belirtmiştir. Yaklaşık %21'lik bir kesim ise kararsızdır. Görüldüğü gibi verilen yanıtlardan işletmelerdeki yöneticiler arasındaki çeşitliliğin az olup olmadığı konusunda kesin bir şey söylenememektedir. Çeşitlilik, farklı bakış açıları

getirerek öğrenme olanaklarını arttırmaktadır. Yöneticiler arasında cinsiyetleri, mezun oldukları okullar, ait oldukları sosyal sınıflar gibi konularda çeşitlilik olmaması tekdüze bir yönetim tarzına yol açarak, farklı deneyimlerden öğrenme olanaklarını azaltacaktır.

3.4.8. İnsanların Birbirlerinin Düşüncelerini Dinlememesi

İnsanların düşüncelerini işletme içindeki diğer insanlara dinletmekte güçlük çekmesi toplu öğrenmeyi dolayısıyla kurumsal öğrenmeyi engellemektedir. Çalışanların %75'lik bir bölümü düşüncelerini dinletmenin güç olmadığını belirtirken, %10'luk bir bölümü güç olduğunu belirtmektedir. Araştırmanın yapıldığı örnek kütle üzerinde öğrenmeyi engelleyici bu koşulun çok da etkin olmadığı görülmektedir.

3.4.9. Öğrenmeyi Engelleyici Koşulların Genel Olarak Değerlendirilmesi

Öğrenen kurum olmak isteyen işletmelerin öncelikle işletmelerindeki öğrenmeyi engelleyici koşulları saptayarak ortadan kaldırmaları gereklidir. Araştırmanın yapıldığı örnek kütlede saptanan öğrenmeyi engelleyici koşullar daha çok hiyerarşiden, yönetime duyulan korkudan, eleştirinin övgüden daha çok yapılmasından ve olumlu geri besleme verilmemesinden kaynaklanmaktadır.

3.5. Yönetim Tarzı

Araştırmanın bu bölümünde örnek kütle içindeki 43 yönetici "klasik yönetici", "takım yöneticisi" veya "yol gösterici" olma özellikleri açısından incelenmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında Mike Pedler, John Burgoyne ve Tom Boydell'in

"Instructor, Coach or Mentor" anketi temel alınmıştır. Aynı sorular hem yöneticilere hem de bu yöneticilerin altında çalışanlara sorularak yöneticilerin kendilerini nasıl gördükleri ve çalışanların yöneticileri nasıl gördükleri saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir. Öncelikle "klasik yönetici", "takım yöneticisi" veya "yol gösterici" olma özellikleri açıklanacaktır.

TABLO 12:
YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZI

	INSTRUCTOR (Klasik Yönetici)	COACH (Takım Yöneticisi)	MENTOR (Yol Gösterici)
YÖNETİCİLERİN KENDİ DEĞERLENDİRME- LERİNE GÖRE	27 %62.8	10 %23.2	6 %14
PERSONELİN YÖNETİCİYİ DEĞERLENDİRME- SİNE GÖRE	83 %86.4	11 %11.5	2 %2.1

3.5.1. Klasik Yönetici (Instructor)

Klasik bir yöneticinin öğrenmeye yaklaşımı tek boyutlu öğrenmenin özelliklerini gösterir. Bir işin nasıl yapılacağını öğretmekle ilgilenir. Onun için öğrenme faaliyetleri birkaç gün ile sınırlıdır. İşin nasıl yapılacağını gösterir ve anlatır. Yapılacak işin analizini yapar; açık talimatlar verir; işin yapılışını yönetir ve sonuçlarla ilgili geri beslemeyi bir an önce verir. Daha çok çalışanları için bir yardımcı rolünü üstlenir. Belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışır. İşletmeye yararı standart ve değişmez bir performans sağlamasıdır.¹³⁰

¹³⁰ Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, London: McGraw-Hill, 1991, s.91.

Yönetici anketi sonuçlarına göre örnek kütledeki yöneticilerin yaklaşık %63'ü klasik yöneticidir. Çalışanların verdikleri yanıtlara göre ise bu oran %86'ya ulaşmaktadır.

3.5.2. Takım Yöneticisi (Coach)

Takım yöneticisi özelliklerine sahip bir yönetici çalışana yardım ederken işin sonuçları üzerinde yoğunlaşır. Öğrenme olayı için tanıdığı süre bir ay ile bir yıl arasında değişir. Sorunları bir arada ele alır ve yeni yeteneklerin denenmesini sağlayacak fırsatlar yaratır. Sorunu diğerleri ile birlikte tanımlar, gelişme ve gözden geçirme olanakları yaratır. Çalışanlar için onlarla paylaşan kişi rolünü üstlenir. Belirsizliği bir meydan okuma ve çözülmesi gereken bir bulmaca gözüyle bakar. İşletmeye yararları, amaca yönelik performans sağlaması, gelişme ve yaratıcılığa yönetmesi olarak özetlenebilir.¹³¹

Yönetici anketi sonuçlarına göre örnek kütledeki yöneticilerin yaklaşık %23'ü takım yöneticisidir. Çalışanların verdikleri yanıtlara göre ise bu oran yaklaşık %11'e düşmektedir.

