

## İÇİNDEKİLER

|                        |     |
|------------------------|-----|
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | VI  |
| TABLOLAR LİSTESİ ..... | VII |
| ÖZET .....             | IX  |
| ABSTRACT .....         | X   |
| GİRİŞ .....            | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME .....                        | 4  |
| 1.1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı .....              | 4  |
| 1.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreci .....               | 11 |
| 1.1.2.1. Bilginin Elde Edilmesi.....               | 12 |
| 1.1.2.2. Bilginin Paylaşılması.....                | 14 |
| 1.1.2.3. Bilginin İçselleştirilmesi.....           | 14 |
| 1.1.2.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması ..... | 15 |
| 1.1.3. Örgütsel Öğrenme Türleri .....              | 16 |
| 1.1.3.1. Tek Döngülü Öğrenme .....                 | 18 |
| 1.1.3.2. Çift Döngülü Öğrenme .....                | 21 |
| 1.1.3.3. Üç döngülü Öğrenme .....                  | 22 |
| 1.1.4. Örgütsel Öğrenmeyi Sınırlayan Unsurlar..... | 24 |
| 1.1.5. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar..... | 26 |
| 1.1.6. Örgütsel Öğrenme Sistemi .....              | 27 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1.ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR.....</b>                                   | <b>31</b> |
| 2.1.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Gelişimi.....                      | 31        |
| 2.1.2. Öğrenen Organizasyonların Temel Nitelikleri .....                  | 36        |
| 2.1.3. Organizasyonlarda Öğrenme Yetersizlikleri.....                     | 42        |
| 2.1.4.Öğrenen Organizasyonların Temel Disiplinleri .....                  | 46        |
| 2.1.4.1. Kişisel Ustalık .....                                            | 46        |
| 2.1.4.2. Zihni Modeller .....                                             | 48        |
| 2.1.4.3. Paylaşılan Vizyon.....                                           | 53        |
| 2.1.4.4. Takım Halinde Öğrenme .....                                      | 56        |
| 2.1.4.5. Sistem Düşüncesi .....                                           | 60        |
| 2.1.5.Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Süreci .....                      | 65        |
| 2.1.5.1. Strateji ve Vizyonların Belirlenmesi ve Yayılımı .....           | 66        |
| 2.1.5.2. Öğrenme İhtiyaçlarının Saptanması .....                          | 67        |
| 2.1.5.3. Öğrenme Destek Sisteminin Oluşturulması.....                     | 68        |
| 2.1.5.4. Sürecin Değerlendirilmesi .....                                  | 69        |
| 2.1.6. Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri .....                  | 71        |
| 2.1.6.1. Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi .....                     | 72        |
| 2.1.6.2. Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi .....                | 73        |
| 2.1.6.3. Değişim Yönetimi ve Değişime Olan Bakış Açısı.....               | 74        |
| 2.1.6.4. Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı .....               | 76        |
| 2.1.6.5. Tecrübe ve Deneylerle Öğrenme ve Hatalara Bakış Açısı .....      | 78        |
| 2.1.6.6. Organizasyonel Belleğin Oluşturulması .....                      | 80        |
| 2.1.6.7. Teknoloji Kullanım Oranı ve Koordinasyon .....                   | 80        |
| 2.1.6.8. Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi .....             | 81        |
| 2.1.6.9. Öğrenen Organizasyonlarda Liderin Görevi ve Takım Çalışması..... | 82        |
| 2.1.6.10. Resmin Tamamını Görebilme, Sistem Anlayışı.....                 | 86        |
| 2.1.6.11. Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi.....              | 88        |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖĞRENEN ORGANİZASYON İLİŞKİSİ**

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ ve FONKSİYONLARI</b>                             | <b>90</b>  |
| 3.1.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Önemi .....                                                    | 91         |
| 3.1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri Fonksiyonları ve Özellikleri .....                            | 93         |
| 3.1.3. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci ve Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler ..... | 96         |
| <b>3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ</b> .....                                                     | <b>98</b>  |
| 3.2.1. Hosftede'nin Kültürel Boyutları .....                                                  | 98         |
| 3.2.2. Schein'in Üç Boyutlu Örgüt Kültürü Modeli .....                                        | 99         |
| 3.2.3. Schneider Örgüt Kültürü Modeli .....                                                   | 99         |
| 3.2.4. Parsons ve 'Ağıl' Modeli .....                                                         | 101        |
| <b>3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR İLİŞKİSİ</b> ....                            | <b>102</b> |
| 3.3.1. Örgüt Kültürünün Öğrenen Organizasyon Kavramı Üzerindeki Etkisi .....                  | 102        |
| 3.3.2. Öğrenen Organizasyonların Kültürel Özellikleri .....                                   | 104        |
| 3.3.3. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Kültürü Boyutları .....          | 106        |
| <b>3.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYON HALİNE DÖNÜŞMEDE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN ROLÜ ve ÖNEMİ</b> .....     | <b>108</b> |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA BAŞARI KRİTERLERİ KONUSUNDA ÜRETİM VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ</b> .....                | <b>110</b> |
| <b>4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve SINIRLILIKLARI</b> ..... | <b>111</b> |
| <b>4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ</b> .....           | <b>113</b> |
| <b>4.4. VERİ TOPLAMA ARACI ve GÜVENİRLİLİĞİ</b> .....        | <b>114</b> |
| <b>4.5. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ</b> .....                     | <b>115</b> |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4.6. BULGU ve YORUMLAR</b> .....                                                           | 115 |
| 4.6.1. A Firmasına Yönelik Bilgiler .....                                                     | 115 |
| 4.6.1.1. A Firmasına Ait Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları ...                     | 116 |
| 4.6.2. B Firmasına Yönelik Bilgiler .....                                                     | 117 |
| 4.6.2.1. A Firmasına Ait Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları ...                     | 118 |
| 4.6.3. A ve B Firmalarının Tanımlayıcı İstatistiklerle İncelenmesi ve Karşılaştırılması ..... | 119 |
| 4.6.4. A Firmasının Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi .....                         | 123 |
| 4.6.5. B Firmasının Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi .....                         | 128 |
| <b>SONUÇ</b> .....                                                                            | 134 |
| <b>EKLER</b> .....                                                                            | 139 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....                                                                         | 142 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Öğrenme Süreci Çemberi .....                          | 5  |
| Şekil 2: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü .....   | 9  |
| Şekil 3: Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli .....  | 12 |
| Şekil 4: March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli.....        | 17 |
| Şekil 5: Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme Bileşenleri ..... | 15 |
| Şekil 6: Tek Döngülü Öğrenme Modeli.....                       | 20 |
| Şekil 7: Çift Döngülü Öğrenme Modeli.....                      | 21 |
| Şekil 8: Üç Döngülü Öğrenme .....                              | 23 |
| Şekil 9: Pekiştirici Geri Besleme Süreci .....                 | 63 |
| Şekil 10: Dengeleyici Geri Besleme Süreci .....                | 64 |
| Şekil 11: Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Süreci .....       | 66 |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Yönelimlerin ve Faktörlerin Tanımları.....                                                           | 29  |
| <b>Tablo 2:</b> Sol Sütun Açılımı .....                                                                              | 52  |
| <b>Tablo 3:</b> Klasik Organizasyon Öğrenen Organizasyon Karşılaştırması.....                                        | 105 |
| <b>Tablo 4:</b> A Firması Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri .....                              | 117 |
| <b>Tablo 5:</b> B Firması Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri .....                              | 119 |
| <b>Tablo 6:</b> Tanımlayıcı İstatistik-A Firması .....                                                               | 120 |
| <b>Tablo 7:</b> Tanımlayıcı İstatistik-B Firması.....                                                                | 121 |
| <b>Tablo 8:</b> Başarı Kriterlerine İlişkin Olarak A ve B Firmalarında Çalışan Algılarının Karşılaştırılması .....   | 122 |
| <b>Tablo 9:</b> A-Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi ile Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi.....     | 123 |
| <b>Tablo 10:</b> A-Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi ile Liderin Görevi ve Takım Çalışması.....                 | 124 |
| <b>Tablo 11:</b> A-Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi ile Organizasyonel Belleğin Oluşturulması.....        | 124 |
| <b>Tablo 12:</b> A-Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi ile Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı..... | 125 |
| <b>Tablo 13:</b> A-Organizasyonel Belleğin Oluşturulması ile Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi.....      | 125 |
| <b>Tablo 14:</b> A-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Yaş .....                                                  | 126 |
| <b>Tablo 15:</b> A-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Kıdem.....                                                 | 126 |
| <b>Tablo 16:</b> A-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Eğitim.....                                                | 127 |
| <b>Tablo 17:</b> A-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Pozisyon .....                                             | 127 |
| <b>Tablo 18:</b> B-Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi ile Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi.....    | 123 |
| <b>Tablo 19:</b> B-Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi ile Liderin Görevi ve Takım Çalışması.....                 | 124 |
| <b>Tablo 20:</b> B-Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi ile Organizasyonel Belleğin Oluşturulması.....        | 124 |

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 21:</b> B-Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi ile Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı..... | 125 |
| <b>Tablo 22:</b> B-Organizasyonel Belleğin Oluşturulması ile Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi.....      | 125 |
| <b>Tablo 23:</b> B-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Yaş.....                                                   | 126 |
| <b>Tablo 24:</b> B-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Kıdem .....                                                | 126 |
| <b>Tablo 25:</b> B-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Eğitim .....                                               | 127 |
| <b>Tablo 26:</b> B-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Pozisyon .....                                             | 127 |

## ÖZET

Değişen çevre şartları örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerini zorlaştırmıştır. Güçlü olmayan örgütlerin ayakta kalamadığı sıkı rekabet ortamında, örgütlerin öne çıkması, değişime çok iyi uyum sağlamaları ve farklılık yaratmaları ile mümkün olabilir. Örgütlerin uyum sağlamak zorunda oldukları çevre koşullarını çok iyi anlamaları, bununla birlikte bu koşullara uyum sağlayabilmek için çeşitli teknikler geliştirmeleri ve değer yaratmaları gerekir ki bu da, öğrenme ile gerçekleşir. Sürekli öğrenme ve bu yolla sürekli olarak gelişmeye dayanan öğrenen organizasyon felsefesi, rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için örgütlere ihtiyaç duydukları öğrenme ve gelişme alt yapısını kazandırır.

Öğrenen organizasyon felsefesi benimsemiş ve uygulayan firmalar, bu uygulamanın olumlu sonuçlarını görebilirler. Örgüt içinde oluşturulan öğrenme ortamı sayesinde, örgüt sürekli gelişmeyi kendine hayat felsefesi edinmiş kişisel yetkinliğe sahip çalışanlara sahip olur. Çalışanlar düşünüş biçimlerini sorgular ve resmin bütününe görmeye çalışır. Grup olarak öğrenmeyi öğrenip sinerji yaratırlar. Bireyler kendilerini ve amaçlarını örgüt ile özdeşleştirerek, kendilerini örgütleri aracılığı ile gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu şekilde ortaya; sistematik olarak problem çözebilen, tecrübelerinden ve geçmişten öğrenerek yeni bilgi yaratabilen, yarattıkları bilgiyi örgüt içinde paylaşabilen örgütler çıkar.

Bu çalışmada, öğrenen organizasyonlara ilişkin on bir başarı kriterinden bahsedilmiştir. Örgütler bu başarı kriterleri doğrultusunda kendilerini değerlendirip bulundukları noktayı saptayabilirler. Uygulama kısmında ise imalat ve hizmet sektöründe birer firma başarı kriterleri açısından değerlendirilmiş ve daha başarılı bir öğrenen organizasyon olma konusunda bazı önerilerde bulunulmuştur.

## **ABSTRAC**

Changing environment conditions, make it difficult for organizations to continue their existence. In strict competition environment; where unstrong organizations cannot stand; to step forward and adapting to change is possible with creating differences. Organizations need to understand the environment conditions very well which they need to be adapted. However, they need to develop new techniques and creat value to be able to adapted to these conditions and this occurs by learning. Learning organization philosophy; which is based on continuous learning and developing by it; gains organizations the learning and developing backround which they need for competing and standing alive.

The organizations which have the learning organization philosophy and use it, can see the positive results of it. Organizations will have employees who has personal mastery and the understaning of continuous learning. They examine their thinking styles and try to see the whole picture.They learn to learn by teams, and creat synergy. Individuals try to realize themselves by organization, by identifying their aims with organizational aims. So that the organizations comes out.; who can solve problems systematically, creat knowledge by learning from past and experiences and share the knowledge with the rest of the organization.

In this study, eleven success criterions are mentioned about learning organizations. Organizations can evaluate themselves and find out where they are by this criterions. In the last part, two companies from servis and manufacturing sectors evaluated by success criterions and some suggestions are made about being a better learning organization.

## GİRİŞ

Canlı varlıkların, değişen çevre şartlarında yaşamlarını devam ettirebilmeleri, uyum güçlerine bağlıdır. Örgütlerin de canlı birer varlık olduklarını düşünürsek, onların ayakta kalabilmeleri, sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarına ve rekabet ortamına uyum sağlamaları ile mümkün olur. Uyum sağlamak; çevre şartlarını çok iyi analiz ederek, yaratıcı öğrenme yoluyla farklılık yaratarak mümkün olur. Bu şekilde, örgütler hayatta kalmanın da ötesine geçerek, güçlü birer örgüt haline dönüşürler ve kendileri de değişen çevre koşullarını etkiler hale gelebilirler. Bu aşamada elde edilen bu rekabet edici güç, geline konumu koruyabilmek için daha da stratejik bir önem kazanır.

Özellikle son yüzyılda meydana gelen değişimler, önemli keşifler ve dünya pazarlarının birbirine yakınlaşması, mesafelerin kısılması bu değişimi daha hızlı ve daha zor yakalanılabilir bir hale getirmiştir. Glöbleşme olarak ifade edilen bu süreçte çevre şartları, birçok faktörden çok kolay bir şekilde etkilenir olmuştur. Bazı Amerika'lı bilim adamları bu etkiyi ifade etmek için; "Japonya'da kanat çırpın keşek, Amerika'da depreme sebep olur" ifadesini kullanırlar.

Bu kadar hızlı değişen ve diğerk değişimlerden bu şekilde etkilenen çevre şartlarında, rekabet ortamı da bir o kadar zorlayıcıdır. Örgütlerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, bu değişimlere olan uyum hızlarına ve ortaya koydukları farklılıklara bağlıdır. Çünkü sadece farklılık yaratan örgütler ayakta kalabilecektir; nitekim örgütlerin ortalama ömürleri insan ömrünün yaklaşık yarısı kadardır.

Öğrenen organizasyonlar ve sistem düşüncesi bu noktada örgütler için çok önemli bir hal alır. İnsanlar doğdukları günden itibaren öğrenirler ve öğrenerek yaşama ortamlarına uyum sağlarlar. Örgütlerin de yaşam ortamlarına uyum sağlamalarında öğrenme önemli bir rol oynar. Öğrenen organizasyonlar; sürekli öğrenmeyi felsefe haline getirmiş bireylerden oluşan ve bireyleri aracılığı ile öğrenen örgütler haline gelmeyi hedefler. Öğrenen bireyler sahip oldukları bilgiyi sürekli olarak örgüt içindeki diğerk bireyler ile paylaşırlar ve böylece bilgi örgüt düzeyine yayılır ve rekabet edici farklılık yaratmak için kullanılır. Bu aşamaya gelene kadar örgütler bazı problemler ile

karşılaşırlar; resmin bütününe görememe, olaylar arasındaki gerçek neden sonuç ilişkisini kavrayamama, sorunu hep dışarıda arama, ve öğrenme eksiklikleri bunlardan bazılarıdır.

Öğrenen organizasyonun beş temel disiplini; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve bu dört disiplinin birbiri ile uyum içinde çalışmasını hedefleyen sistem düşüncesinin felsefesi ile bu engeller ortadan kaldırılabilir. Kişisel ustalık, kendini sürekli öğrenme ve gelişime adanmış zihni faaliyeti ifade eder. Zihni modeller, zihninizde yer etmiş kökleşmiş varsayımlar, tutumlar, genellemeler ve düşünüş biçimleridir. Dünyayı zihni modellerimiz ile algılayarak, zihni modellerimizi geliştirdiğimiz ölçüde yanlış algılamalardan kurtuluruz. Paylaşılan vizyon örgüt içindeki bireylerin katkısı ile yaratılmış, örgütün kendini gelecekte nerede görmek istediği ile ilgili düşüncelerdir. Takım halinde öğrenme, örgüt içindeki öğrenme faaliyetlerinin takım olarak birlikte gerçekleştirilmesini ve bu süreçte sinerji yaratılmasını ifade eder. Son olarak sistem düşüncesi, diğer dört disiplini birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Resmin bütününe görmeyi sağlayan kavramsal bir çerçeve, bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur.

Öğrenen organizasyonların beş disiplini ile örgüt içinde yaratılacak öğrenme ortamı sayesinde örgütler çevre şartlarına çok iyi uyum sağlayabilecek ve rekabet edecek farklılıklar yaratır hale gelebilirler. Doğru bir uygulama ile öğrenen organizasyon ve sistem düşüncesi felsefesi; örgüt kültürünün bir parçası haline getirilerek; örgüt başarısı için önemli bir anahtar haline dönüşebilir. Başarılı öğrenen örgütler, öğrenen organizasyon felsefesini, örgüt kültürlerinin bir parçası haline getirebilmiş örgütlerdir. Örgüt kültürü aynı zamanda; bir araç olarak; öğrenen organizasyon felsefesinin örgüt içinde benimsenmesi ve etkin bir biçimde uygulanması için oldukça önemlidir.

Dört bölümden oluşan bu çalışmada; ilk bölümde öğrenme kavramı üzerinde durulmuş, öğrenme süreci, öğrenme çeşitleri, öğrenmeyi sınırlayan ve geliştiren unsurlar açıklanmıştır. Öğrenme kavramına genel olarak baktıktan sonra, ikinci bölümde, öğrenen organizasyonlara yer verilmiştir. Burada; öğrenen organizasyon

kavramı ve tanımı, öğrenen organizasyonların disiplinleri, öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreci, ve başarı kriterleri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, örgüt kültürü kavramından biraz bahsedildikten sonra, örgüt kültürü ve öğrenen organizasyon ilişkisi ve öğrenen bir örgüt oluşturmada örgüt kültürünün rolü üzerinde durulmuştur. Öğrenen organizasyonlarda başarı kriterlerine ilişkin bir uygulamayı içeren dördüncü bölümde ise, imalat ve hizmet sektörlerinden birer firmada yapılan araştırma çalışmasına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

#### 1.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve sadece ayakta kalmakla yetinmeyip aynı zamanda rekabet edebilmeleri, çevreye uyum sağlamaları ile mümkündür. Çevre şartlarına uyum sağlamak ise öğrenme ile direkt ilintilidir. Örgütlerin uyum sağlamak zorunda oldukları çevre koşullarını çok iyi öğrenmeleri, bununla birlikte bu koşullara uyum sağlayabilmek için çeşitli teknikler geliştirmeleri ve değerler yaratmaları gerekir ki bu da öğrenme ile gerçekleşir.

Bunun bir adım ötesine geçerek; rekabet edebilmek, farklılık yaratabilmek ile mümkün olur, farklılık yaratmak ise sürekli araştırma geliştirme ve öğrenmeyle sağlanır. Öğrenme yoluyla farklılık yaratmayı başarmış lider örgütler, bir noktadan sonra çevredeki diğer örgütler tarafından taklit edilmeye çalışılan ve çevre şartlarını etkileyen örgütler haline gelirler. Bu aşamada rekabet gücünü koruyabilmek için öğrenme daha da stratejik bir önem kazanır.

##### 1.1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Bilgi ve tecrübe sonucu davranışta meydana gelen kalıcı değişim öğrenmenin en basit ve yaygın tanımıdır. Öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamak istersek; kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir diyebiliriz<sup>1</sup>. Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak öğrenme kavramını meydana getiren temel değişkenleri; bilgi, tecrübe ve değişim olarak sıralayabiliriz. Bilgi ve tecrübe öğrenmenin öncesinde yada beraberinde ortaya çıkan değişkenler iken, davranış ise öğrenmeden sonra ortaya çıkan ve bir nevi öğrenme olayının gerçekleştiğini gösteren bir değişkendir. Eğer süreçte bir davranış değişikliği yoksa öğrenme olduğu söylenemez, aynı zamanda

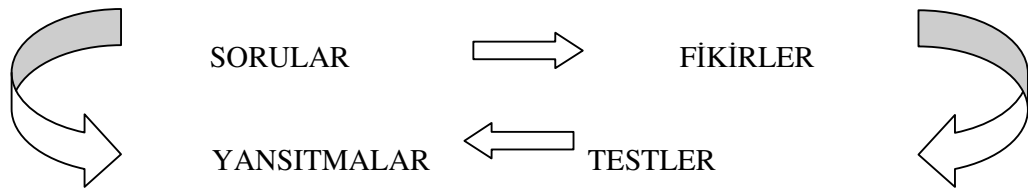
---

<sup>1</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Basım, İstanbul: Beta, 2004, s.598.

bunların her zaman arka arkaya oluşması da beklenemez. Öğrenmenin meydana geldiğini anlayabilmek için öğrencinin daha önce bilmediği bir fikir ve düşünceyi anlayabilmesi, yapamadığı davranışları icra edebilmesi, bilinen kavramları sentez haline getirerek yeni kavramlar türetebilmesi öğrendiği bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi başkalarının davranış ve yeteneklerini anlayıp değerlendirebilmesi gerekmektedir<sup>2</sup>.

Handy öğrenme sürecini, öğrenme çemberi analogisi ile tanımlar. Öğrenme çemberi dört bölümden oluşur ve çemberdeki sürekli çevrimlerle öğrenme sağlanır. Şekil 1’de görüldüğü gibi çemberin aşamaları şöyledir<sup>3</sup>:

1. Birinci aşama çeşitli sorunlar ve ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan sorular oluşturmaktadır.
2. İkinci aşamada bu sorular olası cevapları bulabilmek ve fikir üretebilmek için bir arayışı gerektirmektedir.
3. Üçüncü aşamada ortaya çıkan fikirler veya cevapların doğruluğunun kanıtlanması için testler ve denemeler yapılır.
4. Daha sonra sonuçlar en doğru çözümden emin olana kadar değerlendirme ve yansıtmaya tabi tutulur. Ancak tüm bu süreçler bittiğinde gerçek anlamda bir öğrenmeden söz edilebilir.



**Şekil 1: Öğrenme Süreci Çemberi**

**Kaynak:** Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, 1. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s. 65.

<sup>2</sup> Eren, s. 598-599.

<sup>3</sup> Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, 1. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s. 65.

Örgüt içinde öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir<sup>4</sup>. Bu süreçte sinerji vardır ve örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ve grup öğrenmesinin sonuçlarının toplamından daha fazla çıktı yaratır.

Örgütsel öğrenme veri ve bilgi toplamaktan çok yeni fikirlere açık olmayı ve mevcut durumları sorgulamayı ve değerlendirmeyi sağlar. İşletmeler genellikle yeni bilginin elde edilmesi konusunda sorun yaşamazlar, fakat yeni bilginin farklılık yaratacak şekilde uygulamaya konulması konusunda zorlanırlar. Öğrenme bilginin kullanımı ile davranış değişikliği yaratılmasını sağlar ve davranışlarda değişiklik fark edildiği ölçüde öğrenme oluşmuştur denilebilir<sup>5</sup>.

Öğrenme ve değişim iç içe geçmiş iki kavramdır. Sürekli değişen bir sistem içinde yaşanan örgütler, değişen çevreye öğrenme aracılığı ile uyum sağlarlar. Öğrenme ve değişim arasındaki ilişki Reg Revans'ın yaşayan organizmalar konusundaki fikri ile de açıklanabilir<sup>6</sup>. Bir organizmanın sürekliliğini sağlayabilmesi için gerek duyduğu öğrenme düzeyinin (L) çevresindeki değişime; (C) en az eşit ve ondan daha fazla olması gerekir. (L  $\geq$  C) Sistem yaklaşımına göre örgütler de birer yaşayan canlı organizmalardır ve yaşamlarını sürdürebilmeleri çevrelerinde meydana gelen değişimden daha fazla öğrenmeleriyle mümkün olur.

Chris Arygris örgütsel öğrenmeyi “hatayı ortaya çıkarma ve düzeltme süreci” olarak tanımlar<sup>7</sup>. Ray Stata, örgütsel öğrenmenin ortak kavrayışlar bilgi ve düşünsel modeller ile gerçekleştiğini ve geçmiş bilgi ve deneyimler üzerine kurulduğunu yani; belleğe dayandığını belirtmiştir<sup>8</sup>. Örgütsel öğrenme bilginin eğitim yada tecrübe ile kazanılmasından çok örgüt içindeki davranışların, değerlerin ve normların birlikte

---

<sup>4</sup> Yazıcı, s. 86.

<sup>5</sup> Cem Cüneyt Arslantaş, **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma**, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.17.

<sup>6</sup> Yazıcı, s. 87.

<sup>7</sup> John B. Miner, **Organizational Behaviour; Foundation, Theories, and Analyses**, Oxford University Press, 2002, s. 572.

<sup>8</sup> Arslantaş, s. 18.

geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme kolektif bir süreçtir ve ortak deneyimlere, birlikte alınan kararlara , genel normlara ve işletme içindeki çoğunluğu temsil eden kararlara dayanır.

Örgütsel öğrenmeyi, örgütün tecrübelerine dayanarak performansı geliştirme kapasitesi olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel öğrenme, örgütsel performansın artırılması açısından iç içe geçmiş üç ana evre çerçevesinde incelenebilir<sup>9</sup>. Algılama evresinde, örgüt üyeleri yeni fikirlerle karşı karşıya getirilirler, bilgilerini arttırır ve daha farklı biçimde düşünmeye başlarlar. Davranış evresinde, çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar. Performans artışı evresinde ise, birinci ve ikinci evrenin sonucunda meydana gelen davranış değişiklikleri performansa gözlenen belirgin bir artışa sebep olur.

Örgütsel öğrenme, örgütün bilgiyi yarattığı, arttırdığı, organize ettiği, ve içselleştirerek faaliyetlerinde ve kültüründe kullandığı ve aynı zamanda çalışanların yeteneklerini geliştirerek örgütsel etkinliği arttırmak için kurduğu yollardır<sup>10</sup>. Öğrenme çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini sağlar ve çalışanlar bunu örgütsel etkinliği arttırmak için kullanırlar. Örgütsel öğrenme bir süreçtir ve alt süreçlerden oluşur; öğrenme örgütün tüm faaliyetleri sonucunda değişik seviyelerde, değişik hızlarda meydana gelebilir.

İki farklı örgütsel öğrenme türü vardır<sup>11</sup>. İlki uyum sağlayıcı(adaptive learning) öğrenmedir, ikincisi ise yeniden yapılandırıcı(generative learning) öğrenmedir. Uyum sağlayıcı öğrenme, örgütler bir problemi ya da olmak istedikleri ile oldukları yer arasındaki mesafeyi tanımladıklarında meydana gelir. Problemlerin çözümü var olan varsayım, değer ve planlar dahilinde çözülmeye çalışılır. Yeniden yapılandırıcı öğrenmede ise örgütler varsayımlarını ve değerlerini incelediklerinde ve yeni varsayımlara dayalı uygulamalar geliştirdiklerinde ortaya çıkar.

---

<sup>9</sup> Yazıcı, s. 92.

<sup>10</sup> Yazıcı, s. 93.

<sup>11</sup> John Sidor, **Housing Policy and Organizational Learning**, 1998, Journal of Housing Policy and Community Development, Sayı. 55, Cilt 12, s.28.

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireylerin karşılarına çıkan problemleri örgüt adına çözmeleri ile başlar. Bireyler hareketlerinin sonunda bekledikleri ve elde ettikleri sonuçlar arasında bir farklılık gördükleri anda, bu farklılığı giderebilmek için daha farklı düşünce ve davranış biçimleri geliştirmeye başlarlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyin yaşadığı olaylar sonunda öğrendiklerinin örgüte mal edilmesi gerekir<sup>12</sup>. Aksi takdirde, örgütsel öğrenmeden değil, bireysel öğrenmeden bahsetmemiz gerekir.

Örgütsel öğrenmenin yerleşik bir sistem haline gelebilmesi için dört tip bilginin ortaklaşa paylaşılıp etkileşimde bulunduğu bir ortam yaratılması gerekir. Bu bilgi tipleri şunlardır<sup>13</sup>:

\* **Referans Bilgileri:** İşletmelerin politika ve yaklaşımlarını belirleyen, tamamlayan yol gösterici nitelik taşıyan kendine özgü terimler ve kavramlardır. Bunlar “ne?” sorusuna cevap veren bilgilerdir.

\* **İlişkilendirici Bilgiler:** “Nasıl?” sorusuna cevap veren, ortak çalışma yollarına ve neden sonuç ilişkilerine dair varsayımları içeren bilgilerdir.

\* **Usul Yönetim Bilgileri:** Örgütlerde spesifik konularda ve durumlarda yerine getirilmesi gereken eylem planlarını, kalite normlarını içeren kuralcı bilgilerdir.

\* **Aksiyomatik Bilgi:** “Neden-Niçin?” sorularına cevap vermeyi kolaylaştıran, örgütsel davranışları açıklayan ve işletme hedeflerini tanımlayan varsayımlardır.

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden daha karmaşık ve dinamiktir. Örgütler örgütü oluşturan bireyleriyle öğrenirler, öğrenme kişisel düzeyde meydana gelir fakat örgütsel düzeye yayılır. Örgütsel öğrenme işletmede çalışanların ortak kavrayışları,

---

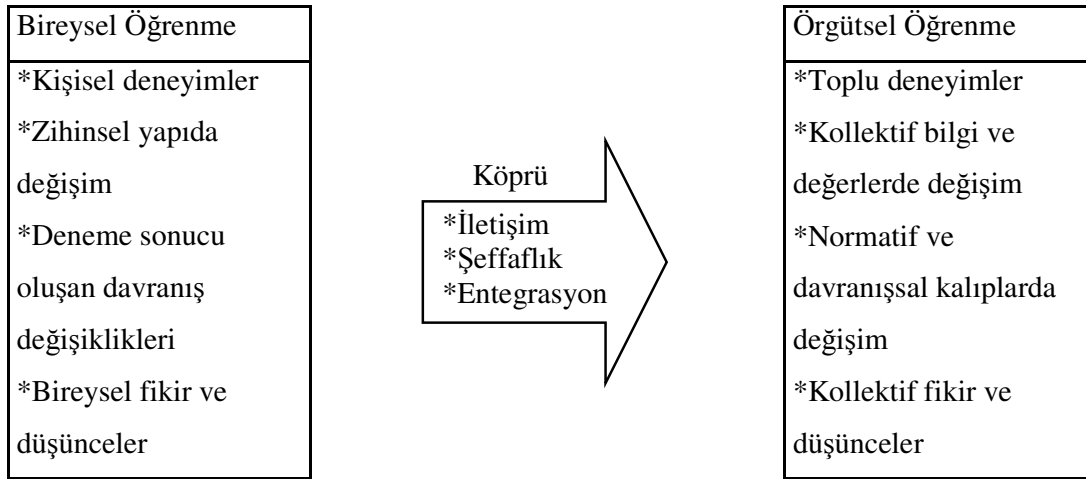
<sup>12</sup> Yazıcı, s. 95.

<sup>13</sup> Bilal İsmail Yalmanbaş, **Organizasyonel Öğrenme**, 2001, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>, (06/05/2005).

bilgileri ve düşünsel modelleri aracılığı ile ortaya çıkar. Örgütsel öğrenme örgütün geçmiş bilgi ve deneyimi üzerine kurulur<sup>14</sup>.

Kişisel düzeyde başlayan öğrenmenin örgütsel düzeye yayılması takım çalışmasıyla mümkün olur. Bireylerin işbirliği yapması ve katkıda bulunması için çaba göstermesi gerekir, takım içinde bireylerin çabalarının uyumlaştırılması ve aynı amaca hizmet etmesi gerekir. Örgütsel öğrenme grup faaliyetleriyle desteklenmiş sürekli bir öğrenmeye bağlılığı içerir.

Öğrenmenin değişime uyum sağlayabilmek, ve ayakta kalabilmek için çok önemli role sahip olduğu yukarıda vurgulanmıştır. Sistem yaklaşımı örgütsel öğrenme kavramına daha farklı bir bakış açısı ile yaklaşır ve bireysel bir süreç olmaktan çok kollektif boyutu ile ilgilenir, bireysel öğrenmenin çevresine odaklanılır ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında kurulacak bir köprü sayesinde gerçekleşir. Bu köprüünün kurulmasında gereken çok önemli yapı taşları vardır. Bunlar Şekil 2’de gösterildiği gibi aşağıda sıralanmıştır<sup>15</sup>:



**Şekil 2: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü**

**Kaynak:** İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.152.

<sup>14</sup> Arslantaş, s. 19.

<sup>15</sup> Yazıcı, s. 90.

\* **İletişim:** Kollektif bir görüş birliğinin sağlanabilmesi insanların birbirini çok iyi anlayabilmesi, dolayısı ile çok güçlü bir çok yönlü iletişim ortamının kurulması ile mümkün olur.

\* **Şeffaflık:** Çok yönlü ve sağlam bir iletişim bireylerin, bireysel öğrenme sonuçlarını kollektif bilgi haline getirmelerinde yeterli olmamaktadır. Bu dönüşümün, diğer örgüt üyeleri tarafından da anlaşılır ve şeffaf olması gerekir, böylece örgüt düzeyine yayılmış olur.

\* **Entegrasyon:** Şeffaflık sayesinde oluşacak bir örgüt hafızası ve ortak sembolik değerler vasıtası ile bilgilerin birleştirilip bütünleştirilmesi, yani entegrasyon sağlanacaktır.

Örgütsel öğrenme bilginin eğitim yada tecrübe ile kazanılmasından çok örgüt içindeki davranışların, değerlerin normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme ortak deneyimlere, birlikte alınan kararlara, genel normlara ve işletme içinde çoğunluğu temsil eden kararlara dayalıdır. Amaç bilgiyi işletmede yenilik ve değişime katkıda bulunmak isteyen herkese açık hale getirmektir<sup>16</sup>.

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireyler aracılığıyla gerçekleşir; bireyler örgüt içindeki öğrenme birimleridir. Bununla beraber bireysel ve kollektif öğrenme arasında farklı bir ilişki vardı, örgütlerin öğrenmesi bireylerin öğrenmesinden daha fazladır. Paylaşılan normlar ve değerler, bireysel öğrenmeden ziyade organizasyonel öğrenmenin işareti olarak kabul edilir. Her ne kadar organizasyonel öğrenme bireyler vasıtasıyla gerçekleşse de organizasyonel öğrenmeyi sadece bireylerinin öğrenmelerinin toplamı olarak ele almak hata olacaktır. Organizasyonların beyni yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler gelir ve gider ve liderler değişir, fakat organizasyonların hafızaları belirli davranışları, bilişsel haritaları, normları ve değerleri zamana karşı korur<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Arslantaş, s. 18.

<sup>17</sup> Gönen Çıbıkcı, **Öğrenme**, 2004, <http://www.turkischweb.com/Egitim/seite90.htm>, ( 26/10/2005) s.8.

Örgütler sadece bireylerin bir araya gelmesi ile oluşmamışlardır. Bireysel öğrenme karşılıklı olarak ekolojik sistemi oluşturan faktörler tarafından kolaylaştırılır yada engellenebilir. Bu olaya örgütsel öğrenme sistemi denilir<sup>18</sup>. Öğrenme kavramı temelde kişisel öğrenme ile aynı olsa bile, organizasyon düzeyinde farklılık gösterir. Örgütsel öğrenme, işletmede çalışanların ortak kavrayışları, bilgileri ve düşünsel modelleri aracılığı ile ortaya çıkar ve işletmenin varolan geçmiş bilgi ve deneyimleri üzerine kurulur.

Örgütsel öğrenme sürecinde çok önemli bir role sahip olan bireyin, bunun için iyi bir şekilde motive edilmesi ve istekli olması gerekir, işletme içindeki tüm çalışanlar buna dahil edilmeli ve etkin bir öğrenme ortamı yaratılmalıdır. Ancak bu şekilde çalışanlar bireysel performanslarını sonuna kadar kullanıp, verimli bir takım çalışması ile örgütsel bilgiyi ve hafızayı yaratıp, örgütsel öğrenmeyi sürekli hale getirirler.

### 1.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Bir organizasyonun öğrenme süreci sadece objektif bilgileri kapsamaz, aynı zamanda çalışanların fikirlerini, yargılarını veya sezgilerini de içerir. Öncelikli olarak işletme, bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılmasına imkan verecek ortamlar oluşturur, daha sonra bu geliştirilen bilgilerin diğer işletme çalışanlarınca paylaşılmasına fırsat tanır ve son olarak öğrenen bir işletme paylaşılan bu bilgilerin işletme verimliliği için kullanılmasını sağlar<sup>19</sup>.

Daft ve Weick Organizasyonları bir yorumlama sistemi olarak görmüşler ve bu bakış açısı ile bir organizasyonun genel öğrenme sürecini gösteren bir model geliştirmişlerdir<sup>20</sup>. Bu modele göre organizasyonel öğrenme üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama taramadır; çevre verilerinin gözlenmesini ve elde edilmesini içerir. İkinci aşama yorumlamadır; gelen ilk izlenimler ve edinilen ilk kavrayışlarla, tutarlı olacak şekilde olayları tercüme etme ve kavramlar geliştirme

---

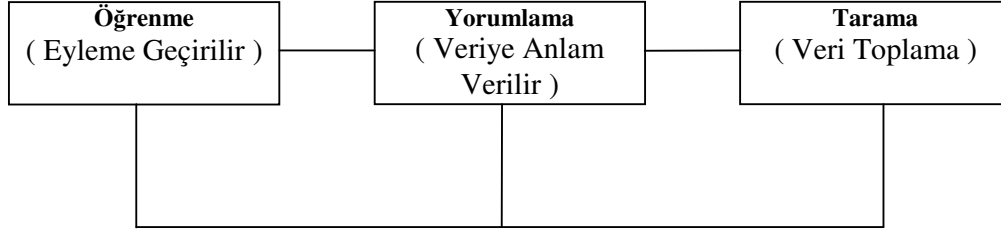
<sup>18</sup> Arslantaş, s. 18.

<sup>19</sup> Seçil Taştan, **Öğrenen Organizasyonlar**, 2002,

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>, ( 7/052005), s. 11-12.

<sup>20</sup> Çıbıkçı, s. 11-12.

sürecidir. Üçüncü aşama olan öğrenme ise, organizasyonun eylemleri ve çevre arasındaki ilişkinin bilgisidir (Şekil 3):



**Şekil 3: Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli**

**Kaynak:** Çıbıkcı, s.8.

Örgütsel öğrenme sürecini daha kapsamlı olarak incelemek istersek karşımıza dört alt süreç çıkar, bu alt süreçler konu başlıkları halinde aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.1.2.1. Bilginin Elde Edilmesi**

Öğrenme kavramını tanımlarken; bilginin, kavramı meydana getiren temel değişkenlerden biri olduğunu belirtilmişti. Sözlük anlamıyla bilgi; öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek, malumat ve kavrayışın tümüdür. Bilgi içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış, kavrayış ve genellemeler ile bize güçlü bir kavrayış ve bakış açısı kazandıran her türlü zihni faaliyettir<sup>21</sup>. Bilginin salt olarak var olması öğrenmenin oluşması için yeterli değildir, bu bilginin deneyimlerle de birlikte davranışa dönüşmesi öğrenmenin oluştuğunu gösterir.

Enformasyon toplumunda stratejik faktör olan bilginin yaratılması ve kullanma yeteneği işletmelerinin hızla değişen pazar koşullarına cevap verebilmesini, uyum

<sup>21</sup> Coşkun Can Aktan ve İstiklal Yaşar Vural, **Bilgi Nedir**, 2004, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.htm>, (1/10/2005) s. 1.

sağlamasını ve rekabet avantajı kazanmasına neden olacaktır. Bu açıdan bilgi işletmelerinin başarısında ve gelişmesinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır. Bilgi; dalgalanmaların ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda işletmelerin en önemli varlığı olarak görülmektedir<sup>22</sup>. Bu sebeple örgütlerin bilginin elde edilmesi için etkin bir sistem oluşturmaları gerekmektedir.

Öğrenmenin ilk aşaması bilginin elde edilmesidir ve örgütler bilgiyi çok çeşitli kaynaklardan elde ederler. Öncelikli olarak örgütte çalışanların, örgüte getirdikleri deneyim, davranış ve becerilerinden oluşan doğuştan gelen bilgileri vardır<sup>23</sup>. Öğrenme ihtiyaçları da bu doğuştan gelen bilgilerin analiz edilmesine göre ortaya çıkar, böylece eksikler saptanmış olur. Örgütler tecrübeleri aracılığıyla da öğrenirler. Örgüt içindeki bireyler zamanla edindikleri tecrübeleri bilgi geliştirmek ve öğrenmek için kullanırlar, bu bireylerin kavrayışlarına dayanan bir süreçtir. İnsanlar somut tecrübeleri üzerinde gözlemler ve çıkarımlar yaparak bu çıkarımlar doğrultusunda kuramsal kavramları şekillendirirler, buna deneysel öğrenme denir. Yeni durumlarda test ettiği bu fikirler insanları başka somut tecrübelerle yönlendirir<sup>24</sup>. Organizasyonların bilgiyi elde etme yollarından bir diğeri ise başkalarından öğrenme olarak ifade edilen kıyaslama(benchmarking) kavramı olup örgütlerin performansını iyileştirmek amacıyla üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usullerini kendi usulleri ile kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir<sup>25</sup>.

