

## İŞLETMELERDE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER YAKLAŞIMI

**Dr. Melahat ÖNEREN**

Kırıkkale Üniversitesi

İİBF İktisat Bölümü

[melahatoneren@mynet.com](mailto:melahatoneren@mynet.com)

---

### ÖZET

Örgütlerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşayan örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemede iken diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütler teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için ayakta kalabilmenin formülünü aramaktadırlar. İşte bu örgütlerden kendilerini daha hızlı bir şekilde değiştirebilenler yarının örgütleri olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Öğrenen örgütler bu hızlı değişimi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek kendi kendini yenileyebilen, örgütsel öğrenme yetersizliklerinin olmadığı örgütlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Örgütler, Öğrenme Yetersizlikleri, Değişen Örgütler, Örgüt Gelişimi

---

## LEARNING ORGANIZATION APPROACH IN BUSINESS ENTERPRISES

### ABSTRACT

The need of learning for the organizations results from the continual and rapid changes in environment. While the organizations designate their strategical goals, in a continuously changing and improving environment, they also have to adopt themselves to these changes both technological and structural. The organizations have been looking for surviving in order to accompany changes in technological, economical and social fields. Of the organization which can keep pace with changes would be able to survive as the organizations of the future. The learning organizations are the organization which are able to keep up with the change and renew them by accomplishing necessary transformation when needed, and in which there are no organizational learning insufficiencies.

**Keywords:** Organizational Learning, Learning Organizations, Learning Insufficiencies, Changing Organization, Organization Development

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun doğurduğu baş döndürücü gelişmeler örgütleri de bu hızlı gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Örgütler açık sistemler olarak çevreden daha fazla etkilenir hale gelmişler ve kendilerini küresel bir yarışın ortasında bulmuşlardır. Belirsizliğin ve uluslararası rekabetin arttığı bir ortamda sağlıklı bir bilgi akışını sağlamak ve doğru kararlar vermek zorunda kalmışlardır. Günümüzde bilgi temel iktisadi kaynakların başında gelmektedir. Doğru bilgilere dayalı olarak doğru ve hızlı karar verebilmek için örgütlerin sağlıklı ve sürekli bir öğrenme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Değişen ve gelişen bir dünyada sürekli başarı, sadece çevresinde meydana gelen değişiklikleri kabul edip, uygulamakla değil; yeni imkanlar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme yeteneğini geliştirmekle mümkündür. Başarılı örgütler, öğrenme işlemini sürekli ve dinamik olarak uygulamayı başarmış örgütlerdir. Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlere bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır.

Öğrenen örgütler yaklaşımı son zamanlarda işletme alanında öne çıkmış önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım işletmeciliğin farklı alanlarına uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle, yoğun rekabetin kapsam ekonomilerini ve işletmeler arasında hızlı öğrenmeyi gerekli kıldığı yeni ekonomi şirketlerinde (Eisenhardt ve Galunic, 2001:120) öğrenen örgütler yaklaşımının uygulanması zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada öncelikle öğrenen örgüt kavramı tanımlanacak ve özellikleri üzerinde durulacaktır. Daha sonra öğrenen örgütlerin kurulmasından bahsedilecek ve öğrenme yetersizlikleri vurgulanacaktır. Bu bağlamda öğrenmenin önündeki engellerin nasıl aşılacağı üzerinde de durulacaktır.

## 2. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI

Öğrenen örgüt kavramını açıklamadan önce, öğrenme kavramı üzerinde kısaca durmak yararlı olacaktır. Eren'e göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli bir değişimdir (Eren, 1993:403).

Aslında geniş anlamda düşünüldüğünde, kişinin yaptığı tüm davranışlar bakmak, görmek, anlamak ve davranmak gibi öğrenmeyle ilgilidir. Öğrenmek demek, aslında belli bir biçimde davranmayı ve hareket etmeyi bilmek ve uygulamayı başarabilecek duruma gelmektir. Ancak belli bir davranış yeteneği kazanmış olan kimse gerçekten öğrenmiş sayılır (Tosun, 1992:424).

Öğrenmek, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözme, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar.

Kısaca tanımlamak gerekirse öğrenen örgüt, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir örgüttür (Tüz, 1996:36). Örgütler için gün geçtikçe çevreye uyum sağlama kabiliyetini artırmak, ayakta kalmanın şartı haline gelmektedir. Bu olgu da öğrenen örgüt yaklaşımının yöneticilerin gündemine

girmesine neden olmaktadır. Çünkü çevresinden bilgi toplayamayan, bilgi yaratamayan, bunları işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen örgütlerin çevreleri ile bağları kopmakta, uyumları kaybolmaktadır (Koçel, 1993:252)

Gerek hızla değişen ve gelişen teknoloji, gerekse sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, örgütlerde çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün örgütleri, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen örgütler olmak zorundadırlar (Barutçugil, 2002:52).

Öğrenme bir örgüt açısından merkezi öneme sahip bir fonksiyondur. Peker'e göre; örgütlerde oluşan değişim ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır (Peker, 1993: 216). Öğrenen örgütün temeli ve öznesi öğrenen bireydir. Öğrenen takımları ve sonuçta öğrenen örgütü yaratacak öğrenen bireydir (Bozkurt, 2000:43)

Öğrenen örgütler yaklaşımı konusunda klasikleşmiş olan bir çalışma yapmış olan ve bu konudaki görüşlerini "sistem yaklaşımı"ni esas alarak oluşturmuş olan Peter Senge, öğrenen örgütü şu şekilde tanımlamıştır: "Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler" (Senge, 1993:11).

Aslında öğrenen örgüt, bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için her firmanın hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir (Kırım, 1998: 79).

Örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel öğrenme söz konusudur. Kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişki vardır. Kişisel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli, fakat yeterli değildir (Argyris ve Schön, 1978:20).