3.5.3. Yol Gösterici (Mentor)

Yol gösterici özelliklerine sahip bir yönetici çalışanına yardım ederken onun hayat boyu gelişimi üzerinde yoğunlaşır. Öğrenme olayı için öngördüğü süre kariyer ya da yaşam boyudur. Çalışanları için onları dinlemeye ve bilinçlerini geliştirmek için sürekli sorgulamaya gönüllü bir arkadaş rolünü üstlenir. İş yaşamını diğer faaliyetleri ile birleştirir; yaşamda geniş ve uzun vadeli amaç ve hedefler belirler. Yardımcı ya da paylaşılan olmak yerine öğrenen olmayı tercih eder. Belirsizliği heyecan verici

¹³¹ Ibid.

dünyanın bir parçası olarak kabul eder. İşletmeye faydası firmanın misyonuna bilinçli bir şekilde sorgulamasıdır.¹³²

Yönetici anketi sonuçlarına göre örnek kütledeki yöneticilerin yaklaşık %14'ü yol göstericidir. Çalışanların verdikleri yanıtlara göre ise bu oran yaklaşık %2'ye düşmektedir.

3.5.4. Yönetim Tarzının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Öğrenen kurumlarda hakim olan yönetim tarzı “yol gösterici” dir. “Klasik yönetici” ise öğrenen kurum olmayı engellemektedir. Bir işletmenin öğrenen kurum olma yolundaki çabalarının üst yönetimden başlaması ve üst yönetimin tam desteğini görmesi şarttır. Aksi takdirde ne öğrenen iklimin kalitesi yükseltilebilmekte ne de öğrenmeyi engelleyici koşullar ortadan kaldırılabilmektedir.

Örnek kütledeki yöneticilerin %86'sı çalışanlarının değerlendirmesine göre klasik yöneticidir. Anket sonuçlarının gösterdiği bir başka gerçek ise yöneticilerin kendilerini yorumlamaları ile çalışanların onları yorumlamaları arasındaki farklılıktır. Bu sonuç ise çalışanlar ile yöneticiler arasında bir iletişim kopukluğu olduğunu göstermektedir. Araştırmanın önceki bölümlerinde saptanan hiyerarşiden kaynaklanan ayrıcalıklar ve yönetime duyulan korku da çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişim eksikliğini desteklemektedir. Örnek kütle içindeki işletmelerin öğrenen kurum olmalarının önündeki en büyük engel yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.

¹³² Ibid.

3.6. Stratejik Konularda Öğrenme Yaklaşımı

Araştırmanın bu bölümünde işletme stratejilerinde, iç ve dış ilişkilerinde öğrenen iklim unsurlarına ne derecede yer verildiğine bakılmıştır. Yönetici anketindeki sorular değerlendirmelerde temel alınmıştır.

3.6.1. Stratejilerde Öğrenmeyi Sağlayacak Deneyimlere Yer Verilmesi

Yöneticilerin % 65'lik bir bölümü Tablo 13'de de görüldüğü gibi işletmelerinde öğrenmeyi sağlayacak deneyimlerin önemli olduğunu, %19'luk bir bölümü ise önemsiz olduğunu belirtmiştir. Araştırmanın önceki bölümlerinden elde edilen sonuçlar ile bu sonuç arasında bir çelişki vardır. Yöneticilerin gerçekteki durumlar yerine idealdeki yanıtları seçmesi bu çelişkinin bir nedeni olabilmektedir.

3.6.2. Çalışanların Politika ve Stratejilerin Belirlenmesine Katılımları

Yöneticilerin %49'u çalışanların politika ve stratejilerin belirlenmesine katıldıklarını belirtirken, yaklaşık %33'ü katılmadıklarını belirtmiştir. "Kararsızım" yanıtları da göz önüne alınıncaya bu konuda bir genelleme yapılamamaktadır.

3.6.3. Bölümlerin Birbirlerini İç Müşteriler Olarak Algılaması

Yöneticilerin %65'lik bir bölümü departmanların birbirlerini iç müşteriler olarak gördüğünü, %16'lık bir bölüm ise görmediğini belirtmiştir. Bu özellik işletmedeki öğrenme iklimi açısından olumlu bir göstergedir ve "öğrenen iklim" sorularından personel arasındaki ilişkilerle ilgili olanlarından elde edilen sonuçlarla da uygunluk içindedir.

TABLO 13:
STRATEJİK KONULARDA ÖĞRENME YAKLAŞIMI

	HIÇ ÖNEMLİ DEĞİL	ÖNEMLİ DEĞİL	KARARSIZIM	ÖNEMLİ
STRATEJİLERDE ÖĞRENMEYİ SAĞLAYACAK DENEYİMLERİN YERİ	2 %4.7	6 %14.0	7 %16.3	25 %58.1
POLİTİKA VE STRATEJİLERE ÇALIŞANLARIN KATKISI	3 %7.0	11 %25.6	8 %18.6	14 %32.6
DEPARTMANLARIN BİRBİRİNİN İÇ MÜŞTERİSİ OLMASI	2 %4.7	5 %11.6	8 %18.6	19 %44.2
BİLGİ İÇİN ÖZEL BİR BÖLÜMÜN VARLIĞI	10 %23.3	7 %16.3	5 %11.6	20 %46.5
ÇALIŞANLARIN MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİ BELİRLEMEDE ETKİSİ	-	5 %11.6	2 %4.7	10 %46.5
SATICI VE RAKİPLERİN BİLGİ GETİRİCİ ÖZELLİĞİ	2 %4.7	4 %9.3	2 %4.7	23 %53.5
RAKİPLERDEN DÜZENLİ BİLGİ ALISVERİŞİ	5 %11.6	13 %30.2	7 %16.3	14 %32.6
MÜŞTERİLERLE ORTAK ÖĞRENME ÇALIŞMASI	2 %4.7	5 %11.6	9 %20.9	22 %51.2
SATICILARLA ORTAK ÖĞRENME ÇALIŞMASI	4 %9.3	5 %11.6	2 %4.7	26 %60.5
RAKİPLERLE ORTAK ÖĞRENME ÇALIŞMASI	9 %20.9	15 %34.9	11 %25.6	7 %16.3
DİĞER İŞLETMELERLE ORTAK ÖĞRENME ÇALIŞMASI	4 %9.3	9 %20.9	6 %14.0	19 %44.2

3.6.4. Şirket Dışından Bilgi Almak İçin Özel Bir Bölümün Olması

Şirket dışından bilgi almak için özel bir departmanın olması, işletmenin öğrenmeye yaklaşımındaki olumsuz bir unsurdur. Yöneticilerin %49'luk bir bölümü böyle bir departmanın varlığının işletmeleri için önemli olduğunu belirtirken, %40'ı önemli olmadığını belirtmiştir.