Örgütün bilgi kaynaklarını iç bilgi ve dış bilgi olarak ikiye ayırabiliriz. Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler, ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerdir. Dış çevre hakkında bilgi sahibi olabilmesi için örgütün sürekli olarak dış çevresi ile bir etkileşim içinde olması gerekir. Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda örgüt içinde oluşturulmaktadır<sup>26</sup>. Bilginin yaratılması örgüt içinde çalışan herkesin sorumluluğundadır.

---

<sup>22</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, 5. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 2003, s.213.

<sup>23</sup> Arslantaş, s. 23.

<sup>24</sup> Arslantaş, s. 24.

<sup>25</sup> Eren, s.334.

<sup>26</sup> Yazıcı, s. 124.

### 1.1.2.2. Bilginin Paylaşılması

Bilginin paylaşılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin yeni bilgiler üretmek amacıyla örgüte yayılması demektir<sup>27</sup>. Kimin hangi bilgiyi ne zaman alması gerektiği önemlidir. Sürecin bu aşamasında bilginin örgüt içinde ne kadar sürede ve nasıl yayıldığı ve doğruluğu önem kazanmaktadır. Gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışından elde edilen bilgiler örgüte yayılırsa anlamlı hale gelirler. Bazı birimlerin bilgiye ulaşamaması durumunda onların öğrenme fırsatı ortadan kalkmış olur ve öğrenmenin bütünselliği engellenir. Organizasyonlardaki tüm çalışanların zekalarının sinerjik etkisi, bireyin zekasının yarattığı başarıya göre çok daha büyük gelişmeler sağlayabilir bu sinerjinin sağlanabilmesi, organizasyonlarda tam bir güven ve açıklığın olduğu bir ortamın yaratılması ve çalışanların bireysel düzeyde aktif bir biçimde öğrenmek için motive edilmesine bağlıdır. Burada önemli olan etken ise bilginin paylaşımıdır<sup>28</sup>. Bilginin örgüt içinde dağıtılarak paylaşılması oluşacak sinerji ile yeni bilgilerin doğmasına olanak sağlar, bu da örgütsel öğrenmeyi destekler.

Bilginin örgüt içinde yayılması ve entegre edilmesi için kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Örgüt içinde kullanılan bilgisayar sistemleri, bilgisayarlar arasında kurulan ağ sistemleri, internet ve genellikle iş ortakları ya da tedarikçilerle iletişim kurmak için kullanılan intranet bağlantıları, bilginin paylaşılmasını ve dışardan alınmasını sağlayan bazı uygulamalardır. Bunun dışında belirli sürelerde bölüm içinde ve bölümler arası düzenlenen toplantılar, hazırlanan ve dağıtılan raporlar, örgüt içinde çıkarılan yayınlar bilginin paylaşılması için kullanılan diğer araçlardır.

### 1.1.2.3. Bilginin İçselleştirilmesi

Sadece bilginin elde edilmesi yeterli değildir, elde edilen bilginin anlamlı bir hale gelebilmesi için bilgiyi alan tarafından anlaşılması yorumlanması ve bir anlam çıkarılarak içselleştirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde öğrenme gerçekleşemez<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Temel Çalık, **Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları**, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sayı 8, s. 121.

<sup>28</sup> Arslantaş, s. 27.

<sup>29</sup> Çalık, s. 121.

Örgütsel öğrenme sürecinin en önemli aşaması, bilginin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilip, özümseyerek kullanılması aşamasıdır. Bilginin paylaşılması demek, onun kullanılacağı anlamına gelmez. Bilgiyi alan kişi ona kendi bakış açısından bakar ve algı seçiciliğiyle ilgisini çeken kısımları alır, bunları özümseyerek içselleştirir ve hafızasına yerleştirir. Bu sürecin bireysel kısmıdır, örgütsel kısmında süreç biraz daha farklı işler. Burada kişisel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar önem kazanmaktadır; yani kollektif bir algılamamanın ve anlam çıkartmanın gerçekleşmesi gerekecektir<sup>30</sup>.

Örgüt içinde bilginin içselleştirilmesine elverişli bir ortam sağlanması çok önemlidir. Bunun için çalışanların düşüncelerini rahatça paylaşabildiği, örgütün diğer üyeleriyle etkin bir iletişim kurabildiği özgür ve paylaşımcı bir ortamın yaratılması için yöneticiye büyük görevler düşmektedir.

#### **1.1.2.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması**

Bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkararak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısıyla sürecin bu aşaması birinci aşamasına girdi sağlamakta ve döngünün sürekliliğini devam ettirmektedir<sup>31</sup>. Aynı zamanda bireyler elde ettikleri bilgileri kullanarak karşılaştıkları problemlere daha kolay çözüm üretebilecek, ortaya yeni, rekabetçi fikirler çıkarabileceklerdir. Bu bakımlardan bilginin kullanılması çok önemlidir.

Öğrenme kavramında da bahsedildiği gibi, öğrenmenin gerçekleşmiş olması için bir davranış değişikliği olması gerekir; yani bilginin kullanılması gerekir. Bilginin kullanılması sürecin devamlılığı ve bilgilerin saklanması için de önemlidir, uygulamaya dönüşen bilgi akılda kalıcıdır ve saklanan bilgi ilerde gerektiğinde yeniden kullanılabilir. Yani her bir aşama sürecin tekrarını sağlar.

Örgütler bilgileri, tıpkı bireylerde olduğu gibi hafızalarında saklarlar. Örgütsel hafıza tecrübelerin birikimidir. Aynen bireysel hafızada olduğu gibi, yaşayarak yada

---

<sup>30</sup> Yazıcı, s. 127.

<sup>31</sup> Çalık, s. 121.

aktarılarak kazanılan her bilginin, örgütün kalıcı hafızasına kaydedilmesi ve sonraki kullanımlar için gerektiğinde hatırlanması ve kolayca erişilebilmesi gerekmektedir<sup>32</sup>. Örgütsel hafıza olmadan örgütsel öğrenmeden söz etmek mümkün değildir, çünkü öğrenilen her şey bir temelin üzerine kurulur ve temelin olmaması demek sürekli başa dönmek demektir. Örgütün geçmişte yaşadığı tecrübeleri hafızasına kaydetmemesi demek, aynı hataları yeniden yapabilecek olmaları demektir ve bu örgütlere zaman kaybettirir, gelişmelerini engeller. Öğrenme; bir organizasyon üyelerinin kavradıklarını, bildiklerini, ve hafızalarını paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi transferi konularında aracı olarak hizmet eden bireylere ve gruplara dayanır. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme, bireysel hafızanın örgütsel hafızaya aktarılması ve bu bilgi transferinin örgütsel bir davranış haline gelmesi ile gerçekleşir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin bir amacı da örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir<sup>33</sup>.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için sürecin dört aşamasının da ayrı ayrı önemi vardır. Bu aşamalar ancak bir bütün halinde ele alındıklarında örgütsel öğrenme gerçekleşebilecek ve örgütsel öğrenme sürecinin amacı olan örgütün sürekli gelişimi sağlanabilecektir. Örgütsel hafıza konusuna ilerdeki bölümlerde yeniden değinilecektir.

### 1.1.3. Örgütsel Öğrenme Türleri

Örgütsel öğrenme, davranış sistemleri olarak ele alınabilir. İnsanlar sürekli olarak çevre ile etkileşim halindedirler. Çevreden verileri toplar, onları analiz eder ve onları yorumlarlar ve davranışlarını da bu yorumlamalar üzerinden yürütürler. Çevredeki değişimler, kişilerin de davranışlarında değişimler olmasına neden olur. March ve Olsen, bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasındaki ayrımı ortaya koyan modellerinde burada sözü edilen davranış sistemi düşüncesini dikkate almışlardır(Şekil 4)<sup>34</sup>.

Bu modelde bireysel eylemler, belirli bireysel inançlara dayanmaktadır. Bu eylemler daha sonra organizasyonun çevreye verdiği cevap olan organizasyonel

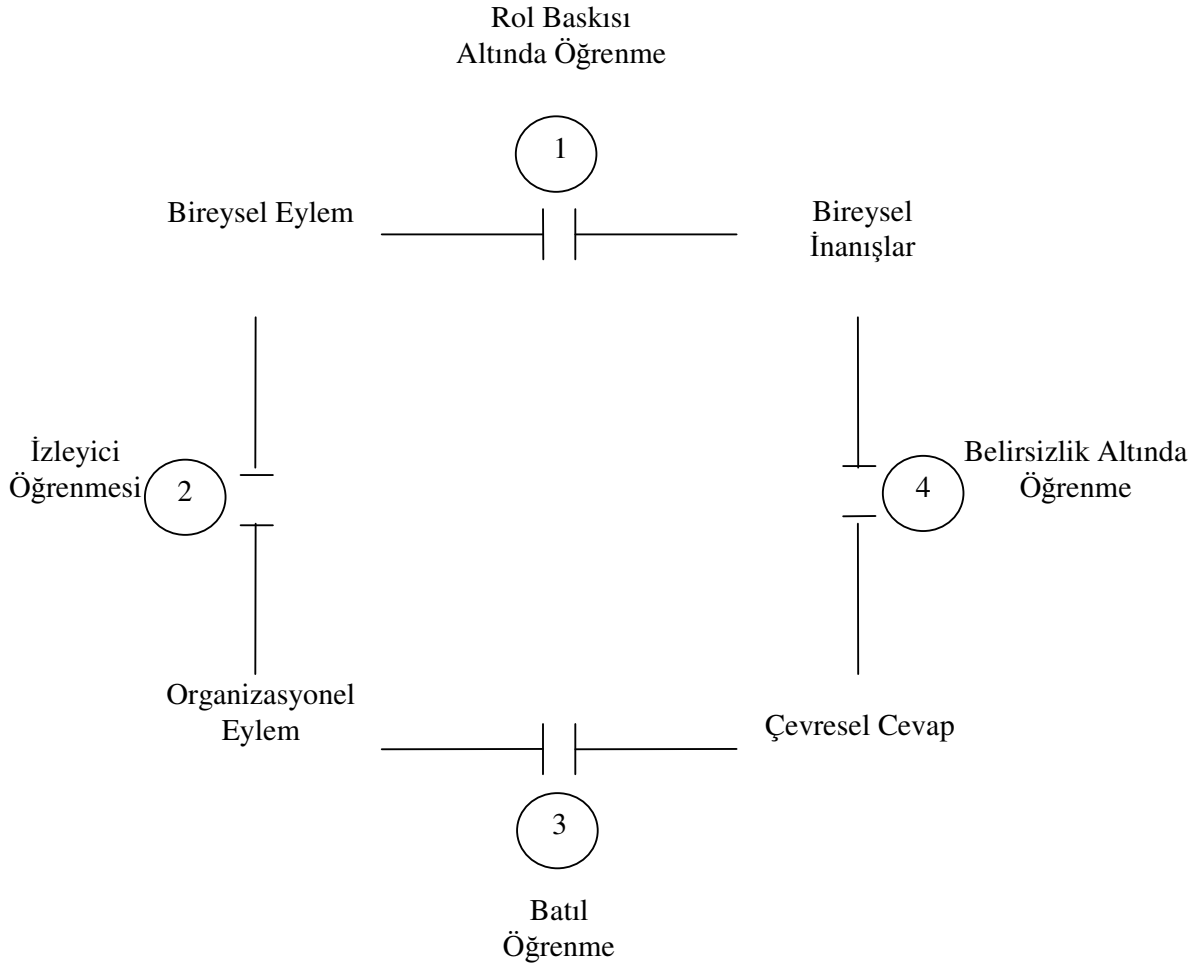
---

<sup>32</sup> Mehmet Cemil Özden. **Örgütsel Hafıza ve Öğrenme**, 2003, <http://www.makalem.com>, (13/11/2005)

<sup>33</sup> Özden.

<sup>34</sup> Çıbıkçı, s. 11.

eylemleri doğurur. Çevrim, çevrenin tepkisi (geri bildirim) bireysel inançları etkilediği zaman tamamlanır. Bu çevrim şunu ifade etmektedir: Eğer çevrenin cevabı statik ve değişmez ise, bireysel inançlar, dolayısıyla olarak organizasyonel eylemler değişmez. Ancak çevrenin değişimi, çevrenin yapısıyla ilgili olan bireysel inançları ve dolayısıyla organizasyonel eylemleri de değiştirecektir. Bu durum, yeni bir öğrenme çevrimini başlatacaktır.



**Şekil 4: March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli**

**Kaynak:** Çıbıkçı, s.8.

March ve Olsen, modellerinde eksik öğrenme çevrimlerine de dikkat eder; bir ya da daha fazla bağlantının zayıf veya kopuk olmasından dolayı, değişen çevre koşulları

karşısında öğrenme yetersiz kalır. Bağlantıyı koparan ve yetersiz öğrenmeye yol açan dört durum saptamışlardır<sup>35</sup>.

Rol baskısı altında öğrenme; bireysel öğrenmenin bireysel eylemler üzerine hiç etkisi olmaması durumunda ortaya çıkar. Çünkü çevrim, birey üzerindeki baskılar nedeniyle kesintiye uğramıştır. İzleyici öğrenmesi, bireyler, organizasyonu ikileme soktuğu zaman ortaya çıkar. Bâtil öğrenme, organizasyonel eylemle çevre arasındaki bağ koptuğu zaman ortaya çıkar. Böyle bir durumda eylemler gerçekleştirilmiş, cevaplar gözlenmiş, çıkarımlar yapılmış ve öğrenme gerçekleşmiştir; ancak bu öğrenmenin organizasyonel eylemle çevrenin cevabı arasındaki etkileşime dayanan gerçek bir temeli yoktur. Belirsizlik altında öğrenme’de birey, çevreyi etkileyen organizasyonel eylemi etkiler, ancak olaylar arasındaki nedensel bağlantılar açık değildir.

Örgütsel öğrenme tipleri konusunda geliştirilmiş daha fazla model bulunabilir fakat bu konudaki temel modellerden biri Chris Argyris ve Donald Schon’un geliştirdikleri tek döngülü (single loop) ve çift döngülü (double loop) öğrenme modelleridir. Bu model ve sonradan modele eklenen üç döngülü öğrenme modellerine aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

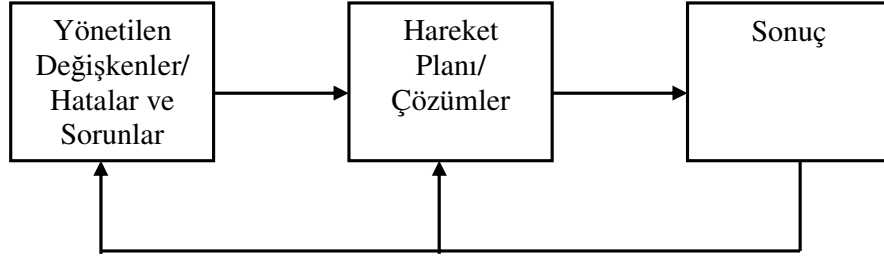
#### **1.1.3.1. Tek Döngülü Öğrenme**

Tek döngülü öğrenme modelini incelemeden önce Chris Argyris ve Schon’un incelediği üç bileşenden bahsetmemiz gerekir( Şekil 5)<sup>36</sup>:

---

<sup>35</sup> Çıbıkcı, s. 12.

<sup>36</sup> Mark K. Smith, **Chris Argyris: Theories of Action, Double-loop Learning and Organizational Learning**, 2001, <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>, (16/11/ 2005).



**Şekil 5: Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme Bileşenleri**

**Kaynak:** Mark K. Smith, Chris Argyris: *Theories of Action, Double-loop Learning and Organizational Learning*

**Yönetilen Değişkenler/Hatalar ve Sorunlar:** İnsanların kabul edilebilir sınırlarda tutmaya çalıştığı boyutlardır. Hatalar ve sorunlar olarak da adlandırılabilir.

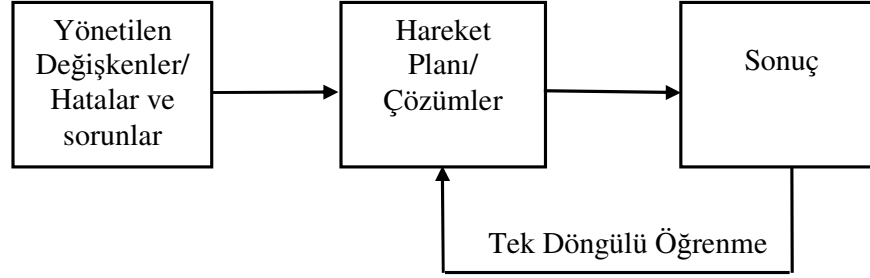
**Hareket Planı/Çözüm:** İnsanların yönetilen değişkenleri kabul edilebilir aralıkta tutmak için yaptığı planlar, hareketlerdir, çözümler olarak da adlandırılabilir.

**Sonuç:** Hareket planı sonucunda ortaya çıkan şeydir.

Sonuçlar istenilene uygun olduğunda teoremin işe yaradığı söylenebilir, çünkü amaçlar ile sonuç arasında bir uyum vardır. Ama bazen amaç ile sonuç arasında bir uyumsuzluk olabilir, yani sonuçlar gerçekleştirilmeye çalışılan şeyler olmayabilir. Argyris ve Schon bu uyumsuzluğa iki şekilde cevap verir, bu cevaplar tek ve çift döngülü öğrenmede görülebilir.

Argyris ve Schon öğrenmenin kontrol etme ve sorunu düzeltmeyi içerdiğini düşünürler. Ortaya bir sorun çıktığında insanlar genellikle çözüm yolunu sorgularlar ve bu çözüm yolları hatalar ile bağlantılıdır. Amaçlar, değerler yukarıdan verilmiştir ve sorgulanmaktan çok uygulanırlar<sup>37</sup>. Yani insanlar sorunun neden kaynaklandığını bulmaya çalışmaktan çok, sorunu çözmeye odaklanırlar, bu tek döngülü öğrenmeyi ifade eder(Şekil 6).

<sup>37</sup> Smith.



**Şekil 6: Tek Döngülü Öğrenme Modeli**

**Kaynak:** Smith.

Tek döngülü öğrenmede elde edilen bilgi varolan sistemlerin düzeltilmesi ve korunması için kullanılmaktadır. Günümüzdeki örgütler için artık geçerliliğini kaybetmekle birlikte; varsayımlara dayanan, sorgulama gerektirmeyen konuların çözümünde etkilidir<sup>38</sup>.

Tek döngülü öğrenme örgütün temel özelliklerini veya kurallar bütününi bozmadan, bu kurallar sistemi içinde hata bulma ve hataları düzeltme eylemi olarak da tanımlanabilir, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapılmaz. Tek döngülü öğrenme düzeyi herhangi bir düşünme veya sorgulamayı teşvik etmez. Tek döngülü öğrenmede, sadece mevcut problemlerin çözümü üzerinde odaklanıldığı için “düşük seviyeli öğrenme” (lower level learning), “uyum sağlayıcı öğrenme” (adaptive learning) ve “Stratejik olmayan öğrenme” olarak da adlandırılır<sup>39</sup>.

Hataların ortaya çıkartılıp gerekli düzeltici önlemlerin alınmasının daha önceden işletmede var olan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkün olur. Fakat beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda ve ortaya daha önce var olmayan bir problem çıktığında mevcut çözümler yeterli olmayacağı için tek döngülü öğrenme sorunun çözümü için işe yaramayacaktır<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> Arslantaş, s. 31.

<sup>39</sup> **Organizational Learning**, 2005,

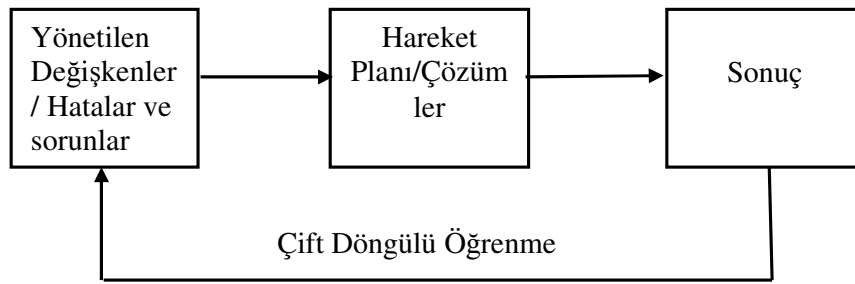
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_organizational\\_learning.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_organizational_learning.html), (18/09/2005)

<sup>40</sup> Smith.

<sup>42</sup> Smith.

### 1.1.3.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenmede, ortaya bir sorun çıktığında, tek döngülü öğrenmenin aksine, çözüm yolu değil de hatalar yani sorunun temeli araştırılır; olaylar derinlemesine incelenir sistem ve hataların neden kaynaklandığı sorgulanır( Şekil 7). Çift döngülü öğrenme, sorunların; örgütün kurallarını, normlarını ve politikalarını değiştirme yoluyla tespit edildiği ve düzeltildiği zaman meydana gelir<sup>41</sup>.



**Şekil 7: Çift Döngülü Öğrenme Modeli**

**Kaynak:** Smith.

Çift döngülü öğrenme sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit adaptasyonlardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda değişmez gibi görünen örgüt normları ve değerleri sorgulanmalı, yeni öncelikler belirlenmeli ve yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Örgütün değer sistemleri mevcut bilgi yapısı ve davranış şekilleri yeniden düzenlenmelidir. Böylece yeni düşünce ve davranış biçimleri ortaya çıkacak ve mevcut değerler ve normlar daha eleştirel bir gözle tartışılacaktır<sup>42</sup>.

Çift döngülü öğrenme mevcut süreçleri incelemekle kalmaz, örgüt kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının da düzeltilmesini gerektirir. Bu nedenle “yüksek seviyeli öğrenme” (higher level learning), “yaratıcı Öğrenme” (

---

<sup>42</sup> Yazıcı, s. 112.

generative learning), “yeniden yapılandırıcı öğrenme” (reconsturactive learning) ve stratejik öğrenme olarak da adlandırılabilir.<sup>43</sup>

Tek döngülü öğrenme; amaçlar, değerler, politikalar ve stratejilerin varlıkları kanıksanmışlardır, üzerlerinde düşünülmez. Önem, “teknik ve teknikleri yada verimli yapmak” üzerindedir. Stratejileri daha verimli yapmak konusunda hiçbir hareket yoktur. Çift döngülü öğrenme ise bunun tersi olarak, “gerçek amaç ve stratejilerin altında yatan politikaların ve öğrenme sistemlerinin rolünü sorgulama”yı içerir<sup>44</sup>. Sürecin bir sonraki aşaması ise üç döngülü öğrenme; yani “öğrenmeyi öğrenme”dir.

### 1.1.3.3. Üç Döngülü Öğrenme

Üç döngülü öğrenme, öğrenmeyi öğrenme olarak da adlandırılır, tüm organizasyona, çevre ile arasındaki ilişkileri ortaya koyarak sistem yaklaşımı içinde bütün olarak bakılmasını sağlar<sup>45</sup>. Öğrenmeyi öğrenmenin temeli, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmektir. Organizasyonların öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini bilmeleri gerekir, bu aynı zamanda deuterio (ikincil öğrenme) olarak da ifade edilir<sup>46</sup>.

Örgüt üyeleri öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejileri üretirler(Şekil 8)<sup>47</sup>.

---

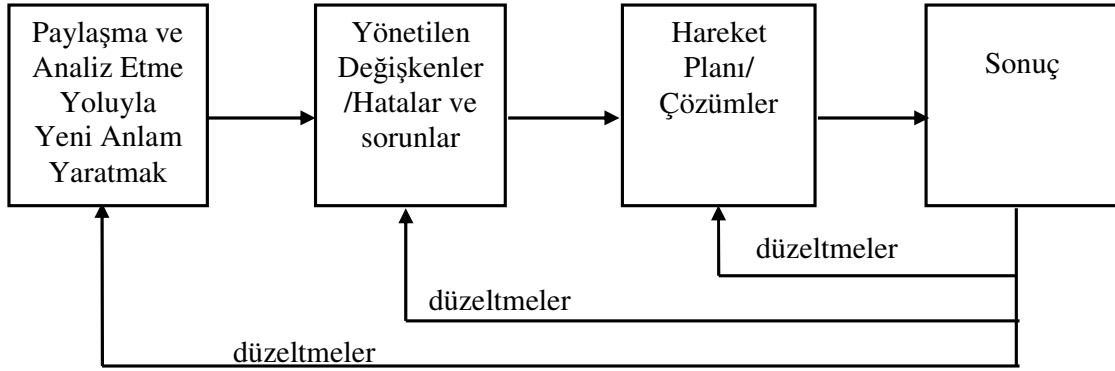
<sup>43</sup> **Organizational Learning.**

<sup>44</sup> Smith.

<sup>45</sup> Yalmanbaş.

<sup>46</sup> Çıbıkçı, s. 11.

<sup>47</sup> Yazıcı, s. 115.



**Şekil 8: Üç Döngülü Öğrenme**

**Kaynak:** Smith.

Üç döngülü öğrenmede örgütün bireyleri öğrenme ile ilgili geçmişteki durumlarına bakarlar. Öğrenmeyi kolaylaştıracak yada zorlaştıracak neler yaptıklarını düşünürler, öğrenme ile ilgili yeni stratejiler geliştirirler ve geliştirdikleri stratejileri değerlendirir ve genelleştirirler. Sonuçlar örgütsel öğrenme uygulamalarına yansıtılır ve kullanılmak üzere kodlanırlar<sup>48</sup>.

Şekil 8’de görüldüğü gibi öğrenmeyi öğrenmede bilgi toplama, onu sorgulamaya, anlamaya ve fikir birliğine varmayı sağlamaya yönelik bir yaklaşım mevcuttur. Eğer örgüt üyeleri nasıl öğrenilmesi gerektiğini öğrenip, bunu başkalarına aktarabiliyorlarsa anlaşmazlıklar ortadan kalkarak düzeltme ve iyileştirmeler için gerekli fırsatlar yakalanabilir. Bir sistem öğrenmeyi öğrendiği zaman, içsel ilişkileri daha açık bir şekilde görmeye ve değerlendirmeye başlar bu da örgütün değişimini kolaylaştırabilir<sup>49</sup>.

Örgütsel öğrenme bir geri bildirim sürecinin sonunda ortaya çıkar. Geri bildirimin ortaya çıkabilmesi için öncelikle bir eylemin yapılması ve eylemin sonucunun alınması gerekir. Yapılan eylem ne sonuç getirirse getirsin bundan çıkarılacak bir ders vardır; bu tek döngülü öğrenme olarak tanımlanabilir. Alınan bu geribildirimden sonra, yapılan eylemle ilgili kuralların mantığının sorgulanmasına ve sonra değiştirilmesine gidiyorsa bu da çift döngülü öğrenme olarak tanımlanabilir. Eğer

<sup>48</sup> Arslantaş, s. 33.

<sup>49</sup> Yazıcı, s. 116.

yapılan eylemle ilgili kuralların mantığını oluşturan sistemlerin sorgulanmasına ve yeniden yapılanmasına gidiliyorsa bu da üç döngülü öğrenme olarak tanımlanabilir. Buradan yola çıkarak, bir organizasyonda üç döngülü öğrenmenin söz konusu olabilmesi için bir sistemin kurulabileceği kadar bir zamanın geçmiş olması; çift döngülü bir öğrenmenin söz konusu olabilmesi için kuralların oluşabileceği kadar bir zamanın geçmiş olması; tek döngülü öğrenmenin söz konusu olması içinse eylemlerin sonuçlarının görülebileceği kadar bir zamanın geçmiş olması gerekir<sup>50</sup>.

Öğrenmeyi bireysel bazdan ziyade kollektif bazda yönlendiren şirket faaliyetleri ve davranışları açısından ele alındığında tek döngülü öğrenme, faaliyetlerin doğasını değiştirmeden örgütün bilgi tabanına veya örgüte özel becerilerine veya örgütün rutinlerine katkıda bulunan faaliyetlere eş tutulabilir. Çift döngülü öğrenme, örgütün bilgi tabanını, örgüte özel becerilerini değiştirmeyi içerir ve entelektüel becerilere benzer tutulabilir. Üç döngülü öğrenme ise öğrenme değişiminin niçin ve nasıl olması gerektiğinin düşünülmesidir; böylece bilişsel stratejiler ve tutumlarla da benzerdir<sup>51</sup>.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi tek döngülü, çift döngülü yada üç döngülü öğrenme biçimleri bir organizasyonun farklı öğrenme ihtiyaçları için bir arada kullanılabilir ve tek döngülü öğrenmeden başlayarak birbirleri için basamak yada geçiş aşaması görevi görürler. Fakat bir örgütün öğrenen organizasyona dönüşebilmesi için üç döngülü öğrenmede olduğu gibi öğrenmeyi öğrenmesi ve bunu bir sistem haline dönüştürmesi gerekmektedir. İleriki bölümlerde bunun nasıl gerçekleştirileceği ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

#### **1.1.4. Örgütsel Öğrenmeyi Sınırlayan Unsurlar**

Örgütlerin, örgütsel öğrenme sürecini başlatabilmeleri, öncelikle düşünüş biçimlerini değişim ve öğrenme odaklı hale getirebilmeleri ile alakalıdır. Fakat bu düşünüş biçimini oluşturmak ve kalıcı hale getirmek kolay değildir, örgüt içinde bu oluşuma engel bazı unsurlar vardır, bunlar aşağıda açıklanmıştır:

---

<sup>50</sup> Melih Arat v. d., **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Kalder Yayınları, No: 16, 1997, s. 49.

<sup>51</sup> Çıbıkçı, s. 11.

\* **Katı Örgüt Yapısı:** Organizasyonlardaki katı örgüt yapısı, öğrenme ortamının oluşmasını ve gelişmesini engeller. Esnek olmayan, katı örgüt yapısında çalışanlar sınırlandırılmışlardır; rutin bir şekilde günlük işleri yaparlar ve yaptıkları işleri çok fazla sorgulamazlar. Tek döngülü öğrenmede olduğu gibi amaçlar ve stratejiler sorgulanmaz , sorgulanması yönetim tarafından desteklenmez ve alt kademe çalışanların fikirlerine çok fazla değer verilmez. Bu da bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişi engelleyen bir unsurdur. Etkin bir çift yönlü iletişimin esas olduğu öğrenme ortamı oluşturulamaz.

\* **Bilginin Paylaşılmaması:** Bilginin paylaşılması bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte çok önemli bir unsurdur, örgütsel hafıza bu şekilde yaratılır ve yeni öğrenmeler bu temelin üzerine konulur. Fakat örgüt içinde zaman zaman bilgi paylaşımı konusunda aksaklıklar çıkabilir. Bu çalışanlar tarafından rekabet, kişisel çatışma gibi nedenlerden dolayı bilinçli olarak yapılabileceği gibi yetersiz haberleşme ve bilgi yayma araçlarının eksikliğinden dolayı da kaynaklanabilir. Her iki tip engelin de yönetim tarafından fark edilmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir, bu şekilde örgüt içinde bilginin paylaşıldığı bir ortam yaratılabilir.

\* **Değişime Olan Direnç:** Öğrenme temelinde değişimi barındırır, bireyde ve örgütte bir değişime sebep olur. Öğrenme kavramının en basit tanımı “tecrübe sonucunda davranışta meydana gelen değişiklik”tir. Fakat bazen bu değişim örgüt içindeki bireylere itici gelebilir ve değişmek konusunda direnç gösterirler ve bu öğrenmenin oluşmasını engeller. Bunun sebeplerinden bazıları; alışılmış olandan vazgeçmek istememek ve değişimin belirsizlik içermesidir.

\* **Çalışanların Yönetime Katılmaması:** Çalışanların yönetime katılmamaları, sahip oldukları bilgiyi, örgütsel öğrenmeyi geliştirmek amacıyla yeterince kullanamamalarına yani paylaşamamalarına sebep olur. Diğer bir ifade ile örgütün strateji ve vizyonlarının belirlenmesinde ve uygulanmasında etki gösteremezler çünkü, alt kademe çalışanlarının yönetsel düzeydeki fikirleri yöneticiler tarafından önemsenmez ve ifade etmeleri konusunda desteklenilmez. Aynı zamanda yönetime

katılmamak çalışanların örgüte bağlılığını azaltacağı için çalışanlar tarafından örgütsel öğrenme ve örgütü geliştirme konusunda çaba sarf edilmez.

### 1.1.5. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar

Örgütsel öğrenmeyi sınırlayan unsurlar olduğu gibi, onu geliştiren ve örgüt içinde yaygın hale getiren bazı unsurlar da mevcuttur. Aşağıda açıklanan unsurların fark edilip örgüt içinde geliştirilmeleriyle istenen öğrenme ortamı sağlanabilir, bunlar:

\* **Esnek Örgüt Yapısı:** Örgüt yapısının düzenlenmesinde, örgüt kültürü, strateji ve çevre gibi faktörler önemli rol oynasa da örgüt yapısını asıl belirleyen, bu faktörlerden öğrenilenlerdir. Merkezi mekanik yapılar, öğrenmeye daha kapalıdırlar ve geçmiş davranışların tekrarına yönelik davranışlarda bulunurlar. Organik daha merkezkaç yapılarda ise esnek davranış ve düşünme biçimlerine önem verilir<sup>52</sup>. Esnek örgüt yapısı ayrıca yönetime katılmayı kolaylaştırır, çalışanlar alınacak kararlarda fikirlerini beyan ederler, stratejilerin oluşturulmasında da çalışanların fikirlerine önem verilir. Böylece herkes tarafından paylaşılan ortak bir vizyonun oluşturulması mümkün olur.

\* **Katılımlı Yönetim:** Katılımlı yönetim uygulamaları ile çalışanlara kendilerini etkileyecek kararlar hakkında fikirlerini belirtme olanağının sağlanmasıyla; çalışanların kendi kendilerini kontrol, öğrenme ve sorumluluk alma istekleri arttırılacaktır. Böylece çalışanların sahip olduğu potansiyel de böyle bir ortamda gelişecek ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanılabilir<sup>53</sup>. Çalışanlar ne kadar yönetime ve karar alma süreçlerine katılırlarsa kendilerini o kadar örgüte bağlı hissederler. Örgüte bağlılık ise, örgütü geliştirmek amacıyla öğrenme isteğini arttırır. Esnek örgüt yapısında olduğu gibi çalışanların stratejilerin oluşmasında katkıda bulunması, paylaşılan vizyonun benimsenmesini sağlar.

\* **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü örgüt içindeki çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda birbirine bağlar. Kültür örgütün amaçlarının belirlenmesi, kararlarının,

---

<sup>52</sup> Yazıcı, s. 136.

<sup>53</sup> Yazıcı, s. 23.

strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır<sup>54</sup>. Örgüt kültürünün aynı zamanda örgüt içi haberleşme, ve bireyler arası ilişkilerde oldukça önemli rolü vardır. Çalışanlar arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir<sup>55</sup>. Örgüt kültürü çalışanların örgüt amacı ve vizyonu etrafında toplanmasını, ortak amaç için çabalarını birleştirerek çalışmalarını sağlar. Öğrenmeye verilen önem örgüt kültürü sayesinde çalışanlara aktarılır, bu bir değer haline getirilir ve çeşitli motivasyon araçlarıyla bu değere bağlılık sağlanır.

**\* Bilginin Paylaşımı ve Örgütsel Hafıza:** Örgütsel hafıza örgüt içinde öğrenmelerin temelini oluşturur, yeni öğrenilen bilgiler bu temelin üzerine inşa edilir. Aynı zamanda çalışanlar örgütte bir sorun ile karşılaştıklarında bunu geçmiş tecrübe ve öğrenmişliklerinden yararlanarak çözerler. Bu bakımdan örgütsel hafızanın oluşturulması ve güçlendirilmesi etkin bir öğrenme ortamının kurulması ve geliştirilmesi için çok önemlidir.

Öğrenen organizasyonun temelinde, örgütsel öğrenme, onun da temelinde örgütsel hafıza yer almaktadır. Öğrenen organizasyonun yaratılması, örgütsel hafızanın korunmasına ve geliştirilmesine bağlıdır. Bunun için ise bilgi yönetimi konsept ve teknikleri ile hatanın hoş görülmesi, paylaşım gibi değerlerin davranışlara dönüştürüldüğü bir örgüt kültürüne gereksinim vardır. Tecrübelerini, birikimlerini hafızasına alamayan bireylerin ve örgütlerin öğrenmeleri ve gelişmeleri mümkün değildir<sup>56</sup>.

#### 1.1.6. Örgütsel Öğrenme Sistemi

Organizasyonel öğrenme, kısmen örgüt içindeki fonksiyonlar aracılığıyla gerçekleşir: araştırma, geliştirme, tasarım, mühendislik, imalat ve pazarlama. Öğrenme kaynakları endüstriye, teknolojiye ve ürün-hayat-eğrilerine bağlı olarak; örgütlerin amaçlarına göre zamanla değişebilir<sup>57</sup>. Başarılı firmalar incelendiğinde başarılarına etki eden üç temel faktör dikkati çekmiştir; yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulması için

---

<sup>54</sup> Eren, s. 136.

<sup>55</sup> Eren, s. 168.

<sup>56</sup> Özden.

<sup>57</sup> Çıbıkcı., s. 18,

kaynaklık eden iyi geliştirilmiş temel yetenekler, katma değer zincirlerini sürekli geliştirmeyi destekleyen tutum ve temelden yenilenebilme, yeniden oluşturabilme yeteneği. Bu yeteneklere göre, organizasyonların öğrenme sistemleri olarak modeli oluşturulmuş ve bu modelde etkin olan yedi öğrenme yönelimi ile on hızlandırıcı faktör belirlenmiştir(Tablo 1). Buna göre, organizasyonel öğrenme ile ilgili dört önemli nokta tespit edilmiştir<sup>58</sup>:

\* Tüm organizasyonlar öğrenme sistemleridir – tüm organizasyonlar, bilginin ve becerinin edinimi, paylaşımı ve kullanımı için formel ve informal süreçlere ve yapılara sahiptir.

\* Öğrenme, kültüre uyar – öğrenmenin doğası ve meydana geliş şekli, organizasyonun kültürü ve alt kültürler tarafından belirlenir.

\* Öğrenme sistemlerinin tarzları değişir – organizasyonların öğrenmelerini meydana getirme ve maksimize etme yolları farklıdır. Kültür hakkındaki temel varsayımlar, kültürden kültüre değişen öğrenme değerlerini ve yatırımlarını yaratır. Bu tarz farklılıkları, organizasyonun bireylerinin pek fark edemedikleri öğrenme yönelimlerine dayanır.

\* Genel süreçler, öğrenmeyi hızlandırır- öğrenmenin meydana gelmesinde bazı politikalar, yapılar ve süreçler farklılık yaratabilir.

Burada çalışanlara bilgi paylaşımının kişisel hedeflere ulaşmak için nasıl yardımcı olduğu gösterilmelidir<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Çıbıkcı, s. 14

<sup>59</sup> İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, **Organizasyonel Bilgiye Sahip Çıkmak**, 2004, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (12/04/2005).