Bir örgütün öğrenme sürecinde dış uyarıcı ve onun özellikleri, bireyin motivasyonu ve öğrenme kapasitesi, ilk öğrenme sonucu meydana gelen tutum ve davranışlardaki değişiklik, değişen davranışların sonuçları ve bu sonuçların organizmayı geri beslemesi gibi unsurlar bulunur (Dinçer, 1992:46).

Öğrenen örgütler yaklaşımı son yıllarda yaygın olarak üzerinde çalışılan ve sürekli geliştirilen bir konudur. Bu bağlamda öğrenen örgütün tanımı konusunda da farklı tanımlamalar görülebilmektedir. Aşağıda bu tanımlardan önemli olanları üzerinde durulacaktır.

Öğrenen örgütlerin kurulması konusunda önemli bir makalesi bulunan Garvin'in öğrenen örgüt tanımı şöyledir: "Öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir" (Garvin, 1993:80).

Bu konudaki diğer tanımları ise şöylece özetleyebiliriz: G. Calvert, M. Sandra ve L. Marshal'a göre öğrenen örgütler; farklı öğrenme strateji ve taktik fikirlerine sahip olan örgütlerdir. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer örgütlerden ayırmaktadır. E. C. Nevis, A. J. Dibella ve J. M. Gould'a göre öğrenen örgütler; örgütlerde deneyime dayalı performans geliştirme veya yeniden oluşturma süreci ya da kapasitesidir. Bu tanımda da öğrenme bir sistem olarak ele alınmaktadır. Neal Nadler ise şu tanımlı yapmaktadır: "Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen, değişmek için öğrenen organizasyondur. Öğrenme ise birey, takım ve kurum düzeyinde olur. Kurum değişimi yakalayabilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi, öğrenme sayesinde başarır. İşin püf noktası, insanların kurum içinde nasıl öğreneceğidir" (Özgen ve Türk, 1996:72-73).

Yukarıda ifade edilen tanımlar da göz önüne alınarak öğrenen örgütün genel olarak tanımı şöyle yapılabilir: Öğrenen örgüt, çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, sürekli gelişen ve öğrenen, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm bu faaliyetlerini kurumsallaştıran örgüttür.

### 3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Öğrenme ve örgütlerin öğrenme kabiliyet ve kapasitesi küresel dönemde bir işletme için en önemli konuların başında gelmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir literatür yelpazesinde başvurulan bir kavram ve hızla pek çok farklı disiplinin odak noktası olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ayırt edici niteliği, karmaşık problemleri çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermektir. Örgütsel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan gerçekten farklı kılan şey sistem düşüncesidir (Arat, 1998:23).

Bir örgütün "öğrenen örgüt" durumuna gelmesi belirli bir gelişme sürecinin sonucunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, son aşamayı ifade etmektedir. İlk aşamalarda örgüt tipleri şunlardır: Bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt (Fedayi, 1998:1231).

Genellikle "bilen" örgütlerde her işi yapmanın bir tek en iyi yolu vardır. Bu yol da "kitap"ta yazılıdır. Çalışanlara düşen bu yazılı kuralları harfiyen yerine getirmektir. Çalışanların yeni fikirler getirmesi ve yaratıcı olması söz konusu değildir. Bu örgütlerden bir kısmı sistematik çalışarak başarılı olabilmekte fakat büyük bir kısmı zaman içinde batmaktadır. Bugün hayatta olan en başarılı örneklerinden biri Mc Donald'stır. "Anlayan" örgütlerde kişiye biraz daha önem verilmektedir. Bu örgütlerde yazılı kurallardan ziyade güçlü bir kurum kültürü vardır ve bu kültür yazılı kurallar gibi değişime direnebilmektedir. Bu örgütlerde "yönetici mit" inancı hakimdir. Bu iki örgüt tipine eski anlayışa uygun örgüt tipi denmektedir (Luthans, 1995:42; Bayer ve Şive, 1996:22).

Klasikleşmiş bu iki tipin üzerindeki örgütler, insana önem veren örgütlerdir. "Düşünen" örgütler sorunun çözümü üzerine yoğunlaşmaktadır. Sorun çıktığı zaman herkes bir araya geliyor ve sorunu birlikte çözüyor. Bunlar daha katılımcı ve

insancıldır. Öğrenen örgütler ise temelde, düşünen örgütlerin katılımcılığını ve sistematikliğini desteklemektedir. Ancak öğrenen örgütler, bunların daha da ötesinde anlayışlara sahiptir. Öğrenen örgütler, “dışarıda bir şeyler değişsin, biz ona bakarak değişelim” anlayışını günümüzün rekabet koşullarına uygun bir anlayış olarak görmemektedir. Bu örgütlerde değişime uyum sağlamak gibi bir anlayışa gerek yoktur. Öyle bir yapı yaratılmalı ki; çalışanlar yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli öğrenen bireylerden oluşsun, böylece tüm yenilikler örgüt yapısı içinden çıksın. Bu örgütlerin temel felsefesi, kendini ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratmayı amaç edinmektir. Çalışanlar öğrenmenin ve öğrenme ilişkilerinin bir parçasıdır. Ayrıca çalışanlar vizyonu birlikte oluştururlar. Bu örgüt tipine, San Diego Zoo, Levi Strauss ve Honda gibi örnekler verilmektedir (Luthans, 1995:43; Bayer ve Şive, 1996:23).

Öğrenme süreci kendi içinde çeşitli öğeler barındırır. Bir örgütün öğrenme sürecinde temel beş öğe bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir: 1. Dış uyarıcı ve onun özellikleri, 2. Örgütün öğrenme kapasitesi ve motivasyonu, 3. İlk öğrenme sonucu meydana gelen değişme sonucunda değişiklik, 4. Değişen davranışların sonuçları, 5. Bu sonuçların örgütü geri beslemesi (Dinçer, 1992:46).