3.6.5. Çalışanların Müşteri Beklentilerini Belirlemede Etkisi

Yöneticilerin %84'ü çalışanların müşteri beklentilerini belirlemede etkisinin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Ancak öğrenen iklim sorularından çalışanların düşüncelerine verilen değer ve personele yaklaşım ile ilgili olanlara, çalışanların verdikleri yanıtlar böylesine yüksek bir orana ulaşmamaktadır. Bu bölümden de yönetim ile çalışanlar arasında iletişim ile ilgili sorunlar olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.6.6. Satıcıların, Dış Çevreyle İlişkisi Olanların ve Rakiplerin İşletmeye Bilgi Getirici Olması

Yöneticilerin %81'lik bir bölümü satıcıların ve dış çevreyle ilişkisi olan herkesin işletmeye bilgi getirici olmasının işletmeleri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bilgi akışının gerçekleşmesi ise etkin bir bilgi akış sistemini ve yönetim ile çalışanlar arasında iletişimin sağlanmasını gerektirmektedir. Rakip işletmeler ile düzenli bilgi alışverişinde bulunduklarını belirten yöneticilerin oranı ise %41'dir.

3.6.7. Ortak Öğrenme Çalışmaları

Yöneticilerin %63'lük bir bölümü müşterileri ile ortak öğrenme çalışmaları olduğunu belirtmiştir. Satıcılar ile olan ortak öğrenme çalışmalarında ise bu oran %74'ü aşmaktadır, diğer işletmeler ile olan ortaklaşa öğrenme çalışmalarında ise bu oran %56'dır. Rakip işletmeler ile ortaklaşa öğrenme faaliyetlerinin olduğunu belirten yöneticilerin oranı ise sadece %19'dur.

3.6.8. Stratejik Konularda Öğrenme Yaklaşımının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Yöneticiler ile yapılan anketlerden elde edilen sonuçlara göre işletmeler stratejik konularda öğrenme yaklaşımını benimsemektedirler. Ancak öğrenme iklimi, öğrenmeyi engelleyici koşullar ve yönetim tarzı araştırmalarından elde edilen sonuçlar yönetimin stratejik anlamda öğrenmeye önem verdiğini doğrular nitelikte değildir. Bu sonuca yol açan neden yöneticilerin kendi görüş ve uygulamaları yerine idealde olması gereken uygulamaları temel alarak soruları yanıtlaması olabilir. İdealde olması gerekenleri uygulamaya dökmek yöneticilerin en önemli ve zor sorumluluğu olmaktadır.

3.7. İşletmeler İçin Öncelikli Olan Unsurlar

Yönetici anketinde yöneticilerden büyüme, karlılık, çalışanların iş tatmini ve olumlu imaj yaratmak amaçlarının işletmeleri için ne kadar önemli olduğu belirtmeleri, ayrıca belirtmek istedikleri unsurlar varsa bunları da eklemeleri ve önem derecelerini işaretlemeleri istenmiştir.

TABLO 14:
İŞLETMELER İÇİN ÖNCELİKLİ OLAN UNSURLAR

	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL	ÖNEMLİ DEĞİL	KARARSIZIM	ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	TOPLAM
BÜYÜME	-	4 %9.3	2 %4.7	26 %60.5	11 %25.6	43 %100
KARLILIK	1 %2.3	1 %2.3	-	16 %37.2	25 %58.1	43 %100
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ	-	2 %7.0	6 %14.0	18 %41.9	16 %37.2	43 %100
OLUMLU İMAJ	2 %4.7	1 %2.3	1 %2.3	12 %27.9	27 %62.8	43 %100
SOSYAL SORUMLULUK	-	-	-	-	2 %4.7	2 %4.7
MÜŞTERİ TATMİNİ	-	-	-	-	1 %2.3	1 %2.3
TAKIM ÇALIŞMASI	-	-	-	-	1 %2.3	1 %2.3
KALİTE	-	-	-	1 %2.3	4 %9.3	5 %11.6
DEĞİŞİME UYUM	-	-	-	2 %4.7	1 %2.3	3 %7.0
İŞ BARIŞI	-	-	-	1 %2.3	2 %4.7	3 %7.0
MİSYON YARATMAK	-	-	-	-	1 %2.3	1 %2.3
FORMAL LEŞME	-	-	-	1 %2.3	1 %2.3	2 %4.7
YARATICILIK	-	-	-	-	1 %2.3	1 %2.3
KURUMSALLAŞMAK	-	-	-	-	1 %2.3	1 %2.3
YENİ TEKNOLOJİ TRANSFERİ	-	-	-	-	1 %2.3	1 %2.3

3.7.1. Yöneticilere Bildirilen Unsurlar

Ankette yöneticilere verilen unsurlar büyüme, karlılık, çalışanların iş tatmini ve olumlu imaj yaratmaktır. Yöneticilerin yaklaşık %61'lik bir bölümü büyümenin işletmeleri için önemli olduğunu, %26'lık bir bölümü ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. Karlılığın işletmeleri için önemli olduğunu söyleyenlerin oranı %37 iken, çok önemli olduğunu söyleyenlerin oranı %58'dir. Yöneticilerin %41'lik bir kesimi çalışanların iş tatmininin işletmeleri için önemli, %37'lik bir kesimi ise çok önemli olduğunun vurgulamıştır. Olumlu imaj yaratmanın işletmeleri için önemli olduğunun belirtenlerin oranı yaklaşık %28 iken çok önemli olduğunun söyleyenlerin oranı yaklaşık %63'dür.

