

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v2i2.71>

ÖĞRENME, ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME, ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR TERİMLERİNİN TANIMI VE KAVRAMSAL AYIRIM

Fatma Zehra TAN¹

Başvuru Tarihi: 01.06.2014

Kabul Tarihi: 30.07.2014

ÖZ

Bilgi çağında yaşadığımız bu dönemde işletmeler için en önemli rekabet unsurlarından birisi bilgi ve öğrenme olgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin bilgi düzeyi öğrenme ile oluşmaktadır. Öğrenme, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar kavramları bu bağlamda işletmeler için önem arz eden kavramlardır. Çalışmamızda bu terimler ile ilgili literatür taraması yapılarak ana hatları ile tanımlanması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyonlar

Jel Kodları: M19

DEFINITION AND CONCEPTUAL SEPARATION LEARNING, ORGANIZATIONAL LEARNING AND LEARNING ORGANIZATIONS TERMS

Abstract

One of the most important competitive factor for businesses in this period which we live in the information age emerges as an information and learning phenomena. Knowledge of the business consists of learning. Learning, organizational learning and learning organizations concepts are important for businesses in this context. In our study, we aimed to define the outline of a literature review related to these terms.

Key Words: Learning, organizational learning, learning organizations

Jel Codes: M19

¹ Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, fatmazehra@karabuk.edu.tr

1. ÖĞRENME

1.1.Öğrenme Kavramı

İnsanoğlu var olduğundan bugüne kadar öğrenme kavramı da süregelmiştir. Öğrenme yeteneği olan ve öğrenen bir varlık olan insanı, diğer varlıklardan bu yanının üstünlüğü ile ayırmak mümkündür (Akbaba, 2012: 2).

Bilim adamları tarafından öğrenme kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Morris, davranışta ya da potansiyel davranışta, yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla görel olarak kalıcı bir değişiklik olarak tanımlamıştır. Öğrenme bireyin olgunlaşma düzeyine göre, çevresiyle olan etkileşimi sonucunda yeni davranışlar kazanması veya eski davranışlarını değiştirme sürecidir. Tanımlardan elde edilen çıkarımlara göre, öğrenme bir süreçtir ve tekrar ve yaşantılar sonucu ortaya çıkan bir davranıştır. Öğrenmenin olabilmesi için sürekliliğin olması gerekmektedir (Morris, 2002).

1.2.Öğrenme Seviyeleri

Her biri kendi aralarında sıkı bir ilişki içinde olan üç ayrı öğrenme seviyesi vardır. Bunları şöyle açıklayabiliriz;

Bireysel Öğrenme: Başarılı organizasyonlar ile sıradan olanları birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme kapasitesi ve hızıdır. Şirketler bu farkı yakalayabilmeyi ancak bilginin kaynağı olan bireyler ile elde edebilir. Organizasyonların bireylerden oluştuğu gerçeği sebebiyle, organizasyonların başarısı da bireyler aracılığı ile olacaktır. Bireysel öğrenme olmadan ne takım halinde öğrenme ne de örgütsel öğrenme olabilir. Bireysel öğrenme ise örgütsel öğrenme için yeterli değildir (Tolgay, 2010: 3).

Günümüz şartlarında ileri teknoloji sayesinde daha kolay yöntemlerle bireyler yeteneklerinde, öngörülerinde, bilgiye ulaşmada daha rahattır. Bu da tutum ve davranışlar üzerinde değişimi gerçekleştirir.

Grup Düzeyinde Öğrenme: Artan karmaşık sorunlarla başa çıkmaya çalışan organizasyonlar, kendi takım ve gruplarının da yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğini keşfetmeye başlamışlardır. Gruplar düşünebilmeli, üretebilmeli ve etkili bir şekilde öğrenebilmelidirler. Özel bir amaç için kısa vadeli bir araya gelmiş gruptan, uzun vadede birlikte çalışan gruplara kadar her birim kendi içerisinde örgütsel sorunlar üzerinde bir araya gelmelidirler (Marquardt, 2002: 41).

Grup öğrenmesinin başarılı olabilmesi için, gruplar kendi aralarında hem olumlu hem de olumsuz tecrübelerini paylaşabilmelidir. Gruplar karmaşık sorunlar üzerinde analizler yaparak yeni bilgi üretmeyi, yenilikçi aksiyonlarda bulunmayı, iş birliği yapabilmeyi öğrenirler. Kendi aralarında ve organizasyon içinde bilgi transferi sağlayarak ve eski tecrübelerinden yola çıkarak daha etkili öğrenebilirler (Marquardt, 2002: 41).

Organizasyona katkıları için gruplar ödüllendirilirse öğrenme daha çabuk ve bütünüyle gerçekleşir. Grup düzeyinde öğrenme pratik gerektirmektedir (Marquardt, 2002: 42).

Grup içerisindeki yetkinliklerin artması grup düzeyinde yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni yetenekler kazanılmasıyla sağlanabilir. Örgüt içerisindeki bireylerin gruplara, grupların ise örgüt düzeyine bilgi aktarımı sağlanır.

Örgütsel Öğrenme: Örgüt boyutunda üretkenliğin artışı, sürekli ve tutarlı gelişimin sağlanmasını gösterir.