**Tablo 1: Yönelimlerin ve Faktörlerin Tanımları**

| <b>Yedi Öğrenme Eğilimi</b>                                                                                                                                                         | <b>On Hızlandırıcı Faktör</b>                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Bilgi Kaynağı: İçsel-Dışsal.</b> Bilgiyi içsel olarak geliştirme tercihi ile dışarıdan edinme tercihi.                                                                        | <b>1. Tarama Gücü.</b> Birimin dışındaki şartlar hakkında enformasyon toplama; çevreden haberdar alma; iç çevreden ziyade dış çevreyi merak etme.                                                                                                                         | <b>8. Çoklu Savunucular.</b> Yeni fikirler ve yöntemler tüm kademelerdeki çalışanlar tarafından benimsenir; birden fazla şampiyon vardır.                                                                                    |
| <b>2. Ürün-Süreç Odağı: Ne-Nasıl?</b> Ürünler / hizmetler hakkında bilgi toplamaya önem verme ile organizasyonun ürünlerini / hizmetlerini nasıl geliştirdiği, yaptığı ve ilettiği. | <b>2. Performans Boşluğu.</b> Mevcut ve arzulanan performans arasında boşluk olduğunu algılama; performans düşüşlerini öğrenme fırsatları olarak görme.                                                                                                                   | <b>9. Katılımcı Liderlik.</b> Liderler vizyonu ifade eder; vizyonun uygulanmasına katılır; sıkça bireylerle bir araya gelir; eğitim programlarına aktif olarak katılır.                                                      |
| <b>3. Dokümantasyon Biçimi. Kişisel-Toplu.</b> Bilgi, bireylerin sahip olduğu bir şey veya herkese açık.                                                                            | <b>3. Ölçme Endişesi.</b> Yeni yatırım alanlarına girildiğinde temel faktörleri tanımlama ve ölçmeye çaba harcama; spesifik, ölçülebilir ölçütler için çalışma; ölçütleri öğrenme faaliyeti olarak tartışma.                                                              | <b>10. Sistem Yaklaşımı.</b> Organizasyonel birimlerin karşılıklı bağımlılığı; problemler ve çözümleri süreçler arasındaki ilişkilerle değerlendirilir; birimlerin ihtiyaçları ve hedefleri şirketinkiler ile birleştirilir. |
| <b>4. Bilgiyi Yayma Biçimi: Formel-İnformel.</b> Öğrenmeyi paylaşmanın formel, belirli, organizasyon çapında yöntemleri veya günlük ilişkiler gibi informal yöntemler.              | <b>4. Deneyci Anlayış.</b> Yeni şeyleri denemek için destek; şeylerin nasıl çalıştığı hakkında merak; nesnelerle “oynama” yeteneği; “başarısızlıklar kabûl edilir, cezalandırılmaz; iş süreçlerinde, politikalarda ve yapılardaki değişimler bir dizi öğrenme fırsatıdır. |                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>5. Öğrenme Odağı: Adımsal-Dönüşümcü.</b> Adımsal veya düzeltici öğrenme ile dönüşümcü veya radikal öğrenme.                                                                      | <b>5. Açıklığın Derecesi.</b> Enformasyona erişilebilirlik; organizasyon içinde açık iletişim; problemler / hatalar / dersler paylaşılır; tartışma ve çatışma, problemleri çözmenin kabûl edilebilir yollarıdır.                                                          |                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                               |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>6. Değer-zinciri Odağı:</b><br><b>Tasarım-İletme.</b><br>Mühendislik / üretim faaliyetlerinin (tasarla,yap fonksiyonlarının) veya satış / hizmet faaliyetlerinin ( Pazarla, ilet fonks. ) vurgulanması. | <b>6. Sürekli Eğitim.</b><br>Organizasyonun tüm kademelerinde eğitime önem verme; her bireyin gelişimine açık destek.                                                         |  |
| <b>7. Beceri Geliştirme Odağı:</b><br>Bireysel-Grup. Bireylerin veya takım ve gruplarının becerilerinin geliştirilmesi.                                                                                    | <b>7. Operasyonel Çeşitlilik.</b><br>Yöntemlerin, prosedürlerin ve sistemlerin çeşitliliği; farklılaşmanın hoş karşılanması; değer verilen yetkinliklerin çoğul tanımlanması. |  |

**Kaynak:** Çıbıkçı, s. 18.

Bu bölümde, örgütsel öğrenme kavramı, süreci, türleri ve örgütsel öğrenmeyi sınırlayan ve geliştiren unsurlar üzerinde durulmuş ve son olarak da örgütsel öğrenme sisteminden bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde ise öğrenen organizasyonlar kavramı açıklanacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

#### 2.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Değişen çevre şartlarına uyum sağlama gerekliliği ve rekabet edici üstünlük yaratma ihtiyacı, örgütlerde öğrenme gereksiniminin doğmasına sebep olmuştur. 1990'lı yıllardan sonra, bilgi toplumuna geçişle birlikte, örgütlerde öğrenme kavramının önemini ortaya çıkarmış ve bireyler gibi örgütlerin de öğrenme ve kendini geliştirmeyi yaşamları boyunca sürdürmeyi amaçladıkları “öğrenen örgütler” haline dönüşme gerekliliğinin farkına varılmıştır.

Bireysel bazda öğrenme ve kendini geliştirme, bir örgütte çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir. Burada insanın öğrenme ve kendini geliştirme olgusunun, ortak bir vizyonla, örgütün tamamına yayılarak örgütsel bazda öğrenme ve bunun sonucu olarak da “öğrenen organizasyon” olma amacından bahsedilebilir<sup>60</sup>.

##### 2.1.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Gelişimi

Öğrenen organizasyon aşamasına gelene kadar örgütler belirli süreçlerden geçmişlerdir. Bu sürecin ilk aşaması **bilen** organizasyonlardır (knowing organizations). Bilen organizasyonlar klasik yönetim anlayışının ortaya çıkardığı bir kavramdır. “Rasyonellik” ve “en iyi” anlayışı bilen organizasyonların özelliği haline gelmiştir. Çevrenin organizasyonu etkileme şansının düşük olduğu fikri hakimdir. Yetkiler, üst kademe esas alınarak yukarıdan aşağıya doğru emir komuta zinciri şeklinde dağıtılmıştır<sup>61</sup>. Değişime tepki verilir fakat bu tepkiler hep küçük çapta kalır. Gelişim vardır fakat var olan bir ürüne ufak yenilikler ve eklemeler yapmak şeklindedir. Büyük

---

<sup>60</sup> Yazıcı, s. 147.

<sup>61</sup> Süheyla Gürsözlü, **Öğrenen Organizasyonlar**, 2003, <http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=article&sid=16&mode=&order=0&thold=0,> (06/05/2006).

çaplı değişiklikler sonucunda ortaya tamamen yeni bir ürün yada hizmet çıkartmak şeklinde değildir. Bilen organizasyonların öğrenmelerinde yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçınma eğilimleri engel oluşturur<sup>62</sup>.

Sürecin ikinci aşaması ise **anlayan** organizasyonlardır (understanding organizations). Bilen organizasyonlardan farklı olarak anlayan organizasyonlar “en iyi” bakış açısı ile bakmazlar ve koşullara ve kişilere göre farklı “iyi”lerin olabileceğini düşünürler. Neo-klasik yaklaşımın etkisinde kalmakla beraber; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışı, informel organizasyon, algı ve tutumlar, motivasyon ve önderlik, organizasyonlarda değişim ve gelişme konularıyla ilgilenir<sup>63</sup>. Burada insan unsuru önemli olmakla birlikte kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları da diğer etkili unsurlardır. Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır<sup>64</sup>.

**Düşünen** organizasyonlar (thinking organizations) ise her şeyin düşüme yolu ile çözüme kavuşturulabileceğini vurgular. Düşünen organizasyonlar, eğer işletmenin faaliyetlerinde herhangi bir aksaklık mevcut ise, bunu düzelterek bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak sistem ve modeller geliştirirler. Bu tarz organizasyonlar, problemlerin çabuk teşhis edilmesi ve analiz yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Ancak tepkici bir çözüm yöntemi olduğu için daha önceden çıkabilecek sorunları tahmin ederek çözüm yollarını geliştirebilmeye uzak kaldığı için öğrenmeyi engelleyici bir niteliği mevcuttur.

Son aşama ise öğrenen organizasyon aşamasıdır (learning organizations). Öğrenen organizasyonların temelinde sürekli öğrenmeye dayanan, gelişimi teşvik eden bir yapı mevcuttur. Öğrenme değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumu sağlamak amacıyla kullanılır. Öğrenen organizasyonlar, bilen anlayan ve düşünen organizasyonlar ile karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime olan

<sup>62</sup> Secil Taştan, **Öğrenen Organizasyonlar**, 2002, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>, 07/05/2005.

<sup>63</sup> Gürsözlü.

<sup>64</sup> Taştan.

yaklaşımlarıdır. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonlarda değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır<sup>65</sup>.

Değişime uyum sağlamak için değişik ve çok çeşitli çalışmalar yürütülür. Ama aslında değişime uyum sağlamanın anahtarı bilgiye sahip olmaktan geçmektedir. İşte bu bilgi de “öğrenme” ile elde edilebilir. Öğrenmemin amacı yararlı çıktılar elde etmektir. Yönetim ve yenilik literatüründe öğrenme ihtiyacı net bir şekilde açıklanmıştır; öğrenme belirsiz teknoloji ve pazar koşullarında rekabetçiliği, üretkenliği ve yenilikçiliği koruma ve geliştirme yollarını aramak olarak tanımlanır. Başka bir ifade ile ne kadar çok belirsizlik varsa, öğrenmeye de o kadar çok ihtiyaç vardır<sup>66</sup>. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme kavramına yüklenen anlam farklıdır, öğrenme bir sınıf yada konferans salonunda yapılan bir sunumu pasif olarak dinlemekten çok daha fazlasıdır<sup>67</sup>. Öğrenme, günlük hayatın her safhasında, özellikle iş başında vardır ve öğrenci aktiftir.

Öğrenen organizasyonlar, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır<sup>68</sup>. Öğrenen bir organizasyonun öğrenen bireyleri vardır, öğrenen birey, her durumda beyninin bir köşesinde öğrenme fikrini barındırır ve karşılaştığı her olaydan birşeyler öğrenmeye çalışır. Bununla beraber öğrenilecek konuları belirler, “yapılacak işler listesi” gibi bir de “öğrenilecekler listesi” vardır<sup>69</sup>.

Başka bir tanıma göre öğrenen organizasyonlar, bilgiyi yaratma, edinme ve transfer etme konusunda ustalık kazanmış ve elde ettiği bilgileri özümseyerek kendi tutumlarını geliştiren organizasyonlardır. Stratejilerini test ederek, kurumsal karnesinde elde ettiği sonuçlar doğrultusunda; yapısında, süreçlerinde, teknolojik yapısında, ve

---

<sup>65</sup> Yazıcı, s. 151.

<sup>66</sup> Çıbıkcı, s. 1.

<sup>67</sup> David Machles, **Situated Learning**, *Professional Safety*, (2003), Park Ridge: Cilt 48, Sayı. 9, s. 22.

<sup>68</sup> **Master Class**, *Management Today*, (2004), London: Cilt 23, Sayı. 2, s. 24.

<sup>69</sup> Jim Collins, **The Learning Person**, *Training*, (1998), Minneapolis: Cilt 36, Sayı. 3, s. 84.

insan kaynağı alt yapısında gerekli değişikliği yapan organizasyonlardır<sup>70</sup>. Öğrenen organizasyonlarda iyi bir haberleşme sistemi ve iletişim sayesinde, bireysel bazda öğrenilen bilgiler diğer çalışanlarla sürekli olarak paylaşılır, bu bilgiler hem örgüt hafızasına kaynaklık eder hem de böylece örgütün öğrenmesi sağlanır.

Öğrenen organizasyon kavramı, organizasyonun sosyal bir etkileşim ortamı olduğunu vurgulayan ve organizasyonların yalnızca işbirliği ve dayanışma ile var olabileceklerini belirten yeni bir bakış açısidir. İnsanların birlikte çalışarak tek başına yapamayacakları işleri gerçekleştirebileceklerini ve birlikte daha fazla öğrenebileceklerini kabul ederler<sup>71</sup>.

Öğrenen organizasyon kavramı hakkında kapsamlı çalışmalar yapan, önemli isimlerden biri olan Peter Senge öğrenme ihtiyacını şu şekilde ifade eder: “Dünya birbiri ile daha bağlantılı hale geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı sürece çalışma daha öğrenmeci olma durumundadır. Adı Ford, Sloan, veya Watson olsun, organizasyonlar için artık tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden “düşünüp bulması” ve organizasyonda geri kalan herkesin “büyük stratejist”in emirlerini izliyor olması mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek olan organizasyonlar, bireylerin, bir örgütün tüm seviyelerinde yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceklerini keşfedenler olacaktır”<sup>72</sup>.

Günlük yaşantımızda birbiri ardına gerçekleşen olayları nedensellik yaklaşımı içinde, birbirinin nedeni ve sonucu olarak algılarız. Fakat yaşanan süreç aslında bu kadar basit değildir. Olaylar, bizim fark etmediğimiz birden çok değişkenden etkilenirler. Bu yanılsama bizi resmin bütününe görememe noktasına getirir ve eylemlerimizin sonuçlarını göremez hale geliriz. Kısa vadeli çözümler uzun vadede çoğu zaman bize problem olarak geri döner. Örneğin araştırma ve yeni ürün geliştirmeye ayrılan bütçeyi azalttığımızda maliyetler azalır, fakat uzun dönemde araştırma ve yeni ürün geliştirmeye kaynak ayrılmadığı için satışlar düşecektir, bu da

<sup>70</sup> Şengül Arslan, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık., 2002, s. 268.

<sup>71</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 145.

<sup>72</sup> Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, 9. Basım, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002, s. 12.

daha büyük maddi kayıplara yok açar<sup>73</sup>. Dünya birbirinden ayrı, birbiri ile ilişkisi bulunmayan değişkenlerden yaratılmamıştır ve öğrenen organizasyonlar bu yanılsamadan kurtulmuşlardır. Örgütler, olayların birbiri ile olan ilişkisini, yaptıkları eylemlerin sonuçlarının ne olacağını önceden sezebilirler, yani resmin bütününe görebilirler.

Öğrenen organizasyonlarda, “metanoia” yani bir zihniyet değişikliği vardır. Metanoia’nın anlamını kavramak, öğrenmenin daha derin anlamını kavramaktır; çünkü öğrenme bir zihniyet değişikliğini de kapsar. Günlük hayatta kullandığımız öğrenme kavramı bilgi edinme ile aynı anlama gelir olmuştur. Gerçekte öğrenmeyle şimdiye kadar hiç yapmadığımız bir şeyi yapmaya muktedir oluruz, öğrenme ile yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletiriz<sup>74</sup>. Ve bu zihniyet değişikliği sadece iş hayatımızı değil, tüm hayatımızı etkiler, insanlar günlük hayatlarında da sürekli öğrenme ve gelişimi benimser ve sosyal hayatlarını bu yönde geliştirmeye çalışırlar. Bu anlamda öğrenen organizasyon fikri bir felsefedir, hayata bakış açısıdır.

Öğrenen Organizasyonların beş temel disiplini vardır, bunlar; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve en son olarak da sistem düşüncesidir. Bu disiplinlerden ileri bölümlerde ayrıntılı olarak bahsedilecektir. Sistem düşüncesi diğer dört disiplinin birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan düşünme biçimidir, onları birbiri ile kaynaştırır, tutarlı bir teori ve pratik bütün olarak birleştirir.

Kişisel hakimiyet eylemlerimizin, dünyamızı nasıl etkilediğini sürekli olarak öğrenmeye yönelik kişisel dürtümüzü teşvik eder. Paylaşılan vizyon oluşturma, uzun döneme bağlanmayı teşvik eder. Zihni modeller bizim dünyaya şimdiki bakış yollarımızdaki yetersizlikleri ortaya çıkarabilmemiz için gerekli açıklığı sağlar. Takım halinde öğrenme, insan gruplarının bireysel perspektiflerinin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir. Sistem düşüncesi ise, öğrenen organizasyonun

---

<sup>73</sup> Mark K. Smith, **Peter Senge and Learning Organizations**, 2005, <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>, (16/10/2005).

<sup>74</sup> Senge, s. 22.

en ince yönünü anlaşılır kılar; bireylerin kendilerini ve dünyalarını kavrama yoludur. Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten, dünyaya bağlantılı olarak görmeye, problemlerimizi dışardan bir başkasının veya bir başka şeyin problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelen bir zihniyet değişikliğidir<sup>75</sup>.

### 2.1.2. Öğrenen Organizasyonların Temel Nitelikleri

Öğrenen organizasyonun karakteristikleri, “tüm bireylerin öğrenmesini hızlandıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren organizasyon” olarak da belirtilebilir. Bu karakteristikler şunlardır<sup>76</sup>:

- \* İçinde bireyin öğrenmeye ve potansiyellerini geliştirilmeye teşvik edildiği bir iklim vardır.

- \* Bu öğrenme kültürünü; müşterileri, tedarikçileri ve diğer önemli ortakları içerecek şekilde genişletir.

- \* İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisini temel politikası yapar.

- \* Sürekli olarak bir organizasyonel dönüşüm süreci içindedir.

Öğrenen organizasyonların usta oldukları beş ana faaliyet aşağıdaki gibi sıralanmıştır<sup>77</sup>:

- \* Sistematik problem çözme.

- \* Yeni bilginin yaratılması.

- \* Tecrübelerden ve geçmişten öğrenme.

- \* Başkalarının tecrübelerinden, en iyi uygulamalarından ve müşterilerden öğrenme.

- \* Kurum içi bilgi transferi.

---

<sup>75</sup> Moya K. Mason, **New Directions: The Learning Organization**, 2006, <http://www.moyak.com/researcher/resume/papers/var21mkm.html>, 19/02/2006.

<sup>76</sup> Çıbıkçı, s. 16,

<sup>77</sup> Arslan, s. 269.

Yukarıdaki beş unsur ile birlikte öğrenen organizasyonların temel yetenekleri aşağıda başlıklar altında incelenmiştir:

**Sistematiik Problem Çözme:** Toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme felsefesinden hareketle sistematiik problem çözmenin temel unsurları şöyle açıklanmaktadır<sup>78</sup>:

\* Problemlerin teşhisinde tahmin yapmak yerine bilimsel yöntemleri temel almak.

\* Varsayımda bulunmak yerine verilerle karar almak

\* Veri analizleri ve çıkarımlarında istatistiksel yöntemler kullanmak.

Öğrenen organizasyon mantığının oturması için örgüt içinde çalışanların problem çözme konusunda yukarıdaki mantığı benimsemesi sağlanmalıdır. Bunun için çalışanların daha disiplinli bir hale gelmesi, ve detaylara daha çok önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların daha fazla sorgulayan ve nedenin altında yatan gerçekleri araştıran bireyler haline gelmesiyle birlikte, problemlere daha sistematiik yaklaşımlar getirilebilir<sup>79</sup>.

Sistematiik problem çözümünde, sorunların belirlenmesinde tahminden çok bilimsel yöntemlere başvurulması; hipotez oluşturulması, hipotez test etme, Deming'in planla, yap kontrol et döngüsünü kullanma; karar almada varsayımlardan çok gerçek veriler üzerinde durma, verileri düzenlemek için histogramlar, pareto diyagramları, kullanmak oldukça geçerli yöntemlerdir<sup>80</sup>.

\* **Yeni Bilginin Yaratılması:** Öğrenilecek bilgilerin ortaya çıkarılması yada bulunması bu faaliyet sonucunda gerçekleşir. Yeni bilginin oluşturulması için araştırma ve test faaliyetleri sistematiik olarak yürütülmelidir. Bu faaliyetler sürekli programlar ve deneme projeleri olarak iki şekilde gerçekleştirilirler<sup>81</sup>.

---

<sup>78</sup> Arslan, s. 269.

<sup>79</sup> Yazıcı, s. 155.

<sup>80</sup> Arslantaş, s. 66.

<sup>81</sup> Arslan, s. 270.

Sürekli programlar, yeni bilgiyi sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir dizi küçük denemeyi içerir<sup>82</sup>. Bu denemeler sürekli iyileştirme faaliyetlerinin birçoğunun temelini oluşturur ve üretim süreçlerine yönelik olarak gerçekleştirilir. Bu kapsamda akademik yada sektördeki lider kurumlar ziyaret edilerek bilgi toplanılabilir ve bu bilgiler doğrultusunda iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılabilir. Sürekli programların başarılı uygulamalarının ortak özellikleri, elde edilen bilginin ister iç ister dış kaynaklı olsun sürekli ve hızlı bir biçimde organizasyona kazandırılmasıdır. Başarılı uygulamaların gerçekleştirilebilmesi risk almaya yönelik teşvik sisteminin mevcudiyeti ile mümkündür. Yöneticiler denenen yeni yaklaşımlar üzerinde denetim yaparken çalışanları başarısızlıklarından dolayı cezalandırarak örgüt içi yaratıcılığı yok etmemelidir. Sürekli programlar denemeleri gerçekleştirmek ve değerlendirmek için gerekli becerileri kazanmış elemanlara ihtiyaç gösterir. Bu beceriler nadiren sezgisel olmakla beraber öğrenilme ile kazanılır. Çalışanların istatistiksel yöntemler, grafik teknikleri konusunda becerilerini geliştirmesi gerekir. Ayrıca çalışanların yaratıcılığının da burada önemli payı vardır.

Deneme projeleri ise sürekli programlar dahilindeki değişimlerden çok daha kapsamlı değişimleri içerir. Radikal değişimler getiren bu projeler en baştan itibaren tasarlanır ve örgütün hayatına yeni bir dönem açar<sup>83</sup>. Genellikle işletmelerin daha sonra uygulamayı düşündükleri öncü nitelikli projelerdir. Bu nedenle değişime yönelik projeler geçiş niteliği taşıyan projelerdir. Bu projeler daha sonraki projeler için ilkeleri ve kuralları ortaya koyar, bu yüzden yöneticilerin yeni kurallar oluşturulması sırasında duyarlı davranmaları ve gerekli önemi göstermeleri gerekir. Değişime yönelik projeler, orta kademe yönetimine direk rapor veren birçok fonksiyonu kapsayan güçlü takımlarla geliştirilir.

İşletmelerde en fazla deneyin yapıldığı ve yeni yaklaşımların en fazla denendiği yer ar-ge bölümleridir<sup>84</sup>. Bu bölüm işletmenin ürün, süreç veya teknolojilerini geliştirmek amacıyla çalışan bölümleridir. Temel görevleri yenilik yaratmak olduğuna göre, bunu gerçekleştirmek için de sayısız deney ve gözlemin de bu bölümde

---

<sup>82</sup> Arslantaş, s. 66.

<sup>83</sup> Arslantaş, s. 67.

<sup>84</sup> Yazıcı, s. 156.

gerçekleşmesi gerekir, dolayısıyla örgüt içinde bazı konularda gerçek anlamda bilginin yaratıldığı yer de ar-ge bölümleridir. Ancak bu bölümün yarattığı bilgi tüm örgüte yayılamadığı sürece bir anlam taşımamaktadır.

**\* Tecrübelerden ve Geçmişten Öğrenme:** Geçmişteki başarılar ve başarısızlıklar örgütler için önemli öğrenme fırsatlarıdır, tecrübe ile sabitlenmiş oldukları için olumlu yada olumsuz olsun, akılda kalıcıdır. Bu sebeple örgütler düzenli olarak başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeli, sistematik bir biçimde değerlendirmeli ve çıkarılan dersleri tüm çalışanların ulaşabileceği bir şekilde depolamalıdır. Geçmişte yaşanan başarılı örnekler çalışanlara ne yapmaları konusunda yön gösterir fakat aynı şekilde yaşanan başarısız deneyimler de ne yapmamaları konusunda çok önemli çıktı sağlar. Aksi takdirde hatalar ve başarısızlıklar tekrarlanacaktır.

Başarısız uygulamalara dayalı olarak sağlanabilecek başarılı sonuçlara ulaşmanın, temelde iki türlü gelişimi söz konusudur. Birincisinde yaratılan başarısız sonuçların üzerine, bilinçli biçimde olmaksızın ve genellikle rastlantısal şekilde olumlu gelişmeler sağlanabilir. Bu gibi durumlarda bazen örgüt bir önceki adımda ne denli başarısız olduğunun bile farkında olmayabilir. Genellikle sonuçlar açısından performans değerlendirmenin yapılmadığı, yenilik yaratma amacı olmayan veya değişimin gereğini ve önemini kavrayamamış organizasyonlarda durum böyledir. İkincisinde ise organizasyonlar, geçmişte yaşanan başarısızlıkların değerlendirmesini yapacak ve bunlardan yararlı dersler çıkaracak süreçleri geliştirmişler ve uygulamaya geçmişlerdir. Yaratılan başarıların bir kısmının kaynağı işte bu süreçlerdir. Öğrenen organizasyonlarda, hataların irdelenip, bunlardan uygulamaya yönelik yararlı ipuçlarının sağlanmasına yönelik bilinçli bir anlayış söz konusudur<sup>85</sup>. Başarılı öğrenen organizasyonlarda, yöneticiler öğrenmeyi ve gelişimi desteklemek için hatalara karşı hoşgörölü davranır, çalışanları korkutmazlar, bu da hataların gizlenmesini ve etkinliğin azalmasını ortadan kaldırır.

---

<sup>85</sup> İbrahim Pınar, **Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi**, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, (1999), Cilt 28, Sayı. 2 s. 52.

Organizasyonlar karşılaştıkları sonuçları sorgulayarak, bunlardan yararlı sonuçlar çıkarmalarını sağlayacak olan uygulamaları çeşitli yollardan gerçekleştirebilirler. Bu amaca yönelik olarak, belirli sonuçların “neden” oluştuğunu irdeleyerek vaka çalışmaları ve proje sonrası değerlendirme çalışmaları düzenli olarak gerçekleştirilebilir<sup>86</sup>.

**\* Başkalarının Tecrübelerinden, En İyi Uygulamalarından ve Müşterilerden Öğrenme:** Dış çevre elementleri örgütler için çok çeşitli öğrenme kaynaklarını içerir, bu kaynakların en önemlileri, rakipleri yani diğer örgütlerdir. Öğrenme her zaman düşünme ve kendi kendini analiz ile gerçekleşmez, bireyin yeni perspektif kazanmasını sağlayan görüşler dışardan da gelebilir. Kıyaslama (Bencmarking) yoluyla örgütler, bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleriyle kendi uygulamalarını karşılaştırır ve elde ettiği sonuçları, kendini geliştirmek için kullanır<sup>87</sup>. Öğrenen organizasyonlarda kıyaslama, takımların yada çalışma gruplarının kendi çevrelerindeki öğrenme olanaklarının farkına varmalarına yardımcı olur. İşletme içindeki kusursuzluğu belirlemek ve bunu işletmenin diğer bölümlerindeki yeni uygulamalarda paylaşmak, diğer işletmelerdeki ve endüstrideki kusursuzluğu belirlemek ve bunu gelişmeyi teşvik edici bir unsur olarak kullanmak gerekir<sup>88</sup>.

Kıyaslama sürecinin örgütlerde şu şekilde ilerlediğini söyleyebiliriz, öncelikle kendimizi ve kıyaslama eşlerimizin performans düzeylerini hem karşılaştırmak hem de gelişmeleri ifade edebilmek amacıyla ölçme. Performans düzeylerini, süreçleri, uygulamaları ve benzeri şeyleri karşılaştırma. Kıyaslama eşlerinden öğrendiklerimizi, kendi organizasyonumuza aktarabilme. Son olarak ise bu çalışmanın amacı olan gelişmeyi gösterebilmedir<sup>89</sup>. Kendimizi aynı örgüt içindeki diğer departmanlarla kıyaslayacağımız gibi, rakiplerimizle yada aynı sektörde çalışan benzer bir firmalar ile de kıyaslayabiliriz.

---

<sup>86</sup> Pınar, s. 55.

<sup>87</sup> Çıbıkçı, s. 25.

<sup>88</sup> Arslantaş, s. 69.

<sup>89</sup> Çıbıkçı, s. 26.

Kıyaslamanın yanı sıra diğerk bir verimli kaynak ise ürünler, rakiplere göre durum, değışen beklentiler, ve hizmetler hakkında beklenenden daha çok verimli bilgi sağlayabilecek müşterilerdir<sup>90</sup>. Müşteriden gelebilecek bilgiler örgütlere eksiklerini giderme fırsatı ve yeni öğrenme olanakları sağlar. Müşteriler, güncel ürün bilgisi, rekabetçi karşılaştırmalar, değışen tercihler konusunda fikir; hizmet ve kullanım bilgileri konusunda geri besleme sağlayabilirler<sup>91</sup>. Bu bilgiler işletme için çok değerlidir ve diğerk hiçbir kaynaktan bu kadar net alınamazlar. Öğrenen organizasyonlar müşteri odaklı olduğu için, müşteriden gelen bilgilerin ayrı bir önemi vardır.

Müşterilerden aşağıdaki konular hakkında bilgi alınabilir<sup>92</sup>:

- \* İşletmenin mevcut ürünleri hakkındaki fikirler
- \* İşletmenin rakipleriyle ilgili görüşlerinin araştırılması
- \* Müşteri tercihlerindeki değışimlerin izlenmesi
- \* Ürün ile ilgili hizmet beklentilerinin ve kullanım biçimine yönelik geri-beslemelerin gerçekleştirilmesi ve anlaşılması.

Organizasyonlar ile müşteriler arasındaki karşılıklı öğrenmeye dayalı sistemde, müşterilerin taleplerinin ve beklentilerinin öğrenilmesi yoluyla, organizasyon için de katılımcı bir anlayışta tüm çabalar müşteri gereksinimlerinin karşılanmasına yönlendirilir. Yeni ürün geliştirme süreçlerinde müşteri ihtiyaçlarına odaklanılarak beklentilere uygun ürün-hizmet geliştirilebilir. Bu da rekabet konusunda örgüte önemli avantajlar sağlayacaktır.

\* **Kurum İçi Bilgi Transferi:** Öğrenen organizasyonlar, çalışanlarının bilgiyi örgüt içinde herkes ile paylaşması sonucu öğrenen, organizasyonlardır. Örgüt içinde sürekli bir öğrenme ve öğrenilenlerin paylaşılması durumu söz konusudur, bu paylaşım ile sinerji yaratılır.

---

<sup>90</sup> Arslan, s. 271.

<sup>91</sup> Yazıcı, s. 158

<sup>92</sup> Pınar, s. 59.

Öğrenen organizasyonlar sürekli olarak yeni bilgiler arayışı içindedirler ve öğrenme düzeyinin yükselmesi için elde edilen bilgilerin herkes tarafından kullanılmasını amaçlarlar. Bu bakımdan öğrenen organizasyonların temel özelliklerinden birisi de, bilgileri tüm organizasyona yayarak herkes tarafından paylaşılmasına zemin hazırlayan bir örgüt kültürü özelliğine sahip olmalarıdır. Bilgiler tüm organizasyona yayılıp, çalışanlar tarafından paylaşıldıkça, öğrenen organizasyonun getirdiği açıklık iklimi ve sınırsız organizasyon anlayışına daha da yaklaşır<sup>93</sup>.

Günümüzde işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum sağlama yeteneklerini ve bu amaçla bilgi kaynaklarını ne etkinlikte kullandıklarını tanımlamak amacıyla “bilgi zinciri”(knowledge chain) kavramı kullanılır<sup>94</sup>. Bilgi zinciri, bir işletmenin harekete geçmek için gerek duyduğu zihinsel gücü, çevresini tanıma ve sezinleme kapasitesini, ve pazar değişimlerine veya teknolojik gelişmelere, rakiplere göre cevap verme hızını sergilemektedir. Bunu başarabilmek için örgütlerin çevreye karşı çok duyarlı olmaları ve değişimlerin farkına hemen varmaları gerekmektedir.

Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, inceleme gezileri, personel rotasyon programları, eğitim ve geliştirme programları ve standartlaştırma programları gibi çeşitli mekanizmalar bu sürece destek verir. Bilginin paylaşılmasının örgüte sağlayacağı bir önemli yarar daha vardır. Bilgi çalışanların değil de, örgüt hafızasının kaydı altına alınır, çalışanların zamanla örgütten ayrılması ile bilginin de ayrılması engellenmiş olur. Bu bakımdan da bilgi paylaşımı ve örgütsel hafızanın oluşturulması çok önemlidir, böylece entelektüel sermaye örgüt içinde tutulmuş olur.

### **2.1.3. Organizasyonlarda Öğrenme Yetersizlikleri**

Örgütler de insanlar gibi canlı organizmalardır ve hayatta kalabilmek için değişen çevre şartlarına uyum sağlamak zorundadırlar, aksi takdirde varlıklarını sürdüremezler. Değişen çevre şartlarına uyum sağlama konusunda öğrenme anahtar bir

---

<sup>93</sup> Pınar, s.72.

<sup>94</sup> Yazıcı, s. 159.

faktördür fakat örgütler her zaman bu konuda başarılı olamayabilirler. Problemlerin farkına varılıp, çözüm aranmaya çalışılsa bile bazen bu çözümler işe yaramayabilir, bu durumda örgütün öğrenme yetersizliğinin olup olmadığına bakılması gerekir. Öğrenme yetersizlikleri, örgüt içinde çalışanların öğrenmesini engelleyen yanlış düşünüş biçimleridir. Bu öğrenme yetersizliklerine aşağıda sırayla yer verilecektir:

**\* Göreve Takılı Kalma:** Çalışanlar yöneticilerinin de güdülemesiyle işlerine o kadar bağlanırlar ki, kendileri yaptıkları işle; görevleriyle özleştirirler, bu durum zamanla bir kimlik problemi yaşamalarına sebep olur. Günlük işlere aşırı derecede odaklanıp, ana amacı göz ardı ederler, bu da çalışanların sorumluluklarını, pozisyonlarının sınırlarıyla belirlenmiş olarak görme eğilimlerini doğurur<sup>95</sup>. Sadece kendi pozisyonları üzerine yoğunlaştıklarından, ortak çalışma sonuçları üzerinde sorumluluk duygusuna sahip olamazlar.

**\* Sorunlardan Kişileri Sorumlu Tutma:** Kişiler, ortaya bir sorun çıktığında buna çözüm yolu bulmaktansa hemen soruna bir suçlu bulma eğilimine girerler. Bu suçlu genellikle onların dışında biridir ve böylece kendilerini temize çıkarmış olurlar. Bu eğilim, “görevim neyse ben oyum” anlayışının ve bu bakışın teşvik ettiği dünyaya systemsiz bakma yollarının bir sonucudur. Sadece kendi pozisyonumuz üzerinde yoğunlaştığımızda, eylemlerimizin bu pozisyonun sınırlarının ötesine uzandığını göremeyiz. Bu eylemlerimiz bize geri dönüp ortaya rahatsızlık veren sonuçlar çıkardığında, bu yeni problemleri yanlış bir algılamayla dışardan kaynaklanan problemler olarak düşünürüz<sup>96</sup>. Ancak sorunların kaynağını dışarda değil de kendimizde aramaya başlarsak, kendi tecrübelerimizi değerlendirme fırsatı bulabileceğimizden öğrenme sürecini de geliştirebiliriz.

**\* Sorumluluk Üstlenme Endişesi:** Çalışanlar karşısına çıkan zor problemleri göğüslemeli ve birşeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmalıdır, böylece problemler iyice karmaşıklıktan çözömlenmiş olur. Son dönemlerde oldukça popüler olan “proaktif olmak” kavramı tepkisel olmanın bir ilacı olarak görölmektedir. Gerçek proaktif olmak, kişinin kendi problemlerini çözerken, sorumluluklarını

---

<sup>95</sup> Yazıcı, s. 141.

<sup>96</sup> Senge, s. 29.

irdelemesi ve eleştirmesidir. Ancak sorumluluk üstlenmek sorunların kaynağını dışarda aramak değildir<sup>97</sup>. İnsanlar kendi sorumluluklarını gerçek anlamda yerine getirdiklerinde çözümü başka yerde aramaya gerek kalmayacaktır.

**\* Olaylara Takılı Kalma:** Kişilerdeki olaylar üzerine yoğunlaşma eğilimi, hayatı bir olaylar dizisi olarak algılamalarına sebep olur. Her şey bir nedene ve sonuca bağlanır ve olayları ortaya çıkaran ana şeyler değil de neden sonuç ilişkileri önemli olmaya başlar. İnsanlar genel olarak kısa vadeli olaylardan hareket ederler, bu da ilişkilerin gerçek nedenlerini görmelerini engeller. Olaylara odaklanırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı önceden tahmin etmek olur. Bu da bütüncül bakmamızı ve öğrenmemizi engeller<sup>98</sup>.

**\* Yavaş Değişimlerin Önemszenmemesi:** Bireyler ve örgütler doğaları gereği küçük değişimleri fark edemezler ve önemsemezler, çünkü ani ve büyük değişikliklere odaklanmışlardır. Haşlanmış kurbağa hikayesi bunun en güzel örneğidir. Bir kurbağayı, içi çok sıcak su ile dolu bir kaba koyarsanız, yaşam içgüdüğü ile hemen kendini dışarı atar, kendisi için tehlike sinyali olan aşırı ısıya tepki verir. Fakat aynı kurbağayı içinde ılık su ve normalde alışık olduğu bitkiler, yosunlar bulunan bir akvaryuma koyarsanız, hemen akvaryuma uyum sağlar. Ve sonrasında sıcaklığı yavaş yavaş arttırırsınız. Kurbağa suyun ısındığının farkına varmaz, aksine daha da rahatlar ve gevşer. Öyle ki bu durum suyun sıcaklığı kurbağanın haşlanmasına yetecek seviyeye gelene kadar devam edecek ve sonunda kurbağa sudan çıkamayacak hale gelecek ve haşlanacaktır. Kurbağa çevresinde ortaya çıkan değişikliklerin aslında tehlike sinyalleri olduğunu anlayamamış, içinde bulunduğu ortam değişmesine rağmen o davranışını değiştirmemiştir. Örgütlerde tıpkı bu örnekte olduğu gibi küçük değişiklikler fark edip önlem almazlarsa, ilerde sorun ile karşılaşacaklardır. Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek, telaşlı hızımızı yavaşlatıp görülmesi zor olana dikkat etmeyi gerektirir. Yavaşlamayı ve çoğu zaman en büyük tehditleri

---

<sup>97</sup> Yazıcı, s. 142.

<sup>98</sup> Serkan Bayraktaroğlu, **Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri**, 2002, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=238](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=238) , (01/12/2005).

oluşturan tedrici süreçleri görmeyi öğrenmedikçe kurbağanın kaderinden kaçınamayız<sup>99</sup>.

**\* Tecrübe ile Öğrenme Yanılgısı:** En iyi öğrenme tecrübe ile olur, bebekliğimizden itibaren; yemek yeme, yürüme, konuşma gibi birçok aktiviteyi deneme ve tecrübe kazanma yolu ile öğreniriz. Bir eylem yapar sonuçlarını görür bu doğrultuda başka bir eylem yaparız. Ancak zamanla eylemlerimizin sonuçları görmez hale gelebiliriz; eylemlerimizin ilk sonuçları uzak bir gelecekte yada işlev yaptığımız daha büyük bir sistemin daha uzak bir köşesinde ortaya çıkıyorsa tecrübe ile öğrenme yanılgısı içine düşebiliriz.

Organizasyonların karşı karşıya kaldığı esas öğrenme ikilemi burada yatar; en iyi tecrübe ile öğreniriz fakat hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşayamayız. Organizasyonlarda alınan en kritik kararların yıllara veya on yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Araştırma ve geliştirmede alınan kararların pazarlama ve imalat üzerinde birinci derecede etkisi vardır. Yeni üretim tesislerine ve süreçlere yapılan yatırımlar beş ila on yıl gibi bir süreçte kaliteyi ve teslimat güvenilirliğini etkiler<sup>100</sup>. Bu tarz kararların sonuçlarının tecrübe ile görülmesi ve bunlardan ders alınarak öğrenmek söz konusu olamaz.

**\* Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar:** Yönetici takımları, organizasyonların farklı işlevlerini ve uzmanlık alanlarını temsil eden tecrübeli yöneticilerin bir araya gelmesi ile oluşan takımlardır. Bu takımlar, organizasyonların karmaşık görünen sorunlarını ele alarak, çözüm üretmeye çalışırlar. Ancak bu takımlar genellikle kendi alanları için mücadele ederler<sup>101</sup>. Bu takımlar tutarlı bir takım görüntüsünü korumak için aralarındaki anlaşmazlıkları bastırmaya çalışır, ciddi itiraz ve tereddütlere sahip olanlar bunları açıkça ifade etmekten kaçınırlar ve ortak kararları herkesin kabul edebileceği şekilde alırlar. Ortada bir anlaşmazlık varsa suçlayıcı ve görüşleri

---

<sup>99</sup> Senge, s. 32.

<sup>100</sup> Senge, s. 33.

<sup>101</sup> Yazıcı, s. 143.

kutuplaştırıcı şekilde belirtilir ve varsayımlarla tecrübedeki farklılıkların takımın bir bütün olarak öğrenebileceği şekilde ifade edilmesi sağlanamaz<sup>102</sup>.

Yukarıda açıklanan öğrenme yetersizlikleri ve bunlara ek olarak; bilgiyi paylaşmama, bilginin üretilmesini engelleme, sorunları birbiri ile ilişkilendirmeme, benzer olaylardan ders almama, geçmiş başarılarla sığınma gibi davranış kalıplarını sergilemek örgüt içindeki öğrenme iklimine zarar vermektedir. Bu yetersizlikler geçmişte var olmuştur, bugünün örgütlerinin önemli sorunlarından biridir ve önlem alınmadığı sürece gelecekte de karşımıza çıkacaktır. Senge öğrenen organizasyonların beş disiplininin bu sorunların çözümünde işe yarayacağını ileri sürmektedir. Fakat bunun için öncelikle bu yetersizlikler daha açık bir şekilde saptanmalıdır.

#### **2.1.4. Öğrenen Organizasyonların Temel Disiplinleri**

Beşinci disiplin adlı kitabında Peter Senge, öğrenen organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmelerinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen organizasyona dönüştüren beş temel disiplinden bahsetmiştir. Bunlar; kişisel ustalık, düşünsel modeller, takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi diğer dört disiplinin birbiri ile uyumlu olarak çalışmasını sağlayan aracı, bütünü görme sanatıdır. Örneğin sistem düşüncesi olmadan vizyon gelecek üzerine hayalperest resimler çizmekle kalır, ama buradan oraya gidebilmek için hakim olunması gereken güçleri anlamamıza yardım etmez. Fakat sistem düşüncesi de potansiyelini gerçekleştirmek için paylaşılan vizyon oluşturma, düşünsel modeller, takım halinde öğrenme ve kişisel ustalık disiplinlerine ihtiyaç duyar<sup>103</sup>. Bu disiplinler aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

##### **2.1.4.1. Kişisel Ustalık**

Örgütler bireyler aracılığı ile öğrendikleri için bireyler örgütler için birinci derecede önem taşırlar; birey öğrenmesi olmadan örgütsel öğrenme gerçekleşemez. Kişisel ustalık, kendini sürekli gelişim ve öğrenmeye adanmış zihniyeti ifade eder,

---

<sup>102</sup> Arslantaş, s. 81.