Görüldüğü gibi olumlu imaj yaratmak ve çalışanların iş tatmini gibi işletme dünyasının daha popüler konuları önemli bulunmakla birlikte, büyüme, karlılık gibi klasik anlamda önem verilen konularda geçerliliklerini korumaktadırlar.

3.7.2. Yöneticilerin Ekledikleri Unsurlar

Tablo 13'de de görüldüğü gibi öğrenen kurumlar için öncelikli olan yaratıcılık, takım çalışması, misyon yaratmak, kalite, müşteri tatmini gibi konulara önem veren yöneticilerin yüzdesi son derece düşüktür. "Sürekli Gelişme", "Bireysel Gelişme", "Öğrenme" gibi unsurlara değinen yönetici ise olmamıştır.

Görüldüğü gibi araştırmanın bir önceki bölümünün tam tersine işletmelerin politika ve amaçlarında öğrenmeyi temel alan yaklaşımlar son derece önemsiz bir yer tutmaktadır.

Yönetimin kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli, insana yatırımı içeren hedefler koymaması durumunda karşılıklı güvene dayanan, yaratıcılığı, risk almayı ve öğrenmeyi destekleyen bir iklimin yaratılması mümkün olmamaktadır.

3.8. Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Örnek kütle içindeki işletmelerde öğrenme ikliminin kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Yönetim ile çalışanlar arasında iletişimin artırılması, çalışanlara performansları ile ilgili daha fazla geri besleme verilmesi, ödül sisteminin alternatifi olarak cezalandırma ve ayıplamanın kullanılmaması, başarıların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların daha fazla risk almaya teşvik edilmesi öğrenme ikliminin kalitesini yükseltmek için öncelikli olarak yapılması gerekenlere örnek olarak verilebilir.

Öğrenen kurum olmak yolundaki çalışmalar üst yönetimin isteği ve tam desteği olmadan hiçbir sonuç verememektedir. Araştırmanın sonuçları ise yönetim yaklaşımlarının öğrenen kurum olma yolundaki en büyük engel olduğunu gösterir niteliktedir. Örnek kütleyi oluşturan yöneticilerin büyük bir bölümü klasik yönetici özellikleri taşımaktadırlar. İşletme stratejilerinde öğrenmeye önem verdiklerini gösterir yanıtlar vermelerine rağmen işletme amaçlarındaki öncelikler, öğrenmeyi engelleyici koşulların varlığı ve öğrenme ikliminin kalitesinin yüksek olmaması gerçekte öğrenme yaklaşımını benimsemediklerini göstermektedir.

Örnek kütleyi oluşturan işletmelerin öğrenen kurumlar haline gelebilmesi için öncelikle yönetim kadrolarının katılımcı ve düşünce açıklığını benimsemeleri, uygulamaları ile model olmaları ve şirket içinde yaygınlaştırmaları gerekmektedir. Karşılıklı güvenin ve açıklığın olmadığı bir ortamda inisiyatif kullanmanın, yaratıcılığın, sinerji oluşturacak bir takım çalışmasının yapılması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle "Öğrenen Kurum" çalışmalarına yönetim kadrolarıyla başlamak ve yönetimin tam desteği ile devam ettirmek sonuç alabilmek açısından son derece önemlidir.

SONUÇ

Gelişmiş ülkelerde, gerek akademik dünyada, gerekse işletme dünyasında "öğrenen kurumlar"ın teorik yapısı tartışılarak oluşturulmakta ve uygulamaya geçilmesi yolunda çalışmalar yapılmaktadır. Ülkemizde ise pek çok işletme henüz "bilen kurum" olma aşamasını geçememiştir. "Öğrenen kurum"dan önceki aşama olan "düşünen kurum" olma yolunda az sayıda işletme çaba göstererek toplam kalite yönetimini benimsemeye çalışmaktadır.

"Öğrenen kurum" işletme yönetimi tarihindeki teori ve evrelerin çoğundan farklı, oldukça esnek, insana ve insanın sahip olduğu potansiyele önem veren bir felsefeye sahiptir. Uygulamaya yönelik yöntemlerini kesin çizgilerle sınırlamayıp, sürekli gelişimi hedeflemekte, her teoriyi ve tekniği sürekli olarak sorgulamaya açık tutmaktadır. Bu yapısı ile farklı kültürler tarafından uygulanabilmesi, gerçekten istendiği takdirde, mümkün olabilecektir.