Öğrenme, örgüt üyelerinin çalıştıkları örgüt ortamı içerisinde birçok hususları öğrenmelerine yardımcı olur. Öğrenmenin en zor ve karmaşık şekli ise öğrenmeyi öğrenmedir. Üyelerden bazıları, örgütsel öğrenme ortamının etkisi altındadırlar. Birçok değer yargıları, normlar ve davranışlar, örgüt ortamınca tasvip edildiğinden pekiştirilmektedir. Örgüt, birçok iyi ve kötü davranışların ayırt edildiği bir beşeri ortam olduğu gibi ayrıca bazı davranışların biçimlendirildiği sosyal bir ortamdır (Eren, 1993:404).

Yönüne göre öğrenme, tek yönlü öğrenme ve çift yönlü öğrenme olarak ikiye ayrılır. Tek yönlü öğrenme, örgütün bilinen amaçlarını gerçekleştirmek yönündeki kapasitesini geliştirmeye yöneliktir. Rutin ve davranışsal bir öğrenmedir. Bu tip öğrenmede örgüt, iç ve dış çevredeki hataları sezindikten sonra örgütün temel yaklaşımlarında bir değişikliğe gitmeksizin öğrenir. Çift yönlü öğrenmede, örgütün doğası, amaçları, değerleri ve inançları yeniden değerlendirilir. Bu öğrenme tipi örgütün kültürünü değiştirmeyi içerir (Schein, 1996:9-20). Özellikle örgütün nasıl öğrenileceğini öğrenmesi hedeflenir. Bir başka deyimle “öğrenmeyi öğrenmek” hedeflenir. Bu deyimle, örgüt üyelerinin öğrenme için gerekli şartları ve ortamı da öğrenmeleri anlatılmak istenmektedir. Öğrenen örgütler çift yönlü öğrenme metodunu uygulamaktadır (Luthans, 1995:41; Dinçer, 1992:46-48). Senge de bu bağlamda, “adapte edici” ve “üretici” öğrenme ayırımını yapmaktadır. Örgütü çevreye adapte eden ilk öğrenme, öğrenen örgütlerin sadece ilk aşamasıdır. Bu tek başına yeterli değildir, bunun ötesinde asıl gerekli olan üretici öğrenmedir. Üretici öğrenmede, yaratıcılık, yenilik, başkalarından önce davranma, deneyimlerden yararlanma, örgütün kültür ve yapısını değiştirme gibi öğeler bir arada bulunur (Senge, 1993:23; Luthans, 1995:42).

Öğrenen örgütlerin özellikleri bağlamında üç temel dinamikten söz edilebilir. Bu üç temel dinamik şunlardır: 1. Öğrenen örgütler bilgiyle ilişki içindedirler. 2. Kendilerini yenileyen bir mekanizmaya sahiptirler. 3. Dış dünyaya açıktırlar.

Böylece dış dünyada olanlara karşı duyarlı ve yanıt verici olurlar (Mills ve Friesen, 1992:147-148)

Öğrenen örgüt konusu üzerinde önemli çalışmalarıyla tanınan Calvert ve arkadaşları öğrenen örgütlerin genel olarak özelliklerini şu şekilde maddeleştirmişlerdir:

Öğrenen örgütler takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler.

Öğrenen örgütlerde, ne öğrenildiği değerlendirildiği gibi nasıl öğrenileceği de değerlendirilir.

Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar.

Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar.

Verileri, doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler.

Öğrenen örgütler, “her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır” anlayışına sahiptirler.

Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin ve başarılı ya da hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretirler.

Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.

Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.

Yeni projeler öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları desteklerler.

Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler (Calvert vd., 1994:41)

Bu genel özelliklerin yanı sıra, şunlar da öğrenen örgütlerin diğer özellikleri arasında sayılabilir: çalışanlara yüksek sorumluluk verilmesinin yanı sıra düşünceli liderlik, sağlam kültür, yaygın bilgi paylaşımı, biçimsel yapı ve örgütlerde sistematik değişim.

Öğrenen örgütler, sadece örgüte değil örgüt çalışanlarına da katkılarda bulunur. Öğrenen örgüt yaklaşımının çalışanlara sağladığı yararlar ise şunlardır:

Öğrenen örgütlerde çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundurlar.

Öğrenen örgütler, çalışanlara her şeyin iyiye gideceği umidini verir.

Öğrenen örgütler, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar.

Öğrenen örgütler, yeni fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin sağlar.

Öğrenen örgütte her bireyin görüşü, değerlendirmeye alınır.

Öğrenen örgüt, sistem düşüncesini ortaya koyar (Töremen, 2001:45).

#### 4. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN KURULUŞU

Bir işletmenin hem günümüzde hem gelecekte başarılı bir grafik çizmesi, öğrenen örgütler yaklaşımını başarıyla uygulamasına bağlıdır. Bir örgütü öğrenen örgüt haline dönüştürmek kolay değildir (Kırım, 1998:81) Bir örgütün, öğrenen örgüt formunda kurulması zorlu bir sürecin sonunda gerçekleşebilir. Senge'ye göre bir öğrenen örgütün kurulabilmesi için 5 temel disiplinin başarıyla uygulanması gerekir. Senge "disiplin" sözü ile ne anlatmak istediğini şu şekilde açıklamaktadır: "Disiplin sözcüğü ile zorla kabul ettirilen bir düzeni veya bir cezalandırma aracını değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknik bütünü anlatmak istiyorum. Bir disiplin, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek bir gelişme yoludur. Herhangi bir disiplinle olduğu gibi, piyano çalmaktan elektrik mühendisliğine kadar, kimilerinin Tanrı vergisi yeteneği vardır, ama herkes pratikle yeteneğini geliştirebilir" (Senge, 1993:19). Senge'nin bahsettiği 5 disiplin özetle şunlardır:

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

Senge, sistemli düşünmenin kaldıraç gücü ilkesi açısından da faydalı olduğunu belirtmektedir. Bu ilkeye göre, en iyi sonuçlar büyük ölçekli çabalarla değil, küçük iyi odaklanmış eylemlerle elde edilir. Eylemlerin temelinde yatan yapıları görmek gerekir. Sistemli olmayan düşünce yolları dikkatleri küçük kaldıraç etkisi olan noktalara yoğunlaştırır.