<sup>103</sup> Senge, s. 21.

yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler, hayatta gerçek aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli olarak genişletmektedirler. Bu sürekli öğrenme çabası öğrenen organizasyon ruhunu ortaya çıkarır<sup>104</sup>.

Yetenek ve beceri üzerine kurulu olmakla birlikte kişisel ustalık yetenek ve becerinin ötesine geçer. İnsanın yaşamına yaratılan bir yapıt olarak yaklaşması, yaşamın tepkici bir açıdan değil de yaratıcı bir açıdan yaşanması anlamına gelir. Yaratıcılık tarih boyunca tüm kültürlerde var olmuş ve gelişim için önemli rol oynamıştır. Kişisel ustalık, kişisel veya profesyonel olsun hayatın her yönünde özel bir yeterlilik düzeyini akla getirmektedir<sup>105</sup>.

Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar, hiçbir zaman “varamazlar”. Bazen dil kişisel ustalık teriminde olduğu gibi, yanıltıcı bir kesinlik duygusu uyandırır. Fakat kişisel ustalık sahip olunan bir şey değildir, bir süreçtir, hayat boyu bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetiştirme alanlarının had safhada bilincindedirler<sup>106</sup>.

Öğrenen organizasyonlar kişisel ustalığı destekler, önemli olan örgüt çatısı altındaki insanların yetişmesidir. Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler işlerine daha çok bağlıdır. Daha çok sorumluluk alırlar, daha hızlı öğrenirler<sup>107</sup>. Tüm bu sebeplerden dolayı kişisel gelişim desteklenir, çünkü bu yolla örgüt de gelişecektir. Burada bahsedilen gelişim fiziksel bir gelişim değil, zihinsel bir gelişimdir.

Bu süreçte çalışanlar kendileri için bir hedef, “vizyon” belirlerler ve bu amaca ulaşmak için sürekli bir gelişim döngüsü içine girerler. Vizyon ve amaç birbirlerinden farklı şeylerdir; amaç soyuttur, vizyon ise somuttur ve belirli bir istikamet, gelecekte kendimizi görmek istediğimiz yerdir. Amaç “insan kapasitesini gökleri görece kadar geliştirmek” ise, vizyon da “1960’ların sonunda aydaki insan”dır. Ortada bir vizyon olana kadar hiçbir şeyin meydana gelmeyeceği gerçekten söylenebilir. Ama emelde

---

<sup>104</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, , 2002, s. 389.

<sup>105</sup> Smith, **Peter Senge and the Learning Organizations**.

<sup>106</sup> Smith, **Peter Senge and the Learning Organizations**.

<sup>107</sup> Senge, s.160.

yatan bir amaç duygusu bir çağrı olmadan da, bir vizyonun salt iyi bir fikir olarak kalacağı da aynı ölçüde doğrudur<sup>108</sup>.

Öğrenen organizasyonlarda, kişisel vizyon, örgüt vizyonu gerçekleştirmede bir aracı olarak kullanılır, nasıl örgüt öğrenmesine bireysel öğrenme aracılığı ile gidiliyorsa, kişisel vizyon da örgüt vizyonuna aracılık eder. Bu yöneticiler tarafından kişisel ustalığın teşvik edilmesinin bir sebebidir. Fakat bu teşvik baskıcı, zorlayıcı olmamalıdır, aksi takdirde geri tepebilir. Yöneticiler bunun için, kişisel ustalık prensiplerinin günlük hayata uygulandığı bir iklimi teşvik etmek için aralıksız çaba sarf edebilirler. Bu organizasyon iklimi kişisel ustalığı iki yönden güçlendirecektir. Birincisi, kişisel büyüme ile organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrini sürekli olarak yeniden güçlendirecektir. İkincisi, kişilerin sunulana karşılık verdiği ölçüde, kişisel ustalığı geliştirilmesi için hayati olan bir “işbaşı eğitimi” sağlayacaktır<sup>109</sup>.

#### **2.1.4.2. Zihni Modeller**

Zihni modeller, zihnimizde yer etmiş kökleşmiş varsayımlar, tutumlar, genellemeler ve düşünüş biçimleridir; dünyayı zihni modellerimiz ile algılarız. Hem işletmelerin hem de bireylerin yapısında düşünüş ve tepki verme şeklini etkileyen ve kısıtlayan önyargılar vardır. Bu önyargılar bizi bilinen ve alışılmış düşünce kalıplarına ve eylemlere iter<sup>110</sup>. Zihni modelleri yönetme disiplininin öğrenen organizasyonların oluşumunda önemli bir rol taşımasının nedeni dünyanın nasıl işlediği üzerine düşünme yollarımızı ortaya çıkarması, kontrol etmesi ve düzeltmesidir.

Zihni modellerimiz sadece dünyayı nasıl algıladığımızı belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğimizi de belirler; davranışlarımızı etkilemesinin sebebi, gördüğümüz şeyleri etkilemesidir. Farklı zihni modellere sahip kişiler aynı olayı farklı şekilde görecektir ve algılayacaktır; bunun sonucu olarak da farklı tepkiler verecek ve davranacaklardır. Zihni modellerin işleyiş biçimi örgütlerde de aynıdır. Yöneticiler önemli kararlar verirken yada bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kalıplaşmış

---

<sup>108</sup> Senge, s. 165.

<sup>109</sup> Senge, s. 191.

<sup>110</sup> Ataman, s. 390.

düşünceler ile sınırlı kalırlar ve işe yaramayan eski çözümleri yine uygulamaya koyarlarsa başarılı olamazlar. Başarılı olmaları için kalıplaşmış eski çözümleri bir kenara bırakmaları gerekir, yani zihni modellerini değiştirmelidirler. Ancak bu şekilde öğrenmeyi hızlandırabilirler.

Zihni modelle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar. İçimizde bulunan ufuk ve vizyonları ortaya çıkarmayı ve bunları sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekir. Bu noktada sorgulama ile savunmayı dengeleyen “öğrenme” konuşmaları yapmak yeteneği önem taşır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncülerini etkili bir şekilde sunar ve düşündüklerini başkalarının etkisine açarlar<sup>111</sup>.

Bir organizasyonun zihni modeller ile çalışma kapasitesini geliştirmek, hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir<sup>112</sup>. Buradaki önemli unsur sorunlar hakkında kilit varsayımları su yüzüne çıkartmaktır, çünkü bir organizasyondaki en önemli zihni modeller kilit karar alıcıların paylaştığı zihni modellerdir. Bu modeller sınanmazsa, organizasyonun eylem alanı sınırlanır.

Çatışma, çalışma hayatında sıklıkla ortaya çıkan bir durumdur ve bazı durumlarda çalışanların enerjisini o kadar tüketir ki işin kendisi için bundan çok daha azını sarf ederler. Örnek olarak günlük hayatta yada çalışma hayatında yaşadığımız herhangi bir çatışmayı düşünelim; fakat sadece çatışması sırasında söylediğimiz şeyleri değil, o sırada aklımızdan geçen şeyleri de düşünelim. Olayı bu şekilde incelediğimizde, kendimizin nasıl düşünüş tarzımızdan dolayı bu çatışmaya katkıda bulunduğumuzu, başkaları hakkında yaptığımız genellemelerin nasıl konuşma ve davranışlarımızı belirlediğini fark edeceğiz. Örneğin; çalışma arkadaşlarımızdan birinin, kendimiz için “beceriksiz” gibi bir düşünceye sahip olduğumuzu düşündüğünü sanabiliriz, bu düşünceye onun bazı davranışlarından yola çıkarak varmışızdır ama hiçbir zaman bunu ona doğrudan soramayız. Bu sebeple bunun tersini kanıtlamak için bir çaba içine gireriz. Davranışlarımızın temelinde bu inanç ve karmaşık akıl yürütme kalıpları yer alır; bir şeye inanır ve bunun doğruluğunu sorgulamadan doğru olarak

<sup>111</sup> Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1. Basım, İstanbul: Papatya, 2002, s. 72.

<sup>112</sup> Senge, s. 206.

kabul edip buna göre davranırız. Doğru bir eğitimle kendi zihni modellerimizin nasıl çalıştığını kavrayıp, bunları düzeltebiliriz. Bunun için düşünme ve sorgulama becerilerimizi geliştirmemiz gerekir.

Düşünme becerileri; kendi düşünme süreçlerimizi yavaşlatıp zihni modellerimizi nasıl oluşturduğumuzun ve bunların eylemlerimizi etkileme yollarını farkına varmayı kapsar. Sorgulama becerileri ise başkalarıyla yüzyüze ilişkilerde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davrandığımızı belirtir<sup>113</sup>. Bu becerilerin gelişmesi bazı kavramların benimsenmesi ve sonuçlarının davranışlarımıza yansıtılması ile mümkün olur. Bu kavramlardan birincisi “soyutlama sıçramaları” dır. Zihnimiz o kadar hızlı çalışır ki, bu; tezat bir şekilde; çoğu kez bizim yavaş öğrenmemize sebep olur. Bunun nedeni; bu hızla, somut olaylardan, soyut çıkarımlar yaparak hızlı bir şekilde genellemelere sıçramaktır ve çoğu zaman bu genellemeleri sınamayı düşünmeyiz. Daha sonra doğrulukları sınanmamış bu genellemeleri günlük olaylarda karar vermek ve davranışlarımızı yönlendirmek için kullanırız ve hata yapmış oluruz. Genelleme yaparken daha yavaş düşünmemiz ve genellemelerimizi sorgulamamız gerekir, bu sonuca nereden geldiğimizi net bir şekilde ortaya koyup geçerliliğini test etmeliyiz.

Örneğin; konuşurken yüzümüze bakmayan, bizi dikkatli bir şekilde dinlemeyen ve geçiştiren bir çalışma arkadaşı için “X kendinden başkalarını umursamaz” gibi bir sonuç çıkarabiliriz. Yaptığımız bu genellemeyi sorgulamadan bu şekilde kabul eder ve davranışlarımızı buna göre yönlendiririz. Bizim bu yaklaşımımız karşımızdaki kişinin bu davranışı devam ettirmesine ve belki de arttırmasına sebep olur ve bu noktada haklılığımızın ispatlandığını bile düşünebiliriz. Bu noktada “sol sütun” kavramı devreye girer.

Sol sütun tekniği, zihni modellerimizin belli durumlarda nasıl işlediğini görmeye başlamak için güçlü bir tekniktir. Birisi ile sözlü yada yazılı bir iletişim kurduğumuzda, bu iletişim zihnimizde düşündüklerimiz ve bunlardan yola çıkarak söylediklerimiz olmak üzere ikiye ayrılır; zihnimizde yer alan düşünceler sağ sütunu,

---

<sup>113</sup> Senge, s. 211.

söylediklerimiz ise sol sütunu oluşturur ve çoğunlukla bu iki sütun birbirinden çok farklıdır. Bunu bir örnekle açıklayabiliriz; X'in çalışma arkadaşlarından biri yöneticisine bir projenin sunumu yapmıştır ve bir sebepten dolayı onun da parçası olduğu bu projenin sunumuna katılamamıştır. Fakat diğer bir çalışma arkadaşlarından, sunumun pek de beğenilmediği bilgisini almış ve projeyi sunan çalışma arkadaşıyla arasında konu hakkında aşağıdaki diyalog geçmiştir<sup>114</sup>:

X: Sunum nasıl geçti?

Y: Pek bilemeyeceğim. Bir şey söylemek için henüz çok erken. Ayrıca, burada yeni bir işe başlıyoruz.

X: Peki, ne yapmamız gerektiğini düşünüyorsun? Senin ortaya atmış olduğun konuların önemli olduğuna inanıyorum.

Y: Pek emin değilim. Sadece bekleyip görelim, ne olacak?

X: Belki haklısın fakat beklemekten daha fazlasını yapmak gerekiyor.

Sol sütun yaklaşımı genellemelerimizin ve varsayımlarımızın ortaya çıkması için önemli bir araçtır. Yukarıdaki örnekte, X, Y hakkında iki önemli varsayımda bulunuyor; kendine güveni yoktur ve inisiyatif kullanmaz(Tablo 2). Y'nin kendi kötü performansını kabullenmesi, X'in onun için güveni yoktur gibi bir genelleme yapmasına sebep oluyor. Yine aynı genellemeden dolayı, ona sunumun kötü geçtiği duyumunu aldığını söyleyemiyor, çünkü güveninin daha da sarsılmasından korkuyor. Bundan sonra ne yapmaları gerektiği sorusuna net bir yanıt alamadığı için de inisiyatif kullanamadığı görüşüne varıyor, ve Y'yi harekete geçirmek için birşeyler yapması gerektiğini düşünüyor. Burada sol sütunlar açılmadığı için asıl sorunun etrafında dolaşılıp duruyor fakat probleme bir çözüm bulamıyorlar, sorun açık bir şekilde ifade bile edilemiyor. Çoğu zaman nezaketten, tepki çekmekten korkmaktan yada çalışma arkadaşımız ile ilişkimizin gerilmesini istemediğimizden sol sütunlarımızı kapalı tutarız, bu da bizi kısır bir döngüye sürükler. Sol sütunumuzda yer alanların farkına varmak ve bu genellemelerin işlerin nasıl kötüleşmesine sebep olduğunu görmek önemlidir. Bu noktada konuşmayı nasıl daha verimli bir noktaya getirebileceğimiz

---

<sup>114</sup> Senge, s. 214.

konusunda düşünürüz ve uygun bir yolla sol sütunumuzu karşıımızdaki kişi ile paylaşıır. Bu tekniğe “Sorgulama ile Savunmayı Dengeleme” adı verilir<sup>115</sup>.

**Tablo 2: Sol Sütun Açılımı**

| NE DÜŞÜNÜYORUM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | NE KONUŞULDU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| X: Herkes sunumun berbat geçtiğini söylüyor.<br>Y: Ne kadar kötü geçtiğini gerçekten biliyor mu?<br>X: Yoksa bunu kabulleniyor mu?<br><br>X: Gerçeği görmekten korkuyor<br>Y: Sadece bekleyip görelim.<br>X: Eğer biraz güveni olsaydı böyle bir durumdan ders alabilirdi.<br>X: Bu sunumun bizim ilerlememiz için ne kadar yıkıcı sonuçlar doğuracağının farkında olmadığına inanamıyorum.<br>X: Onu harekete geçirecek bir yol bulmalıyım. | X: Sunum nasıl geçti?<br>Y: Pek bilemeyeceğim. Bir şey söylemek için henüz çok erken. Ayrıca, burada yeni bir işe başlıyoruz.<br>X: Peki, ne yapmamız gerektiğini düşünüyorsun? Senin ortaya atmış olduğun konuların önemli olduğuna inanıyorum.<br>Y: Pek emin değilim. Sadece bekleyip görelim, ne olacak?<br><br>X: Belki haklısın fakat beklemekten daha fazlasını yapmak gerekiyor. |

**Kaynak:** Senge, s.214.

Ortaya çıkan bir problemi çözmek için bir araya gelen iki yönetici genellikle kendi görüşünü savunma ve karşıısındaki görüşünü çürütme eğilimindedir. Ortaya şiddetli bir tartışma çıkar ve taraflardan birinin savunmacı yaklaşımı, diğerini daha da savunmacı olmaya iter, ve sonuçta ortaya bir galip çıkar. Fakat aslında bir galibe değil, çözüme ve öğrenmeye ihtiyaç vardır. Bu tür tartışmaların öğrenmeye sonuçlanabilmesi için tarafların kendilerini savunmakla birlikte, karşıısındaki kişinin

<sup>115</sup> Senge, s. 218.

düşüncesini sorgulaması da gerekir. Ancak bu şekilde neden bu görüşün savunulduğunu anlayabilirler, çünkü bu yaklaşım kendilerini savunmanın dışında görüşlerini paylaşmalarına imkan verir.

En verimli öğrenme yöneticilerin savunma ve sorgulama becerilerini birleştirmeleriyle ortaya çıkar. Bunu ifade etmenin başka bir yolu “karşılıklı sorgulama” dır. Bununla herkesin kendi düşüncesini açıkça ifade edip başkalarının sınamasına sunması kast edilmektedir<sup>116</sup>. Bu tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden yaralanabileceği, öğrenebileceği, bir ortamın yaratılmasını sağlar. Sadece başkalarının görüşlerinin gerisindeki akıl yürütmeyi sorgulamakla kalmayıp, kendi görüş ve varsayımlarımızı da onlarla birlikte sorgularız. Bu bahsedildiği kadar da kolay yapılabilecek bir şey değildir; kişinin düşüncesinin yanlış çıkması olasılığına hazır olması ve bunu kabullenebilmesi gerekir.

Yukarıda açıklanan tekniklerin tek başına kullanılması ve işe yaraması mümkün değildir, kişi bir durum hakkındaki zihni modellerini değiştirmeyi gerçekten istemelidir. Öğrenme sadece yeni bilgileri almak ve bunlardan yeni fikirler oluşturmak değildir, davranışlarımızda bir değişiklik yaratması gerekir. Eğer davranışlarımızda bir değişiklik yoksa, benimsenen zihni modellerimiz yada teorilerimiz ile uygulanan zihni modellerimizin arasında farklılık var demektir. Örneğin, maddi olarak daha fazla imkana sahip olan kişilerin, ihtiyacı olanlara yardım etmeleri gerektiğini savunup, kendimiz hiçbir yardım girişiminde bulunmazsak, kendi düşüncemiz ile çelişmiş oluruz. Bu aynı zamanda vizyona yeteri derecede bağlı olunmadığını da gösterir, fakat, eğer benimsenen teoriler ile uygulamalar arasında açık fark edilip, düzeltme yoluna gidilirse beklenen öğrenmenin gerçekleştirilmesi için bir adım atılmış olur.

#### **2.1.4.3. Paylaşılan Vizyon**

Vizyon geleceğe yönelik olarak bir bireyin yada organizasyonun nerede ve hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerinin oluşturduğu bir

---

<sup>116</sup> Senge, s. 220.

bakış açısıdır<sup>117</sup>. Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek oldukça zordur<sup>118</sup>. Samimi bir vizyonun olduğu yerde insanlar, öğrenmeleri söylendiği için değil, öğrenmek istedikleri için öğrenirler<sup>119</sup>. Çoğu örgütler, hiçbir zaman paylaşılan vizyona dönüştürülmesi başarısız olmuş vizyonlar taşırlar, bu dönüşümün sağlanmasını gerçekleştirecek disipline sahip değildirler.

En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bir vizyon; aynı örgütte çalışan iki kişi aynı resme sahipse, ve bu resmi tek başına değil de, ancak ikisinin bir arada edinmesi düşüncesine bağlı iseler, gerçekten paylaşılmış olur. Gerçekte insanların paylaşılan vizyon oluşturma nedenlerinden biri, önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzusu taşımlarıdır<sup>120</sup>.

Paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyon için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.Yaratıcı öğrenmenin gerçekleşmesi ancak derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermek halinde gerçekleşir. Yaratıcı öğrenme günümüz örgütlerinde farklılık yaratabilmek ve rekabet edebilmek için çok önemlidir.

Örgütün çalışanları tarafından paylaşılan ortak bir vizyon, çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlar, kendilerini o örgütün bir parçası olarak görürler ve artık orası başkalarının değil, onların örgütüdür. Organizasyon tarafından paylaşılan ortak amacın oluşturduğu ortak kimlik, örgütün çalışma değerlerinin yani ortak bir kültürün de oluşmasını sağlar. Paylaşılan vizyonlar, kişisel vizyonların aracılığı ile ortaya çıkarlar, enerjilerini bu şekilde sağlar ve bağlanmayı teşvik ederler. Paylaşılan bir vizyon yaratmaya çalışan örgütler, çalışanların kişisel birer vizyon oluşturmalarını desteklerler.

---

<sup>117</sup> Çam, s. 76.

<sup>118</sup> Ataman, s.390

<sup>119</sup> Smith, **Peter Senge and the Learning Organizations.**

<sup>120</sup> Senge, s. 227.

Çalışanlar örgüt vizyonunda kendilerinden bir parça bulabilirlerse, kendilerini bu vizyon aracılığı ile gerçekleştirebileceklerini görürlerse, istenilen güçlü sinerji yaratılır.

Kişisel vizyonlardan paylaşılan vizyona gidebilmek için, vizyonların daima üst yönetimden geleceği düşüncesini silip atmak gerekir. Alt kademedен bağımsız olarak oluşturulan ve ilan edildikten sonra uyulması beklenen bir vizyon havada asılı kalacaktır. Örgüt vizyonu tabii ki üst kademe tarafından oluşturulacaktır fakat bu alt kademedен tamamen kopuk bir biçimde yapılmamalıdır. Paylaşılan vizyon ilkesinin en önemli kısmı olan; çalışanların vizyonda kendini bulma kısmı gerçekleşmemiş olacaktır. Paylaşılan vizyon oluşturma, liderlerin günlük çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmelidir<sup>121</sup>. Bu sürekli devam eden bir faaliyettir, organizasyonun her tarafındaki çalışanların kişisel vizyonları ile bağlantı kurulmadan, tam anlamı ile bir paylaşılan vizyon olmaz.

Yöneticilerin lider pozisyonunda bulunmaları, onların vizyonlarının “organizasyon vizyonu” olmasını sağlamaz, vizyonları hala kişisel vizyondur. Örgüt vizyonu, yöneticiler ancak kendi kişisel vizyonlarını örgüt içindeki diğer kişilerin vizyonları ile bir araya getirip harmanlayabilirlerse ortaya çıkar. Örgüt vizyonunun çıkış noktası her zaman üst yönetimden gelmeyeabilir, bazen alt kademedен de gelebilir, bu noktada vizyonun gerçekleştirilebilmesi için üst kademenin desteğinin ve onayının alınması çok önemlidir. Vizyon yukarıdan yada aşağıdan geliyor olsun, üst ve alt kademe çalışanlarının bu vizyonda kendilerinden bir parça bulmaları, ve vizyonu desteklemeleri çok önemlidir. Aksi takdirde vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesi ve başarılı olunması beklenemez.

Bununla birlikte örgüt içinde vizyonun çalışanlar tarafından kabul görüp görmediğini anlamak bazen kolay olmayabilir. Örgüt vizyonuna derinden inanan ve bağlanan çalışanlar, gerçekleşmesi için elinden geleni yaparlar. Bu gerçekten bağlanan kitlenin dışında, vizyona “uyan” bir grup daha vardır. Bunlar görünürde vizyona bağlanmış gibidirler ama aslında bağlandıkları grup ve grubun parçası olma fikridir. Ondan bekleneni harfiyen yaparlar fakat gerçekten bağlanmış olanlar vizyona karşı bir

---

<sup>121</sup> Senge, s. 235.

sorumluluk hisseder ve sorun çözme konusunda büyük bir güçleri vardır. Örgüt içindeki bireylerin vizyona gerçekten bağlanmalarını sağlamak konusunda lidere önemli görevler düşer. Öncelikle kendisi buna derinden bağlanmalı ve bunu çalışanlara yansıtmalıdır. Çalışanlara vizyonu doğru bir biçimde aktarmalı ve bunu yaparken dürüst olmalıdır. Son olarak da paylaşım konusundaki son kararı çalışana bırakmalıdır, zorlama yoluna gidilirse bağlanan değil uyan paylaşımcılar kazanılır.

#### **2.1.4.4. Takım Halinde Öğrenme**

Takım halinde öğrenme, hizalanma ve bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir<sup>122</sup>. Ortak vizyon geliştirme ve kişisel ustalık disiplinleri üzerine kurulur, yetenekli takımlar yetenekli bireylerden oluşurlar.

Takımlar enerjilerini hizalamayı başarabilirlerse, bir yön ortaklığı ortaya çıkar. Daha az enerji harcanır ve ortaya gerçek anlamda bir sinerji çıkar<sup>123</sup>. Ortada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabasını tamamlama yönünde bir anlayış vardır. Bireyler kendi kişisel vizyonlarını daha büyük takım vizyonu uğruna feda etmezler, daha ziyade paylaşılan vizyon, kişisel vizyonun uzantısı haline gelir. Takımlar öğrendiğinde, hızla gelişir ve olağanüstü sonuçlar elde ederler. Takım halinde öğrenme disiplini “diyalog” ile başlar. Bu takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir<sup>124</sup>.

Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır<sup>125</sup>. İlki, karmaşık sorunlar üzerine iç görüsel bir düşünme ihtiyacıdır. Burada takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidirler. Bu çok kolay olmamakla beraber, organizasyonlarda takımın zekasını tek tek takım mensuplarının zekasından daha çok değil, daha az kılma eğiliminde güçler bulunur.

---

<sup>122</sup> Smith, **Peter Senge and the Learning Organizations**.

<sup>123</sup> Çam, s. 77.

<sup>124</sup> Ahmet Talat Us, **Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak**, 2004, [www.kalder.org](http://www.kalder.org) (8/02/2006)

<sup>125</sup> Senge, s. 257.

İkincisi; yenilikçi, eşgüdümlü eylem ihtiyacıdır. Organizasyonlar var olan takımlar, aynı türden ilişkiyi geliştirir, ortada bir “operasyonel güven” vardır ve takımın her mensubu takımın öbür üyelerinin bilincinde kalır ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına güvenilir.

Üçüncüsü takım mensuplarının öbür takımlar üzerinde rolüdür. Örneğin üst düzeydeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığı ile yürütülür. Böylece bir öğrenen takım, diğer öğrenen takımları sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir biçimde telkin ederek yaparlar.

Organizasyonlar içinde öğrenen takımların oluşturulmasında takım ve takımlar arasında iletişimin çok önemli bir rolü vardır. Örgüt içindeki faaliyetlerin düzgün bir biçimde yürüyebilmesi için görev tanımlarının net bir şekilde yapılması ve ilan edilmesi gerekir. Ama görev tanımları ne kadar net yapılırsa yapılsın örgüt içinde düzgün bir iletişim yoksa eşgüdüm ve amaçlara yönelik çalışma ortamı yaratılamaz. Diyalog disiplini takım içinde öğrenmeyi aksatan etkileşim ve iletişim biçimlerinin nasıl teşhis edileceğini öğrenmeyi de kapsar<sup>126</sup>. Diyalog kelimesinin insanlar arasında anlamın serbest akışını ifade eder. Diyalogun amacı herhangi bir bireyin şahsi anlama kapasitesinin üzerine geçmeyi ifade eder. Diyalogda bireyler tek başına elde etmeleri mümkün olmayan kavrayışlara ulaşırlar.

Bununla beraber örgütlerde yukarıda açılanan diyalog ortamının oluşturulması hiç de kolay değildir. Takım halinde öğrenme, aynı zamanda çalışma ekipleri içinde üretken diyalog ve tartışmaya karşı duran etkili güçlerle yaratıcı bir şekilde uğraşmayı öğrenmeyi de gerektirir<sup>127</sup>. Bunların arasında başta gelen Chris Argyris’in “savunmacı (defensif) rutinler” adını verdiği, alışkanlığa dayanan karşılıklı davranma yollarıdır. Bunlar çalışanları tehdit ve sıkıntılı durumlardan korur ama aynı zamanda öğrenmekten de alı koyar.

---

<sup>126</sup> Çam, s. 79.

<sup>127</sup> Senge, s. 258.

Diyalog ortamında bir grup insan, bireysel ve gruba ait fikir, inanç ve hislerinin etkileşimlerini nasıl etkilediğini görürler<sup>128</sup>. Örgütlerde diyalog ile karıştırılan bir kavram vardır; tartışma. Burada bireyler kendi görüşlerini karşı tarafa kabul ettirmeye ve kazanmaya çalışırlar. Bazen kendi görüşlerini güçlendirmek ve karşı tarafa biraz ılımlı görünmemek için karşısındakinin görüşünün bir kısmını kabul edebilirler. Diyaloğun amacı herhangi bir bireyin anlayışının önüne geçmektir, bireyler kazanma çabasında değildirler, diyalogu doğru yürüttüklerinde hepsinin kazanacağına inanırlar. Örgütlerde, bireyler çoğunlukla bireysel egolarından sıyrılamadıkları için tartışma seviyesinden diyaloga geçmeyi başaramazlar.

Diyalog için üç temel koşul oluşturulmalıdır<sup>129</sup>:

1. Tüm katılanlar varsayımları askıya alacaklardır,
2. Tüm katılanlar birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görecektirler.
3. Diyaloğun “bağlamını bir arada tutan” bir “hareketi kolaylaştırıcı” bulunmalıdır.

Bu koşullar “anlamın özgür akışını” akışa direnci azaltarak bir grup arasından geçmesine izin vermeye katkıda bulunur. Bir elektirik devresinde direnç nasıl akımın ısı(enerji kaybı) yaratmasına sebep olursa; bir grubun normal işleyişi de enerji israfına yol açar.

**1. Varsayımları Askıya Almak:** İnsanın varsayımlarını askıya alması sürekli olarak sorgulamaya ve gözleme açık bir şekilde önünde tutması demektir. Burada kast edilen varsayımlarımızın farkında olmak ve bunları sınamaya açık bulundurmak demektir. İnsanlar varsayımlarını değişmez birer gerçek olarak kabul edip, “bu iş böyle yapılır” gibi bir yaklaşım içine girerlerse diyalog akışı sağlanamaz, insanlar gerektiğinde varsayımları değiştirebilmelidir.

---

<sup>128</sup> David Bohm, Donald Factor ve Peter Garrett, **Dialogue-A Proposal**, 1991, [http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm\\_dialogue.htm](http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm), (01/05/2006).

<sup>129</sup> David Bohm, Donald Factor ve Peter Garrett.

**2. Birbirini Çalışma Arkadaşı Olarak Görmek:** Diyalog ancak bir grup insan birbirini daha derin bir kavrayış ve açıklık için karşılıklı arama çabasında çalışma arkadaşı olarak gördüğü takdirde yürür. Birbirini çalışma arkadaşı olarak görme, olumlu bir hava yaratmak ve diyalogun getirdiği yaralanabilirliği gidermek bakımından kritik önem taşır.

**3. Diyalogun Bağlamını Bir Arada Tutan Bir Kolaylaştırıcı:** Becerikli bir hareketi kolaylaştırıcı bulunmazsa, düşünce alışkanlıklarımız sürekli olarak bizi diyalogdan uzaklaştırmaya sebep olur ve tartışmaya doğru çeker. Bir diyalog oturumu kolaylaştırıcısı, iyi bir “süreç kolaylaştırıcısı”nın temel görevlerinden bir çoğunu yerine getirir, diyalogun tartışmaya dönüşmesini engeller.

Takım halinde öğrenmede tartışma diyalogun gerekli karşıtıdır. Eğer takım bir fikir birliğine ulaşacak ve kararlar alacaksa biraz tartışmaya ihtiyaç vardır. Üzerinde fikir birliğine varılmış karara yada çözüme alternatif görüşlerden gidilmelidir. Öğrenen bir takım diyalog ile tartışma arasında gidip gelmeyi başarır.

Takım becerilerinin geliştirilmesi, bireysel becerilerin geliştirilmesinden daha zorlayıcıdır. Bu sebeple öğrenen takımların, pratik alanlarına ve pratik yapmaya çok ihtiyaçları vardır. Prova yapma olanağının neredeyse hiç bulunmadığı bir çok yönetim ekibinin öğrenme becerilerini geliştirememelerinin önemli sebebi budur.

Öğrenme laboratuvarlarının pratik konusunda önemli katkısı vardır. Öğrenme laboratuvarları departmanların ve proje ekiplerinin etkinliğinin artırılması için tasarlanmış bir programdır. Öğrenen organizasyonların beş disiplin araçlarının aktarılması ve gerçek bir projede bu araçların kullanılması temeline dayanan program süresince takımın kendi kendine öğrenmesi hedeflenmektedir. Katılımcıların program boyunca; açık iletişim engellerini keşfedip ortadan kaldırması, iş dünyasının karmaşık yapısını sistem düşüncesi ile analiz etmesi, ortak bir vizyon yaratmayı ve bu vizyona yönelik hedefleri belirlemesi, duygusal zekalarını geliştirmesi, öğrendiklerinin gerçek projelerde hayata geçirilmesi hedeflenmektedir<sup>130</sup>.

---

<sup>130</sup> Çam, s. 128.

Örgütlerin “Öğrenen bir organizasyon”a dönüşebilmeleri için, takım olarak öğrenmeyi öğrenebilmeleri çok önemlidir. Tüm disiplinlerin birbiri ile ilişkisi olduğu gibi, takım halinde öğrenmenin de diğer disiplinlerle ilişkisi vardır. Kişisel yetkinliğe sahip, kişisel vizyonunun bir parçasını örgüt vizyonunda bulabilen, zihni modellerini bu yönde geliştirmiş bireylerden oluşan takımlar, birlikte bir takım olarak öğrenmeyi başarabilirler. Bu dört ögenin, birbirlerini bu şekilde etkileyerek, uyum içersinde çalışmalarını sağlayacak olan ise, beşinci disiplin olan; “sistem düşüncesi”dir.

#### **2.1.4.5. Sistem Düşüncesi**

Sistem düşüncesi, diğer disiplinleri birbiri ile kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütün olarak birleştiren disiplindir, bu sebeple ona beşinci disiplin denilir. Sistem düşüncesi öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek bize bütünün parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu vurgular<sup>131</sup>.

Sistem düşüncesi organizasyonların en ince yönünü anlaşılır kılar; bireyin kendilerini ve dünyalarını yeniden kavrama yoludur. Bir öğrenen organizasyonun merkezinde zihniyet değişikliği yatar; kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten, dünyayla bağlantılı olarak görmeye; problemlerimizi dışardan bir başkasının veya bir başka şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten, kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelten bir zihniyet değişikliğidir<sup>132</sup>. Öğrenen bir organizasyon insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını keşfettikleri ve nasıl değişeceklerini öğrendikleri bir yerdir.

Sistem düşüncesinin on bir yasası vardır, ve düşünceyi temel olarak kavrayabilmek için bu yasaların açıklanmasında fayda vardır.

**\* Bugünün Problemleri, Dünün “Çözüm”lerinden Kaynaklanır:** Örgütler genellikle, tek döngülü öğrenmede olduğu gibi, karşılaştıkları problemlere anlık çözümler bulurlar ve sorunun ana kaynağını araştırıp bulma yolunu, yani üç döngülü

---

<sup>131</sup> Ataman, s.389.

<sup>132</sup> Senge, s. 21

öğrenmeyi benimsemezler. Bunun sebeplerin bir tanesi sistemi bir bütün olarak algılayamamalarıdır. Durumu çok bilinen bir örnekle açıklayalım; meyve suyu üretip satan bir firmanın gelirlerini arttırmak için reklam harcamalarını azalttığını düşünelim. İlk veya ikinci ay reklamlardaki azalışın etkisi satışlara yansımayacağı için, reklam harcamaları azaldığından, gelirler sunni bir şekilde artmış gibi gözükecektir. Üçüncü aydan itibaren ise reklamlardaki azalıştan dolayı, satışlar düşecek ve dolayısı ile gelirleri düşecektir. Gelirlerini arttırılması için bulunan çözüm, ileriki aşamada satışların düşmesine sebep olmuş ve ortaya yeni bir problem çıkmıştır. Sistem düşüncesinin temel kavramlarından biri olan “resmin bütününe görebilme” sanatı örgütler tarafından benimsenebilirse, ortaya yukarıda açıklanan gibi problemler daha az çıkacaktır.

**\* Ne Kadar Çok Baskı Uygularsanız, Sistem O Sıklıkta Olumsuz Tepki Verecektir:** Örgütler gündelik faaliyetlerinde yada bir problemle karşılaştıklarında sorunu çözmek için problemin üzerine giderler. Örneğin birçok şirket, ürünleri piyasada çekiciliğini kaybetmeye başladığında, daha agresif bir pazarlama yolunu seçerler. Reklam harcamaları arttırılıp, fiyat düşürülür. Bu yöntemler satışları bir süreliğine arttırır, fakat burada yapılan harcamaları telafi etmek için tasarruflu uygulamaya geçilir. Örneğin teslim süreleri uzatılır yada satış sonrası destek azaltılır. Bu da hizmet kalitesini düşüreceği için ileriki dönemde satışlar yeniden düşer, yani firmalar ne kadar agresif pazarlarsa o kadar çok müşteri ve piyasa payı kaybederler. Sistemden gelen bu tepkiye, telafi edici geri bildirim adı verilir. Telafi edici geri bildirimlerin ortaya çıkmasını engellemek için, örgütlerin bunların ortaya çıkışındaki payını görmesi ve sorunlara kalıcı çözümler bulabilmesi gerekir.

**\* Davranışlarımızın Kötü Sonuçları Öncelikle İyi Sonuçlar Ortaya Çıkarır:** Çoğu zaman, eylemlerimizin gerçek sonuçlarını hemen göremeyiz, telafi edici geri bildirimler biraz gecikme ile gelir. Bir önceki örnekte açıklandığı gibi, reklam gelirlerindeki artış ilk aşamada satışları arttıracığı için, başta bir rahatlama söz konusu olacaktır, sorun çözülmüş gibi görünür. Fakat daha sonrasında satışlarda gerçek anlamda bir düşüş görüldüğünde sorunun aslında çözülmediği görülür. Sorunun bu şekilde çözülmeye çalışılmasının sebebi, başlangıçta bir rahatlama yaratması ve

sorunun çözüldüğü izlenimini vermesidir. Örneğin sol tarafındaki büyük bir domino taşının gölgesi altında kalmış bir koltukta oturan bir adam düşünün. Domino taşının gölgesinden çok sıkılmıştır ve onu eli ile iter ve devirir. O an için aydınlığa kavuşmuştur ve rahatlar. Fakat bu geçici bir rahatlamadır, çünkü devirdiği taş bir başka taşı devirir ve o da bir başkasını ve domino zinciri koltuğun sağ tarafında son bulmaktadır<sup>133</sup>. Çoğu zaman olaylar bu kadar somut olmadığı için yöneticiler gölgelerinde kaldıkları domino taşını devirirken, o taşın üzerlerine düşecek başka bir taşın hareket ettiricisi olduğunu görmezler, onları o an için ilgilendiren “kötüden önceki iyi”dir.

**\* Bir Sorunun Kolay Çözümü, Soruna Geri Götürür:** Örgütler genelde problemlere bildik çözümler uygulamak eğilimindedir. Fakat bazen problem öncekinden daha karmaşık ve çözümü daha zor olabilir, başka bir çözüm yolu bulmak gerekebilir. Temel sorunlar duruyor veya kötüleşiyor iken bildik çözümlerde diretme, sistemsiz düşüncenin bir göstergesidir.

**\* Çözüm Problemden Kötü Olabilir:** Bazen bir problemin çözümü için uygulanan çözüm, ortaya ana problemin kendisinden daha büyük bir sorun çıkarabilir. Örneğin baş ağrısı çeken birinin içtiği aspirinin midesine dokunup, mide kanaması geçirmesine sebep olması gibi. Başlangıçta sadece baş ağrısı problemi varken, bunun çözümü mide kanamasına yol açmıştır. Bunun gibi plansız ve iyi düşünülmemiş çözümler ilerde daha büyük sorunlara sebep olacağı için daha fazla yeni çözüme de ihtiyaç duyulacaktır.

**\* Daha Hızlı Daha Yavaştır:** Tüm canlı sistemlerin içsel olarak optimum bir büyüme hızları vardır; büyüme bu hızın üzerine çıktığında, sistemin kendisi yavaşlayarak bunu telafi etmeye çalışacak ve bu süreçte sistemin hayatı tehlikeye girecektir. Organizasyonlar da canlı birer sistem oldukları için bu durum onlar için de geçerlidir. Büyümenin kalıcı ve sağlam olması için sistemin tüm öğeleri ile uyumlu bir şekilde sindirilerek yapılması gerekir, aksi durumda gerçekleşen durum organizasyonun büyümesi değil “şişmanlama”dır.

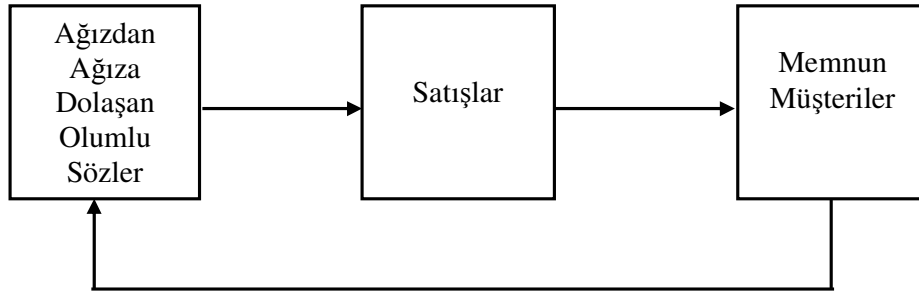
---

<sup>133</sup> Senge, s. 70.