"Öğrenen Kurum" düşüncesi sadece ticari işletmeler için değil her türlü kuruluş için ama daha da önemlisi bireyler için sınırlarını aşmakta kullanabilecekleri bir felsefe olarak görülebilir. İletişim sorunlarına bakış açısı, bütünün esas alınması ve sistem düşüncesinin kavranmasına ve insana verdiği önem aslında yeni kavramlar değildir. Sosyal bilimlerde bu kavramlar farklı zamanlarda gündeme gelmişlerdir. Öğrenen kurumlar ise bu kavramların tek bir felsefe altında toplanarak işletmelerin ve bireylerin hayatlarına uygulanabilmesi yolunda yapılan çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkmışlardır. "Öğrenen kurumlar"ın teorik yapısı henüz tam olarak

oluşmamıştır. Bu yapının oluşmasında pratikteki uygulamalardan elde edilecek sonuçlar önem taşımaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde "öğrenen kurumlar"ın uygulamasına yönelik çalışmalar özellikle M.I.T.'den Peter Senge ve arkadaşları tarafından sürdürülmektedir. İngiltere'de ise pratik uygulamalardan çok akademik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Bu çalışmalar özellikle Lancaster Üniversitesi'nde John Burgoyne, Mike Pedler, Tom Boydell ve arkadaşları tarafından yapılmaktadır. Tüm bu çalışmaların en önemli yönü nereden gelirse gelsin her türlü öneriye ve işbirliğine açık olmalarıdır. Türkiye'de ise konu ile ilgili olarak gerek akademik dünyada gerekse işletmelerde fazla bir çalışma yapılmamaktadır.

Önemli olan işletmelerin konuya ilgi göstermesi ve uygulamalar konusunda yardımcı olmalarıdır. Böylece "öğrenen kurumlar"ın temel prensiplerine dayanarak, Türkiye'deki işletmelerin "öğrenen kurum"lar olmalarını sağlayacak teknikler geliştirilebilecektir.

Üretim sektöründen seçilen örnek kütlede yapılan araştırmanın sonuçları Türkiye'de "Öğrenen Kurum" uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için yönetim anlayış ve tarzında önemli değişikliklerin gerçekleşmesi gerektiğini göstermektedir. Öğrenen kurum uygulamaları ancak, öğrenen kurum felsefesi benimsendikten sonra sonuç verecektir. İşletmeler için öncelikli olan unsurlara bakıldığında (Tablo 13) "takım çalışması", "değişime uyum", "iş barışı", "misyon yaratmak", "yaratıcılık" gibi unsurlara çok az yönetici değinmiştir. "Bireysel gelişme", "dönüşüm", "dinamizm", "sürekli gelişme", "öğrenme", "katılımcı vizyon geliştirme" gibi unsurlara değinen yönetici ise olmamıştır. Yukarıda saydığımız unsurlar öğrenen kurumun belki de ilk şartı olan katılımcı ve düşünce açıklığı ilkelerinin en temel göstergeleridir. Katılımcılığın ve düşünce açıklığının bir işletmede yaygınlaştırılması yönetimin model ve destek olmasını gerektirmektedir.

Otoriter ve kontrol merkezli bir yönetim anlayışının bırakılması, yöneticilerin "takım yöneticisi" ve "yol gösterici" olmaya yönelmeleri kaçınılmazdır. Kısa vadeli karlılığa ve büyümeye yönelik anlayışlarla "öğrenen kurum" olmak imkansızdır. Öğrenen kurum olunabilmesi için köklü bir paradigma değişimi gereklidir. Paradigma değişimi ise son derece zorlu ve uzun bir süreçtir. Yan getirileri karlılıkta artış ve sağlam bir büyüme olacaktır. Odak noktalarının kısa vadeden uzun vadeye kaydırılması, yüzeysel değişimlerin yerini köklü dönüşümlere bırakması hedeflenmelidir. Unutulmamalıdır ki kısa vadede elde edilen pek çok zafer uzun vadedeki çöküşlerin nedeni olabilmektedir.

"Öğrenen kurum" felsefesinin benimsenmesi sadece işletmelerin karlılığı, büyümeleri ve gelişmeleri sonuçlarını doğurmaz. Bireysel bazda paradigma değişimi toplumsal gelişim sürecini de hızlandırıcı etkilere sahiptir. Yaratıcılık, inisiyatif kullanma, insana değer verme, vizyon sahibi olmak gibi kavramlar işletme içindeki bireyden ailelere ve topluma ulaşip yaygınlaşarak toplumsal dönüşüme de katkıda bulunabilecektir. Bu açıdan bakıldığında özel sektöre, yöneticilere ve akademisyenlere düşen rol son derece önemlidir.

EK 1

"ÖĞRENEN KURUM" ANKETİ : ORTA KADEME YÖNETİM

Aşağıdaki anket "öğrenen kurumlar" ile ilgili akademik bir çalışma için hazırlanmıştır. İşletmedeki orta kademe yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Yanıtlar kişisel olarak değerlendirilmeyecektir. Anketlere isim ve soyad yazmayınız.

1 - 13 no'lu sorularda her madde için 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden (seçeneklerin anlamları aşağıda açıklanmıştır) kurumunuza en uygun olanını işaretleyiniz.

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum
- 2: Katılmıyorum
- 3: Kararsızım
- 4: Katılıyorum
- 5: Kesinlikle Katılıyorum

1) Kurumumda,

insanların kendi düşüncelerini
geliştirmeleri desteklenir,

1 2 3 4 5

İnsanlar risk almaya teşvik edilmezler,

1 2 3 4 5

eski yöntemlerin yerine yeni yöntemlerin
öğrenilmesi ve denenmesi desteklenir.

1 2 3 4 5

2) Çalışma alanımız,

genişlik, rahatlık ve kişilere mahremiyet
tanınması açılarından son derece yeterlidir.

1 2 3 4 5

sıcaklık, gürültü, havalandırma ve benzeri
faktörler açısından konforludur.

1 2 3 4 5

3) Kurumumda,

çalışanlarının yararlanabileceği eğitici ve
geliştirici personel sayı olarak yeterlidir,

1 2 3 4 5

çalışanlarının yararlanabileceği eğitici ve
geliştirici personel nitelikleri açısından
yeterlidir,

1 2 3 4 5

eğitici ve geliştirici personel var.