*Kişisel Hakimiyet:* Hakimiyet, insanlar veya eşyalar üzerinde hakimiyet kurma fikrini akla getirebilir. Ama hakimiyet özel bir beceri düzeyi anlamına da gelebilir. Usta bir zanaatkar çömlerler ya da dokuma işi üzerinde egemenlik kurmaz. Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Gerçekten yaşamlarına bir sanatçının sanat eserine yaklaşacağı gibi yaklaşırlar. Bunu, kendi ömür boyu öğrenme çabalarına bağlı kalarak yaparlar.

Kişisel ustalık kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu öğrenen örgütlerin bir temel taşı, manevi temeledir. Bu örgütlerde, çalışanların enerjileri yanında heves ve coşkularından da yararlanmak hedeflenir.

*Zihnî Modeller:* Zihnî modeller zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve

eylemlerimizi etkilerler. Çoğu kez zihni modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız. Bir öğrenen örgüt kurabilmek için oluşmuş zihni modeller su üstüne çıkarılmalı ve değiştirilmelidir. Shell'in yeni emekli olmuş bir yöneticisi (Arie de Geus), değişme gösteren bir iş dünyası ortamında sürekli adaptasyonun ve büyümenin kurumsal öğrenmeye dayandığını söylemektedir: "Kurumsal öğrenme, yönetim ekiplerinin paylaştıkları şirket, pazarları ve rakipleri hakkındaki zihni modelleri değiştirdikleri süreçtir. Bu nedenle planlamayı, öğrenme ve şirket planlamasını kurumsala öğrenme olarak düşünmekteyiz".

Zihni modeller yaklaşımının özü; aynanın içe doğru çevrilmesini, dünya hakkındaki içsel resimlerin ortaya çıkarılmasını, bunların yüzeye çıkarılıp sıkı bir incelemeden geçirilmesini ve gerekli olan değişikliklerin yapılmasını içermektedir.

Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması: Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek insana çok zor gelir. Gerçek bir görme gücü (vision) varsa insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Ne var ki, birçok liderin sahip bulunduğu kişisel vizyonlar, bir örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmeden kalırlar. Çoğu kez bir şirketin paylaşılan vizyonu bir liderin karizması etrafında veya herkesi geçici olarak harekete geçiren bir kriz çevresinde döner. Ama seçme olanağı olduğunda çoğu kişi sadece kriz zamanında değil, her zaman için yüce bir amacın peşinden gitmeyi tercih eder. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir; "bir yemek kitabı" değil, bir ilkeler ve rehber uygulamalar demetidir, ihtiyaç duyulan.

Takım Halinde Öğrenme: İş dünyasında, takımın zeka düzeyinin takımdaki bireylerin zeka düzeyini aştığı ve takımların eşgüdümlü eylem için olağanüstü kapasiteler geliştirdiği çarpıcı örnekler vardır. Takım halinde öğrenme disiplini "diyalog"la başlar; bu, bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir "birlikte düşünme" eylemine girme kapasitesidir. Eski Yunanca'da "dia-logos", anlamın bir grup içinde serbestçe akışı demektir ve böylece grup, bireysel olarak ulaşılamayan içgörülere ulaşabiliyordu. Diyalog disiplini, takım içinde öğrenmeyi aksatan etkileşim biçimlerinin nasıl teşhis edilebileceğini öğrenmeyi de kapsar. Modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Bu, lastiğin yolla buluştuğu noktadır; takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez.

Senge başarılı bir öğrenen örgüt kurulabilmesi için bu beş disiplinin bir arada başarılı bir şekilde uygulanması gerektiğini söyler: "Bu zor bir iştir gerçi, çünkü yeni araçları birbiriyle bütünleştirmek onların her birini ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Ama bu çabanın karşılığı çok büyük olacaktır. Sistem düşüncesi disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütününü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek bize bütünü parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu sürekli olarak hatırlatır"(Senge, 1993:14-20).



Senge gibi öğrenen örgütler konusunda uzmanlaşmış bir başka isim olan Garvin de, öğrenen örgüt kurma konusuyla ilgili olarak, bir öğrenen örgütün beş ana faaliyet konusunda ustalaşması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar: 1. Sistematik sorun çözme, 2. Yeni yaklaşımları tecrübe etme, 3. Geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenme, 4. Başkalarının en iyi uygulama ve deneyimlerinden öğrenme, 5. Bilginin örgüt içinde etkin ve hızlı bir şekilde transferi. Bu aktiviteleri destekleyecek ve onları günlük olaylara uygulayacak bir sistem ve süreç yaratan örgütler öğrenme konusunda daha başarılı ve etkin olurlar (Garvin, 1993:81; Özgen ve Türk, 1996:74-75). Bu beş aktivitenin ayrıntılarını şu şekilde özetleyebiliriz:

*Sistematik Sorun Çözme:* Bu ilk faaliyet, kalite akımlarının yöntem ve felsefesine dayanmaktadır. Özellikle şu fikirleri içermektedir. a. Sorunun teşhisinde, tahminlerden ziyade bilimsel yöntemlere dayanır. b. Karar verme konusundaki deneyime dayalı varsayımlardan daha çok verileri dikkate alır. c. Verilerin bir araya getirilmesinde istatistiksel araçları kullanır. Garvin sorun çözme konusunda şirketlerin geleneksel olarak kullanılan uygulamalar ve pratik örnekleri dikkate aldıklarını, bunun kolaycı bir yol olduğunu, bir zihniyet\* değişikliği yapmak gerektiğini, bunun da zor fakat doğru yol olduğunu belirtmektedir. Çalışanların düşünce dünyaları disipline edilmeli ve detayları anlamada daha dikkatli hale getirilmelidir. Çalışanlar sürekli şu soruyu sormalıdır: “Bir şeyin doğru olduğunu nasıl anlarız?” Öğrenme süreci içinde ortak bir dil yaratılmalıdır.