**\* Neden ve Sonuç Zaman ve Uzunlukta Birbiri ile Yakından İlişkili Değildir:**

Neden ve sonuç zaman ve uzamda birbirine yakın değildir. Kişiler genellikle problemlerin sebeplerini onların hemen yakınında ararlar, genellikle arka arkaya gerçekleşen olaylar birbirinin nedeni ve sonucu gibi algılanır; örneğin gök gürlediği için yağmurun yağdığının sanılması gibi. Ama aslında yağmurun yağmasının nedeni çok daha karmaşık ve uzun bir sürece dayanır. İşletmelerin de yaptığı önemli hatalardan biri problemi sonucun hemen yakınında aramasıdır, bu yaklaşımdan dolayı bulunan çözümlerde de anlıktır ve asıl nedene yönelik değildir. Bu sebeple genellikle bu tarz çözümler yeni ve daha büyük bir sorun olarak geri dönerler.

Sistem düşüncesinin iki temel taşı vardır; pekiştirici geri besleme süreci ve dengeleyici geri besleme süreci<sup>134</sup>. Pekiştirici geri besleme süreci genellikle işlerin büyümekte olduğu dönemde öneme sahiptir(Şekil 9). Dengeleyici geri besleme süreci ise ortada amaca yönelik bir davranış olduğunda işlev sağlar. Pekiştirici geri besleme süreci hem olumlu hem de olumsuz olabilir, ve bir çılg etkisi ile sonucu büyüyerek artar. Örneğin bir ürün hakkındaki olumlu düşünceler çok çabuk yayılır ve bunlar satışları artırır. Eğer bu kaliteli bir ürün ise müşteriler bundan memnun olur ve ürün hakkındaki olumlu sözler artar, bu da daha çok satışa sebep olur; eylemler kartopu gibi çılg hızında büyürler.

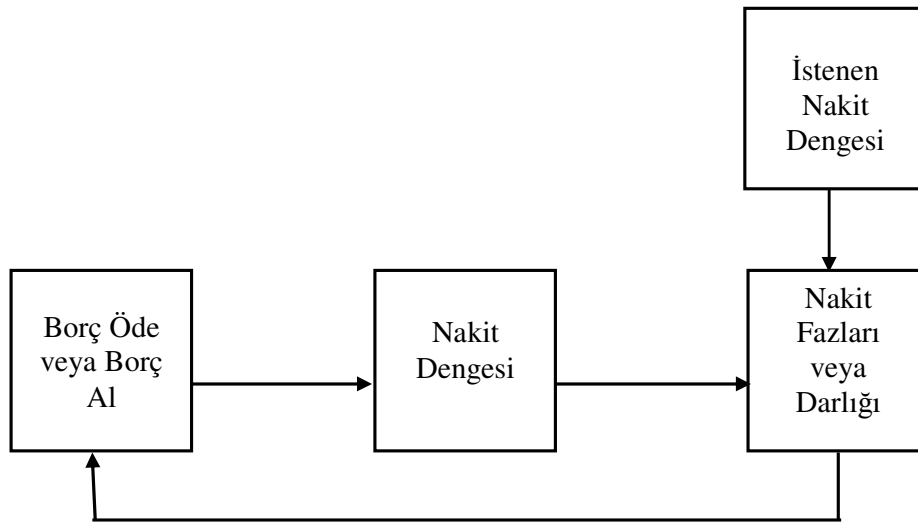


**Şekil 9: Pekiştirici Geri Besleme Süreci**

**Kaynak:** Çam, s.83.

<sup>134</sup> Çam, s. 83.

Dengeleyici geri besleme süreci, pekiştirici süreçlerden sonra sistem düşüncesinin ikinci temel unsurudur(Şekil 10). Dengeleyici geri besleme süreçleri her yerde vardır. Tüm amaca yönelik davranışların temelini oluştururlar. İnsan bedeni gibi karmaşık organizmalarda vucut ısısı ve dengesini koruyan, yaralarımızı iyileştiren, görüşümüzü ışık miktarına göre ayarlayan ve tehditlere karşı bizi uyaran binlerce dengeleyici geri besleme süreci bulunur<sup>135</sup>. Dengeleyici geri besleme gıdaya ihtiyacımız olduğunda bizi yemek yemeye, dinlenmeye ihtiyacımız olduğunda bizi uyumaya, veya üşüdüğümüzde bir kazak giymeye yöneltir.



**Şekil 10: Dengeleyici Geri Besleme Süreci**

**Kaynak:** Çam, s. 84.

Bir organizmanın nasıl çalıştığını kavramak için onun dengeleyici süreçlerini kavramalıyız. Kavram olarak basit olmakla beraber, dengeleme süreçleri farkına varılmazlarsa şaşırtıcı ve problemlili davranışlara yol açabilirler. Organizasyonlarda değişiklik yapmaya girişen liderler farkında olmadan kendilerini, dengeleyici süreçlere yakalanmış bulurlar. Genel olarak dengeleme döngüleri, pekiştirici döngülere göre daha zor görülebilir; çünkü çoğu kez bir şey olmuyormuş gibi görünür. Sistem görüşü genel olarak uzun dönemli bakışa yöneliktir. Geri besleme döngülerinin bu derece önemli

<sup>135</sup> Senge, s. 96.

olmalarının sebebi de budur. Kısa dönemde bunların çoğu görmezden gelinebilir fazla sonuç doğurmazlar fakat uzun dönemde karşımıza problem olarak çıkarlar.

### 2.1.5. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Süreci

Öğrenen organizasyonlarda bireyin öğrenme süreci, “öğrenme merdiveni” kavramı ile ifade edilir. Öğrenme bireyin birkaç basamaktan oluşan bu merdivende gösterdiği aşama sonunda ortaya çıkar. Öğrenme merdiveninin aşamaları aşağıdaki gibidir<sup>136</sup>:

\* **Umursama:** Öğrenme merdiveninin ilk aşaması olan umursama aşaması bireyin öğrenmeye hazır duruma geldiği aşamadır. Bireyler öğrenme eksiklerinin farkına varılması aşamasıdır.

\* **Bilinçlenme:** Bilinçlenme aşaması, bireyde öğrenme arzusunun doğmaya başladığı aşamadır. Bireyin araştırma güdüsünün bilinçlenmesiyle birlikte, konunun önemini anlayabilmesi için belirli bir motivasyona sahip olması gerekir.

\* **Anlama:** Bireyin sahip olduğu bilgi birikimi arttıkça, konuyu anlama ve kavrama düzeyi de artacaktır. Bu aşama bireyin öğreneceği şeyi incelemesi ve kendisini sonuca götürecek eylemlere girişmesi aşamasıdır.

\* **Harekete Geçme, Eylem:** Bireyin bu aşamaya gelmesi gerçek anlamda iyileşmelerin ortaya çıkmasına neden olur. Bireyin yaratıcılık ve problem çözme yeteneğinin gelişmeye başladığı aşamadır.

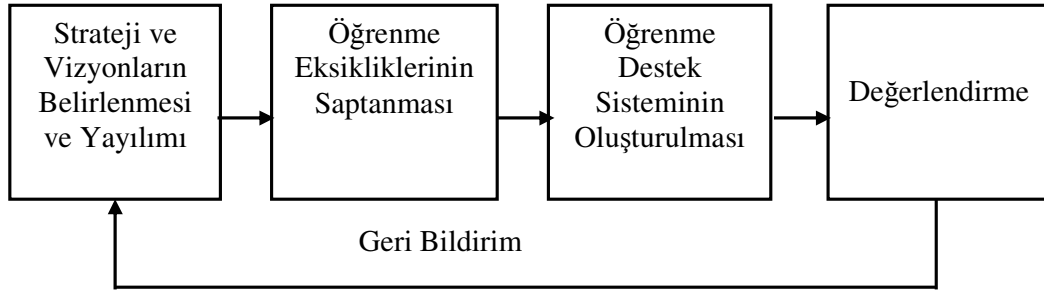
\* **Düşünme ve Yansıtma:** Bu aşama hareketlerin, teorilerin ve sonuçların değerlendirildiği ve üzerinde bir kere daha düşünüldüğü ve içselleştirildiği aşamadır. Bu aşamada öğrenilen bilgi, beceri, davranış, tutum, norm, kurallar, ilkeler, belgeler, örgüt hafızasına yerleştirilir ve sürekli tekrarlar yoluyla korunur. Yansıtma ise öğrenilenlerin

---

<sup>136</sup> Yazıcı, s. 197.

başka alanlara ve çalışanlara aktarılmasıdır, böylece örgütsel öğrenme gerçekleşmiş, örgütsel hafızadaki kayıplar da önlenmiş olur.

Yukarıda bireylerin geçirdiği örgütsel öğrenme süreci açıklanmıştır. Örgüt açısından öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreci ise Şekil 10'da açıklandığı gibidir:



**Şekil 11: Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Süreci**

**Kaynak:** Yazıcı, s.203

#### **2.1.5.1. Strateji ve Vizyonların Belirlenmesi ve Yayılımı**

Öncelikle öğrenen organizasyon olma yolunda hangi stratejiler uygulanıyor olursa olsun, yapılması gereken ilk şey örgütün o andaki durumunun ortaya konmasıdır<sup>137</sup>. Yönetim, organizasyon ve öğrenme ile ilgili olarak o anki değerlendirmeler hakkında kesin bilgi sahibi olmadan yapılan değişikliklerin değerlendirilmesi mümkün değildir, bunun için durum analizi şarttır. Diğer bir önemli faktör ise belirli stratejileri seçip uygulamadan önce içinde bulunulan organizasyon kültürünün iyi değerlendirilmesi, kültürel faktörlerin de göz önüne alınmasıdır.

Örgütler öğrenen organizasyon olma yolunda ilerlerken üç tip strateji izleyebilirler; bunlardan ilki rastlantısal stratejilerdir. Rastlantısal stratejiler, öğrenen organizasyon olma yolunda doğru adımlar atan fakat “öğrenen organizasyon” terimi ve disiplinlerini duymamış olan işletmelerdir. Öğrenen organizasyon terim ve kavramları ile tanışan örgütler ise diğer iki stratejiden birini seçerler. Arka plan stratejileri uygulayan işletmeler öğrenen organizasyon kavramı hakkında bilgiye sahiptirler ancak

<sup>137</sup> Erdinç Daltı, **Öğrenen Organizasyonların Özellikleri ve Uygulamaya İlişkin İki Örnek Olay** (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998) s. 58.

açık şekilde öğrenen organizasyon yaratmak amacıyla olduklarını açıklamazlar. İlan edilen stratejileri izleyen işletmeler ise öğrenen organizasyon yaratmak yolunda çalıştıklarını açıkça ifade ederler.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreci strateji ve vizyonların belirlenmesi ve bunların yayılımı ile başlar. Bu sürecin gerçekleşebilmesi için öncelikle ortak amaçların bulunması ve paylaşılan bir vizyon oluşturulması gerekmektedir. Daha sonra, etkin bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, örgütün öğrenme ve ihtiyaç ve önceliklerinin belirlenmesi ve bunların değerlendirilerek strateji ve politika geliştirme süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir<sup>138</sup>.

Öğrenen organizasyonlarda politika geliştirmek katılımcılıktır<sup>139</sup>. Politika ve strateji geliştirme sürecinde en alt düzeyden en üst düzeye kadar çalışan katılımı olmalıdır. Çalışanlar bu sayede örgüt vizyonunda kendilerinden bir parça bulacak, vizyonu yani amaçlarını gerçekleştirmek için çalışacaklardır. Böylece vizyon paylaşılmış yani örgüte yayılmış olur.

Ne stratejilerin saptanması ne de yayılması yukarda açıklandığı kadar basit değildir. Stratejiler üst düzey yöneticiler tarafından saptanırlar, bunlar bazen alt kademe çalışanlarının direk fikirleri olabileceği gibi bazen de alt kademe ve örgütün bütünü için en uygun fikirlerdir. Yani üst düzey yöneticiler stratejileri saptarken direk olarak alt kademenin fikrini almasalar da saptadıkları stratejiler alt kademe ile uyumlu olmalıdır. Strateji ve vizyonlar çalışanlara açık bir şekilde deklare edilmeli ve doğru anlaşıldığından emin olunmalıdır.

#### **2.1.5.2. Öğrenme İhtiyaçlarının Saptanması**

Örgütsel öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesi genel olarak üç aşamada gerçekleşir<sup>140</sup>. İlk aşamada örgütsel öğrenme sürecinin eksikleri tanımlanır ve aksayan yönlerin giderilmesi ile öğrenme engelleri ortadan kaldırılır, böylece öğrenmeye

---

<sup>138</sup> Yazıcı, s. 204.

<sup>139</sup> Çam, s. 115.

<sup>140</sup> Yazıcı, s. 204.

elverişli ortam yaratılmış olur. İkinci aşamaya ise bireylerin ve takımların öğrenme eksikliklerin saptaması yapılır. Son aşamada ise öğrenme ihtiyaçlarındaki öncelikler saptanır. Bireysel, grup ve örgütsel amaçlar, öğrenmenin etkinliğini belirleyecek en önemli etkenlerdir. Bu durumda birey-örgüt bütünleşmesi sağlanarak ve katılımı bir şekilde oluşturulan paylaşılan vizyonun yardımı ile ortak amaçlar doğrultusunda öğrenme öncelikleri belirlenmelidir.

### **2.1.5.3. Öğrenme Destek Sisteminin Oluşturulması**

Öğrenme destek sistemi öğrenmenin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli ortamı sağlamak amacıyla tasarlanmalıdır. Büyük ölçüde lidere düşen bu görev aynı zamanda, çalışanların öğrenme biçimleri ve öğrenmeyi kolaylaştıracak teknikleri de göz önünde bulundurarak yerine getirilmelidir.

Öğrenme sistematik bir anlayış çerçevesinde ve belirli metotlara dayanarak gerçekleştirilmelidir. Daha önce de belirtildiği gibi liderin görevi çok önemlidir. Çalışanların psikolojik ve sosyal özelliklerini anlamalı ve onları öğrenme konusunda motive edebilmelidir. İşletme içinde bireysel öğrenmeyi destekleyecek sistemlerin kurulması, bireylerin kişisel olarak “öğrenmeyi öğrenebilecekleri” fikrinin geliştirilmesi gerekir. Çalışanların öğrenme engellerini aşmalarına yardımcı olunmalıdır. Öğrenen organizasyon felsefesi, belirli bir zaman sürüp sonra bitecek bir eğitim programı değildir, sürekli gelişmeye dayalı, bir zihniyet değişikliği gerektiren bir süreçtir. Bu sebeple bu derin öğrenme süreci yeteneklerde ve kapasitede değişmeyi, dünyayı farklı bir açıdan görmeyi, ve temel kabul ve inanışları değiştirmeyi içerir<sup>141</sup>.

Öğrenen organizasyonlarda liderlerin bir diğer önemli görevi etkin öğrenen takımlar oluşturmaktır. Bu takımlar bireysel öğrenme performanslarını, takım öğrenmesine dönüştürebilecek yetenekte olmalıdır. Öğrenmede “keşif modeli”inde birey ve gruplar için farklı yaklaşımları deneyecek ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortamların yaratılması bir önceliktir<sup>142</sup>. Bununla beraber çalışanlara

---

<sup>141</sup> Dallı, s. 61.

<sup>142</sup> Yazıcı, s. 206.

bilgiye ulaşabilmeleri ve diğer çalışanlara aktarabilmeleri için gerekli teknolojik ortam ve ekipman sağlanmalıdır.

#### **2.1.5.4. Sürecin Değerlendirilmesi**

Örgütsel öğrenme sürecinin en önemli kısımlarından biri öğrenme sonucu elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme sonucunda elde edilecek bilgiler, tekrar öğrenme sürecine gönderilerek gelişme sağlanmış olur. Buradan sağlanacak geri besleme örgütün politika yayma sürecine gönderilerek işletme politika ve stratejileri yeniden gözden geçirilir ve düzeltilir.

Bir işletmenin gerçekten öğrenen organizasyon sayılması için üç kritik konu vardır<sup>143</sup>. Birincisi anlamlılıktır; sağlam temellere dayanan, kolay uygulanabilecek bir tanımın yapılması. İkincisi yönetim; açık operasyonel tanımlar. Üçüncüsü ise organizasyonun öğrenme derecesini değerlendirebilecek araçlar geliştirilmesidir.

Öğrenen organizasyonun amacı, işgörenlerin kendi potansiyellerini kavramaları için teşvik edilmesi ve bireysel gelişmelerin sağlanmasıdır. İşletmelerin öğrenmeden beklentileri şunlardır<sup>144</sup>:

- \* Maliyet performans oranının yüksekliği
- \* Uygunluk
- \* Esneklik
- \* Süreklilik
- \* İş ihtiyaçlarına cevap verebilmek
- \* Bireysel ihtiyaçlara cevap verebilmek

Öğrenme sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça zordur ve yöneticiler genellikle bu konuda yanılgıya düşerler. Nicel konuları ölçmek kolaydır fakat nitelikle ilgili konular için “gözlem” ifadesini kullanmak daha doğru olacaktır. Yöneticilerin bu konuda kullandıkları bir deyim vardır; “Eğer ölçemiyorsan

---

<sup>143</sup> Dallı, s. 73.

<sup>144</sup> Dallı, s. 73.

yönetemezsin” Bu deyim öğrenme için de geçerlidir. Ölçüm ve gözlem birlikte geçerlilik ifade ederler, burada devreye “değerlendirme” kavramı girer. Değerlendirme örgüt içindeki belirli bir değişkenin diğer değişkenlerle olan bağlantısını ortaya koyar fakat yapılan çalışmaların iş üzerinde planlanan etkiyi sağlayıp sağlamadığı konusunda bilgi vermez. Bu sebeple organizasyonlarda bir çok konu ölçme ve değerlendirme dışında kalmaktadır, çünkü iş üzerindeki etkileri nicel olarak ölçülemez. Burada sonuçlardan yola çıkarak yöneticilerin saptanan amaçlara ne kadar ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek sürecin performansı konusunda bir fikir verebilir.

Eksiksiz bir öğrenmenin, örgütsel öğrenme sürecinde yer alan evreleri de kapsaması gerekir<sup>145</sup>. Bu amaçla anketler, soru formları hazırlanır ve mülakatlar yapılır. Yapılacak araştırmalar, elde edilen bilgilerin çalışanlar tarafından anlaşılma ve kavrama derecesi üzerine yoğunlaşacaktır. Davranışsal değişimleri belirlemek için çalışanların iş yaparken doğrudan gözlemlenmesi gerekmektedir. Örgütler çalışanlarını değişik yöntemler kullanarak gözlemleyebilirler. Örneğin çalışanların müşterilere karşı hizmet anlayışını değerlendirmek için özel gizli müşteriler kullanabilirler. Bunun dışında bilginin çalışanlar tarafından gerçekten anlaşıldığının ve çalışanların davranışlarında değişimler meydana getirdiğinin belirlenmesi için öğrenme ve tecrübe eğrileri, yarı-hayat eğrisi yada diğer performans ölçüm yöntemleri kullanılabilir. Bu ölçüm yöntemleri sayesinde örgütler öğrenmeye neden yatırım yapmaları gerektiği ve öğrenmenin işletmenin amaçlarına hizmet edip etmediğini görebilirler.

Örgütsel öğrenmenin tüm süreçlerinde olduğu gibi değerlendirmede de lidere düşen görev büyüktür. Öğrenme süreci sürekli devam eden ve sürekli gelişmeye dayanan bir süreçtir, öğrendikçe ortaya öğrenecek yeni şeyler çıkacaktır. Örgütler hiçbir zaman için “Biz öğrenen bir organizasyon olduk.” diyemezler, çünkü öğrenme sürekli devam eden bir döngüdür. Bu nedenle sürecin değerlendirilmesi ve geri besleme yapılması, eksiklerin fark edilip gerekli düzeltmelerin yapılması, yeni öğrenilen bilgilerin eski temellerin üzerine yerleştirilmesi çok önemlidir.

---

<sup>145</sup> Arslantaş, s. 71.

### 2.1.6. Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri

Yukarıda açıklandığı gibi örgüt öğrenmesinin ölçülmesinin zor olmasına rağmen, öğrenme ile ilgili bazı olumlu sonuçlar bize örgütün öğrenen bir organizasyon olma konusunda başarılı olup olmadığı hakkında bilgi verebilir.

Davranışla ilgili pek çok hatta belki de sınırsız sayıda ölçüm değişkeni tespit edilebilir. Ancak öğrenmeyi en çok etkileyen belirli davranışlardan en önemli bir kaçısı şu şekilde sıralanabilir<sup>146</sup>:

- \* Bilginin kullanılmasındaki tavır, anlayış
- \* Haberleşme usulü
- \* Değişikliklerin yapılmasındaki tavır ve verilen önem
- \* Hatalara olan bakış açısı, eylemlerde ve karar vermede deneylerin ve araştırmanın yeri
- \* Ödüllendirme sistemi

Yukarıda listelenen belirli davranış biçimlerinin dışında bir öğrenen organizasyonun başarılı olup olmadığını değerlendirmek için kullanılacak on bir temel kriter vardır:

- \* Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi
- \* Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi
- \* Değişim Yönetimi ve Değişime Olan Bakış Açısı
- \* Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı
- \* Tecrübeyle ve Deneylerle Öğrenme ve Hatalara Bakış Açısı
- \* Organizasyonel Belleğin oluşturulması
- \* Teknoloji Kullanım Oranı ve Koordinasyon
- \* Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi
- \* Öğrenen Organizasyonlarda Liderin Görevi ve Takım Çalışması
- \* Resmin Tamamını Görebilme, Sistem Anlayışı

---

<sup>146</sup> Dallı, s. 76

\* Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi

#### 2.1.6.1. Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi

Öğrenen organizasyonların temel niteliklerinden biri stratejik düşünme ve paylaşılan bir vizyon oluşturmaktır. Öğrenen organizasyonlarda işletme politika ve stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi bir öğrenme süreci şeklinde yapılandırılmıştır. Başarılı bir öğrenen organizasyon yaratabilmek için bazı stratejilerin kullanılması gerekmektedir, bunlar<sup>147</sup>:

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

Yöneticiler genel hareket planları ve vizyonlar konusunda söz sahibidir fakat stratejilerin oluşturulmasında çalışanların fikirlerine ihtiyaçları vardır<sup>148</sup>. Öğrenen organizasyonların güçlü yanları çalışanlarıdır, müşteriler ile birebir temas içinde oldukları için örgüte önemli bilgi akışı onlarla sağlanır. Bugün müşterinin ne istediği öğrenen çalışan, yarın ne isteyeceğini tahmin edebilir ve bu bilgi örgüt için çok değerlidir. Öğrenen organizasyon yapısı içinde geri besleme çok önemlidir, öğrenen örgütlerde bir vizyon stratejik öğrenmenin kolektif yolculuğuna güç katan akışkanlık

---

<sup>147</sup> Yazıcı, s. 170.

<sup>148</sup> Richard Daft, **Management**, Fourth Edition, Orlando: Dryden Press, 1997, s. 758.

sağlar. Ancak orijinal vizyon, sürekli re-vizyondan daha az bir öneme sahiptir<sup>149</sup>. Vizyonlar yeni öğrenilenler doğrultusunda sürekli revize edilirler, geliştirilirler.

Bununla birlikte oluşturulan stratejileri vizyonların örgüt çalışanları ile paylaşılması, ve bu vizyonda kendilerini bulabilmeleri çok önemlidir. Örgüt içindeki tüm çalışanların vizyonu anlaması gerekmektedir, onlar için bir anlam ifade etmeli ve bireysel vizyonları ile bağlantılı olmalıdır<sup>150</sup>. Paylaşılan bir vizyon, çalışanlara öğrenme üzerine odaklanma gücünü verir, çalışan örgüt amacı aracılığı ile kendi kişisel amacını gerçekleştirmeye çalışacağı için öğrenme faaliyetini gönüllü olarak yapar. İnsanlar ancak gönülden inandıkları şeyleri gerçekleştirebilmek için yaratıcı bir biçimde öğrenirler ve yaratıcılık öğrenen organizasyonlar için çok önemlidir.

#### 2.1.6.2. Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi

Öğrenen bir organizasyon, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyondur<sup>151</sup>. Çalışanların fikirleri, sübjektif yargıları , sezgileri ve diğer açık veya kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilmesi ve misyon doğrultusunda kullanılabilir hale getirilmesi öğrenme ve bilgiyi elde etme sürecinin kapsamındadır.

Öğrenen bir örgüt için sürekli ve doğru bilgi akışının sağlanması temel ihtiyaçlardan biridir. Çalışanların sürekli ve kolay bir şekilde ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşabilecekleri öğrenme ortamını sağlamak liderin önemli görevlerinden biridir. Öğrenen organizasyonlarda yatay ve dikey olarak dolaşan bilginin koordine edilmesi için bir aracı sistem oluşturulmalıdır<sup>152</sup>. Bu sistem hızlı, doğru, zengin, ve çeşitli

<sup>149</sup> Gülay Budak, **Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme**, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı. 1, Cilt:15. s. 9.

<sup>150</sup> Joan Giesecke, Beth McNeil, **“Transitionig to The Learning Organization”** Library Trends, Sayı.53, s. 54.

<sup>151</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Basım, İstanbul: Beta, 2001, s. 358.

<sup>152</sup> Yasin Sankar, **Desinging Learning Organization as an Information Prosscensing System: Some Design Principles From the Systems Paradigm and Cybernetics**, *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, Sayı. 6, Cilt 4, s. 501.

olmalıdır. Hızlı bilgi akışı, çabuk karar verebilmek açısından karar mekanizmaları için önemlidir. Verilen kararlarda ve atılan adımlarda problem çıkmaması için gelen bilginin doğru olması gerekmektedir, doğru bilgi sorunları azaltacaktır.

Organizasyonel öğrenmede, bilginin örgüt için paylaşılması önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar sürekli olarak öğrendiklerini diğer çalışanlar ile paylaşırlar ve bu yolla örgüt hafızası oluşturulur. Örgüt içinde işlerin düzgün ve kısa sürede etkin olarak yapılabilmesi içinde bilginin paylaşılması gereklidir. Eksik bilgi paylaşımının olduğu ortamlar hataya açıktır. Fiziksel ve finansal kaynakların tersine entelektüel sermaye diyebileceğimiz bilgi kaynakları kullanıldıkça değer kazanır<sup>153</sup>. Fikirler ve bilgiler ne denli yaygın olarak paylaşılsa, o denli fazla olumlu etki yaratır. Bu yüzde çeşitli içsel ve dışsal kaynaklardan öğrenilen bilgilerin etkin ve hızlı biçimde organizasyon içinde yayılması gereklidir. Bilgiler paylaşıldıkça ve uygulamaya yönelik olarak ek değerler ile yeniliklerin yaratılmasına aracılık ettikçe, daha da büyür ve verimlilik artışı sağlamada temel rol oynar.

Öğrenen organizasyonlarda bilgiyi bulma, depolama ve ulaşma ile ilgili teknolojiler insanların güç ve yetkilerini artırmak için kullanılmaktadır<sup>154</sup>. Bilgi tüm kullananlara aynı derecede açık olarak sunulur. Bilginin örgüt içindeki etkin kullanımı ise bilgi teknolojileri sayesinde gerçekleşir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmenin karar verme sürecini hızlandırırken, bilginin paylaşımını ve sinerjik etki yaratarak bilginin artmasını da sağlar. Kurum içinde bilgilerin hızlı ve yaygın biçimde paylaşılması için yazılı, sözlü ve görsel raporlardan, saha ziyaretlerinden, rotasyon programlarından, eğitim ve standardizasyon programlarından etkin bir biçimde yararlanılır<sup>155</sup>.

#### **2.1.6.3. Değişim Yönetimi ve Değişime Olan Bakış Açısı**

Öğrenen bir organizasyon olmanın en önemli göstergelerinde biri değişimi iyi yönetebilmek ve örgüt içinde değişime karşı olumlu bir bakış açısı oluşturabilmektir.

---

<sup>153</sup> Pınar, s. 73.

<sup>154</sup> Yazıcı, s. 174.

<sup>155</sup> Şengül Arslan, **Öğrenen Organizasyonlar**, 2002, [www.makalem.com](http://www.makalem.com), (01/10/2005).

Dış çevredeki sürekli değişime ayak uydurmak örgütler için yaşamsal bir ihtiyaçtır bu da öğrenme ile mümkün olur. Örgütler değişime karşı verecekleri cevapları ve tepkileri öğrenme yoluyla bulurlar. Günümüzde örgütlerin pazardaki değişimlere çabuk bir şekilde cevap vermeleri gerekmektedir ve artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, örgütlerin kendilerini nasıl “öğrenen organizasyon” haline getirebilecekleri tartışılmaktadır<sup>156</sup>.

İki tür değişim yönetimi vardır; pasif değişim yönetimi ve aktif değişim yönetimi. Pasif değişim yönetiminde çevre şartları değişmiştir ve örgüt buna uyum sağlar. Aktif değişim yönetiminde ise çevre şartları bir ihtiyacın önceden sezilmesi ile birlikte örgüt tarafından değiştirilir, yeni bir teknolojinin yaratılması gibi, ve diğer örgütler de buna uyum sağlamak zorunda kalırlar. Değişimi yönetebilmeleri için yöneticilere yardımcı olacak bazı temel stratejiler vardır. Değişim zor bir süreçtir, çalışanların ufak değişimlere bile zorlukla uyum sağlayabildiği durumlarda, yöneticiler baştan sona bir değişim ve dönüşümden bahsedebilirler. Süreci daha da zorlaştıran her şeyin kısa bir sürede olup bitmesini beklemeleridir<sup>157</sup>. Ama gerçek hayatta bu o kadar da kolay değildir, özellikle köklü bir değişimden bahsediliyorsa uzun zaman ve çok çalışmaya ihtiyaç vardır. İnsanlar genel olarak alıştıkları düzen ve iş yapış biçimlerini değiştirmek istemezler, buradaki belirsizlik onlarda güvensizlik de yaratır. Öğrenen organizasyonlarda liderler, yapılacak değişikliğin bireysel seviyede yaratacağı etkiyi alt kademe çalışanlarına açık olarak anlatırlar, bu belirsizlik ve güvensizlik hissini ortadan kaldırır, sonraki aşamalar için değişime direnç azalır.

Sürekli öğrenme ve gelişim felsefesini benimsemiş örgüt çalışanları değişimin de bunun bir parçası olduğunu bilir; neyi, neden yaptıklarını bildikten sonra da buna direnç göstermez, aksine kolaylaştırırlar. Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü de değişimi destekler ve gelişmeler doğrultusunda değişir. Neyin değişeceği belirlendikten sonra daha etken bir kültür geliştirme konusunda görüşleri olan işgörenler değişim sürecine katılır. Örgüt kültürü örgütün içindeki ve dışındaki birey ve grupların ilişkileri ve etkileşimi ile uzun dönemde geliştiği için üst yönetimin emirleriyle değiştirilemez.

---

<sup>156</sup> Koçel, s. 553.

<sup>157</sup> Jennifer McAdams, **Speed of Business**, *Computerworld*, Framingham: Sayı. 39, Cilt 50, s. 38.

Örgüt içinde işgörenlerin ve yöneticilerin etkileşimi ile oluşan kültür, örgüt dışında müşteriler, rakipler, ve toplumsal çevrenin beklentilerinden etkilenir<sup>158</sup>.

Kişisel yaratıcılık öğrenen organizasyonlardaki değişimin temel faktörüdür. Çalışanlara yaratıcılıklarını geliştirmeleri için bunu destekleyen ve özendiren bir çalışma ortamı sağlanır. Çalışanlara kişisel olarak geliştiklerini hissettiren işler verilir, ve yaratıcı davranış ödüllendirilir, yeni fikirlerini denemelerine imkan verilir ve belli bir hata payı kabul edilir.

#### **2.1.6.4. Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı**

Sürekli gelişim öğrenen organizasyon felsefesinin temel kavramlarından biridir ve örgütler bireyleri aracılığı ile öğrenir ve gelişirler. Çalışanlara kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak kaynaklar ve kolaylaştırıcı imkanlar sunularak kendilerini geliştirmeleri konusunda motivasyonları sağlanır<sup>159</sup>. Bu imkanların başında, çalışanlara verilen eğitimler gelir. Öğrenen bir organizasyonda firma çalışanlarının hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğunu saptamak için eğitim ihtiyaç analizi yapılır. Bu doğrultuda yıllık bazda eğitim bütçeleri saptanır ve eğitim programı yapılır. Eğitim sonrasında ise yapılan değerlendirmeler ile eğitimi faaliyetinin etkinliği ve çalışanların öğrendiklerini ne ölçüde işlerine yansıttıkları ölçülür.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar risk alma, sorumluluk üstlenme, belirsizlikle uğraşma ve yenilikleri getirmek için teşvik edilir<sup>160</sup>. Öğrenen organizasyonların olabildiğince fazla bilgiye ulaşma, bu bilgileri paylaşma, ve değer yaratmaya yönelik olarak kullanma özelliği göz önüne alındığında liderin görevi bilgiyi paylaşma ve paylaşılan bilgiye ilave bilgiler katarak, değişim gereksinimine olumlu katkı sağlayacak biçimde işlerlik kazandırmaktır.

Öğrenen organizasyon öğrenme, uyum ve değişim kapasitesini yükseltmiş bir

---

<sup>158</sup> Esra Polat, **Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Kültürün Yeri ve Önemi**, (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003,) s. 108.

<sup>159</sup> Yazıcı, s. 178.

<sup>160</sup> Arslantaş, s. 99.

şirkettir. Eğitim süreçleri dikkatle incelenerek, şirket hedefleriyle paralel düzenlenmiştir. Bir öğrenen organizasyonda eğitim, sistemin zihinsel sermaye yaratmak için tasarlanmış bir parçası olarak görülür. Zihinsel sermaye, yalnız o anki işlerin yapılması için, gerekli temel yeteneklerin öğrenilmesini değil, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmeyi, personelin bilgiyi kazanıp uygulamalarını da içerir<sup>161</sup>.

Öğrenen organizasyonlarda geçerli olan sürekli eğitim uygulamaları, organizasyonun her düzeyinde çalışanlar için gereklidir. Sürekli eğitim uygulaması, tüm organizasyon üyelerinin gelişmesi ve yetişmesine yöneliktir. Sürekli eğitim biçimsel uygulamaların yanı sıra, tüm çalışanların geçmiş tecrübeleri ve edindikleri yeni bilgileri tüm organizasyon düzeyine yaygınlaştırmayı da kapsar<sup>162</sup>. Öğrenen organizasyon felsefesinin ulaşmaya çalıştığı amaçların gerçekleşebilmesi bakımından yetersiz kalan geleneksel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksikleri, sürekli öğrenme ve deneylere dayalı eğitim uygulamaları ile önlenir.

Güçlü ve büyük firmalar çalışanlarına ve onları geliştirmeye yüksek derecede öner veren firmalardır, çalışanlarına karar alma ve etkin bir şekilde uygulamaya geçebilmek için özgürlük, bilgi, güç ve hüner verirler<sup>163</sup>. Böylece çalışanlar kendi kendilerini yönetebilirler ve yöneticileri tarafından yakın olarak takip edilmeye ihtiyaç duymazlar. Çalışanları, yöneticilerin öncelikli güç ve başarı kaynaklarıdır, düşürülmesi gereken bir maliyet kalemi değil<sup>164</sup>. Bu düşüncüyü benimseyen öğrenen organizasyonlar; çalışanlarına iyi davranırlar, güvenli bir çalışma ortamı ve tatmin edici ücret sağlarlar. Karlılık ve verimlilikten doğan kazancı paylaşarak çalışana sahip çıkma duygusunu hissettirirler.

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramının da gelişmesiyle, örgütlerin çalışanlarına verdiği önem artmıştır. Örgütler, onlar için en değerli kaynağın “insan kaynağı” olduğunun farkına varmış ve bu değerden en iyi şekilde istifade etmenin yollarını aramaya başlamışlardır. İnsanın en büyük özelliği öğrenebilen ve bu yolla

---

<sup>161</sup> Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, cev. Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım 1999, s. 142-143

<sup>162</sup> Pinar, s.70.

<sup>163</sup> Daft, s. 755.

<sup>164</sup> Daft, s. 756.

kapasitesini geliştirebilen bir varlık olmasıdır. İnsan kaynağı kopya edilemez ve örgütlere değer katar. Örgütler de bu bağlamda insandan daha fazla yararlanabilmek için ona daha fazla yatırım yapmaya başlamışlardır. İnsana yatırım yapmanın kurallarından bir tanesi de öğrenen organizasyon haline dönüşmektir<sup>165</sup>.

Öğrenme hedefleri, örgüt stratejilerine ve katılımcıların gereksinimlerine göre belirlenir. Bütün çalışanlar öğrenme düzeylerinin yükseltilmesine yönelik destek alırlar ve bu sürekli gelişerek devam eder. Böylece bireysel gelişim aracılığı ile örgütsel gelişim sağlanmış olur. Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel yetkinlik felsefesini benimsemiş çalışanlar zaten kendilerini sürekli olarak geliştirmek için çaba sarf edeceklerdir.

#### **2.1.6.5. Tecrübeyle ve Deneylerle Öğrenme ve Hatalara Bakış Açısı**

Öğrenme bir süreçtir ve sürekli olarak var olan dağarcığın üzerine yenilerinin konulmasıyla ilerler. Bu sebepten dolayı geçmişte yaşanan tecrübeler unutulmaz ve bunlar gelecekteki yeni öğrenmelere yardımcı olurlar. Geçmiş tecrübeler örgüt hafızasında depolanır ve gerektiğinde kullanılır. Örgütsel hafıza organizasyonun tecrübelerinin birikimidir, kazanılan her bilginin, örgütün kalıcı hafızasına kaydedilmesi ve sonraki kullanımlar için gerektiğinde hatırlanması yani kolayca erişilebilmesi gerekmektedir<sup>166</sup>. Tecrübelerini ve birikimlerini örgüt hafızasına almayan örgütlerin gelişmesi çok zordur.

Örgütler düzenli olarak başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeli, sistematik bir biçimde değerlendirmeli ve çıkardığı dersleri tüm çalışanların erişebileceği bir formatta saklamalıdır<sup>167</sup>. Bununla beraber yapılan hatalar da birer öğrenme fırsatlarıdır, çalışanlar yapılan hatalardan ders alarak öğrenir ve bu hataları tekrar etmezler. Fakat aynı hatanın örgüt içindeki farklı çalışanlar tarafından yapılmaması için bu tecrübelerin paylaşılması gerekir. Öğrenen organizasyonlarda hatalar karşı olumsuz bakış açısı yoktur, çalışanlar hatalarından dolayı

<sup>165</sup> Şeyma Öncel, **Türkiye'nin İnsana Dayalı Şirketleri**, (2005), *Capital Dergisi*, <http://www.capital.com.tr>, (19/04/2006)

<sup>166</sup> Özden.

<sup>167</sup> Arslan, **Öğrenen Organizasyonlar**.

cezalandırılmazlar, hatalarından da öğrenebilecekleri fikri benimsendiği için bunlardan ders alırlar.

Yapılan araştırmalar, organizasyonların karşılaştıkları başarısızlıklardan öğrendikleri bilgilerin, daha sonra ulaşılan başarılı sonuçlarda etkili olduğunu göstermektedir. Bu anlamda yapılan hatalı uygulamalar ve karşılaşılan başarısızlıklar, bu şartlar etrafında yaratılacak laboratuvar ortamıyla birer öğretim aracına dönüştürülebilir<sup>168</sup>. Başarısız uygulamalara dayalı olarak sağlanabilecek başarılı sonuçlara ulaşmanın, temelde iki tür gelişimi söz konusudur. Birincisinde yaratılan başarısız sonuçların üzerine, bilinçli biçimde olmaksızın ve genellikle rastlantısal şekilde olumlu gelişmeler sağlanabilir. İkincisinde ise organizasyonlar, geçmişte yaşanan başarısızlıklarının değerlendirmesini yaparak bunlardan yararlı dersler çıkaracak süreçleri geliştirmiş ve uygulamaya geçmiştir. Öğrenen organizasyonlarda, hataların irdelenip, bunlardan uygulamaya yönelik yararlı ipuçlarının sağlanmasına yönelik bilinçli bir anlayış söz konusudur.

Öğrenen organizasyonların kültürel çevresi girişimci ve yenilikçi unsurlar taşır. Girişimciliğe ve yeniliğe değer veren bir kültür, deneyler ve buluşlar aracılığı ile öğrenmenin çok kolay gerçekleştirilebileceği bir örgütsel iklim içinde sağlanabilir. Öğrenen örgütler deneyler ve buluşlar yoluyla edindikleri bilgi kazançlarını, başarı fırsatları yaratmak için geleneksel uygulamaların yerine koyarak ve yeni davranışların hızlı gelişimini sağlayarak öğrenme üzerinde etkili kaldıraç kuvvetini iyi çalıştırmaktadır. Öğrenen organizasyonlardaki bu yaklaşım çalışanları yaratıcılığının geliştirilmesini hedefler. Yaratıcılık anlayışı ve uygulamalarının etkinliğini arttırmak için çalışanlarda geniş düşünebilme yeteneğinin geliştirilmesi ve risk alma istekliliğinin yerleşmesi önem kazanmaktadır. Bu bakış açısının kazandırılması için örgütlerde “sürekli programlar” ve “deneme projeleri” yürütülür<sup>169</sup>. Sürekli programlar, küçük adımlar şeklinde süren gelişmelerle bilginin artışının söz konusu olduğu seri halde gerçekleşen sürekli deneylerden oluşur. Deneme projeleri, sürekli programların içerdiği deneylerden daha kapsamlı ve karmaşıktır. Organizasyonun belirlenmiş bir parçasında

---

<sup>168</sup> Pınar, s. 52.