Ancak, onlara istediğim zaman ulaşım,
yararlanamıyorum

1 2 3 4 5

4) Kurumumda,

eğitim paketleri, yayınlar ve benzeri
eğitici ve geliştirici kaynaklar sayı
olarak yeterlidir,

1 2 3 4 5

eğitim paketleri, yayınlar ve benzeri
kaynaklar, eğitici ve geliştirici nitelikleri
açısından son derece yetersizdir,

1 2 3 4 5

eğitim paketleri, yayınlar ve benzeri
kaynaklar yeterince var. Ancak bu
kaynaklara ulaşım yararlanamıyorum,

1 2 3 4 5

5) Kurumumda,

bilgiye kolayca ulaşılır,

1 2 3 4 5

İnsanlar düşüncelerini kolaylıkla
ve açıkça ifade ederler,

1 2 3 4 5

6) Kurumumda,

yapılan iyi işler ve başarılar takdir edilir,

1 2 3 4 5

yapılan iyi işler ödüllendirilir,

1 2 3 4 5

başarısızlıklar cezalandırılır.

1 2 3 4 5

7) Kurumumda, insanların kendi düşünceleri
yerine kurum kurallarına, normlarına,
yönetmeliklerine ve politikalarına
uymaları beklenir.

1 2 3 4 5

8) Kurumumda,

çalışanların fikirlerine değeri verilmez,

1 2 3 4 5

çalışanların fikirlerin ortaya çıkarılmasına
çalışılır,

1 2 3 4 5

yeni düşüncelerin uygulanması desteklenir.

1 2 3 4 5

9) Kurumumda, insanlar birbirlerine bilgi,
beceri ve destekleri ile yardımcı olurlar.

1 2 3 4 5

10) İş arkadaşlarım arasındaki ilişkiler yakındır.
Çoğunlukla sevgi, saygı, destek ve güvene
dayanan ilişkilerdir.

1 2 3 4 5

11) Kurumumda,

standartlar kaliteye önem verilerek
belirlenir,

1 2 3 4 5

insanlar hem kendileri hem de diğerleri
için erişilmesi zor standartlar belirlerler.

1 2 3 4 5

12) İş saatleri dışında da çalışmak konusunda
mesai arkadaşlarımla rekabetten
kaynaklanan bir baskı hissediyorum

1 2 3 4 5

13) Kurumumun politikaları sadece üst
yönetimin değil, tüm çalışanların
değerlerini yansıtır.

1 2 3 4 5

14 - 16 no'lu sorularda her madde için 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden
(seçeneklerin anlamları aşağıda açıklanmıştır) kurumunuza en uygun olanını
işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Hayır

2: Hayır

3: Kararsızım

4: Evet

5: Kesinlikle Evet

14) Kurumumda

cinsiyet ve ırk ayrımı yapılması yönetim
tarafından tolere edilir,

1 2 3 4 5

övgü, eleştiriden çok daha az yapılır,

1 2 3 4 5

performansımız konusunda ya çok az

bilgilendiriliriz ya da hiç bilgilendirilmeyiz

1 2 3 4 5

Çalışanların içinde bulundukları koşulların
uygunluğuna ve sağlıklarına çok az önem
verilir.

1 2 3 4 5

hata ve yanlışlarımızı itiraf etmek
kariyerimiz açısından olumsuz
sonuçlara yol açar.

1 2 3 4 5

hiyerarşiden kaynaklanan pek çok
ayrıcalık vardır (araba, ofis,
yemekhane gibi konularda ayrıcalıklar)

1 2 3 4 5

yöneticiler arasında çeşitlilik azdır.
(oğunun erkek ya da kadın olması,
mezun oldukları okullar, ait oldukları
sosyal sınıflar ve benzeri faktörlerin aynı
olması gibi..).

1 2 3 4 5

İnsanların düşüncelerimi dinlemesini
sağlamakta güçlük çekiyorum.

1 2 3 4 5

15) Kurumumda

bilgisayar kullanımı iletişimin
sağlanmasıda önemli bir yere sahiptir.

1 2 3 4 5

alışırken, gereksinim duyduğumuz her
türlü bilgiye kolaca ulaşabiliyoruz.

1 2 3 4 5

muhasabe ve finans departmanlarındaki
bilgiler diğer departmanlara verilmez.

1 2 3 4 5

departmanlar arası toplantılar sık sık
yapılır.

1 2 3 4 5

kural ve prosedürler sık sık değişmez.
departmanlar birbirlerini iç müşteriler gibi
görürler.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

muhasabe ve finans bölümlerinden aldığımız
bilgi ile bölümümüzün performansını
değerlendirebiliyoruz.

1 2 3 4 5

her departman/bölüm bir bütün olarak
şirketin gereksinimlerini gözetir.

1 2 3 4 5

ücret politikaları tüm çalışanlarca bilinir.

1 2 3 4 5

ücret politikaları tüm çalışanlarca
onaylanır.

1 2 3 4 5

16) Hedeflerimiz çoğunlukla finansal bazda
verilir.

1 2 3 4 5

17 no'lu soruyu her madde için yöneticiinize en uygun seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız. Seçeneklerin anlamları aşağıda verilmiştir.

- 1: Hiçbirzaman
- 2: Çok nadiren
- 3: Bazen
- 4: Sıkça
- 5: Herzaman

17) Yöneticim

insanlara bir işi nasıl yapacaklarını
söylemeden önce işin içeriğini anlamak
için tüm aşamaları üzerinde çalışır.

1 2 3 4 5

çalışanların iş sırasında yeni şeyler
yaparak gelişmeleri için olanaklar
araştırır ve ortaya koyar.

1 2 3 4 5

elemanlarının gelecekleri ile ilgili istek
ve düşüncelerini dinler; bunları işlerine
ve hayatlarına uygulamalarında yardımcı
olur.