*Yeni Yaklaşımların Denenmesi:* Bu faaliyet, yeni bilgilerin test edilmesi ve sistematik olarak araştırılmasını içermektedir. Bilimsel yöntemi kullanma önemlidir ve sistematik sorun çözme anlayışı ile açık bir paralellik taşımaktadır. Fakat sorun çözmeden farklıdır. Ayrıca deneyim; güncel zorluklar sonucunda değil, geniş ufuklar ve fırsatlar sayesinde ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olan, deneyimlerin değerlendirilmesi ve yapılması için gerekli olan yeteneklere sahip çalışan yöneticilerin varlığıdır. Çünkü onların istatistiksel yöntemler, alternatiflerle karşılaştırma yetenekleri, iş akımlarının yeniden oluşturulması vb. bilgileri dikkate alınmalıdır. Yeni yaklaşımların denenmesinde önemli olan, yüzeysel anlamadan derin anlamaya doğru geçişi sağlamaktır. Olayların “nasıl”ını ve “niçin”ini derinlemesine kavramadır.

*Geçmiş Deneyimlerden Yararlanarak Öğrenme:* Örgütler başarılarını ve hatalarını tekrar değerlendirmelidirler. Onları sistematik olarak ele almalı, daha sonra çalışanların kolayca ulaşabileceği şekilde saklamalıdır. 150’den fazla ürün hakkında yapılan bir araştırmada, başarıya ulaşmada hatalardan elde edilen bilgilerin büyük etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca bu öğrenme şekli için fazla bir harcama yapmaya da gerek yoktur. BP ve Xerox bu konuyla ilgili az bir maliyetle gerçekleşen projeler gerçekleştirmişlerdir. Bir uzman yanlışlardan öğrenme yaklaşımının temelinde, şirketlere “üretici olmayan başarı”nın tersi olarak “üretici

\* Zihniyet değişikliği konusuna Senge de dikkatleri çekmiştir: “Bir öğrenen organizasyonun merkezinde bir zihniyet değişikliği yatar: Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten dünyayla bağlantılı olarak görmeye, problemlerimizi dışardan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelen bir zihniyet değişikliği. Öğrenen bir organizasyon, insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını keşfettikleri bir yerdir. Nasıl değiştirebileceklerini de” (Senge, 1993: 21).

yanlış”ın değerini farkettilen bir zihni mantalitenin (modelin) yattığını belirtmiştir. Üretici öğrenme topyekun örgütün içöngörü ve anlama yeteneğini artırır. Üretici olmayan başarı işler iyi giderken ortaya çıkar, fakat hiç kimse meselenin niçin’ini ve nasıl’ını anlamaz.

*Başkalarından Öğrenme:* Elbette bütün öğrenmeler sadece örgütlerin kendi içinde yapılan analizlerden elde edilmemekte, aynı zamanda dış çevrede meydana gelen gelişmelerden de kaynaklanabilmektedir. Bu konuda, faaliyette bulunan sektörün en iyisi ile kıyaslama (Benchmarking) anlayışı tavsiye edilmektedir. Çünkü en iyi kâr, uygulaması yapılmış çalışmalardan elde edilmektedir. Ancak, başarılı bir kıyaslama için gerekenler konusunda hala bir konsensus sağlanabilmiş değildir. Bununla birlikte kıyaslama bir endüstriyel turizm olayı değil, disiplin haline gelmiş bir süreçtir. Çünkü kıyaslamada örgütlerin yaptığı çalışmalar dikkatle incelenmekte, performansları değerlendirilmekte, görüşmeler ve ziyaretler yapılmakta ve sonuçlar analizler yoluyla elde edilmektedir. Bu konuda diğer bir fikir kaynağı da müşterilerdir. Müşterilerle yapılan görüşmeler öğrenmeyi ve hataları bulmayı kolaylaştırmaktadır. Ayrıca müşteriler ürün hakkında güncel bilgiler verebilir, rakip ürünlerle kıyaslama yapabilir ve değişim konusunda parlak fikirler verebilirler. Bu öğrenme yolunun açılması için, müşterilerin bilgilerini iletmede görülen tıkanmalar engellenmelidir. Yöneticiler usta bir dinleyici olmalıdırlar.

*Bilginin Transferi:* Daha fazla öğrenme için bilgi tüm örgüt içinde hızlı ve etkin bir şekilde yayılmalıdır. Bilgi, birkaç elde değil de örgüt içinde her tarafa yayıldığı zaman maksimum bir fayda sağlar. Bilginin yayılması yazılı, sözlü ve görüntülü olabilir. Bunlara ek olarak, bölümler arası gezilerle, işe alıştırma programlarıyla, eğitim ve yetiştirme programlarıyla bilgi transferi gerçekleştirilebilir. Ayrıca doğru teşvik araçlarının kullanımı bilginin yayılmasını olumlu yönde etkiler. Eğer çalışanlar kendi düşüncelerinin dikkate alınacağını ve uygulamaya konulacağını bilirlerse, bu süreç daha da etkin işlemektedir (Garvin, 1993:81-89; Özgen ve Türk, 1996:75-78).