<sup>169</sup> Pınar, s. 67.

yeni yetenekler geliştirmek amacıyla girişilen ve sözkonusu sistemin tümünde değişiklikle yaratan büyük bir projedir.

#### **2.1.6.6. Organizasyonel Belleğin Oluşturulması**

Örgüt içinde öğrenilen tüm bilgiler, daha sonraki kullanımlar için örgüt hafızasında saklanırlar. Gerektiğinde bilgilere ulaşılabilmesi için örgüt belleğinin oluşturulmuş olması çok önemlidir, yeni öğrenmeler içinse eski öğrenilmişlere ihtiyaç duyulacak ve gelişim bu şekilde sağlanacaktır. Örgütsel hafıza işlem maliyetini azaltan, etkin ve yeterli karar almaya katkıda bulunan ve organizasyon içinde gücü oluşturan bilgiyi sağlar<sup>170</sup>.

Öğrenen organizasyonlarda yönetici, paylaşılan bilgilerin örgütsel hafızada saklanmasını sağlayacak bir bilgi akış ve depolama sisteminin oluşturulmasını sağlar. Çalışanlardan yapılan işlerin dökümanite edilmesi ve elde edilen kayıtların daha sonra kolayca ulaşılabilir şekilde saklanması istenir. Bu sistem sayesinde oluşturulan örgüt belleği ile çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgi ve geçmiş tecrübelerle ulaşabileceklerdir.

#### **2.1.6.7. Teknoloji Kullanım Oranı ve Koordinasyon**

Öğrenen organizasyonlar; öğrenme, bilginin aktarımı ve paylaşımı ve sürekli gelişme işlevlerini gerçekleştirebilmek için teknolojiden yararlanırlar. Bilgi elde edebilmek için bir sistem kurmak gerekir. Öğrenen organizasyon bilgi sistemi iç ve dış müşterinin isteklerini devamlı karşılayabilmek ve onlara yeni şeyler sunmak için bilgiyi toplayan, kaydeden, analiz eden ve şekillendiren bir sistemdir<sup>171</sup>. Öğrenen organizasyonun teknolojik alt sistemi “network”lü ve bilgi donanımlıdır ki, bunlar da bilgiye ve öğrenmeye ulaşmayı ve değiştirmeyi müsaade ederek desteklerler. Bilgi sistemi ve teknolojisi eğitir, koordine eder ve diğer bilgi becerilerini, teknik prosesleri, sistemleri ve işbirliği yapısını içine alır. Aynı zamanda elektronik gereçler ve ileri öğrenme metotlarını, bilgisayar konferansı, simülasyon yada bilgisayar destekli işbirliği oluşturma yani “bilgi serbest alış yolu”nu içerir.

---

<sup>170</sup> Özden.

<sup>171</sup> Çam, s. 131.

Öğrenen organizasyonlar bilgi teknolojilerini kullanarak koordinasyon sağlarlar. Koordinasyon bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için örgütün bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir<sup>172</sup>. İyi bir şekilde koordine edilmiş öğrenen örgütte amaçlar bir yöne yöneltilmiş, çalışanların faaliyetleri de bu amaca hizmet eder şekilde hizalanmıştır. Birbiri ile çelişen hareketler yoktur, örgüt bir bütün gibi hareket eder, iki başlılık söz konusu değildir.

Öğrenen örgütün iyi bir şekilde koordine edilebilmesi, yüksek derecede var olan iletişimin etkinliğine bağlıdır. İletişimin teknolojik ve insani olmak üzere iki yönü vardır, öğrenen organizasyonlar öncelikle teknolojik alt yapısı güçlü, iyi bir iletişim sistemine sahiptir; bilgisayar ağları, telekomünikasyon sistemleri bunları kapsar. Bununla beraber çalışanlar iletişime açıktır, kendilerini en iyi şekilde ifade edebilmek ve diğerlerini anlayabilmek için çaba sarf ederler. Yöneticilerinin de desteği ile örgüt içinde etkin bir iletişim ortamı kurulur.

#### **2.1.6.8. Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi**

Öğrenen bir organizasyon olmak demek, tepe yönetiminin isteği ile çalışanların bir kısmını bu konuda eğitip, örgüt içinde birkaç uygulama yapmak demek değildir. Öncelikle örgüt içindeki tüm çalışanların desteği gerekir ve bu gönülden bir destek olmalıdır. Çalışanlar bu felsefeye inanmalı ve bunun için üst seviyede bir performans göstermelidirler. Bu oldukça zor bir iştir ve yöneticilere büyük sorumluluk düşer. Örgüt çalışanlarının bu beklenen performansı gösterebilmesi için yönetim tarafından desteklenmeleri çok önemlidir, ayrıca kendilerinden neyin, ne için beklediği çok iyi açıklanmalıdır. Ancak bu şekilde çalışanlar kendileri ile örgüt arasında güçlü bir bağ kuracak ve öğrenen organizasyonu oluşturmak için tüm enerjilerini ortaya koyacaklardır, yani örgüte ve bu felsefeye gönülden bağlanacaklardır.

Lider, çalışanların yaptıklarından yada potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini

---

<sup>172</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1997, s. 157.

öğretir. Onlara öğrenme konusunda değişik fırsatlar sunarak kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olur. Öğrenen organizasyonlarda liderin, çalışanların her birini tek başına ele alması, her çalışanın kendisine ait gereksinimlerini incelemesi ve takip etmesi, dolayısı ile liderin çalışanlara bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermesi söz konusudur<sup>173</sup>. Bireysel düzeyde ilginin varlığı ile lider elindeki güç ve pozisyon yardımı ile iş yaptıran bir kişi olmaktan çok daha farklı bir kimlik kazanacaktır. Başkalarını düşünen ve bunu çevresine hissettiren lider, liderliği uygulama konusunda büyük avantaja sahip olmaktadır. Bu çalışanların tüm potansiyellerini kullanmalarını sağlayacak ve örgütte bağlılığı arttıracaktır.

Çalışanların desteklenmesinin bir diğer yolu da ödüllendirmedir. Çalışanların, öğrenmeyi destekleyici başarılı davranışları maddi ve maddi olmayan ödüllerle pekiştirilirler. Öğrenen organizasyonlarda, çalışan başarısını ve örgüte katkısını ölçen etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu sistem sayesinde çalışanların başarılı bir öğrenen organizasyon olma, firmaya yeni yetenekler kazandırma ve sürekli gelişim ilkesini gerçekleştirme konusunda ne kadar etkin oldukları da saptanır. Performans değerlendirme sisteminin çıktısı, ödüllendirmeye kaynak olur.

Risk almak, esnek olmak, sürekli gelişim ve öğrenmeyi destekleyen biçimde davranmak, öğrendiklerini sürekli olarak paylaşmak ödüllendirmeye esas davranışlardır. Buna aksi yöndeki davranışlar, aykırılıklar ve hatalar ise cezalandırılmaz. Hatalar öğrenen organizasyon için birer öğrenme fırsatıdır, aykırılıklar ise entelektüel sermayenin doğal bir sonucu olarak görülmekte ve farklı fikirlerin farklı yaklaşımları beraberinde getireceği ve bunun da en güzel öğrenme fırsatı olacağı düşünülmektedir.

#### **2.1.6.9. Öğrenen Organizasyonlarda Liderin Görevi ve Takım Çalışması**

Öğrenen organizasyonlarda liderin görevi değişmiştir, geleneksel yönetim anlayışlarında liderin görevi; kontrol etmek, düzenlemektir. Sıradan bir yönetici olmanın dışında, öğrenen organizasyonlardaki liderler; değişimin zorunluluğunun farkına

---

<sup>173</sup> Arslantaş, s. 100.

varabilen, ve yaratıcılığı ve çalışan gelişimini sağlayacak yaratıcı çalışma ortamını oluşturabilecek kişilerdir<sup>174</sup>.

Yukarıda da vurgulandığı gibi liderin temel görevi bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki öğrenmeyi kolaylaştıran, çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artıran, ve onların doğru yeni bilgiler yaratmalarına olanak sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır. Öğrenen organizasyonlarda, liderin yeni yetenekleri, etki yaratacak fikirleri yaratmak ve yaymak olmalıdır. O halde liderlerin öğrenme kapasitelerini belirleyen temel faktörlerden birincisi; ses getirecek etki yaratacak, yani işletmenin paydaşları için uzun dönemde katma değer sağlayacak yeni fikirler üretmesidir. İkincisi bu fikirleri genelleştirerek örgüt içinde yayılmasını ve içselleştirilmesini sağlamalarıdır<sup>175</sup>.

Öğrenen organizasyon yapısı yeni bir liderlik anlayışını gerektirir, geleneksel yönetim anlayışları ile başarı sağlanamaz. Öğrenen organizasyonlardaki liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen bir organizasyonda liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmendir<sup>176</sup>. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumludurlar, yani öğrenmeden sorumludurlar.

Tasarım bir şeyi pratik bir biçimde çalışacak şekilde yapmayı gerektirir<sup>177</sup>. Liderin tasarımcı yönü görünür değildir, fakat hiçbir alan bundan daha büyük etkiye sahip değildir<sup>178</sup>. Örgüt politikaları, stratejileri ve sistemleri temel tasarım alanlarıdır. Bu yapılar etkin bir şekilde tasarlanıp kurulmazlarsa, sonrasında ne kadar çaba sarf edilirse edilsin, işe yaramaz, çabalar sistemdeki bozuklukları telafi etmek için boşa harcanır. Liderin temel görevi; çalışanların öğrenme alanında kişisel ustalıklarını

---

<sup>174</sup> Michael J Dowling, **Adapting to Change: Creating a Learning Organization**, 2004, *Public Relations Strategist*, New York: Sayı.10, Cilt 2, s. 10

<sup>175</sup> Yazıcı, s. 191.

<sup>176</sup> Senge, s. 363.

<sup>177</sup> Senge, s. 365.

<sup>178</sup> Smith, **Peter Senge and the Learning Organizations**.

geliştirebilecekleri, örgüt içinde karşılaştıkları kritik problemlerle verimli bir şekilde başa çıkabilecekleri bir öğrenme süreci tasarlamaktır.

Liderler yönetme görevlerini yerine getirirken amaç öykü denilen, organizasyonu kişisel arzularına ve umutlarına özel bir anlam veren daha geniş bir “var olma modeli” kullanırlar<sup>179</sup>. Liderlerin amaç öyküleri hem kişisel hem de evrenseldir, hayatlarının işini tarif eder. Çabalarına kıymet verirler, yine de kendi başarılarını ve başarısızlıklarını çok fazla ciddiye almaktan uzak tutan bir sebatkar alçakgönüllüğü bırakır. Daha önemli olan, bu öykünün yönetme yeteneğini merkez almasıdır.

Öğrenen organizasyonların öğretmenlere ihtiyaçları vardır. Fakat burada bahsedilen öğretmen öğrenciden ayıramaz çünkü öğrenme süreci içinde herkesin öğretmesi ve öğrenmesi beklenir<sup>180</sup>. Bu süreçte önemli görev düşen kişi ise liderdir. Öğrenme yukarıdan aşağıya gerçekleşen bir süreç değildir, kademeler arasında yatay olarak gerçekleşir. Hiyerarşi mümkün olduğunca ortadan kaldırılmıştır, ve örgüt içindeki herkes hangi kademede olursa olsun birbirinden öğrenebileceği ve birbirine bir şeyler öğretebileceği fikrindedir, bu inanç örgüt içinde sinerji yaratır.

Eğer lider öğretemiyorsa yönetemez de<sup>181</sup>. Öğretebilen lider, çalışanların bilgiyi gelişimleri için kullanmasını sağlayabilecek şekilde motive edebilen liderdir. Öğretmek ve öğrenmenin dışında lider, farklı grupların ve bireylerin ilişkilerini düzenleme ve herkes için yararlı bir ortaklık oluşturabilme yeteneğine sahiptir. Başarılı öğrenen ve öğreten lider, başarılı öğrenen ve öğreten organizasyon kültürünü yaratır.

Öğrenen organizasyonun lideri kurumsal bilgi yönetimi sistemine bilgi girişini gerçekleştiren çalışanların potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamak için onları nasıl motive edeceğini öğrenecektir. Motivasyon duygusal bir durum olduğundan liderlerin çalışanların kalpleri ve ruhları ile nasıl bir bağ kuracağının yolunu bulması gerekir. Bu yol çalışanlara değer verildiğini, organizasyonun ayrılmaz elemanları olduklarını bilmelerini sağlamak ve sağlam bir güven ortamını oluşturmaktan geçer.

<sup>179</sup> Senge, s. 368.

<sup>180</sup> Karlene Kerfoot, **Learning Organizations, Need Teachers: The Leader's Challenge**, *Pediatric Nursing*, Pitman: Sayı. 29, Cilt 5, s. 385.

<sup>181</sup> Kerfoot, s. 386.

Öğrenen organizasyonlarda tüm bireyler birbirlerine saygı duyup güvindikçe edindikleri ya da ürettikleri bilgiyi kurumun başarısı için paylaşım açacaklardır. Çalışanlarına değer vermeyen onlarla sağlam bir güven ilişkisine giremeyen yöneticiler teknolojinin en üst seviyesinin kullanıldığı kurumsal bilgi yönetimi sistemlerine sahip olsalar da sistemlerinin verimli kullanılmasını sağlayamayacaklardır<sup>182</sup>.

Öğrenen organizasyonda liderin dört önemli görevi bulunmaktadır<sup>183</sup>. Liderler öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu çalışanların tutum ve davranışları yönlendirilebilir. İkinci olarak, öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlara sunma ve destekleyici olmalıdır. Üçüncü olarak, öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içinde entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatı bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar. Son olarak ise öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonu üstlenmelidirler.

Öğrenen organizasyonlarda liderin en önemli görevlerinden biri de takım çalışmalarını organize etmektir. Takım çalışması öğrenen organizasyonun temel kavramlarından ve takımlar aracılığı ile öğrenme hedeflenir. Bu bakımdan uyumlu ve işbirliğine yatkın, sorun çözücü takımların oluşturulması ve örgüt öğrenmesine katkısının kontrolü çok önemlidir. Öğrenen örgütün lideri, enerjilerini aynı yönde hizalayıp, bir araya geldikleri amaca doğru sinerji yaratarak ilerleyen, yaratıcılığın hakim olduğu, kendi kendini yönetebilen takımlar oluşturmaktadır.

Lider örgüt içinde öğrenmeye gönüllü bir ortam yaratmak için öğrenmeyi stratejinin temel bir parçası haline getirmelidir. Öğrenmeyi stratejinin bir parçası haline getirebilmek demek, sürekli olarak değişimin gerektirdiği yenilikleri yakalayabilmek demektir. Örgüt içinde öğrenmeye finansal olarak yeterince kaynak ayrılmalıdır, ayrılan bu kaynak gerekli eğitim programlarını organize etmeyi de kapsamalıdır. Sarf edilen tüm bu çabaların sonuçlarının ölçülmesi gerekmektedir. Bu sayede örgüt nasıl bir aşama

---

<sup>182</sup> A. Toygar Abak, **Öğrenen Organizasyonların Öğrenen Liderleri**, [http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/29012001/toygar\\_abak.htm](http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/29012001/toygar_abak.htm) (27 Nisan 2006).

<sup>183</sup> Yazıcı, s. 192.

kat edildiğini görecek ve sürece geri besleme yapabilecektir. Bunların dışında lider mutlaka çalışanları ödüllendirmelidir. Maddi yada manevi olabilecek bu ödüller çalışanları motive edecektir.

Öğrenme bir değişim sürecidir ve değişim çoğu zaman çalışanlar tarafından direnç ve güvensizlikle karşılanır. Bu sebeple liderin bir diğer temel görevi de; öğrenmeyi örgüt kültürü haline getirmek, çalışanların, takımların ve tüm organizasyonun öğrenmeye araştırmaya ve yeniliklere daha olumlu bakmasını sağlamaktır<sup>184</sup>. Öğrenmenin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi, liderin öğrenme sistemini kurabilmesi ve örgüt içindeki verimli öğrenme ortamını yaratmasını da kolaylaştıracaktır.

#### **2.1.6.10. Resmin Tamamını Görebilme, Sistem Anlayışı**

Öğrenen bir organizasyonun sahip olduğu temel düşünce yapılarından biri sistem düşüncesidir ki bu da resmin tamamını görebilme ve olayların birbiri ile olan gerçek ilişkilerini anlayabilmeye dayanmaktadır. Sistem yapısı içinde düşünebilmek için parçalar yerine bütün üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir, bütünü görmek yerine parçaları düşünen yani resmin tamamını göremeyen bireyler geleceklerini şekillendiremezler.

Sistem düşüncesi içinde öğrenebilmek, öncelikle olayları doğrusal biçimde değerlendirmeyi unutmayı gerekir. Doğası gereği insanlar genellikle zaman uzamda birbirine yakın olan olayları birbiri ile neden ve sonuç bağlamında ilişkilendirir. Fakat olaylar sürekli bir döngü içinde birbirini etkilemektedir ve neden ve sonuçlar birbirinden çok uzak olabilir. Öncelikle doğrusal sebep ve sonuç zincirinden çok, karşılıklı ilişkileri kavramak gerekir, ve sonrasında anlık resimlerden çok değişim süreçlerini görebilme yeteneği kazanılır. Açık sistem yaklaşımı, parçaları görmekten bütünü görmeye, insanları çaresiz tepkiciler olarak görmekten, kendi geleceklerine

---

<sup>184</sup> Arslantaş, s. 98.

şekilde veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki göstermekten, yarını yaratmaya doğru bir zihniyet değişmesi ile ilgilidir<sup>185</sup>.

Sistem düşüncesi sayesinde çalışanlar; alışlagelmiş benzer çözümlerin artık problemleri çözmeyeceğini, sebep ve sonucun birbiri ile yakından ilişkili olmadığını ve ufak değişikliklerin büyük sonuçlara neden olabileceğini ve bundan dolayı kimseyi suçlamaya gerek olmadığını görebilir hale gelirler<sup>186</sup>. Birey, neden ve sonuç aynı sistemin parçalarıdır ve sisteme bir bütün olarak bakmayı başarabilirsek, problemlerin çözümü için yeni yollar bulmayı da öğrenebiliriz.

Sistem düşüncesi kişilerin karşı karşıya kaldığı dinamik karmaşıklık durumunda ayakta kalabilmesini sağlayabilecek temel araçtır. Çünkü kişilerin içinde bulundukları olay ve veri yığınına takip edebilmesinin tek yolu, bu olaylara neden olan yapıyı anlayabilmekten geçer. Bunu sağlayacak düşünce sistematiği ise sistem düşüncesidir<sup>187</sup>. Sistem düşüncesi sayesinde organizasyonun içsel bileşenleri ile çevresel unsurlarının kendileri ve birbirleri arasındaki ilişkilerin, organizasyonun işleyişine ait sorunların açığa çıkarılmasına yönelik olarak tüm gerçekliği ile ortaya konulmasına ve sürekli gelişme amacı doğrultusunda değerlendirilmesine olanak sağlanır<sup>188</sup>. Buna ek olarak organizasyon felsefesinde, sistem yaklaşımının daha özelleştirilmiş bir yorumu ve uygulaması söz konusudur. Buna göre öğrenen organizasyon sistemi içerisinde bütünü oluşturan parçalar arasındaki sınırların en alt düzeyde veya geçirgen olması amaçlanır. Çalışanlar tüm sistemin ve parçalarının nasıl birbirine uyumlu olacağını farkındadırlar. Bu bilince sahip çalışanlar, katılımcı bir anlayışla yaratılan organizasyonun genel vizyonunu ve her parçanın tüm sisteme katkılarını anlayarak öğrenen organizasyonu başarıya götürebilirler.

Sistem düşüncesinin bütünü kavrama ve parçalar arasındaki karşılıklı ilişkiyi anlama yeteneği, özendiricidir ve diğer disiplinleri bütünleştirir. Sistem düşüncesiyle ilgili üzerinde durulması gereken üç önemli nokta vardır. Birincisi, sistem düşüncesi

---

<sup>185</sup> Abdullah Soysal, **Değişen İş Hayatında Öğrenen Organizasyon Olabilmek: Nasıl ve Niçin?**, 2003, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı. 504, Cilt:42, s.72.

<sup>186</sup> Giesecke ve McNeil, s. 34.

<sup>187</sup> Çıbıkcı, s. 15.

<sup>188</sup> Pınar, s. 44.

bağlantıya ve bütüne bakar, bu bakış açısı insanların yaptıkları şeylerin, diğerleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduklarını görmelerini sağlar. İkinci olarak teori genellikle daha basittir fakat gerçek hayatta olaylar bu kadar basit değildir, yapılan yanışlardan biri ise karmaşık olayları basit modellerle çözmeye çalışmaktır. Açıklanan iki bakış açısını bir araya getirdiğimizde bütünü görebilir hale geliriz, ve örgütlerin dinamik süreçlerini anlayabiliriz. Üçüncü olarak ise sistem düşüncesi bize örgüt içindeki geri besleme mekanizmasının ne kadar önemli olduğunu anlamamızı sağlar<sup>189</sup>.

Sistem düşüncesinin örgütlerde aşağıdaki şekilde olumlu yansımaları vardır<sup>190</sup>:

- \* Sorunların altında yatan ilişkileri ve süreçleri görebilmeye olanak sağlar.
- \* Sorunların nedenlerini dış çevreye bağlamak yerine, sistemin içsel dinamiklerinin üzerine odaklanarak gerçekçi çözümler yaratır.
- \* Organizasyon için belirsizlik yaratmada öncelikle etkili olan dinamik karmaşıklık unsurlarını, detaylardan ayırt etmeye olanak sağlar.
- \* Sorunların altında yatan ve gelişmenin yolunu açan çözümleri geliştirmek üzere etkili uygulamalara zemin hazırlar.

#### **2.1.6.11. Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi**

Öğrenen organizasyon felsefesi temeli sürekli öğrenme ve bu yolla sürekli olarak gelişmeye dayanan örgüt yapısına işaret eder. Örgüt içindeki bireyler sahip oldukları vizyon ve düşünsel modelleri ile sürekli olarak öğrenir ve kendilerini geliştirirler. Öğrenilen bu bilgiler örgütün diğer çalışanları ile paylaşılır ve böylece örgüt öğrenmesi ve gelişimi sağlanır. Bu sebeple öğrenen organizasyonların kültürel özelliklerinin temelinde de sürekli öğrenme ve gelişme vardır. Güçlü ve çevreye kolay uyum sağlayabilen bir örgüt kültürü öğrenen organizasyonun temelini oluşturur, kültür; insan odaklı, açık ve eşitlikçidir.

---

<sup>189</sup> Mark K. Smith, **The Learning Organization**, 2001, <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>, (16 Ekim 2005).

<sup>190</sup> Pinar, s. 46.

Öğrenen organizasyona dönüşüm süreci oldukça sancılıdır. Bu sürecin kolaylaştırılabilmesi ve çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenebilmesi için örgüt kültürünün araçlarından yararlanılır ve örgüt kültürü ile öğrenen organizasyon bütünleşmesi sağlanır. Öğrenen organizasyonlar, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi örgütün kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kurumlardır. Öğrenen bir organizasyon yaratmak, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderin mevcudiyeti ile öğrenmeyi teşvik eden, insanların yeni fikirleri denemesine açık ve elverişli, onların bilgi ve becerilerini geliştiren bir örgüt kültürü ile mümkündür<sup>191</sup>.

Öğrenen organizasyon oluşturma sürecinde, örgütün yapısında sürekli olarak öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları çok önemlidir. Örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir faktör olabileceği gibi, örgütsel öğrenmenin önündeki engel de olabilir. Katı bir örgüt yapısına sahip, değişime kapalı, risk almaktan kaçınan, tek yönlü bir iletişimin hakim olduğu örgütsel bir kültürde örgütsel öğrenme kavramını oturtmak oldukça zor olacaktır. Bu noktada örgüt kültürünü yukarıda açıklanan özelliklerin zıttı yönünde değiştirmek gerekecektir, burada üst yönetimin desteği ve kararlılığı ön plandadır.

Öğrenen organizasyon felsefesinin örgütün bütünü tarafından kavranabilmesi, bu felsefenin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi ve örgüt kültürü ile çok iyi bütünleşmesi sonucunda olabilir. Bu şekilde örgüt kültürünün araçları; normlar, değerler, inançlar, hikayeler, semboller kullanılarak öğrenen organizasyon felsefesi çalışanlara benimsetilebilir, öğrenen organizasyon ve kültür çatışması engellenir.

Bu bölümde öğrenen organizasyon felsefesini açıklamaya yönelik olarak; öğrenen organizasyon kavramı, temel disiplinleri, öğrenme yetersizlikleri, öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreci, ve başarı kriterleri konularından bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde ise örgüt kültürü ve öğrenen organizasyon ilişkisi açıklanacaktır.

---

<sup>191</sup> Arslantaş, s. 84.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖĞRENEN ORGANİZASYON İLİŞKİSİ

#### 3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ ve FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, örgütün dış çevre tarafından görülen yüzüdür. Örgüt içinde işlerin yapışıl biçimi olarak da ifade edilebilir, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterici bir özelliği vardır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımlar, değerler, inançlar, semboller ve uygulamalar örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü üyelerine, neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgili temel kurallar oluşturur ve örgüt üyeliğini temin eder.

Kurum kültürü yada işletme kültürü biçiminde de adlandırılan örgüt kültürü, Edgar Schein'a göre, bir örgütün üyelerinin dış çevresine uyumunu ve içsel bütünlüğünü sağlayan mekanizmadır<sup>192</sup>. Kültür böylece örgüt üyelerini birbirine bağlayarak, örgütsel amaçların bu doğrultuda başarıya ulaşmasına yardım eder. Her örgütün onu karakterize eden, diğer örgütlerden ayıran bir kültürü vardır.

Kültür, grup bir dış çevre içersinde yaşamsal sorunlarını ve içerdeki bütünleşme problemlerini çözerken, o gurubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir<sup>193</sup>. Böyle bir öğrenme, kesintisiz davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir süreçtir. Kültürün en derin seviyesi, bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin, ve düşünüş süreçlerinin; duyguların tavırların, benimsenmiş değerlerin aleni davranışların esas nedensel belirleyicisi olacağı anlayışsal seviye olacaktır.

---

<sup>192</sup> Turhan Erkmen ve Güven Ordun, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, s.2, (2001).

<sup>193</sup> Edgar Schein, *Örgütsel Kültür*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2002), çev. Atilla Akbaba, Sayı. 3 Cilt 4.

### 3.1.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Önemi

Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır<sup>194</sup>. Diğer bir tanımla örgüt kültürü, birtakım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içindeki çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirler ve işgörenlerin birbiri ile kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir<sup>195</sup>.

Örgüt kültürü yönetim uygulamalarını belirlemesi, örgütün işlerini nasıl planlayıp organize edeceği ve performans sonuçlarının nasıl yönetileceğini düzenlemesi açısından önemlidir. Kültür, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin, inançların, kavrayışların ve normların bir bütünü şeklinde tanımlanabilir. Bu bütünlüğün sağlanmasının temelinde organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan güçlü inançlar vardır. Bu inançlar tarafından etkilenen ve davranışları yönlendiren ortak değerler ise, tüm organizasyonda kendini hissettiren normların oluşumuna işaret eder. Paylaşılan inanç, değer ve davranışlar; iş yeri ve ofis düzenlemesi, haberleşme akışı toplantı ve yemekhane düzeni ve kıyafetler gibi organizasyonun görünür yüzü ve işleyişi ile ilgili her alanda kendini hissettirir<sup>196</sup>.

Örgüt Kültürünü oluşturan on temel karakteristik vardır, bunlar<sup>197</sup>:

- \* Bireysel katılım veya teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı.

- \* Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve risk almanın sınırları

- \* Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi

---

<sup>194</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 7. Basım, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 2001, s. 97

<sup>195</sup> Özkalp ve Kirel, s. 98

<sup>196</sup> Pınar, s. 38.

<sup>197</sup> Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003, s. 60.

- \* Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi
- \* Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi
- \* Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni
- \* Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları
- \* Ödül Sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı
- \* Çatışma Toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi
- \* İletişim Kalıpları: bireylerin üst veya astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları

Yukarıda açıklanan karakteristikler örgüt çalışanlarının örgüt kültürünü nasıl gördüklerine göre değişebilir. Bununla beraber örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak kültür, üyelere güven ortamı yaratır, paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarımını sağlar, üyeler için bir kimlik oluşturur ve onlar için bir kontrol mekanizması işlevi görür.

Günümüzde örgüt kültürü kavramı işletmeler tarafından önem verilen bir kavram haline gelmiştir. Bunun sebebi örgüt kültürünün rekabet avantajı sağlama açısından örgütlere yarar sağlamasıdır; işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel bir kültüre sahip bir örgütte, iş görenler ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler<sup>198</sup>.

Örgüt kültürün örgütlere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>199</sup>:

---

<sup>198</sup> Eren s. 166.

<sup>199</sup> Eren s. 168.

\* Örgüt Kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

\* Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir.

\* Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

\* Örgüt kültürü; sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.

\* Örgüt kültürü tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

### 3.1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri Fonksiyonları ve Özellikleri

Örgüt kültürünün, onu somut hale getiren, örgüt içindeki yada dışındaki bireyler tarafından fark edilmesini sağlayan öğeleri vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

**Kurum Logosu ve Misyonu:** Kurum logosu ve misyonu bu öğelerden biridir, örgütler logolarını ve misyonlarını yansıtmak istedikleri bazı özelliklerine aracı olarak kullanırlar<sup>200</sup>.

---

<sup>200</sup> Stephan P. Robbins, **Organizational Behaviour**, 4. Basım, USA: Prentice Hall, 1989, s. 10.

**Dil:** Aynı örgüt içinde çalışanlar kullanılan geçerli dil doğrultusunda ortak bir anlayış-dil oluştururlar. Burada bahsedilen gerçek anlamda konuşma dili değildir, birbirlerini doğru anlayabilecekleri düzgün bir iletişim ortamının kurulmasıdır.

**Hikaye ve Mitler:** Örgütler, kültürel değerlerin aktarımı için hikaye ve mitlerden yararlanırlar. Hikayeler örgütlerin tarihlerinde yer alan birleştirici olaylardır. Mitler ise örgüt içinde hikayeler gibi dilden dile dolaşan, efsanevi olarak nitelendirilebilecek olaylardır.

**Törenler, Adetler ve Ritüeller:** Törenler, adetler ve ritüeller örgüt kültürünün bir diğer öğeleridir; törenler özel bir olayı yada kültürel değeri canlı tutan kolektif kültürel olayın kutlanması olarak tanımlanabilir. Adet ve ritüeller ise organize edilmiş olaylar içinde, çeşitli kültürel ifadeleri pekiştiren planlanmış faaliyet dizisidir.

**Normlar:** Örgütlerde davranış kalıplarını ortaya koyan norm ve kurallar vardır. Bunlar örgüt içinde hangi davranışın onaylandığını, hangi davranışın ise onaylanmadığını belirten unsurlardır.

**Semboller:** Semboller, bir birey yada grup için önem taşıyan, anlam ifade eden, onları diğerlerinden ayıran; insan özelliği, olay, şart yada objedir. Kurum logosu örnek verilebilir.

**İnançlar Değerler ve Tutumlar:** İnançlar ve değerler örgütsel kültürün düşünsel yapısının parçalarıdır. Değerler, moral ve ahlaki kodlar ile yakından ilgilidir ve insanların hangi davranışın doğru olduğu konusunda fikir edinmelerini sağlarlar<sup>201</sup>. İnançlar bunun dışında insanların neyin gerçek olup olmadığını düşünmesi ile ilgilidir. Tutumlar inançlar ve değerlerin duygusal boyutu ile alakalıdır, tutumlar belirli bir olaya yada fikre karşı deneyimler sonucunda geliştirilmiş olumlu yada olumsuz devamlılık arz eden tavırlar ve düşüncelerdir.

---

<sup>201</sup> Robbins, s. 21.

**Temel Varsayımlar:** Temel varsayımlar tanımlanmış bir problemin çözümünde kullanılan davranış ve düşünce kalıplarıdır. Kökleşmiş varsayımlar insanlar tarafından benimsenir, ve bunlar kişilerin olaylar hakkındaki hislerine ve bakış açılarına rehberlik eder.

Örgüt kültürünün, örgüt içinde yerine getirdiği önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Öncelikle örgütü diğer örgütlerden ayıran, sınırlayıcı bir rolü vardır. Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur, bireyler kendilerini çalıştıkları kurum ile özdeşleştirirler. Örgüt kültürü, örgüte bağlılığı artırır, çalışanların örgüt yararına özveride bulunarak çalışmalarını sağlar.

Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır. Ayrıca örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması görevi görür. Onaylanan ve onaylanmayan davranışların sınırları çizildiği için çalışanlar nasıl davranacaklarını önceden bilirler. Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylece davranışı yönlendirici etkiye bulunur.

Örgüt kültürünün bir diğer önemli fonksiyonu ise çalışanların örgütleri için olan anlayışlarının iyileşmesine sebep olmasıdır. Bu da örgüt kültürünün motivasyon fonksiyonudur. Örgüt kültürünün bu fonksiyonları, strateji ve vizyonların gerçeğe dönüştürülmesini kolaylaştıran bir ortam yaratır, bu da örgüt başarısını olumlu yönde etkiler<sup>202</sup>.

Örgüt kültürünün dört önemli özelliği bulunmaktadır, bunlar aşağıdaki gibidir<sup>203</sup>:

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılan bir olgudur.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkan davranışsal kalıplardır.

---

<sup>202</sup> Vural, s. 68.

<sup>203</sup> Eren, s. 138.

### 3.1.3. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci ve Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kurum kültürünün başlamasında, oluşup korunmasında, örgüt içinde mevcut kültürün değişiminde birçok faktörün etkisi vardır<sup>204</sup>. Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri, işlerin genel yapılış biçimi ve temel değerleri, genellikle o örgütün daha önce ne yaptığına ve bu yaptıklarında ne kadar başarılı olduğuna dayanır. Bu da bizi kurum kültürünün ilk kaynağı olan kuruculara götürür. Örgüt kültürünün temeli kuruluş aşamasında atılacağı için örgüt kurucularının, örgüt kültürünün oluşumu üzerinde önemli etkisi vardır. Örgüt kurucuları geleneksel olarak örgüt kültürünün ilk oluşumunda önemli paya sahip olurlar<sup>205</sup>. Örgütün sahip olmasını istedikleri bir vizyonları vardır.

Kültür oluşumu üç şekilde gerçekleşir<sup>206</sup>. Öncelikle, kurucular kendileri ile aynı bakış açısında düşünen ve hisseden kişileri işe alır. İkinci olarak, kendi düşünce yapılarını çalışanlara aşırlar. Son olarak ise, kurucuların davranış biçimleri çalışanlar için bir model oluşturur ve çalışanları kendileri ile özdeşleştirmek için cesaretlendirir böylece inançlar, değerler ve varsayımlar içselleştirilmiş olur. Sonuç olarak kurucunun tüm kişiliği örgüt kültürünün içine girmiş olur.

Örgüt kültürünün oluşumu yukarıda açıklandığı gibi sadece kurucuların etkisi altında değildir. Çalışanlarda örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamalarının sonucudur<sup>207</sup>. Örgüt kültürü, kurucular ve çalışanların haricinde toplumun genel yerleşik kültüründen de etkilenir.

Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları geniştir, örgütte çalışanlara tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcılığını ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek, değerler sistemi oluşturmaya ve bu değerleri somutlaştıracak ve

---

<sup>204</sup> Vural, s. 95.

<sup>205</sup> Robbins, s. 531.

<sup>206</sup> Robbins, s. 531.

<sup>207</sup> Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sayı. 8 s. 148.

Çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, işgörenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi, ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürünü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır<sup>208</sup>.

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra, kültürün devamlılığını sağlamak için yapılan uygulamalar vardır. Bu uygulamalardan üç tanesi örgüt kültürünü ayakta tutan önemli güçlerdendir. Bunlardan birincisi işgören seçimidir. İşgören seçiminin temel amacı örgütü başarıya ulaştıracak bilgide ve yetenekte insanları istihdam etmektir. İşe uygun yetenek ve bilgide birden fazla aday olduğunda, örgütler seçim için farklı kriterlere bakarlar, burada bireyin örgütün değerlerine ne kadar uyum sağlayıp sağlamayacağı, örgüt kültürü ile özdeşleşip özdeşleşemeyeceği ayırt edici faktör olur.

İkinci faktör üst yönetimin tutum ve davranışlarıdır, üst yönetimin eylemlerinin kültürün korunmasında önemli bir yeri vardır. Yöneticilerin söyledikleri sözler, davranışları, normları koyuş biçimleri, riske olan bakış açıları, ödüllendirme ve terfi kararları kültürün korunmasında önem taşır.

Üçüncü faktör ise, örgütsel toplumsallaşmadır. Toplumsallaşma, bireyin bir toplum içinde geçerli değer ve davranış kalıplarını öğrendiği ve sosyal bir varlık olduğu bir süreçtir<sup>209</sup>. Yöneticiler işgören seçiminde ne kadar dikkatli davranırlarsa davranırlar, yeni işe girenler örgüt kültürü konusunda tam bilgili değillerdir. Bu bakımdan yeni işe alınanlar örgütün değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden, buna ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamak amacıyla yardımcı olmak isterler. Örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine örgütsel toplumsallaşma denilir.

---

<sup>208</sup> Güçlü, s. 149.

<sup>209</sup> Özkalp ve Kirel, s. 111.

## 3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Çeşitli bilim adamları tarafından ortaya atılmış birçok örgüt kültürü modeli bulunmakla beraber aşağıda bu modellerden bir kaçına yer verilecektir.

### 3.2.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Hofstede örgüt kültürünü beş boyutlu bir model ile açıklamaya çalışmıştır. Hofstede'nin kültürel boyutları aşağıdaki gibidir<sup>210</sup>;

\* Güç Mesafesi: Bir toplumun çeşitli kurumlarında; aile, okullar, eğitim sistemleri, iş ve örgütler, politik sistemler vb. kurumlarda gücün üyelere eşit dağıtılıp dağıtılmadığının nasıl algılandığıdır. Güç mesafesi fazla olan toplumlarda gücün dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Güç mesafesi az olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır.

\* Belirsizlikte Kaçınma: Geleceğe yönelik belirsizlik insan yaşamının temel gerçeğidir ve teknoloji, din ve yasa yoluyla bu gerçek ile başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu; güç mesafesinde olduğu gibi; orta sınıfların büyük bir kısmı tarafından paylaşılan bir değer sistemini temsil etmektedir.

\* Bireycilik-Toplumculuk: Bireycilik ve toplumculuk boyutu, toplumun geneline yayılan birey toplum ilişkisini açıklamaktadır. Bu boyut, insanların bir arada yaşama tarzını açıklamakta ve açıklarken değer ve davranışlar için pek çok farklı uygulamalar sunmaktadır. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlarlar. Toplumculukda ise “biz” bilinci, ortak kimlik, duygusal bağlılık ön plandadır.

\* Erkeklik-Dişilik: Cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıklar cinslerin sosyal ve duygusal yönlerini ortaya koyar. İş hedeflerindeki cinsiyet farklılıkları

---

<sup>210</sup> Serdar Bozkurt, **Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetsel Değerler, Otel İşletmelerinde Bir Çalışma** (Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2004), s. 68.

incelendiğinde kadınların ve erkeklerin iş hedeflerine verdikleri önem arasında büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İş hedeflerine verilen önemdeki cinsiyet farklılıkları kolaylıkla eğitim ve mesleki farklılıklar ile karşılaştırılabilir. Hedefler, cinsiyet ve meslek tarafından farklılaştırılabilir fakat mesleki farklılıklar, cinsiyet farklarına üstün gelmektedir.

\* Uzun Döneme Karşı Kısa Dönem Yönelimi: Geert Hofstede, Çinli işveren ve yöneticiler ile geliştirilen bir araştırmayı kullanarak yürüttüğü çalışmanın ardından literatürüne bu beşinci boyutu eklemiştir. Uzun dönem yönelimi, geleneğe uzun vadeli bağlılık, ileri düşünce değerlerinin toplum tarafından benimsenmesi veya benimsenmemesi üzerine odaklanır. Yüksek uzun dönemli yönelim sıralaması, ülkenin uzun dönem karar ve geleneğe saygı değerlerini benimsediğini göstermektedir. Bu yönelimin, uzun ve zahmetli çalışmaların bir sonucu olarak uzun dönem ödüllerinin beklendiği yerlerde güçlü bir çalışma ahlakını desteklediği düşünülmektedir.