1 2 3 4 5

insanlara yapmalarını istediği işler
konusunda açık talimatlar verir.

1 2 3 4 5

insanların öğrenmesine yardım ederken,
iş sırasında önlerine çıkacak zorluklar
karşısında yapacaklarını planlamalarına
da yardımcı olur.

1 2 3 4 5

insanlara, yapmak istediklerinin nedenleri
üzerine düşünmelerine yardımcı olacak
sorular sorar.

1 2 3 4 5

İnsanların, verdiği talimatları anlayıp
anlamadıklarını kontrol eder.

1 2 3 4 5

insanların iş ile ilgili yeni şeyler denemesine;
denemenin kötü sonuçlanması riski olsa
bile izin verir.

1 2 3 4 5

insanların iş dışında neler yaptıkları ve
yaptıklarının işteki çalışmaları ile uyum
ya da çatışma içinde olması ile ilgilenir.

1 2 3 4 5

İnsanlara verdiği görevlerin, yapılıp
yapılmadığını kontrol eder ve olumlu/
olumsuz eleştirilerini işi yapanlara bildirir.

1 2 3 4 5

insanları performansları ve performanslarını
geliştirme planları üzerinde konuşmaya
teşvik eder.

1 2 3 4 5

İnsanlara, kariyerleri üzerinde konuşup,
kariyer planlarını ve nereye yöneldiklerini
düşünmelerini sağlamak için zaman ayırır.

1 2 3 4 5

"ANKETİ YANITLAMAYA ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ"

EK 2

"ÖĞRENEN KURUM" ANKETİ : ÜST KADEME YÖNETİM

Aşağıdaki anket "Öğrenen Kurumlar" ile ilgili akademik bir çalışma için hazırlanmıştır ve sadece üst yönetim (Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları ya da dengi) tarafından doldurulacaktır. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacaktır. Öğrenen Kurumlar işletme dünyasındaki en yeni konulardan birisidir. Konu ve anket sonuçları ile ilgili bilgi bir seminer ile tarafınıza açıklanacaktır.

Anketlere isim ve soyadı yazılmasına gerek yoktur. değerlendirmeler kişi bazında yapılmayacaktır.

1. soruda belirtilen her unsur için kurumunuza en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Seçeneklerin anlamları aşağıda açıklanmıştır.

- 1: Hiç Önemli Değil
- 2: Önemli Değil
- 3: Kararsızım
- 4: Önemli
- 5: Çok Önemli

1)

Sizin görüşünüze göre, aşağıdaki unsurların kurumunuz için önemi nedir?

Büyüme

1 2 3 4 5

Karlılık

1 2 3 4 5

Çalışanların iş tatmini

1 2 3 4 5

Olumlu bir imaj yaratmak

1 2 3 4 5

Eklemek istediğiniz başka faktörler
var ise aşağıya ekleyiniz

.....

1 2 3 4 5

.....

1 2 3 4 5

.....

1 2 3 4 5

2) Yukarıdaki unsurları kendi görüşünüze göre (işletmenizde geçerli olan görüşe göre değil) en önemliden önemsizye doğru sıralayınız.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

3) Kurum stratejileri belirlenirken öğrenmeyi sağlayacak küçük ölçekli deneyimlere de planlarda yer verilir.

1 2 3 4 5

4) Kurumun politika ve stratejilerinin oluşturulmasında tüm çalışanlar katkıda bulunurlar.

1 2 3 4 5

5) Departmanlar/bölümler birbirlerini iç
müşteriler gibi görürler.

1 2 3 4 5

6) Şirket dışından bilgi almak için özel bir
departman vardır.

1 2 3 4 5

7) Müşteriler ile ilişkide olan herkes, müşteri
beklentileri ve istekleri konusunda kuruma
bilgi getiricidir.

1 2 3 4 5

8) Satıcı, rakip ve diğer kuruluşlarla ilişkisi
olan herkes dış çevredeki beklentiler
konusunda kuruma bilgi getiricidir.

1 2 3 4 5

9) Kurum olarak rakiplerimizle düzenli
olarak biraraya gelerek düşünce
alışverişinde bulunuruz.

1 2 3 4 5

10) Müşterilerimiz ile ortak öğrenme
çalışmalarımız vardır.

1 2 3 4 5

11) Satıcılarımız ile ortak öğrenme
çalışmalarımız vardır.

1 2 3 4 5

12) Rakiplerimiz ile ortak öğrenme
çalışmalarımız vardır.

1 2 3 4 5

13) İlişkide olduğumuz diğer firmalar ile
ortak öğrenme çalışmalarımız vardır.

1 2 3 4 5

14 no'lu soruyu her madde için, bir yönetici olarak kendinize en uygun seçeneği
işaretliyerek yanıtlayınız. Seçeneklerin anlamları aşağıda verilmiştir.

- 1: Hiçbirzaman
- 2: Çok nadiren
- 3: Bazen
- 4: Sıkça
- 5: Herzaman

14) Bir yönetici olarak,

insanlara bir işi nasıl yapacaklarını
söylemeden önce işin içeriğini anlamak
için tüm aşamaları üzerinde çalışırım.

1 2 3 4 5

çalışanların iş sırasında yeni şeyler
yaparak gelişmeleri için olanaklar
araştırır ve ortaya koyarım.

1 2 3 4 5

elemanlarımın geleceklere ile ilgili istek ve düşüncelerini dinler; bunları işlerine ve hayatlarına uygulamalarında yardımcı olurum.

1 2 3 4 5

insanlara yapmalarını istediğim işler konusunda açık talimatlar veririm.