Bu konuda sonuç olarak özetle şunları vurgulamak yerinde olur: Öğrenen örgütlerde çalışanlar vizyonu birlikte oluştururlar. Bütün örgüt çalışanları vizyonun oluşturulmasına katılır. Kişiler kendi vizyonlarını, şirket vizyonlarına adapte ederler. Şirket ve bireyin hedefleri arasında uyum sağlandığı için çalışanlar, şirket hedeflerini en az kendi hedefleri kadar önemli görürler. Stratejiler belirlenirken, kişilere işletmeyi zarara uğratmayacak küçük çapta riskler verilir. Hata yapmak öğrenmenin en iyi yollarından biri olarak kabul edilir. Ayrıca içe bakış, müşterilerle öğrenme ilişkisine girilmesi söz konusudur. Bilgilendirme sistemleri çok etkin kullanılmaktadır. Bilgi akışı örgüt içinde mükemmel, yapıları esnektir ve bürokratik değildir. Benchmarking yapılarak firmalar arası öğrenmeye önem verilir. En önemli nokta ise öğrenme olanakları ve öğrenmeye uygun bir iklim yaratılmaktadır (Luthans, 1995:42-43; Bayer ve Şive, 1996:22-23).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütlerin öğrenme tipleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmalar, “örgütler öğrenme yeteneklerini nasıl artırabilir?” sorusu etrafında odaklaşmaktadır. Literatür taraması, derinlemesine örnek çalışması ve dünyaya dağılmış 1359 şirket yöneticisinin sorulan sorulara verdikleri

cevaplara dayanan bir araştırma sonucunda dört örgütsel öğrenme tipi tespit edilmiştir:

*Beceri Düzeyini Artırma Yoluyla Öğrenme:* Bu metotla öğrenen örgütler birey ve takım düzeyinde yeni yeterlilikler ve kapasiteler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bunlar kendi iş stratejilerinin temel bir parçası olarak, sürekli yeni çalışma yolları arama ve öğrenmeyi teşvik etme yoluyla toplu bir öğrenme faaliyeti gösterirler. Yanıtlardan 340'ı bu öğrenme metodunun kendi şirketlerinde hakim (dominant) metod olduğunu belirtmiştir.

*Tecrübe Yoluyla Öğrenme:* Bu metotla öğrenen örgütler yeni fikirler üretmeye çalışırlar. Yeni süreçler ve ürünler konusunda piyasada ilk olma amacını güderler. Yanıtlardan 281'i bu öğrenme metodunun kendi şirketlerinde hakim metod olduğunu belirtmiştir.

*Sürekli İlerleme Yoluyla Öğrenme:* Bu metotla öğrenen örgütler ileriye doğru giden bir sürecin her adımına hakim olmak için çabalarlar. Bunların amacı belirli bir süreç veya ürün konusunda, teknolojik açıdan kabul edilmiş bir lider olmaktır. Yanıtlardan 461'i bu öğrenme metodunun kendi şirketlerinde hakim metod olduğunu belirtmiştir.

*Sınır Taraması Yoluyla Öğrenme:* Bu metotla öğrenen örgütler, kendi ilerlemelerini rakiplerinkiyle kıyaslamak ve örgütün dışındaki kaynaklardan elde edilen bilgileri takip etmek suretiyle diğer örgütlerin çabalarını sürekli olarak tararlar. Yanıtlardan 207'si bu öğrenme metodunun kendi şirketlerinde hakim metod olduğunu belirtmiştir.

Bu dört öğrenme tipinin, örgütün “rekabet gücü” ve “değişme kabiliyeti” üzerinde farklı etkisi vardır. Bu iki ölçü baz alınarak yapılan araştırma sonucunda yukarıdaki metotlar rekabet gücünü ve değişim kabiliyetini artırma açısından şu şekilde sıralanmıştır: 1. Tecrübe yoluyla öğrenme, 2. Beceri düzeyini artırma yoluyla öğrenme, 3. Sürekli ilerleme yoluyla öğrenme, 4. Sınır taraması yoluyla öğrenme. Fakat bu, “tecrübe yoluyla öğrenme bütün örgütler için doğrudur” anlamına gelmemektedir. Rekabet gücünü artırmak isteyen bir örgüt, örgütteki dominant öğrenme tipiyle örgüt kültürü arasında uyum sağlamalıdır. Örneğin bürokratik bir örgüt, beceri düzeyini artırma yoluyla öğrenme yaklaşımını uygulayarak öğrenmesini geliştiremez. Araştırmacılar, örgütlerin öğrenme yeteneğini artırma konusunda iki şey yapmakta olduklarını belirtmişlerdir: Kendi örgütleri için en uygun öğrenme tipi konusunda fikir üretmek ve bu fikirleri örgüt içinde yaymak (Rheem, 1995:10).

Öğrenen örgütler ile liderlik arasında yakın bir ilişki vardır. Öğrenen örgütler aynı zamanda yeni bir lider tipini de öngörür. Temelde geleneksel liderlik görüşü, insanların güçsüzlüğü, kişisel görüşe sahip olamamaları, değişim güçlerine hakim olamamaları, sadece birkaç büyük liderin giderebileceği açıkları sahip olmaları tezine dayanır. Öğrenen örgütlerdeki yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen bir örgütte liderler; tasarımcı, yönetici ve öğretmendir. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devami geliştirdikleri örgütler kurmaktan, yani öğrenmeden sorumludurlar.

## 5. ÖĞRENME KONUSUNDA KARŞILAŞILAN YETERSİZLİKLER VE ENGELLER

Yukarıda da belirttiğimiz gibi bir öğrenen örgütün kurulması zorlu bir sürecin sonunda gerçekleşebilmektedir. Başarılı bir öğrenen örgüt, dünyanın içinde bulunduğu değişim sürecine ayak uydurabilen ve bu değişim sürecini yönlendirebilen, mevcut ve muhtemel öğrenme yetersizliklerini tespit ederek giderebilen örgütlerdir. Öğrenemeyen örgütler ise, gelecekte varlıklarını koruyamayacaklardır. Öğrenemeyen bireyler, öğrenemeyen örgütleri ortaya çıkarırken, öğrenen bireyler ise ancak belirli bazı disiplin ve teknikleri uygulayarak öğrenen örgütleri oluşturabilirler. Örgütlerin öğrenen birer örgüte dönüşebilmeleri için öncelikle öğrenemeyen birer örgüt olduklarını kabul etmeleri gerekmektedir (Arat, 1997:197).