### **3.2.2 Schein'in Üç Boyutlu Örgüt Kültürü Modeli**

Schein'a göre örgüt kültürünün üç belirli seviyesi vardır. Kültürün özünde varsayımlar, bunun üzerinde inançlar, değerler ve tutumlar, en üst seviyede ise çıktılar yer alır<sup>211</sup>. Çıktılar örgüt kültürünün en belirgin görsel öğeleridir. Bu göstergeler organizasyon yapısının fiziksel ve sosyal yönüne işaret eder. Maddi unsurlar, fiziksel düzen, teknoloji, dil, davranışsal modeller, semboller bazı çıktı örnekleri olabilir. İnançlar, değerler ve tutumlar ise gerçekten değer ve öneme sahip oldukları kabul edilen felsefeler, sosyal prensipler, amaç ve standartlardır. Varsayımlar ise sorgulanmadan kabul edilen inançlardır.

### **3.2.3. Schneider Örgüt Kültürü Modeli**

Schneider'a göre örgüt kültürü liderlikle yakından ilişkilidir. Liderlerin, örgütün işleri nasıl yapması gerektiğine ait düşünceleri örgüt kültürünü belirler. Liderler işlerin nasıl olması gerektiğiyle ilgili paradigmlar oluştururlar. Paradigma, topluluğun kendini

---

<sup>211</sup> Robbins, s. 8.

organize etmesine bir temel, ortak bir görüş oluşturan, değerler, algılar, kavramlar ve deneyimler topluluğudur. Daha genel bir bakış açısı ile paradigma liderlerde dahil olmak üzere tüm insanların dünya ile ilgili algılarıdır.

Liderlik kültürel paradigmaların tabanında dört sosyal kurumdan biri ve dört farklı motivden biri yer alır. Bu sosyal kurumlar; askeri, ailesel(spor takımı), üniversite ve dinsel kurumlardır. Dört temel kültür de kaynaklarını bu kurumlardan alırlar. Ayrıca kültür tiplerinin temelinde, güç, yakın ilişkide bulunma, başarı ve büyüme motivleri yer alır. Güç motivisi askeri kurumlarda, yakın ilişki motivisi aile veya spor takımıyla, başarı motivisi üniversiteyle, büyüme motivisi ise dinsel kurumla örtüşür. Kültür tipleri aşağıdaki gibidir<sup>212</sup>:

\* Kontrol Kültürü: Kontrol kültürünün temelinde askeri kurumlar vardır. Askeri prototipler özellikle dünya savaşları sırasında örgütler için bir temel oluşturmuş ve günümüzde de eğitimle ilgili, kamusal ve çeşitli diğer örgütler için bir prototip oluşturmaktadır. Kontrol kültüründe bireysel motivasyon kişinin güç isteğinde yatar. Güç kişinin olaylar üzerinde etkisi, baskısı ve kontrolü olmasını sağlar. Bu kültür tipine uygun lider için en önemli şey hükmetmektir.

\* İşbirlikçi Kültür: İşbirlikçi kültürün temelinde aile ve spor kurumları vardır. Genelde hizmet sektörü ve aile şirketleri bu kültüre örnek teşkil eder. İşbirlikçi kültürde takım çalışması ve sinerji önemlidir. Bu kültür tipine uyan firmalar çalışanlarına inanır ve onların başarıya ulaşması için ellerinden geleni yaparlar. Ayrıca uyum, sıkı çalışma ve özel yeteneklere yoğunlaşarak aynı zamanda gerekli olduğunda başkalarına yardım etmek önemlidir.

\* Yeterlilik Kültürü: Bu kültür tipi eğitim ve öğretim organizasyonlarını temel alır. Üniversiteler gibi, yeterlilik kültürü de entelektüel ve teknik kapasiteyi destekler. Bu kültür tipi başarı motivine dayanır ve mükemmelle ulaşmayı hedefler. Güçlü bir başarı motivisi olan insanlar, gerçekçi hedefler seçerler, hedeflere ulaşmak için kişisel çabalarının gerekeceği işler seçerler. Başarı ihtiyacı aslında birşeyi diğerlerinden daha

---

<sup>212</sup> Vural, s. 75.

iyi yapma isteğiyle ilgilidir. Bu insanlar sürekli olarak standartları yükseltmeyi ve kendilerine yeni daha yüksek hedefler koymayı böylece yeterlilik seviyelerini arttırmayı isterler.

\* Yetiştirme Kültürü: Son kültür tipi olan yetiştirme kültürü temelini dinsel kurumlardan alır. Dinsel kurumlar insan ruhunu geliştirmeyi, ahlaki değerleri yaymayı ve insan ırkını daha yüksek seviyelere çıkarmayı hedefler. İnsanların değerli gördüklerini başarmalarını sağlayacak bir beklenti ve inançlar sistemi oluştururlar. Yetiştirme kültüründe insanlar çok çalışırlar ve kendilerini başarıya adanır. Burada insanlara kişisel özgürlük verilir, Bu da insanların görmelerini, keşfetmelerini, deneyim kazanmalarını ve risk alabilmelerini sağlar.

#### **3.2.4. Parsons ve ‘AGIL’ Modeli**

Parsons, örgüt kültürü konusunda değerler üzerinde ilk duran ve bu konuda model geliştiren sosyologlardan biridir. Parsons geliştirdiği ‘AGIL’ modelinde her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer<sup>213</sup>. Model dört fonksiyondan oluşur ve baş harflerinin birleşmesi ise teorinin adı olan AGIL ortaya çıkar. Bu modelde adı geçen dört fonksiyon; Adaptasyon yada uyum(Adaptation), Amaç edinme ve amaca ulaşma(Goal Attainment), Bütünleşme(Integration) ve Meşruluk(Legitimacy) adını taşır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gereken uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejileri oluşturmalıdır. Bütünleşme sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları birarada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Meşruluk ise sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığı sürdürme ihtiyacından doğar.

Parsons’a göre yukarıda açıklanan fonksiyonlar her sosyal sistemde vardır ve bir sistemin varlığı, meşruluğu ve kabul edilebilirliği yine bu fonksiyonlara bağlıdır.

---

<sup>213</sup> Özkalp ve Kirel, s. 102.

### **3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR İLİŞKİSİ**

Tüm örgütlerde olduğu gibi, öğrenen örgütlerde de örgüt kültürünün önemi ve fonksiyonları büyüktür. Bir örgütün öğrenen bir organizasyon olması demek, örgüt kültürü tarafından öğrenen organizasyon felsefesinin özümsemiş olması demektir. Öğrenen bir organizasyonda, örgüt kültürü öğrenen organizasyonun temel prensipleri olan; kişisel yetkinlik, düşünsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi etrafında şekillenir.

Öğrenen organizasyon felsefesinin örgüte yayılımı örgüt kültürü aracılığı ile gerçekleşir. Örgüt kültürünün öğeleri ve boyutları , sürekli öğrenme, sürekli gelişim, yaratıcılık, değişime verilen önem, bilgi paylaşımı gibi öğrenen organizasyon özellikleri ile bütünleşerek örgütünün tamamında bu değerlerin benimsenmesine yardımcı olur. Özetlemek gerekirse, örgütün sahip olduğu kültür ve öğrenen organizasyon felsefesi birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler.

#### **3.3.1. Örgüt Kültürünün Öğrenen Organizasyon Kavramı Üzerindeki Etkisi**

Öğrenen organizasyonlarda kültürün, kendine özgü güçlü kültürel karakteristik özelliklerinin her organizasyona uyarlanabileceği ortaya konulabilen önemli bir yeri vardır. Öğrenen organizasyonlar için kültürün, “güç kaynağı olması” ve yapıyı etkilemesi ile belirginleşen önemi üzerinde de durmakta fayda vardır<sup>214</sup>. Öğrenen organizasyon kültürü temel değerler ve inanç olarak bilginin önemi ve öğrenme gereksiniminin karşılanması üzerinde şekillenmektedir. Sahip olduğu diğer değer ve varsayımları da göz önünde bulundurursak, öğrenen organizasyonun güçlü bir kültür yapısı sergilediğini söyleyebiliriz.

Örgütsel kültür rekabet avantajı yaratma bakımından sağladığı güç nedeniyle organizasyonların temel kaynakları arasında en başta gelen unsurlardan birini teşkil etmektedir. Bu anlamda soyut bir örgütsel bileşen diye nitelendirebileceğimiz kültür;

---

<sup>214</sup> Pınar, s. 41.

organizasyonun somut varlıkları ve yeteneklerinin etkinliğini arttırmanın ötesinde bu unsurların gelişim yönü ve hızını belirlemesi bakımından aslında organizasyonların en başta gelen güç kaynağıdır<sup>215</sup>.

Öğrenen organizasyonların gelişiminde, organizasyonların sürekli olarak yapılarında öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları yaşamsal önem taşır. Çevreye uyum sağlayabilme öğrenen organizasyonların sahip olması gereken temel yeteneklerden biridir ve bu yetenek örgüt kültürü sayesinde geliştirilip örgütsel bir özellik haline getirilebilir.

Öğrenen organizasyonlarda var olan temel değerlerden biri de işlerin yapılış şeklini sorgulayabilmektir. Varsayımların sürekli olarak sorgulanması, yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortamı sağlamaktadır. Bu kültür içerisinde yeni fikir, yeni ürün ve yeni iş süreci yaratanlar takdir edilir ve ödüllendirilir. Aynı zamanda öğrenen organizasyonlarda, risk almanın öğrenmek adına ne denli önemli olduğunu vurgulamak için hatalar hoşgörülü bir şekilde karşılanır<sup>216</sup>.

Öğrenen organizasyonların kültürel çevresini oluşturan anlayışın temelinde, geleceğe yönelik çözümler üretmek üzere tüm organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan stratejik bir bakış açısı mevcuttur. Bu anlamda öğrenen organizasyonların kültürel karakteristiklerinin özünde, geleceğe yönelik olarak sürekli bir gelişme amacı yatmaktadır. Bu amaç etrafında inançlı bir katılım gerçekleştiren tüm çalışanlar, ‘niçin, biz bu işi bu yol ile yapıyoruz?’ ve ‘Yaptığımız işleri nasıl daha iyi yapabiliriz?’ sorgulamasına dayalı bir bilinçle uygulama ile bütünleşmişlerdir. Çeşitli içsel ve dışsal kaynaklardan edinilen bilgilerin tüm organizasyon düzeyine yaygınlaştırılmasıyla ve deneysel bir bakış açısı altında cevap aranan bu sorulara, sistem düşüncesi çerçevesinde uygun çözümler geliştirilir ve uygulamaya yansıtılır. Bu anlamda öğrenen organizasyonun işleyişine yol gösterecek olan yapı ve stratejilerin işlerlik kazanması, kültürel çerçevenin belirlediği alanda gerçekleşir.

---

<sup>215</sup> Pınar, s. 41.

<sup>216</sup> Arslantaş, s. 88.

Kültür, belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleri ile başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar işe yaramış ve bu sebeple, o probleme ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifi şeklinde tanımlanabilir<sup>217</sup>. Bu sebeple kültürün içsel uyumluluğunun derecesi ve kuvveti grubun istikrarının, grubun var olduğu sürenin uzunluğunun, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğunun ve öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın, bir fonksiyonudur. Buradan yola çıkılırsa öğrenen organizasyon kavramının örgüt içindeki yansımaları da örgüt kültürünü geliştirecek ve değiştirecektir.

### **3.3.2. Öğrenen Organizasyonların Kültürel Özellikleri**

Öğrenen bir organizasyonun kültürünün en temel özelliği sürekli öğrenme ve bu yolla gelişimi desteklemesidir. Bu özellikleri daha kapsamlı olarak aşağıdaki gibidir<sup>218</sup>:

\* Öğrenen bir örgüt öğrenme ve yeniliği teşvik eder ve ödüllendirir. Yeni fikirlerin organizasyon için önemi büyüktür. Bu yüzden yeni fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlar cesaretlendirilmeli ve yeni fikirlerden başarılı olanlar ödüllendirilmelidir.

\* Risk almayı, denemeler yapmayı, karşılıklı iletişimi ve araştırmayı teşvik eder.

\* Hataların paylaşılmasına ve hataların öğrenme için birer fırsat olarak görülmesine izin verir.

\* Öğrenen bir örgüt tüm çalışanların mutluluk ve refahına önem verir. Bu tür örgütler, örgüt içindeki bireylerin farklı yaşam tarzları ve farklı değerlerini takdirle karşılarlar, bu tür farklılıkların değişik bakış açıları ve yeni fikirler yarattığı kabul edilir.

Aşağıdaki tabloda ise klasik organizasyon yapısı ile karşılaştırmalı olarak öğrenen organizasyonların kurumsal, örgütsel ve kültürel özellikleri yer almaktadır<sup>219</sup>:

---

<sup>217</sup> Edgar Schein.

<sup>218</sup> Arslantaş, s. 89.

**Tablo 3: Klasik Organizasyon Öğrenen Organizasyon Karşılaştırması**

|                                     | Klasik Organizasyon                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Öğrenen organizasyon                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gelenekler                          | Rutinleşmiş, mevcut örgütsel yapının korunması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Sürekli sorgulama durumu, katı olmayan; sürekli değişen, sürekli olarak dinamik faaliyetlerin desteklenmesi ve örgüt içi değişimin sağlanması                                                                    |
| Spesifik kurumsallaşmış uygulamalar | Verilen direktiflerin izlenmesi, çalışanların üstleri gibi düşünmeyi öğrenmesi, çalışanların kendi faaliyetlerinden sorumlu tutulması; yöneticilerin kendi bölümlerinden yada departmanlarından sorumlu olması; liderin vizyon oluşturmaktan sorumlu olması; çalışanların, yönetim ile çalışanlar arasındaki bilgi iletişimini sağlamaktan sorumlu tutulması; bireysel eğitim seminerleri ve derslerin yapılması; işin tamamlanması | Açık ve paylaşılan düşünsel model; sistematik düşünme; paylaşılan vizyon; takım halinde öğrenme; bireysel üstünlüğün en yüksek seviyeye çıkması; işin tamamlanması için nasıl yapmam gerekir sorusunun sorulması |
| Kültür                              | Yukarıda verilen kurumsallaşmış uygulamaların tümü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Öğrenen organizasyon disiplinlerinin rutinleşmiş faaliyetler haline dönüşmesi                                                                                                                                    |
| Büyüme ve değişim                   | Durağan, değişim ihtiyacı yok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Sürekli değişim                                                                                                                                                                                                  |

**Kaynak:** Douglas Guthrie, **Transforming an Existing Organization Into a Learning Organization**, 1996, <http://www.touchstone.com/tr/wp/transform.html>, (30/04/2006).

<sup>219</sup> Douglas Guthrie, **Transforming an Existing Organization Into a Learning Organization**, 1996, <http://www.touchstone.com/tr/wp/transform.html>, (30/04/2006).

### 3.3.3. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları kültürü oluşturur ve kültürün yansımalarıdır. Liderler, örgütsel kültür profillerini belirli boyutları tanımlamak için kullanırlar<sup>220</sup>. Öğrenen organizasyonlarda öğrenmeyi destekleyen bazı örgüt kültürü boyutları aşağıdaki gibidir:

\* Vizyon: Öğrenen organizasyonlar örgüt çalışanlarının katılımı ile oluşturulmuş paylaşılan bir vizyon sahiptir. Çalışanlar kendilerinden bir parça buldukları bu vizyonu gerçekleştirmek için çaba sarf ederler, böylece kendilerini de gerçekleştirmiş olurlar.

\* Sürekli Gelişim ve Öğrenme: Öğrenen bir organizasyonun temel özelliği sürekli gelişime verilen önemdir. Sürekli gelişim, sürekli öğrenme yoluyla sağlanır. Örgüt içindeki tüm bireyler kendilerini sürekli gelişim ve öğrenmeye adanmışlardır. Liderler de çalışanların bunu gerçekleştirebilmeleri için öğrenme sistemini kurulmasını ve gerekli alt yapının temin edilmesini sağlarlar.

\* Bireysel Gelişim ve Eğitim: Öğrenen örgütlerde bireysel gelişim desteklenir ve çalışanlara gerekli eğitim ortamı ve kaynağı sağlanır. Bireysel gelişim yolu ile örgütün gelişeceği inancı vardır, bu sebeple çalışanlar öğrendiklerini sürekli olarak örgütün bütünü ile paylaşır.

\* Takım Çalışması: Öğrenen örgütlerde takım çalışmasına ve takımlar aracılığı ile öğrenmeye önem verilir. Kişisel gelişime önem veren, paylaşımcı bireyler tarafından oluşan takımlar aracılığı ile etkin bir öğrenme gerçekleşir. Takımlar uyumludur, olumsuz çatışma yoktur ve sinerji yaratarak çalışırlar.

\* Sistem Anlayışı: Öğrenen organizasyonda gelişmiş bir sistem anlayışı vardır. Olaylar arasındaki neden sonuç ilişkileri daha iyi kavranabilir, daha bütüncül bir düşünme sistemi vardır. Resmin tamamını görebilirler, ağaca değil ormana odaklanırlar.

---

<sup>220</sup> Judith R.Gordon, **Organizational Behaviour-A Diagnostic Approach**, 6. Basım, New Jersey: Prentice Hall, 1999, s. 344

\* Değişim: Öğrenen organizasyonlarda değişime karşı olumlu bir bakış açısı vardır, çalışanlar değişim yolu ile geliştceklerini bilirler. Yönetim tarafından desteklendikleri için değişim onlar için korkutucu değildir, değişim ortamında bile kendilerini güvende hissederek.

\* Yenilik ve Risk alma: Öğrenen organizasyon yapısı yeniliğe açıktır, yeni fikirlerin denenmesi desteklenir. Çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilirler. Başarılı sonuçlar yönetim tarafından ödüllendirilir.

\* Tecrübe ve Hata: Geçmişte yaşanan tecrübeler, gelecekteki öğrenmeler için yol gösterici durumundadır. Öğrenen organizasyonlar tecrübeler yoluyla da öğrenir. Örgüt içinde yapılan hatalar da birer öğrenme fırsatıdır, bu sebepten dolayı hatalara karşı olumlu bir bakış açısı vardır ve hatalar cezalandırılmaz.

\* Örgütsel Hafıza: Öğrenilen tüm bilgiler, sistematik bir biçimde, teknolojiyen de yararlanarak örgüt hafızasına kaydedilir. Örgüt hafızası da gelecekteki öğrenmeler için kaynak oluşturulacaktır. Örgüt hafızası kolay ulaşılabilir ve öğrenmeye ayrılan kaynağı azaltır, aynı şeyin iki defa öğrenilmesi yada aynı hatanın iki kez yapılması kaynak israfıdır.

\* Örgütsel Bağlılık: Öğrenen bir organizasyonda çalışanlar örgüte yüksek derecede bağlıdır. Paylaşılan vizyon aracılığı ile kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler ve bu vizyonu gerçekleştirmek için ortaya üstün bir performans koyarlar. Çalışanlar liderler tarafından sürekli olarak desteklenir ve bireysel olarak ilgilenilirler.

\* Yetki Devri: Öğrenen organizasyonlardaki liderlik anlayışı, klasik organizasyonlardan oldukça farklıdır. Çalışanlara, onlardan ne beklendiği net olarak söylenip gerekli kaynaklar sağlandıktan sonra görevlerini yerine getirmeleri için özgür bırakılırlar.

\* Katılımlı Yönetim: Vizyon oluşturma, strateji ve politika belirlemede çalışanların fikir ve özelliklerine de önem verilir. Nihai müşteri ile çoğu zaman birebir

ilişki içinde olan kişiler çalışanlar olduğu için, ürün geliştirme yeni bir ürün yaratma gibi konularda çalışan fikirleri değerli görülür.

\* Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi: Öğrenen bir örgütte çalışanları destekleyen ve başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendiren bir örgüt kültürü vardır. Bu çalışanların motive olmasına ve örgüte bağlanmasına sebep olur. Kendini örgütün bir parçası gibi hisseden ve çabalarının farkına varıldığını gören çalışanın performansı da artar.

\* İletişim Sistemi: Öğrenen organizasyonların iletişim sistemi, çalışanlar arasında bilginin hızlı ve doğru bir biçimde akmasını sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Teknolojik olarak desteklenmiş bu iletişim sistemi, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine yardım eder ve öğrenmeyi kolaylaştırır.

\* Örgüt Yapısı: Öğrenen organizasyonlar, kademeler arasında mesafenin fazla olmadığı, değişime kolay adapte olabilen, hiyerarşinin önemli olmadığı esnek örgüt yapılarına sahiptirler. Basıklaşmış bu örgüt yapısında kademeler arası hem yatay hem dikey iletişim ve paylaşım söz konusudur. Örgüt yapısı merkezi değildir.

### **3.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYON HALİNE DÖNÜŞMEDE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN ROLÜ ve ÖNEMİ**

Öğrenen organizasyona dönüşüm süreci oldukça zordur. Örgüt içinde birçok yapıda değişikliğe gidileceği gibi, örgüt kültürü de aynı şekilde değişecektir. Bu sürecin kolaylaştırılabilmesi ve çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenebilmesi için kültürel değerlerden yararlanılır. Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve bu temel anlayış hem iç hem dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanılmaktadır<sup>221</sup>.

---

<sup>221</sup> Güçlü, s. 151.

Değerler moral ve ahlaki kodlar ile yakından ilgilidir ve insanların hangi davranışın doğru olduğu konusunda fikir edinmelerini sağlarlar<sup>222</sup>. Dürüstlük ve açıklığın önemli bir değer olarak kabul edildiği kültürlerde, çalışanlar dürüst davranmaları ve açık olmaları gerektiğini düşünürler çünkü bu yapılması gereken doğru şeydir. Öğrenen organizasyona dönüşüm sürecinde de değerler çalışanlar için bir çerçeve olacaktır. Sürekli öğrenme ve gelişim, değişim, açık ve doğru bilgi, deneysel bakış, paylaşım, şeffaflık, sorumluluk, bağlılık, ortak amaç, müşteriye odaklanma, demokratik davranış, öğrenen organizasyon değerleri arasındadır. Oluşum sürecinde bu değerler üst yönetim tarafından çalışanlara benimsetildiği takdirde; öğrenen organizasyon alt yapısı oluşturulmuş olacağı için; sonraki aşamalarda yapıyı kurmak daha kolay olacak ve direnç azalacaktır.

Örgütsel kültürün, organizasyonda yer alan tüm çalışanları birbirine, amaçlara ve dolayısı ile organizasyonun bütününe bağlayarak yerine getirdiği işlevin önemi; öğrenen organizasyonlarda, rekabet avantajı sağlama bakımından doğrudan güç kaynağı olması ve organizasyon yapısı ve işleyişini etkilemesiyle daha da ön plana çıkmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda kültürün taşıdığı bu önem, kendine özgü güçlü kültürel karakteristiklerinden kaynaklanmaktadır<sup>223</sup>.

Bu bölümde kısaca; örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürü modelleri, öğrenen organizasyonların kültür boyutları, öğrenen organizasyon örgüt kültürü ilişkisi ve örgüt kültürü değerlerinin öğrenen organizasyon oluşumundaki rollerinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde ise öğrenen organizasyonların başarı kriterleri konusunda imalat ve hizmet sektöründe yapılan bir uygulama yer alacaktır.

---

<sup>222</sup> Robbins, s. 21.

<sup>223</sup> Pinar, s. 73-74.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA BAŞARI KRİTERLERİ KONUSUNDA ÜRETİM VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ**

Çalışmada amaç, öğrenen organizasyon oldukları varsayılan, üretim ve hizmet sektöründeki birer firmada başarı kriterlerinin incelenmesi ve kriterler açısından değerlendirilmeleridir. Bu amaç doğrultusunda öğrenen organizasyon ve başarı kriterleri açısından iki farklı sektörden firma incelenmiş ve içinde bulundukları durum ortaya konmaya çalışılmıştır. Öğrenen organizasyonların başarı kriterleri olarak çeşitli kaynaklardan yararlanılarak on bir boyut belirlenmiştir, bunlar:

- \* Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi
- \* Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi
- \* Değişim Yönetimi ve Değişime Olan Bakış Açısı
- \* Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı
- \* Tecrübeyle ve Deneylerle Öğrenme ve Hatalara Bakış Açısı
- \* Organizasyonel Belleğin Oluşturulması
- \* Teknoloji Kullanım Oranı ve Koordinasyon
- \* Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi
- \* Öğrenen Organizasyonlarda Liderin Görevi ve Takım Çalışması
- \* Resmin Tamamını Görebilme, Sistem Anlayışı
- \* Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi

İçinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında örgütlerin öğrenen organizasyona dönüşme zorunlulukları kaçınılmazdır. Örgüt açısından bir zihniyet ve kültür değişimini gerektiren bu süreç oldukça zorlu olacaktır. Örgütlerin ne durumda

olduklarının bilinmesi ve bu yönde stratejilerini yeniden düzeltmesi açısından; onlar için oldukça önemli ve zorlu olacak bu sürecin değerlendirilmesi, geri bildirimin yapılması ve uygulamanın başarısının ortaya konması oldukça önemlidir. Bu çalışma da öğrenen organizasyon oldukları varsayılan hizmet ve üretim sektörlerinden birer firma başarı kriterleri açısından incelenip değerlendirildiği için, her iki sektörden birer firmayı inceleme fırsatını bulacağımız için önemlidir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmada araştırılması düşünülen konular dahilinde geliştirilen ve test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonun başarı kriterleri ile ilgili çalışan algıları açısından A ve B firmaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonun başarı kriterleri ile ilgili çalışan algıları açısından A ve B firmaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile liderin görevi ve takım çalışması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile liderin görevi ve takım çalışması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden bilginin elde edilmesi ve paylaşılma düzeyi ile organizasyonel belleğin oluşturulması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden bilginin elde edilmesi ve paylaşılma düzeyi ile organizasyonel belleğin oluşturulması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden bilginin elde edilmesi ve paylaşılması ile bireysel gelişim ve örgüt gelişimine katkısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden bilginin elde edilmesi ve paylaşılması ile bireysel gelişim ve örgüt gelişimine katkısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden organizasyonel belleğin oluşturulması ile öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden organizasyonel belleğin oluşturulması ile öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmada zaman kısıtı olması sebebiyle uygulamayı yapacak firma bulma konusunda sıkıntı yaşanmıştır. Öğrenen organizasyon kavramının Türkiye’de çok yaygın olmamasından dolayı uygulama yapan çok fazla firma yoktur ve uygulama yapan firmalar da böyle bir çalışmaya çok sıcak bakmamaktadırlar. Fiili olarak öğrenen organizasyon uygulaması yapan firmalarla irtibata geçilmesine rağmen; çalışanların zamanını alacağı, kurumsal bilgiyi firma dışına aktarmak istemedikleri ya da uygulama konusunda çok fazla talep aldıkları gibi gerekçelerle uygulama talebi reddedilmiştir.

#### **4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ**

Araştırma üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren iki farklı firmada, firmaların öğrenen birer organizasyon oldukları varsayımı altında yapılmıştır. Tekstil imalat ve ihracatı yapan A firmasının İnsan Kaynakları bölümüne verilen 60 anket formundan 46’sı çalışmada kullanılabilmektedir, geri dönüş oranı %76’dır. 300 çalışanın

bulunduğu firmada, anketler 100 kişi olan beyaz yakalı personele yapılmıştır ve örneklem evrenin %46'sını ifade etmektedir.

Yayın dağıtım ve pazarlaması yapan hizmet sektöründeki B firması İnsan Kaynakları Bölümüne verilen 40 anket formunun 35'i çalışmada kullanılmıştır, anket geri dönüş oranı %87'dir. 484 çalışanın bulunduğu firmada, anketler 200 kişiden oluşan beyaz yakalı personele yapılmıştır. Örneklem evrenin %17.5'sini oluşturmaktadır.

#### **4.4. VERİ TOPLAMA ARACI ve GÜVENİRLİLİĞİ**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışmaları, görece olarak çok sayıda veriyi, ekonomik olarak elde etmeyi sağlamaktadır. Ayrıca anket yöntemi elde edilen verileri standardize edebilmek ve analizi kolaylaştırabilmektedir.<sup>224</sup> Anket; demografik özellikler ile öğrenen organizasyonun başarısını etkileyen kriterlere ilişkin önermelerin yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Bu ifadeler belirlenirken Cem Cüneyt Arslantaş'ın "Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinde yer alan anket formu baz alınmıştır. Bunun dışında Erdinç Dalli'nın "Öğrenen Organizasyonların Özellikleri ve Uygulamaya İlişkin İki örnek Olay" isimli yüksek lisans tezinin uygulama kısmındaki soru formundan yararlanılmıştır. Anket formunda kullanılan sorularla, on bir boyut altında incelenen öğrenen organizasyon başarı kriterleri hakkında çalışan algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Sorular çalışanların; öğrenme, sürekli gelişim, eğitim, üst yönetimin desteği, bilgi paylaşımı, koordinasyon gibi konularda firma hakkındaki görüşlerini almaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketi cevaplayanlar her ifadenin kendileri için ne derecede geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Anketi dolduranların ifadelere katılımları için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (5: Kesinlikle Katılıyorum; 1: Kesinlikle Katılmıyorum)

---

<sup>224</sup> Remzi Altunışık, vd. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 2004, Sakarya: Sakarya Kitabevi. S.57-58

Konu hakkında firmaların insan kaynakları bölümleriyle görüşülmüş ve bilgi verilmiştir. A firması 60, B firması ise 40 anket ile çalışmaya katılabileceklerini bildirmişlerdir. A firmasından 52 adet doldurulmuş anket formu alınmış, 46 tanesi eksiksiz ve düzgün olduğu için kullanılabilmiştir. B firmasından ise 35 anket formu geri alınmış ve hepsi çalışmada kullanılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha değeri 0,9556 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, soru formunu oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığının sosyal bilimlere yönelik bir araştırma için çok iyi olduğunu göstermektedir<sup>225</sup>.

#### **4.5. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ**

Araştırmada hipotez testlerinin yanı sıra, tanımlayıcı istatistik olarak aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Yapılan Kolmogorov – Smirnov testi doğrultusunda, veriler normal dağılmadığı için non-parametrik testler kullanılmıştır. Veri analizinde Ki-Kare, Kruskal Wallis, Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, *SPSS 11.5 for Windows* istatistik programı ile değerlendirilmiştir.

#### **4.6. BULGU ve YORUMLAR**

##### **4.6.1. A Firmasına Yönelik Bilgiler**

Bir aile şirketi olan A firması 1974 yılında tekstil sektöründe hizmet vermeye başlamıştır. Örmeye hazır giyim imalat ve ihracatı yapan firmanın aynı zamanda kendine ait bir boyahanesi bulunmaktadır. Bununla beraber, son yıllarda kurlardaki düşüşten ve Uzak Doğu'nun rekabet şartlarını zorlaştırmasından dolayı firma, ayakta kalabilmek

---

<sup>225</sup> Şeref Kalaycı vd. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2005, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 405.

için kendi markasını oluşturma sürecine gitmiş ve 2006 yaz sezonunda piyasaya adım atmıştır. 2005 yılı cirosu 33.000.000 \$ olan firmanın misyonu; “Türkiye’nin zengin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılarak düşük maliyetle en kısa sürede yüksek kaliteli imalat gerçekleştirerek hazır giyim sektöründe uluslararası alanda iddialı olmak”tır. Firma vizyonunu, “Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak için yan üreticiler ve müşteriler ile işbirliği içinde çalışmak” olarak açıklamıştır. Firma hedefleri ise aşağıdaki gibidir:

- \* Devamlı olarak değişen moda akımlarına kendisini ve müşterilerini adapte etmek.
- \* Toplam kalite odaklı olarak her yönde kendisini geliştirmek
- \* İmalat ve yönetim teknikleriyle öncü olmak
- \* Yan imalatçıları ve çalışanlarını yüksek motivasyonda tutmak.

Çalışan gelişimine önem verilen firmada, buna yönelik olarak eğitim programları düzenlenmektedir. Çalışanlara verilen eğitimler arasında; İngilizce ve İspanyolca kursları, ilk yardım eğitimi, iletişim eğitimi, karar verme ve problem çözme eğitimi, çatışma çözme eğitimi ve işle ilgili eğitimler yer almaktadır. Firmada eğitimler aracılığı ile gelişecek çalışanların firma gelişimine katkıda bulunacağı inancı vardır.

#### **4.6.1.1. A Firmasına Ait Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları**

A firmasından araştırmaya katılan grubun demografik değişkenlerinin frekans dağılımları ve yüzdeleri aşağıdaki tablodaki gibidir(Tablo4). Araştırmaya katılan grubun %54.3’ü bayan, %45.7’si erkektir. Çalışanların kıdem süreleri dengeli dağılırken, firma içinde çalışanların büyük kısmının yaş aralığı 26-35 yaş aralığındadır. Eğitim seviyesine bakıldığında ise çalışanların %52.2’lik kısmı üniversite mezunudur, bunu % 39.1 ile lise mezunları takip etmektedir.

**Tablo 4: A Firması Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri**

|                 |                 | Frekans | Yüzde (%) |
|-----------------|-----------------|---------|-----------|
| <b>Cinsiyet</b> | Kadın           | 25      | 54,3      |
|                 | Erkek           | 21      | 45,7      |
|                 |                 |         |           |
| <b>Yaş</b>      | 25 yaş altı     | 9       | 19.6      |
|                 | 26-30 yaş arası | 19      | 41.3      |
|                 | 31-35 yaş arası | 11      | 23.9      |
|                 | 36 ve üzeri     | 7       | 15.2      |
|                 |                 |         |           |
| <b>Eğitim</b>   | İlköğretim      | 3       | 6.5       |
|                 | Lise            | 18      | 39.1      |
|                 | Üniversite      | 24      | 52,2      |
|                 | Lisansüstü      | 1       | 2.2       |
|                 |                 |         |           |
| <b>Kıdem</b>    | 1 yıldan az     | 12      | 26.1      |
|                 | 1-3 yıl arası   | 12      | 26.1      |
|                 | 3-6 yıl arası   | 10      | 21.1      |
|                 | 6 yıldan fazla  | 12      | 26.1      |
|                 |                 |         |           |
| <b>Pozisyon</b> | Yönetici/Üst    | 20      | 43.5      |
|                 | Çalışan/Ast     | 26      | 56.5      |

#### 4.6.2. B Firmasının Ait Bilgiler

Yayın dağıtım ve pazarlama alanında faaliyet gösteren B firması, birçok alanda faaliyet gösteren büyük bir holdinge bağlıdır. Merkez ofisleri İstanbul'da olmakla beraber, Türkiye çapında altı ilde bölge müdürlükleri bulunmaktadır. 1992 yılında kurulan firmada 484 kişi çalışmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmada ana faaliyet konusu günlük gazete dağıtımı olduğu için; genel merkez, bölge

müdürlükleri ve bayilikler arasında tam bir koordinasyon sağlayabilmek amacıyla bilgi teknolojilerinden yoğun olarak yararlanılmaktadır.

Firma, çalışanlarına kuruluşundan itibaren öğrenen organizasyon eğitimleri vermektedir. Her yılın Kasım ayında eğitim bütçesi belirlenmekte ve takip eden yılın Şubat ayında; eğitim ihtiyaç analizi doğrultusunda; o yıl için verilecek eğitimlerin programları yapılmaktadır. Çalışanlara işle ilgili eğitimlerin dışında; zaman yönetimi, problem çözme, karar verme, medya planlama, işçi sağlığı, ilk yardım, sunuş teknikleri, kurumsal iletişim, vizyon ve misyon eğitimleri verilmektedir. Verilen bu eğitimler sayesinde firma, işgücünü geliştireceğine, çalışan motivasyonunu arttıracığına, özellikle öğrenen organizasyon eğitimleri aracılığı ile çalışanların ufuklarını geliştireceklerine inanmaktadır.

Kendini, öğrenen ve öğrenerek değişen bir organizasyon olarak tanımlayan B firması, çalışanların öğrendiklerini çalışma arkadaşları ile paylaştıkları, ortak bir amaç doğrultusunda birleştikleri bir çalışma ortamı hedeflemektedir. Örgüt gelişimini bireysel gelişim aracılığıyla sağlayacağına inanan firma, geçmiş tecrübelerinden gelecekte yararlanmayı ilke edinmiştir. Firma vizyonunu; “Faaliyet gösterdiği coğrafyada paydaşlarına değer yaratan bir dünya şirketi olmak” olarak belirlemiştir ve belirlenen bu vizyon çalışanlara gerçekleştirilen eğitimler aracılığı ile aktarılmaya çalışılmaktadır.

#### **4.6.2.1. B Firmasına Ait Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları**

B firmasından araştırmaya katılan grubun demografik değişkenlerinin frekans dağılımları ve yüzdeleri aşağıdaki tablodaki gibidir(Tablo 5). Araştırmaya katılan grubun %54.3’ü erkek, %45.7’si bayandır. Çalışanların kıdem süreleri dengeli dağılmaktadır ve firma çalışanlarının büyük kısmının yaş aralığı 26-35 arasındır. Eğitim seviyesine bakıldığında ise çalışanların %74.3’lik kısmı üniversite mezunudur, bunu % 14.3 ile lise mezunları takip etmektedir.

**Tablo 5: B Firması Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri**

|                 |                 | Frekans | Yüzde (%) |
|-----------------|-----------------|---------|-----------|
| <b>Cinsiyet</b> | Kadın           | 16      | 45,7      |
|                 | Erkek           | 19      | 54,3      |
|                 |                 |         |           |
| <b>Yaş</b>      | 25 yaş altı     | 8       | 22.9      |
|                 | 26-30 yaş arası | 16      | 45.7      |
|                 | 31-35 yaş arası | 8       | 22.9      |
|                 | 36 ve üzeri     | 3       | 8.6       |
|                 |                 |         |           |
| <b>Eğitim</b>   | Lise            | 5       | 14.3      |
|                 | Üniversite      | 26      | 74.3      |
|                 | Lisansüstü      | 4       | 11.4      |
|                 |                 |         |           |
| <b>Kıdem</b>    | 1 yıldan az     | 7       | 20        |
|                 | 1-3 yıl arası   | 11      | 31.4      |
|                 | 3-6 yıl arası   | 10      | 28.6      |
|                 | 6 yıldan fazla  | 7       | 20        |
|                 |                 |         |           |
| <b>Pozisyon</b> | Yönetici/Üst    | 8       | 22.9      |
|                 | Çalışan/Ast     | 27      | 77.1      |

#### **4.6.3. A ve B Firmalarının Tanımlayıcı İstatistiklerle İncelenmesi ve Karşılaştırılması**

A ve B firmalarını kısaca tanıttıktan sonra öğrenen organizasyonlarda başarı kriterleri konusundaki çalışan algıları açısından bu iki firmayı tanımlayıcı istatistik yardımı ile karşılaştırıp  $H_1$  hipotezinin geçerliliğini araştıracağız.

A firmasına ait tanımlayıcı istatistiksel bilgilerin yer aldığı tablo aşağıdaki gibidir (Tablo 6):

**Tablo 6: Tanımlayıcı İstatistik-A Firması**

|                                                             | N  | Ortalama | Std. Sapma |
|-------------------------------------------------------------|----|----------|------------|
| Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi                      | 46 | 3,6920   | 0,76171    |
| Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi                 | 46 | 3,7174   | 0,63816    |
| Değişim Yönetimi ve Değişime Olan Bakış Açısı               | 46 | 3,7522   | 0,57840    |
| Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı                | 46 | 3,6543   | 0,56596    |
| Tecrübe ve Deneylerle Öğrenme ve Hatalara Bakış Açısı       | 46 | 3,7391   | 0,68101    |
| Organizasyonel Belleğin Oluşturulması                       | 46 | 3,8696   | 0,57296    |
| Teknoloji Kullanım Oranı ve Koordinasyon                    | 46 | 3,9739   | 0,65944    |
| Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi              | 46 | 3,5696   | 0,65179    |
| Öğrenen Organizasyonlarda Liderin Görevi ve Takım Çalışması | 46 | 3,7971   | 0,63691    |
| Resmin Tamamını Görebilme, Sistem Anlayışı                  | 46 | 3,9130   | 0,71728    |
| Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi               | 46 | 3,7826   | 0,76406    |
| Genel Ortalama                                              | 46 | 3,7508   | 0,50763    |

Tablo 6'ya göre; A firması için yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre, tüm kriterlerin ortalaması 3.7508 çıkmıştır. Ortalamanın 3'ün üzerinde çıkması cevapların “kararsızım” seçeneği ile “katılıyorum” seçeneği arasında kaldığını gösterdiği için; A firması çalışanlarının, firmanın öğrenen organizasyon başarısı hakkında olumlu algılara sahip olduğunu söyleyebiliriz. Başarı kriterlerinin ortalamalarına genel olarak baktığımızda, en düşük ortalamanın 3,5696 değeri ile çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi olduğunu görüyoruz. Buradan yola çıkarak çalışanların daha fazla desteklenmeye, terfi ve teşvik sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz. Bununla beraber, ortalaması en yüksek olan kriter ise 3,9739 ile teknoloji kullanım oranı ve koordinasyondur. Bunu 3,9130 ile resmin tamamını görebilme, sistem

anlayışı izlemektedir. Bu da firmanın, sistem düşüncesi doğrultusunda etkin bir öğrenme ve sorun çözme yeteneğinin olduğunu gösterebilir.