1 2 3 4 5

insanların öğrenmesine yardım ederken, iş sırasında önlerine çıkacak zorluklar karşısında yapacaklarını planlamalarına da yardımcı olurum.

1 2 3 4 5

insanlara, yapmak istediklerinin nedenleri üzerine düşünmelerine yardımcı olacak sorular sorarım.

1 2 3 4 5

İnsanların verdiği talimatları anlayıp anlamadıklarını kontrol ederim.

1 2 3 4 5

insanların iş ile ilgili yeni şeyler denemesine; denemenin kötü sonuçlanması riski olsa bile izin veririm.

1 2 3 4 5

İnsanların iş dışında neler yaptıkları ve yaptıklarının işteki çalışmaları ile uyum ya da çatışma içinde olması ile ilgilenirim

1 2 3 4 5

İnsanlara verdiğim görevlerin, yapılıp yapılmadığını kontrol eder ve olumlu/olumsuz eleştirilerimi işi yapanlara bildiririm.

1 2 3 4 5

İnsanları performansları ve performanslarını geliştirme planları üzerinde konuşmaya teşvik ederim.

1 2 3 4 5

İnsanlara kariyerleri üzerinde konuşup, kariyer planlarını ve nereye yöneldiklerini düşünmelerini sağlamak için zaman ayırıyorum.

1 2 3 4 5

"ANKETİ YANITLAMAYA ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ"

KAYNAKÇA

Amabile, Terasa M. and Sharon J. Sensabaugh **Readings in Innovation, High Creativity Versus Low Creativity** Editor : Stanley S. Geyskiewicz and David A. Hills, North Carolina : Center for Creative Leadership, 1992, s. 24.

Argyris, Chris : "Education for Leading-Learning", **Organizational Dynamics**, Winter 1993, ss. 5-17.

Baymur, Feriha : **Genel Psikoloji**, 4. Baskı, İstanbul : İnkılap ve Ana Kitapevleri Koll. Şti., 1978, s. 149.

Bell, Chip R. : **Managers As Mentors**, San Francisco, USA : Berret, Koehler Publishers, Inc., 1996, s. 7

Casey, David : **Managing Learning In Organizations**, Ed.: Graeme Salaman, Buckingham: Open Press University, 1993.

Cüceloğlu, Doğan: **Yeniden İnsan İnsana**, 7. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.

Cüceloğlu, Doğan : İçimizdeki Biz "**Kalite Bilincinin Temeli**", İstanbul : Sistem Yayıncılık, 1996, s. 51.

Daft, Richard : **Management**, 2. Baskı, Fort Worth: The Dryden Press International Edition, 1991.

Easterby - Smith, Mark : "Creating A Learning Organization", **Personnel Review**, Sayı 19153, 1990, s. 25.

Fiol, C. Marlane, Marjorie A. Lyles : Organizational Learning", **Management Review**, 1985, Cilt : 10, Sayı : 4, s. 804.

Hicks, Herbert G. ve C. Ray Gullett: **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çeviren: Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü, 1981.

Hodgetts, Richard M., Fred Luthans and Sang M Lee: "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", **Organizational Dynamics**, Winter 1994, ss. 803-813.

Isaacs, William N. : "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning", **Organizational Dynamics**, Fall 1993, ss. 24-39.

Koçel, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

Kroenke, David : **Management Information Systems**, İkinci Baskı, New York: McGraw-Hill Inc., 1992.

Laudon, Kenneth C. and Jane Price Laudon: **Management Information Systems A Contemporary Perspective**, İkinci Baskı, New York: Macmillan Publishing Company, 1991.

Lucas, Henry J. , Jr.: **Information Systems Concepts for Management**, Dördüncü Baskı, New York: McGraw-Hill Inc., 1990.

McGill, Micheal E. and John W. Slocum,Jr.: "Unlearning the Organization", **Organizational Dynamics**, Fall1993, ss. 67-69.

McGill, Micheal E. and John W. Slocum,Jr.: "Management Practises in Learning Organizations", **Organizational Dynamics**, Summer 1992, s. 5

Nathans, Hanna : **Creativity and Innovation : Learning from Practise; Intuition Can be Learned**, Editörler: Tudor Rikards, Patrick Colemont, Per Groholt, Marjorie Parker and Hans Smeekes, Delft (Hollanda): Innovation Consulting Group, 1991, s.171.

Pedler, Mike, John Burgoyne and Tom Boydell: **The Learning Company: A Starategy for Sustainable Development**, London: McGraw- Hill, 1991.

Pedler, Mike, Jhon Burgoyne, Tom Boydell, Gloria Welshman : **Self Development in Organizations**, Berkshire (UK) : Mc GRAW - HILL Book Company Limited, 1990, ss. 90-92.

Pennings, Joannes M. Peanins, Harry Barkema and Sytse Douma : "Organizational Learning and Diversification", **Academy of Management Journal**, Cilt : 37, Sayı : 3, 1994, ss. 608-640.

Schein, Edgar H. : "On Dialogue, Culture and Organizational Learning", **Organizational Dynamics**, Fall 1993, ss. 40-51.

Senge, Peter: **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993.

Senge, M. Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith :
**The Fifth Discipline Fieldbook Strategies And Tools For Building A
Learning Organization**, London : Nicholas Brealey Publishing, 3. Basım,
1996, s. 243.

Senge, Peter : "The Leader's New Work : Building Learning Organizastions", ***Sloan
Management Review***, Fall 1990, s. 8.

Ulrich, Dave, Mary Ann Von Glinow and Todd Jick: "High Impact Learning: Building
and Diffusing Learning Capability",. ***Organizational Dynamics***, Fall 1993, ss.
52-66.