Öğrenme yetersizlikleri konusunda, bu konunun uzmanı olarak bilinen Senge yedi tür öğrenme yetersizliği saptamıştır (Senge, 1993:26-35). Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

*Pozisyon ve Kişisel Kimlik:* Bazıları işlerine öylesine yönlendirilmiştir ki, işiyle kendi kimliğini adeta özdeşleştirmiştir. Bu öğretilen iş dışında başka bir iş de yapamaz. Bunlar bir sistem içinde yer aldıklarını ve kendilerinin bu sisteme çok az ya da yok derecede etkileri olduğunu düşünürler. Çalışanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Dahası, sonuçlar hayal kırıklığına uğrattıcı olduğunda, bunun neden kaynaklandığını kestirmek zor olabilir. Ve bu durumda genellikle yapılan, işleri başka birilerinin bozduğu iddiasını ileri sürmektir.

*Düşmanı Dışarıda Arama Zihniyeti:* İşler iyi gitmediğinde genellikle bundan bir başkası sorumlu tutulur. Sorumluluk örgüt içindeki bir başka departmana yüklenebileceği gibi örgüt dışındaki bir başkasına da yüklenebilir. Aslında bu yaklaşım “pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının ve dünyaya systemsiz bakmanın bir yan ürünüdür.

*Önceden Etkin Olma ve Sorumluluk Üstlenme:* “Önceden etkin olma” anlayışı, son zamanlarda yaygın bir anlayıştır. Yöneticiler sık sık zor problemlerle karşılaştığında sorumluluk üstlenmenin gerekli olduğunu bildiriyorlar. Halbuki çok sık olarak “önceden etkin olma”, tepkisel olmanın örtülü halidir. “Dışarıdaki” düşmanla mücadele ederken giderek daha saldırgan bir tutum alırsak, adını ne koyarsak koyalım, tepkisel davranıyoruzdur. Gerçek önceden etkin olma kendi problemlerimize nasıl katkıda bulunduğumuzu görmekle başlar. Bu kendi düşünme tarzımızın bir ürünüdür, duygusal durumumuzun değil.

*Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı:* Genellikle örgütlerdeki konuşmalarda olayların doğurduğu kaygılar ağır basar. Olaylar üzerinde yoğunlaşmak insanı “olay” açıklamalarına götürür. Ancak bu bizi, olayların gerisindeki uzun dönemli değişim örgülerini görmekten ve bu örgülerin nedenlerini anlamaktan uzaklaştırır. Bugün hem örgütlerin hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve tedrici/kademeli süreçlerden gelmektedir. İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte üretici

öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Böylece optimal şekilde tepki gösterebiliriz. Ancak yaratmayı öğrenemeyiz.

*Yavaş Değişimlerin Önemsizliği:* Haşlanmış kurbağa meseli olarak bilinen bu mesel şöyledir: Bir kurbağa kaynar suya konulunca hemen kendisini dışarı atacaktır. Ancak onu ılık bir suya koyup da sıcaklığı yavaş yavaş artırdığımızda kurbağa buna tepki göstermeyecek ve öylece suyun içinde kalacaktır. Çünkü kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dahili aygıtı onun çevresindeki ani değişimlere programlanmıştır; yavaş, tedricî değişimlere değil. Buna benzer durumlar şirketlerin de başına gelmektedir. Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek, telaşlı hızımızı yavaşlatıp dramatik olan kadar ince, görülmesi zor olana da dikkat etmeyi gerektirir.

*Tecrübeyle Öğrenme:* Sık karşılaşılan durumlardan biri de öğrenme sürecinde ikilemlerin ortaya çıkmasıdır. Örgütler genellikle şöyle bir öğrenme ikilemi ile karşılaşır: En iyi tecrübeyle öğreniriz, ama hiç bir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşamayız. Örgütlerde alınan en kritik kararların yıllara veya on yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Örneğin liderlik pozisyonlarına yapılan atamalar, yıllarca stratejiyi ve örgüt iklimini belirler. Bunlar öyle kararlardır ki, sınama-yanılma ile öğrenmeye hiç olanak tanımazlar. Geleneksel olarak örgütler kararların etki genişliği ile baş etme zorluğunu aşmak için kendilerini bölümlere ayırmaya çalışırlar. Fonksiyonel hiyerarşiler oluştururlar. Böylece insanlar daha kolay iş görürler. Ama işlevsel hiyerarşiler beyliğe dönüşür ve bir zamanlar işe yarar bir iş bölümü olan şey, işlevler arasındaki teması kesen soba borularına dönüşür. Sonuçta; bir şirketteki en önemli problemlerin, fonksiyonel hatları çaprazlama geçen karmaşık sorunların analizi korkulu veya mevcut olmayan bir alıştırma olur.

*Yönetici Takımlarla İlgili Sorunlar:* Uzun süre yönetici takımlarla öğrenmenin pratiğini yapmış olan Chris Argyris, birçok yönetici takımın baskı altında çıktığını yazmıştır. O'na göre, "takım, rutin konularda gayet iyi fonksiyon yapabilir. Ama tehdit edici veya rahatsız edici karmaşık sorunlarla karşılaşınca, 'takım olma hali' kalmaz ortada". Zamanla "ustaca tedbirli", öğrenmeye ayak direyen bir sürü insanın oluşturduğu bir "takım" ruhu oluşur.

Senge'ye göre sonuçlarıyla birlikte öğrenen organizasyonun beş disiplini bu yetersizliklerin panzehiridir. Ancak ilk önce bu yetersizliklerin daha açık olarak görülmesi gerekir, çünkü çoğu kez günlük olayların gürültüsü içinde bu yetersizlikler görülmez.

Yukarıda sayılan temel yetersizlikler dışında, öğrenmeyi güçleştiren başka olgular da bulunmaktadır. Öğrenme yetersizlikleri konusunda bir çalışma yapan Arat, en yaygın öğrenme yetersizlikleri olarak şu hususları tespit etmiştir: 1. Sorunun varlığını kabul etmemek, 2. Sorunu görmezden gelmek, 3. Bilgiyi paylaşmamak, 4. İlişkilendirememek, 5. Ders almamak, 6. Bilgi üretilmesini engellemek, 7. Sorunlarla kişileri karıştırmak, 8. Mimariyi ve sistemi anlamamak, 9. Geçmişin başarılarına sığınmak, 10. Eğitimle öğrenmemeyi garantilemek; yani göstermelik, rutin eğitim programlarıyla öğrenme işini halledilmiş saymak (Arat, 1997:78-81).