B firmasına ait tanımlayıcı istatistiksel bilgileri de Tablo 7’de yer almaktadır:

**Tablo 7: Tanımlayıcı İstatistik-B Firması**

|                                                             | N  | Ortalama | Std. Sapma |
|-------------------------------------------------------------|----|----------|------------|
| Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi                      | 35 | 3,4190   | 0,57076    |
| Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi                 | 35 | 3,3857   | 0,63113    |
| Değişim Yönetimi ve Değişime Olan Bakış Açısı               | 35 | 3,2457   | 0,50430    |
| Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı                | 35 | 2,8829   | 0,55598    |
| Tecrübe ve Deneylerle Öğrenme ve Hatalara Bakış Açısı       | 35 | 3,4286   | 0,69814    |
| Organizasyonel Belleğin Oluşturulması                       | 35 | 3,5810   | 0,64343    |
| Teknoloji Kullanım Oranı ve Koordinasyon                    | 35 | 3,6229   | 0,74640    |
| Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi              | 35 | 2,6000   | 0,63059    |
| Öğrenen Organizasyonlarda Liderin Görevi ve Takım Çalışması | 35 | 3,3841   | 0,63734    |
| Resmin Tamamını Görebilme, Sistem Anlayışı                  | 35 | 3,5429   | 0,70054    |
| Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi               | 35 | 2,4190   | 0,84538    |
| Genel Ortalama                                              | 35 | 3,1896   | 0,44723    |

Tablo 7’ye göre, tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları doğrultusunda B firmasının tüm başarı kriterlerinin ortalaması 3,1896 olarak bulunmuştur. Ortalamanın 3’ün üzerinde olması firma için olumlu olarak yorumlanabilir, fakat 3’e çok yakın olması dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Ayrıca başarı kriterlerinin ortalamalarına tek tek baktığımızda, bazı kriterlerin ortalamalarının 3’ün altında olduğunu görmekteyiz Özellikle ortalaması en düşük olan 2,4190 değeri ile öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesinin geliştirilmeye çok ihtiyacı vardır. Firma bünyesinde öğrenme kavramına olan bakış açısını olumlu yönde geliştirmeye ve örgüt kültürü ile bütünleşmesini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu bütünleşmenin sağlanması, başarılı bir öğrenen organizasyon için gereken ortamın oluşturulması

açısından çok önemlidir. Ortalaması en yüksek olan kriter ise 3,6229 ile teknoloji kullanım oranı ve koordinasyondur. Bunu 3,5810 ile organizasyonel belleğin oluşturulması izlemektedir. Bu değerler de 4'e çok yakın olmadığı için geliştirilmeye açıktırlar.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonun başarı kriterleri ile ilgili çalışan algıları açısından A ve B firmaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 8: Başarı Kriterlerine İlişkin Olarak A ve B Firmalarında Çalışan Algılarının Karşılaştırılması**

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| Mann-Whitney U           | 303,000 |
| Z                        | -4,787  |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,000   |

Mann-Whitney U testinin sonucuna göre p:0.000 çıkmıştır(Tablo 8). P değerinin 0.05'in altında olması hipotezin kabulü için yeterli olacağından H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir, H<sub>0</sub> ise reddedilmiştir. Tanımlayıcı istatistik bilgileri de iki firmanın öğrenen organizasyon başarısına ait algıları konusunda bir farklılık olduğunu desteklemektedir. A firmasının başarı kriterlerinin algılanmasına ilişkin genel ortalaması, 3.7508 iken, B firmasının ortalaması ise 3.1896'dur, A firması belirgin bir şekilde B'den başarı kriterlerinin algılanması konusunda daha yüksek değerlere sahiptir.

Bununla beraber kriterler bazında karşılaştırdığımızda; bu uygulama kapsamında; her iki firmanın da en yüksek değere sahip başarı kriterinin teknoloji kullanım oranı ve koordinasyon olduğunu görüyoruz. Fakat genel olarak iki firma arasında bir farklılık söz konusudur. Örneğin A firması için bireysel gelişim ve bireysel gelişimin örgüt gelişimine katkısı kriterinin ortalaması 4'e oldukça yakındır, fakat B firması için bu değer 3'ün altında çıkmıştır. Buradan yola çıkarak, A firmasının B firmasına göre, bireysel gelişimi daha fazla desteklediğini ve bu yolla örgüt gelişimini hedeflediğini söyleyebiliriz. B firmasında ise bu kriter geliştirilmeye en ihtiyaç duyulan kriterlerden biridir. Aynı şekilde çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi

kriterinin ortalamaları da iki firmada birbirinden oldukça uzaktır. A firmasında ortalama değer 4 puanına oldukça yakın iken, B firmasında bu kriterin ortalaması da 3'ün altında bulunmuştur. B firmasında çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesine yönelik algıların düşük olması, genel ortalamanın da düşük olmasının nedenini kısmi olarak açıklayabilir. Aynı şekilde A firmasında değerlerin yüksek çıkmasının bir nedeni de çalışanların desteklenmesi ve yaptıkları katkılardan dolayı ödüllendirilmeleri olabilir.

#### 4.6.4. A Firmasının Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 9: A-Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi ile Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi**

|                 | Değer   | Serbestlik Derecesi | İstatistiksel Anlamlılık |
|-----------------|---------|---------------------|--------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 245,822 | 195                 | <b>0,008</b>             |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0.008 çıkmıştır(Tablo 9). Değer 0.05'in altında olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. A firmasında, strateji ve vizyonların yayılımı ile çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır, bu ilişki öğrenen organizasyon başarısı için olumlu bir araç olarak kullanılabilir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile liderin görevi ve takım çalışması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 10: A-Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi ile Liderin Görevi ve Takım Çalışması**

|                 | <b>Değer</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>İstatistiksel Anlamlılık</b> |
|-----------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 312,885      | 255                        | <b>0,008</b>                    |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri 0.008 olarak bulunmuştur(Tablo 10). Değer 0.05'in altında olduğu için hipotez kabul edilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Strateji ve vizyonlar alt kadronun desteği ile hazırlanmış olsa da, strateji ve vizyonların yayılmasından en fazla sorumlu olanlar, yöneticilerdir. Bu anlamlı ilişki, etkin liderlik ve takım çalışması aracılığı ile stratejilerin firma içinde başarılı bir biçimde yayıldığı şeklinde yorumlanabilir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden bilginin elde edilmesi ve paylaşılma düzeyi ile organizasyonel belleğin oluşturulması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 11: A-Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılma Düzeyi ile Organizasyonel Belleğin Oluşturulması**

|                 | <b>Değer</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>İstatistiksel Anlamlılık</b> |
|-----------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 38,979       | 42                         | 0,604                           |

Yapılan Ki-Kare testi sonucunda, H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin istatistiksel anlamlılık değeri p:0,604 çıkmıştır(Tablo11). P değeri 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. A firması için öğrenen organizasyonun başarı kriterlerine ilişkin algıları açısından; bilginin paylaşılma düzeyi ile organizasyonel belleğin oluşturulması arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Örgüt içinde paylaşılan bilgiler örgüt hafızasının kaynağını oluşturur, bu nedenle iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması beklenecekti.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden bilginin elde edilmesi ve paylaşılması ile bireysel gelişim ve örgüt gelişimine katkısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 12: A-Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılması ile Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı**

|                 | <b>Değer</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>İstatistiksel Anlamlılık</b> |
|-----------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 142,884      | 108                        | <b>0,014</b>                    |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,014 olarak bulunmuştur(Tablo 12). p değeri 0.05'in altında olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Bu doğrultuda, A firması için, bireysel gelişim ve bu yolla örgüt gelişimine önem verilen bir ortamda, bilginin paylaşılma düzeyi de daha yüksektir diyebiliriz.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden organizasyonel belleğin oluşturulması ile öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 13: A- Organizasyonel Belleğin Oluşturulması ile Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi**

|                 | <b>Değer</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>İstatistiksel Anlamlılık</b> |
|-----------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 76,584       | 56                         | <b>0,035</b>                    |

Yapılan Ki-Kare testi sonucunda, H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin istatistiksel anlamlılık değeri p:0,035 çıkmıştır(Tablo 13). P değeri 0.05'in altında olduğundan H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Organizasyonel belleği oluşturma'nın ilk aşaması öğrenmedir. Bilgiler öğrenme yolu ile kalıcı hale geldiği için bu iki kriter arasında bir ilişkini var olması da doğaldır.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 14: A-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Yaş**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Ki-Kare                  | 3,920 |
| Serbestlik Derecesi      | 3     |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,270 |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,270 olarak bulunmuştur(Tablo 14). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. A firması için yaş demografik özelliği, çalışanların öğrenen organizasyon başarı kriterlerine ilişkin algılarını etkilememektedir. Çalışan algılarında yaşa bağlı bir farklılık söz konusu değildir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 15: A-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Kıdem**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Ki-Kare                  | 0,519 |
| Serbestlik Derecesi      | 3     |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,915 |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,915 çıkmıştır(Tablo 15). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. A firmasında öğrenen organizasyon başarı kriterlerinin algılanması kıdeme göre bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların eğitimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 16: A-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Eğitim**

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Ki-Kare                  | 12,926 |
| Serbestlik Derecesi      | 3      |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,005  |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,005 çıkmıştır (Tablo 16). Değer 0.05'in altında olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. A firmasında çalışanların eğitim seviyeleri öğrenen organizasyon başarı kriterlerinin algılanması açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Eğitim gruplarının ortalamalarına baktığımızda, ilk okul mezunu olanların diğer eğitim gruplarına göre daha olumlu algılara sahip olduğunu saptadık. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan grupların, yada yüksek beklentileri olduğunu söyleyebiliriz. A firması da bu grubun beklentilerini karşılamak için onlara özel daha farklı uygulamalar deneyebilir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 17: A-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Pozisyon**

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| Mann-Whitney U           | 238,000 |
| Z                        | 448,000 |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,626   |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,626'dır (Tablo 17). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi

reddedilmiştir,  $H_0$  hipotezi ise kabul edilmiştir. Bu sonuç A firmasında çalışan ast ve üstlerin öğrenen organizasyon başarı kriterleri açısından benzer algılara sahip olduğunu gösterir.

#### 4.6.5. B Firmasının Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi

$H_1$ : Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 18: B-Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi ile Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi**

|                 | Değer   | Serbestlik Derecesi | İstatistiksel Anlamlılık |
|-----------------|---------|---------------------|--------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 151,569 | 143                 | 0,296                    |

Yapılan Ki-Kare testi sonucunda,  $H_1$  hipotezine ilişkin istatistiksel anlamlılık değeri  $p:0,296$  çıkmıştır(Tablo 18). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. B firması için; öğrenen organizasyonların başarısının algılanması ile ilgili olarak; strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

$H_1$ : Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile liderin görevi ve takım çalışması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 19: B-Strateji ve Vizyonların Yayılma Düzeyi ile Liderin Görevi ve Takım Çalışması**

|                 | Değer   | Serbestlik Derecesi | İstatistiksel Anlamlılık |
|-----------------|---------|---------------------|--------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 210,583 | 169                 | <b>0,016</b>             |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,016 olarak bulunmuştur(Tablo 19). Değer 0.05'in altında olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. H<sub>0</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. B firması için çalışanların; öğrenen organizasyonların başarı kriterlerine ait algılarına göre; strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile liderin görevi ve takım çalışması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki geliştirilerek strateji ve vizyonların firma içinde daha iyi yayılması sağlanabilir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden bilginin elde edilmesi paylaşıma düzeyi ile organizasyonel belleğin oluşturulması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 20: B-Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşıma Düzeyi ile Organizasyonel Belleğin Oluşturulması**

|                 | <b>Değer</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>İstatistiksel Anlamlılık</b> |
|-----------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 26,126       | 21                         | 0,202                           |

Yapılan Ki-Kare testi sonucunda, H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin istatistiksel anlamlılık değeri p:0,202 çıkmıştır(Tablo 20). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. B firması için; bu araştırma kapsamında; bilginin elde edilmesi ve paylaşıma düzeyi ile, organizasyonel belleğin oluşturulması arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu sonuç a firması için de benzerlik göstermektedir. Bu konuda her iki firmanın da organizasyonel belleğin oluşturulmasında, bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasına gereken önemi vermeleri beklenmektedir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden bilginin elde edilmesi ve paylaşılması ile bireysel gelişim ve örgüt gelişimine katkısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 21: B-Bilginin Elde Edilmesi ve Paylaşılması ile Bireysel Gelişim ve Örgüt Gelişimine Katkısı**

|                 | <b>Değer</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>İstatistiksel Anlamlılık</b> |
|-----------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 41,259       | 51                         | 0,833                           |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,833 olarak bulunmuştur(Tablo 21). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi ise kabul edilmiştir. B firması için, bilginin elde edilmesi ve paylaşılma düzeyi ile bireysel gelişim ve örgüt gelişimine katkısı arasından bir ilişki saptanmamıştır. Bu bulgu açısından B firması A firmasından farklılık göstermektedir. B firmasında bilginin elde edilmesi ve paylaşılma düzeyinin, bireysel gelişim ve örgüt gelişimine katkısı olması beklenen bir sonuçtur. Ancak b firması bu yönde A firmasına göre zayıf bir konumda görülmektedir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinden organizasyonel belleğin oluşturulması ile öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 22: B-Organizasyonel Belleğin Oluşturulması ile Öğrenme Kavramı ve Örgüt Kültürü Bütünleşmesi**

|                 | <b>Değer</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>İstatistiksel Anlamlılık</b> |
|-----------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| Pearson Ki-Kare | 69,924       | 70                         | 0,480                           |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,480 çıkmıştır(Tablo 22). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. B firması için organizasyonel belleğin oluşturulması ile öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesi arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişki A firmasında geçerli iken, B firmasında ilişkinin görülmemesi örgüt kültürü açısından dikkat çekici bir bulgudur.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 23: B-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Yaş**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Ki-Kare                  | 3,150 |
| Serbestlik Derecesi      | 3     |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,369 |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,369 çıkmıştır(Tablo 23). P değeri 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. B firması için; yapılan bu araştırma kapsamında; öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinin algılanması yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 24: B-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Kıdem**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Ki-Kare                  | 2,602 |
| Serbestlik Derecesi      | 3     |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,457 |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri p:0,457 çıkmıştır(Tablo 24). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. B firmasında kıdem, öğrenen organizasyonların başarı kriterlerinin algılanması açısından bir farklılık yaratmamaktadır.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 25: B-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Eğitim**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Ki-Kare                  | 3,923 |
| Serbestlik Derecesi      | 2     |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,141 |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri 0,141 çıkmıştır(Tablo 25). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. B firması için, başarısına etki eden kriterlerin algılanmasında, çalışanların eğitim seviyesi bir farklılık oluşturmamaktadır.

H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 26: B-Öğrenen Organizasyonların Başarısı ile Pozisyon**

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Mann-Whitney U           | 89,000 |
| Z                        | -,747  |
| İstatistiksel Anlamlılık | 0,455  |

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri 0,455 çıkmıştır(Tablo 26). Değer 0.05'in üzerinde olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. B firması için bu uygulamada pozisyon, organizasyonların başarısına etki eden kriterlerin algılanması bakımından bir farklılığa sebep olmamıştır.

Kısaca ifade etmek gerekirse, B firması için demografik değişkenler başarı kriterlerinin algılanmasında önemli bir rol oynamamaktadır.

## SONUÇ

Belirsizlik ve sürekli değişimin hakim olduğu günümüz çevre şartlarında, canlı birer varlık olan örgütlerin, hayatta kalmaları uyum yeteneklerine bağlıdır. Değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için, örgütlerin içinde bulundukları ortamı çok iyi anlamaları ve analiz edebilmeleri gerekir. Örgütlerin öğrenme yoluyla kazanacakları yetenekler, doğru analiz yapma ve bulunan sonuçları değerlendirme konusunda çok önemlidir.

Her canlı mutlaka değişir, örgütlerde zamanla değişirler. Fakat varlıklarını sürdürebilmeleri için, bu değişimin hızının, çevrenin değişim hızına eşit veya ondan daha fazla olması gerekir. Günümüz rekabet ortamında değişim çok hızlıdır, globalleşmenin bir sonucu olarak piyasalar birbirine çok yakınlaşmıştır. Hızla gelişen teknoloji sayesinde bilgiye ulaşmak artık çok kolaydır. Tüm bu gelişmeler, rekabet şartlarını oldukça güçleştirmiştir. Zorlaşan bu rekabet ortamında değişimin hızını yakalamak ve rakiplerinden daha hızlı ve daha fazla öğrenmek örgütler için bir zorunluluk halini almıştır. Öğrenen organizasyon felsefesi örgütlere, ihtiyaç duydukları hızlı ve sürekli öğrenme yeteneğini kazandırır.

Örgütler hayatta kalabilmek için; uyum sağlayıcı ve rekabet edici üstünlükler yaratmalıdırlar. Bu şekilde piyasadaki konumlarını koruyabilir ve daha da güçlendirebilirler. Rekabet edici üstünlük yaratma süreci; yaratıcılığı, sürekli gelişimi ve öğrenmeyi, müşteri ihtiyaç ve taleplerini çok iyi takip ve analiz etmeyi, bir ihtiyacı oluşmadan önce tahmin etmeyi, talepleri karşılamak konusunda çok hızlı olmayı kapsayan bir süreçtir. Tüm bu yetenekler örgütlere öğrenme aracılığı ile kazandırılabilir.

Öğrenen organizasyon felsefesi, içinde sürekli öğrenme ve sürekli gelişimi barındıran, örgütlere uyum sağlama ve rekabet edici üstünlük yaratma imkanı tanıyan bir felsefedir. Örgüt içindeki bireyleri, öğrenen bireylere dönüştürmeyi hedefler ve bu yolla örgüt öğrenmesini ve gelişimini sağlar. Paylaşılan örgüt vizyonunda kendinden bir parça bulan birey, bunu gerçekleştirmek için ortaya üstün bir performans koyar. Takımlar aracılığıyla öğrenme sayesinde sinerji yaratılır. Sistem düşüncesini

benimsemiş bireyler, olaylara bütüncül bakabilir ve olaylar arasındaki neden sonuç ilişkilerini doğru bir biçimde kavrayabilirler, böylece sorunlara zamanında ve doğru çözümler bulunur. Örgüt kültürünün bir parçası haline gelen öğrenen organizasyon felsefesi, örgüt kültürü ile bütünleştiğı zaman örgüt içinde etkin bir öğrenme sistemi kurulmuş olur. Kurulan bu sistem örgütler için yaşamsal derecede önemli olacaktır.

Örgütler için bir zorunluluk haline gelen, öğrenen organizasyona dönüşme süreci oldukça zorludur. Değışim gerekli olduğı kadar, örgüt içindeki çalışanlar için korkutucudur. Değışime direncin engellenmesi için, bunun gerekliliğı çalışanlar çok iyi anlatılmalı ve onların gönüllü katılımı sağlanmalıdır, gönüllü katılım sayesinde, örgütler başarılı olabilir. Başarılı bir öğrenen organizasyonun sahip olduğı belli başlı özellikler vardır. Bunlar özet olarak; stratejilerin belirlenip yayılması, çalışan desteğinin sağlanması, bilgiye kolaylıkla ulaşılabilinen ve bilgi paylaşımının yüksek olduğı bir öğrenme ortamının yaratılması, bunun için gerekli teknolojik alt yapıdan yararlanılması, bireysel gelişimin ve bu yolla örgüt gelişiminin desteklenmesi, değışimin etkin bir şekilde yönetilmesi, ve öğrenen organizasyon felsefesinin örgüt kültürü ile bütünleşmesinin sağlanmasıdır.

Yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda, öğrenen organizasyon başarısına ait çalışan algılarını incelediğimiz iki firmadan, A firmasının bulunduğı durumun B firmasına göre daha iyi olduğı saptanmıştır. Firmaların öğrenen organizasyon başarısına ilişkin çalışan algılarını karşılaştırdığımızda, iki firma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu uygulama kapsamında; her iki firmanın da en yüksek değere sahip başarı kriteri teknoloji kullanım oranı ve koordinasyon olarak bulunmuştur. Fakat genel olarak iki firma arasında bir farklılık söz konusudur. Örneğın çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi kriterinin tanımlayıcı istatistik ortalamaları iki firmada birbirinden oldukça uzaktır. A firmasında, ortalama değeri 4 puanına oldukça yakın iken, B firmasında bu kriterin ortalaması da 3'ün altında bulunmuştur. Aynı durum bireysel gelişim ve örgüt gelişimine katkısı için de söz konusudur.

A ve B firmalarının özelliklerini incelediğimizde, B firmasının öğrenen organizasyon uygulamalarının ve eğitim faaliyetlerinin A firmasına göre daha kapsamlı

ve programlı olduğunu görüyoruz. Buna rağmen B firmasının durumun A'dan daha olumsuz olmasının sebebi, çalışan desteğinin ve öğrenen bir organizasyon oluşturma sürecinde çok önemli olan gönüllüğün sağlanamamış olması yada çalışanların yeterince ödüllendirilmiyor olması olabilir. Nitekim, B firması için çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi kriterinin tanımlayıcı istatistik ortalaması oldukça düşüktür. Ayrıca, çalışma kapsamında, organizasyonel belleğin oluşturulması ile öğrenme kavramı ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki aranmış ve A firması için böyle bir ilişki saptanmasına rağmen, B firması için saptanamamıştır. Öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesi değişkeni B firması için en düşük tanımlayıcı istatistik ortalamasına sahip değerdir. B firmasının durumunun genel olarak olumsuz olmasının sebebi, öğrenen organizasyon kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesinin gerektiği kadar sağlanamamış olması olabilir.

Genel olarak her iki firmanın da geliştirmeye ihtiyaç duyduğu alanları vardır. A firmasından bahsederek; tanımlayıcı istatistik ortalaması en düşük olan kriter çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesidir. Terfi ve teşvik sistemleri yeniden düzenlenmesi firma içinde olumlu etkiye sebep olacaktır. Ortalaması düşük olan bir diğer kriter ise, bireysel gelişim ve örgüt gelişimine katkısıdır. Firmada, çalışan gelişimine yönelik daha kapsamlı eğitim programları yapılmalıdır. Bununla beraber strateji ve vizyonların yayılımı da daha etkin bir biçimde yürütülmelidir. Strateji ve vizyonlar firma içindeki ilan panolarına asılabilir, yada bunların çalışanlara duyurulması için toplantılar düzenlenebilir.

Öğrenen organizasyonların başarı kriterleri, öğrenen organizasyon kavramının farklı yönlerini ifade eder, bu sebeple birbirleri üzerinde etkileri vardır. Yapılan hipotez testlerine göre; A firmasında, strateji ve vizyonların yayılımı ile çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların desteklendiği ve ödüllendirildiği bir ortamda stratejilerin daha kolay yayılabileceğini söyleyebiliriz. Bununla beraber, bilginin paylaşılma düzeyi ile organizasyonel belleğin oluşturulması arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Örgüt içinde paylaşılan bilgiler örgüt hafızasının kaynağını oluşturur, bu bakımdan iki kriter arasında bir ilişki vardır. A firmasında da bu ilişki kurulabilirse, bilginin elde edilmesi paylaşılma düzeyinin

arttırılması, örgütsel hafızayı da olumlu yönde etkiler hale gelebilir. Organizasyonel belleğin oluşturulması ile öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Organizasyonel belleği oluşturmanın ilk aşaması öğrenme olduğu için, bilgiler öğrenme yolu ile kalıcı hale gelir. Ayrıca, A firmasında çalışanların eğitim seviyeleri ile öğrenen organizasyon başarı kriterlerinin algılanması açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın ortadan kaldırılması için, farklı eğitim seviyesindeki gruplarına yönelik farklı eğitimler verilebilir

B firmasının genel tanımlayıcı istatistik ortalaması 3 değerinin biraz üzerinde çıktığı için tüm kriterlere yönelik kapsamlı olarak, yeni düzenlemeler ve ek çalışmalar yapılmalıdır. Geliştirilmesi gereken en önemli alan; ortalaması en düşük bulunan; öğrenme kavramı ve örgüt kültürü bütünleşmesidir. Öğrenen organizasyon felsefesinin temelini oluşturan sürekli öğrenme kavramı, uygulama başarısı için çok önemlidir. Bu bilincin oluşturulması için ekstra eğitimler düzenlenebilir. Aynı şekilde öğrenme kavramı ve kültür bütünleşmesi de çok önemlidir, bu konu ile ilgili olarak da eğitimler düzenlenebilir. Öğrenme kavramının örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi için kavrama verilen değerin derecesi ile ilgili hikayeler, mitler vurgulanabilir, bu konuda performans gösteren çalışanlar ödüllendirilebilir.

Diğer alanlar üzerindeki etkisi de göz önüne alındığında; çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi de üzerinde durulması gereken oldukça önemli alanlardan biridir. Yine terfi ve teşvik sistemlerinin göz önünden geçirilmesi, maddi ve manevi ödüllerin arttırılması uygun olabilir. Bireysel gelişim ve örgüt gelişimi bir diğer önemli kriterdir, A firmasında olduğu gibi örgüt içinde bireysel gelişime daha fazla önem veren bir ortam yaratılmalıdır.

B firması için başarı kriterlerine ilişkin çalışan algılarının değerlendirilmesine yönelik yapılan hipotez testleri sonucunda; strateji ve vizyonların yayılma düzeyi ile liderin görevi ve takım çalışması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki geliştirilerek, etkin liderlik ve takım çalışması sayesinde strateji ve vizyonların firma içinde daha iyi yayılması sağlanabilir. Bunun dışında yapılan tüm hipotez testlerinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki ya da farklılık saptanamamıştır. B firması için,

genel olarak yapılması gereken iyileştirmeler sayesinde, kriterlerin birbiri ile olan ilişkisi de geliştirilebilecektir.

Sonuç olarak, sürekli öğrenme ve gelişimi destekleyen, bunu örgüt kültürü ve politikası haline getiren ve başarılı bir şekilde uygulayan öğrenen örgütler, değişime uyum sağlayabilecek ve stratejik rekabet farklılıkları yaratabilecek örgütlerdir. Öğrenen organizasyon felsefesi, çalışanları tek bir amaç ve vizyon etrafında toplama gücüne sahiptir, etkin takım çalışması ile ortaya sinerji çıkarır ve örgüt amaçlarına ulaşmaya yardımcı olur. Başarılı bir öğrenen organizasyon oluşturabilmek için, örgütlerin iyi bir eğitim programı ile öğrenen organizasyona yönelik faaliyetlerini düzenlemeli ve öğrenme sistemlerini kurmalıdırlar. Bu çalışmada açıklanan on bir başarı kriterinin ve araştırma uygulama sonuçlarının, kendilerini öğrenen organizasyon olarak ifade eden ya da bu yolda çaba sarf eden örgütlere, bulundukları noktayı göstermek açısından yardımcı olacağı ümit edilmektedir.

**EK 1**  
**ANKET FORMU**

Bu anket formu “Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasının uygulama kısmının veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen  
Hazırlayan: Neşe İstar

|                                      |                     |  |                    |  |                  |  |                   |  |
|--------------------------------------|---------------------|--|--------------------|--|------------------|--|-------------------|--|
| Pozisyon                             | <i>Yönetici/Üst</i> |  | <i>Çalışan/Ast</i> |  |                  |  |                   |  |
| Kıdem                                | <i>0-1 (yıl)</i>    |  | <i>1-3 (yıl)</i>   |  | <i>3-6 (yıl)</i> |  | <i>6 + (yıl)</i>  |  |
| Eğitim                               | <i>İlk Öğretim</i>  |  | <i>Lise</i>        |  | <i>Lisans</i>    |  | <i>Lisansüstü</i> |  |
| Yaş                                  | <i>-25</i>          |  | <i>26-30</i>       |  | <i>31-35</i>     |  | <i>36+</i>        |  |
| Cinsiyet                             | <i>Kadın</i>        |  | <i>Erkek</i>       |  |                  |  |                   |  |
| Öğrenen Organizasyon Uygulama Süresi | <i>0-1 (yıl)</i>    |  | <i>1-3 (yıl)</i>   |  | <i>3-6 (yıl)</i> |  | <i>Bilinmiyor</i> |  |

- Lütfen çalıştığınız kurumla ilgili, aşağıdaki ifadelerden en uygununu seçiniz.
- Her soru için tek bir seçenek işaretleyerek araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

|                                                                                                     | Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| İşletmemizde yıllık olarak kişi başına ayrılan eğitim bütçesi yeterli düzeydedir.                   |                        |             |            |              |                         |
| Çalışanlardan yapılan işlerle ilgili dökümantasyon hazırlaması istenir.                             |                        |             |            |              |                         |
| İşletmemizde ayrıntılı iş süreçleri tanımları mevcuttur.                                            |                        |             |            |              |                         |
| Genellikle işlerin çoğu dökümante edilmiş ve belgelenmiştir.                                        |                        |             |            |              |                         |
| İşletmemizde hatalar her zaman için bir sonraki öğrenmelere yol gösterici niteliktedir.             |                        |             |            |              |                         |
| Çalışanlar kendilerine yöneltilen eleştirileri kişisel gelişimleri için bir fırsat olarak görürler. |                        |             |            |              |                         |
| Çalışanlar sürekli öğrenme ve sürekli gelişime önem verirler.                                       |                        |             |            |              |                         |
| Problemlerin teşhisinde bilimsel yöntemler kullanılır.                                              |                        |             |            |              |                         |
| Yapılan hatalar kurum içinde raporlanarak belgelenmektedir.                                         |                        |             |            |              |                         |
| İşletmemizin kısa ve uzun vadeli hedefleri hakkında kesin veriler mevcuttur.                        |                        |             |            |              |                         |

|                                                                                                                                                       | Kesinlikle<br>Katılıyor | Katılıyor | Kararsız | Katılmıyor | Kesinlikle<br>Katılmıyor |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|----------|------------|--------------------------|
| İşletmemizde öğrenmeyi teşvik edici politikalar mevcuttur.                                                                                            |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde öğrenmenin etkinliği ölçülür.                                                                                                            |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde bir öğrenme alt yapısı, kaynak ve bu iş için ayrılmış zaman mevcuttur.                                                                   |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde çalışanların katkılarıyla oluşmuş, paylaşılan ve çalışanları ortak hedefler etrafında birleştiren belli bir şirket vizyonu mevcuttur.    |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde stratejik planlama yapılmaktadır.                                                                                                        |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde yıllık, aylık ve haftalık hareket planı yapılır.                                                                                         |                         |           |          |            |                          |
| Çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusu güçlüdür.                                                                                                |                         |           |          |            |                          |
| Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri; katılımcı yönetim çerçevesinde işletme içinde kullanılmalarına imkan tanınır. |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde kişisel beceri ve yetenekler, üretilen yeni fikirler çalışanların ücretlerine yansıtılır.                                                |                         |           |          |            |                          |
| Çalışanların yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır ve desteklenir.                                                       |                         |           |          |            |                          |
| Yeni fikir geliştiren herkes yönetimce desteklenir ve ödüllendirilir.                                                                                 |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde bireysel performans kadar, takım performansının değerlendirilmesine de önem verilir.                                                     |                         |           |          |            |                          |
| Takım üyeleri yeni ve yaratıcı yöntemler geliştirme ve uygulama yetkisine sahiptir.                                                                   |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde kurulan takımlar işbirliği içersinde sorunları çözüme ulaştırmaya çalışır.                                                               |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde sadece dışsal kontrol değil, içsel kontrol de vardır.                                                                                    |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizin kritik performans standartları (ürün kalitesi, servis kalitesi, personelin yakınlığı vb.) hakkında belirgin tespitler vardır.            |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde organizasyonun yeni bir yetenek kazanmasına önem verilir.                                                                                |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde organizasyonun değişime uyum sağlaması için etkin bir oryantasyon süreci yaratılır.                                                      |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizdeki sürekli değişim ilkesi çalışanlar tarafından desteklenir, dirençle karşılaşılmaz.                                                      |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde eğitim programlarına kimin katılacağını belirlemek için eğitim ihtiyaç analizi yapılır.                                                  |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizdeki eğitim programlarının içeriği eğitim ihtiyaç analizlerinin sonuçlarına göre belirlenir.                                                |                         |           |          |            |                          |
| İşletmemizde çalışanların başarıları fark edilir ve ödüllendirilir.                                                                                   |                         |           |          |            |                          |

|                                                                                                                                                        | Kesinlikle<br>Katılıyor | Katılıyor | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|--------------|----------------------------|
| İşletmemizde çalışanların kuruma kattığı değer performansları kriteri olarak değerlendirilir.                                                          |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemizde gelecek ile ilgili planlar yapılırken değişik opsiyonlar üzerinde alternatif planlar üretilir.                                            |                         |           |            |              |                            |
| Çalışanların bilgiye ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.                                                                              |                         |           |            |              |                            |
| Elde edilen yada yararlanılan bilgiler, işletme içinde hızlı ve verimli bir biçimde yer alır.                                                          |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemizde çalışanlar diğer iş arkadaşlarına zamanında ve güvenilir bir geri bildirim sağlarlar.                                                     |                         |           |            |              |                            |
| Üst yönetim bilgi paylaşımı için her türlü kaynağı sağlar.                                                                                             |                         |           |            |              |                            |
| Paylaşılan bilgiler üretilen mal ve hizmetlere yansır.                                                                                                 |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemiz içinde üretilen ve paylaşılan bilgi değişen çevreye uyum sağlamak amacıyla kullanılır.                                                      |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemizde bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren veri sistemi mevcuttur.                                          |                         |           |            |              |                            |
| Çalışanlar bilgi paylaşımı yoluyla sağladıkları katkıların işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede ne kadar etkili olduğu hakkında bilgilendirilirler. |                         |           |            |              |                            |
| Çalışanların işle ilgili konferans ve seminerlere katılımı desteklenir.                                                                                |                         |           |            |              |                            |
| Çalışanların verimliliklerinin artırılması, ve deneyim kazanmaları için rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.  |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemizde teknik olarak desteklenmiş, etkin bir iletişim ortamı vardır.                                                                             |                         |           |            |              |                            |
| Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.                                                                                           |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemizde emir komuta zincirine takılmadan sorunlara çözüm bulacak kişilerle ilişkiye geçilir.                                                      |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemiz müşteri isteklerine kısa sürede uyum sağlar.                                                                                                |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemiz rakiplerin ataklarına hemen karşı cevap verir.                                                                                              |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemizde kararlar zamanında alınır.                                                                                                                |                         |           |            |              |                            |
| İşletmemizde kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.                                                                                               |                         |           |            |              |                            |
| Takımlar sorunu çözüme ulaştırıncaya kadar uğraşır.                                                                                                    |                         |           |            |              |                            |

## KAYNAKÇA

- Abak, A. Toygar. **Öğrenen Organizasyonların Öğrenen Liderleri.**  
[http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/29012001/toygar\\_abak.htm](http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/29012001/toygar_abak.htm), (27 Nisan 2006).
- Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Yaşar. **Bilgi Nedir.** 2004.  
<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.htm>,  
(1/10/2005).
- Altunışık, Remzi vd. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.**  
Sakarya: Sakarya Kitabevi. 2004.
- Arat., Melih vd. **Öğrenen Organizasyonlar.** İstanbul: Kalder Yayınları, No: 16. 1997.
- Arslan, Şengül. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları.** İstanbul: Hayat Yayıncılık,  
2002.
- Arslan, Şengül. **Öğrenen Organizasyonlar.** 2002. [www.makalem.com](http://www.makalem.com), (01/10/2005).
- Arslantaş, Cem Cüneyt. **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda  
Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma.**  
(Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003).
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar.** 2. Baskı.  
İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık,  
2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri.** 2002.  
[http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=238](http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=238).
- Bozkurt, Serdar. **Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetisel Değerler, Otel  
İşletmelerinde Bir Çalışma.** (Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.  
2004).
- Budak, Gülay. **Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme.**  
*D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı. 1. Cilt:15.
- Collins, Jim. **The Learning Person.** *Training*, (1998), Minneapolis: Cilt 36. Sayı
- Çalık, Temel. **Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları.** *Sosyal Bilimler Dergisi*,  
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi. Sayı 8.
- Çam, Salim. **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü.** 1. Basım. İstanbul:  
Papatya, 2002.

- Çıbıkcı, Gönen. **Öğrenme**. 2004. <http://www.turkischweb.com/Egitim/seite90.htm>, (26/10/2005).
- Daft, Richard. **Management**. Fourth Edition. Orlando: Dryden Press, 1997.
- Dallı, Erdinç. **Öğrenen Organizasyonların Özellikleri ve Uygulamaya İlişkin İki Örnek Olay**. (Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1998).
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1997.
- Dowling, Michael J. **Adapting to Change: Creating a Learning Organization**. 2004. *Public Relations Strategist*, New York: Sayı.10. Cilt 2.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 8. Basım. İstanbul: Beta, 2004.
- Erkmen, Turhan ve Ordun, Güven. “**Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**”. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, s.2. (2001).
- Giesecke, Joan. McNeil, Beth. “**Transitionig to The Learning Organization**” *Library Trends*, Sayı.53.
- Gordon, Judith R. **Organizational Behaviour-A Diognostic Approach**. 6. Basım. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Guthrie, Douglas. **Transforming an Existing Organization Into a Learning Organization**. 1996. <http://www.touchstone.com/tr/wp/transform.html>, (30/04/2006).
- Güçlü, Nezahat. **Örgüt Kültürü**. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi. Sayı. 8.
- Gürsözlü, Süheyla. **Öğrenen Organizasyonlar**. 2003. <http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=article&sid=16&mode=&order=0&thold=0>, (06/05/2006).
- İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi. **Organizasyonel Bilgiye Sahip Çıkmak**. 2004. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (12/04/2005).
- Kalaycı, Şeref vd. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005.
- Kerfoot, Karlana. **Learning Organizations, Need Teachers: The Leader’s Challenge**. *Pediatric Nursing*, Pitman: Sayı. 29. Cilt 5.

- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8. Basım. İstanbul: Beta, 2001.
- Machles, David. **Situated Learning**. *Professional Safety*, (2003). Park Ridge: Cilt 48. Sayı. 9.
- Mason, Moya K. **New Directions: The Learning Organization**.2006. <http://www.moyak.com/researcher/resume/papers/var21mkm.html>, 19/02/2006.
- Master Class**. *Management Today*, (2004). London: Cilt 23. Sayı.
- McAdams, Jennifer. **Speed of Business**. *Computerworld*. Framingham: Sayı. 39. Cilt 50.
- Miner, John B. **Organizational Behaviour; Foundation, Theories, and Analyses**. Oxford University Press, 2002.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. cev. Canan Çetin. İstanbul: Beta Basım. 1999.
- Organizational Learning**. 2005. [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_organizational\\_learning.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_organizational_learning.html), (18/09/2005).
- Öncel, Şeyma. **Türkiye'nin İnsana Dayalı Şirketleri**. 2005. *Capital Dergisi*, <http://www.capital.com.tr>, (19/04/2006).
- Özden, Mehmet Cemil. **Örgütsel Hafıza ve Öğrenme**.2003. <http://www.makalem.com>, (13/11/2005)
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. 7. Basım. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 2001.
- Pınar, İbrahim. **Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi**. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, (1999).Cilt 28. Sayı 2.
- Polat, Esra. **Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Kültürün Yeri ve Önemi**. (Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003).
- Robbins, Stephan P. **Organizational Behaviour**. 4. Basım. USA: Prentice Hall, 1989.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer. **İşletme**. 5. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 2003.
- Sankar, Yasin. **Desinging Learning Organization as an Information Prosscening System: Some Design Principles From the Systems Paradigm and Cybernetics**. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, Sayı. 6. Cilt 4.

- Schein, Edgar. **Örgütsel Kültür**. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2002). çev. Atilla Akbaba. Sayı. 3 Cilt 4.
- Senge, Peter. **Beşinci Disiplin**. 9. Basım. çev. Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002.
- Sidor, John. **Housing Policy and Organizational Learning**. 1998. *Journal of Housing Policy and Community Development*, Sayı. 55. Cilt 12.
- Smith, Mark K. **Chris Argyris: Theories of Action, Double-loop Learning and Organizational Learning**. 2001. <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>.
- Smith, Mark K. **Peter Senge and Learning Organizations**. 2005. <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>, (16/10/2005).
- Smith, Mark K. **The Learning Organization**. 2001. <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>, (16 Ekim 2005).
- Soysal, Abdullah. **Değişen İş Hayatında Öğrenen Organizasyon Olabilmek: Nasıl ve Niçin?**. 2003. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı. 504. Cilt:42.
- Taştan, Secil. **Öğrenen Organizasyonlar**. 2002. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>, (07/05/2005).
- Us, Ahmet Talat. **Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak**. 2004. [www.kalder.org](http://www.kalder.org) (8/02/2006).
- Yalmanbaş, Bilal İsmail. **Organizasyonel Öğrenme**. 2001. <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>, (06/05/2005).
- Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**. 1. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001
- Vural, Beril Akıncı. **Kurum Kültürü**. 1. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.