## 6. SONUÇ

Dünya artık “bilgi toplumu” çağına girmiştir. Sadece bireyler ve devletler değil, şirketler de yoğun bir öğrenme ihtiyacı içine girmişlerdir. Son zamanlarda kızışan rekabet ortamı, bilim ve teknolojiadaki hızlı değişme ve gittikçe belirsizliği ve karmaşası artan çevre şartları karşısında örgütler yeni arayışlar içine girmişlerdir. Bu arayışlar bağlamında örgütler gittikçe artan oranda “öğrenen örgüt” olma çabasına girmiş bulunmaktadır.

Öğrenen örgütler yaklaşımı, açıklığı, sistematik düşünmeyi, yaratıcılığı, proaktif olmayı, rasyonelliği, sürekli ve yaygın öğrenmeyi, nasıl öğrenileceğini öğrenmeyi, bireysel ve örgütsel heyecanı ve duyarlılığı öngörmektedir (Fedayi, 1998:1238).

Öğrenen örgütün kuruluşu zorlu bir süreci gerektirir. Sürekli öğrenebilen bir işletme yaratmanın yolu, yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçer. Bireyin öğrenmesi, grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de örgütün öğrenmesini sağlayacaktır. Öğrenen örgütler, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kuruluşlardır. Örgütsel öğrenme, şirketlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerinin artmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar (Rosen, 1996:177).

Örgütlerin öğrenme kabiliyetlerini artırabilmeleri, büyük oranda örgütteki bireylerin öğrenme kabiliyetlerinin artırılmasına bağlıdır. Bireylerin yaşam boyu öğrenmeye motive olmaları, sürekli öğrenme alışkanlığı edinmiş, bilgi üreten, bilgiyi kavrayan ve uygulayan bireyler olmalarına bağlıdır (Özgener, 1998:115). Gelecek, en alttan en yukarıya kadar örgütün tüm seviyelerinde öğrenmenin önemi kavrayan örgütlerin olacaktır.

Öğrenen örgütler yaklaşımı tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de rağbet görmeye başlamıştır. Çeşitli şirketler, öğrenen örgütler yaklaşımı üzerine teorik ve pratik bir birikim sağlamak ve bu birikimi işletme sistemlerine uyarlamak için çeşitli kurumlarla bağlantı kurmaktadır. Bazı firmalar ise bu konunun öncüsü firmalardan destek almaktadır. Örneğin bir firma, Senge’nin de içinde yer aldığı Innovation Associates ile işbirliği içine girmiştir (Bayer ve Şive, 1996:22). Dünya birikimiyle bu tür temaslar, Türk işletme kültürüne uygun modellerin gelişmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak, uluslararası rekabetin hız kazandığı son zamanlarda, dünyayla bütünleşme yönündeki hızlı gelişmeler, örgütleri de bu hızlı gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Bu hızlı gelişmeler örgütleri çok farklı ve yeni sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Bunlarla mücadele ederken de çalışanlar hem tekil olarak ve hem de takım olarak öğrenebilmeyi öğrenmeli, örgütler ise planlı ve esnek olmalı ve küresel gelişmeleri yakından takip etmelidirler. Bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, ancak bir öğrenen örgüt anlayışıyla mümkün olacaktır. Başarılı olabilmek ve rekabet avantajını yakalayabilmek için örgütler, bugün ve gelecekte örgütsel öğrenmeyi dikkate alan öğrenen örgütler olmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- Arat, Melih (1997), “Şirketler Neden Öğrenemez”, *Power*, Sayı 4, ss. 78-85.
- Arat, Melih (1998), *Öğrenen Organizasyonlar*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Argyris, Chris ve Donald A. Schön, (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Pub. Comp., Mass.
- Barutçugil, İsmet (2002), *Eğitimcinin Eğitimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayer, Merve ve Ozan Ç. Şive (1996), “Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar”, *Human Resources*, Kasım, ss. 20-25.
- Bozkurt, Aynur (2000), “Öğrenen Örgütler”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayınları, Ankara.
- Calvert, Gene, Sandra Mobley ve Lisa Marshal (1994), “Learning Organization”, *Training and Development*, June, ss. 40-50.
- Dinçer, Ömer (1992), *Örgüt Geliştirme*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Eisenhardt, K. M. ve D. C. Galunic (2001), “Birlikte Evrim”, *Örgütsel Öğrenme*, (Çev. N. Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol (1993), *Yönetim Psikolojisi*, Beta yayınları, İstanbul.
- Fedayi, Cemal C. (1998), “Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek”, *Yeni Türkiye*, Sayı 20, ss. 1230-1240.
- Garvin, David A. (1993), “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August, ss. 75-85.
- Kırım, Arman (1998), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Koçel, Tamer (1993), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Luthans, Fred (1995), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Mills, Daniel Q. ve Bruce Friesen (1992), “The Learning Organization”, *European Management Journal*, Vol. 10, No. 2.
- Özgen, Hüseyin ve Murat M. Türk (1996), “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 2, ss. 70-80.

Özgener, Şevki (1998), “Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, ss. 112-120.

Peker, Ömer (1993), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE, Ankara.

Rheem, Helen (1995), “The Learning Organizations”, *Harward Business Review*, Vol. 73, No. 2, ss. 8-15.

Rosen, Robert H. (1996), *Leading People: Transforming Business from the Inside Out*, Viking, New York.

Schein, Edgard H. (1996), “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 1, pp. 9-20

Senge, Peter M. (1993), *Beşinci Disiplin*, (Çev. İldeniz Ayşegül ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Tosun, Kemal (1992), *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara.

Töremen, Fatih (2001), *Öğrenen Okul*, Nobel Yayınları, Ankara.

Tüz, Melek V. (1996), *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Yayınları, Bursa.