Örgütsel öğrenmenin grup ve bireysel öğrenmeden farkı iki temel düşünce ile açıklanmıştır. İlk olarak, örgütsel öğrenmenin paylaşılan görüşler, bilgi ve kurum içerisindeki bireylerin düşünsel modelleri ile oluşabileceği belirtilmiştir. İkinci olarak ise örgütsel öğrenmenin örgütün geçmiş tecrübeleriyle ve bilgisiyle oluşturulabileceği belirtilmiştir (Marquardt, 2002: 43).

Bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki öğrenme şekilleri birbirleri ile benzer gibi görünse de, bireylerin öğrenmelerinin ve grupların öğrenmelerinin toplamı örgütün öğrenmesi toplamıdır anlamına gelmemektedir.

Bireysel ve grup öğrenmesi ile organizasyon öğrenmesinin arasındaki farkı göstermek için örgüt bir spor takımı veya bir orkestraya benzetilebilir. Spor takımının kazanmasını veya müzikal performansın derecesini bireylerin başarılarının toplamına indirmek doğru olmaz. Buradaki başarı bireyler arasındaki uyum neticesinde ortaya çıkan başarı olmaktadır (Marquardt, 2002: 43).

1.3.Öğrenme Tipleri

Marquardt üç çeşit örgütsel öğrenme tipinden bahsetmiştir. Birbirlerinden farklı yöntemler olsa da birbirlerini tamamlayan özelliktedirler.

Geçmişten Ders Alarak Öğrenme: Bu yöntemde, geçmişte yapılan eylemlerin değerlendirilerek yeni öğrenme sürecinde kullanılması söz konusudur. Herhangi bir seviyedeki

(bireysel, takım veya örgüt) öğrenme için bu yöntem uygulanabilir. Geçmişte yapılan hatalar göz önünde bulundurularak gelecekteki faaliyetler değiştirilebilir veya önlem alınabilir.

Sezgisel Öğrenme: Daha çok yaratıcılık gerektiren sezgisel öğrenme tahmine dayalıdır, önceden oluşabilecek hataları minimize etmek istendiğinde ideal bir öğrenme yöntemidir.

Yaşayarak Öğrenme: Yaşayarak öğrenme, gerçek problemler üzerinde tecrübe ederek ve çalışarak öğrenmeye dayalıdır. Bu öğrenme yöntemi ile daha sağlam temelli ve daha kalıcı öğrenme gerçekleşebilir. Yaşayarak öğrenme, zor koşullarda edinilen tecrübenin daha etkili olabildiğini ve bu sayede kişinin veya organizasyonun çok daha hızlı bir şekilde değişikliklere tepki verebilecek düzeye gelebildiğini belirtir (Marquardt, 2002: 45).

Yaşayarak yani eylemci öğrenme, problemler ve zorluklar, projeler ve görevler gibi bileşenler ile gerçekleştirilebilir. Bunlar arasından doğru seçilmiş bir problem, yaşayarak öğrenmeyi daha etkili kılmaktadır. Anlamlı ve gerçek bir problem üzerinde çalışmak öğrenmeyi ve bilgi artışını beraberinde getirecektir. Projeler için de aynı şeyi söylemek mümkündür. Organizasyonlar çok farklı sorunlarla karşılaşabilirler. Organizasyon farklılığı, bilgi sistemlerinin uygulanması veya uyarlanması, artan satışlar, yönetimin değişmesi gibi sorunlar örgütsel öğrenmeyi arttıracak eylemci öğrenme çerçevesinde değerlendirilebilecek başlıklar olabilir (Marquardt, 2002: 45).

1.4.Örgütsel Öğrenmenin Temel Unsurları

Öğrenen organizasyon olma süreci bir takım aşamaları içinde barındırmaktadır. Ancak bu aşamaların tam olarak ne olması gerektiği ile ilgili net bir şey yoktur. Organizasyonda çalışanların rolleri ile prensipleri örgüt kültürünün bir parçası olarak öğrenen organizasyon olma yolunda etkili olmaktadır. İnsan, organizasyon, bilgi ve teknoloji unsurları öğrenmenin olabilmesi için gereklidir. Bu unsurlar dinamik olarak birbirleri ile ilişki içerisinde olup öğrenen organizasyon olabilme yolunda birbirlerini tamamlamaktadırlar. Herhangi bir unsurun zayıf olduğu durumda diğerleri riske girecektir.

İnsan Unsuru: Çalışanlar, yöneticiler, liderler, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları ve organizasyonun iletişim zinciri içindeki bütün bireyleri öğrenen organizasyonlar için insan temel unsurunun gruplarını oluşturur. Her bir grup öğrenen organizasyon için çok önemlidir. Liderler ve yöneticiler yol gösterici rolünü üstlenmeli ve öğrenme olanaklarını arttırmak için sorumluluk almalıdırlar. Çalışanlar öğrenmek için hevesli olmalı ve kendi yetenekleri

doğrultusunda kariyer planı oluşturmalı, risk almalı ve problemlerle yüzleşip onları çözmeye çalışmalıdırlar. Müşteriler ihtiyaç belirlemede yardımcı olmalıdırlar. Ortaklar yeteneklerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak fayda sağlamalıdırlar (Marquardt, 2002: 46).

Organizasyon Unsuru: Organizasyon örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için olması gereken bir alt sistemdir. Organizasyonun olmadığı yerde örgütsel öğrenmede mümkün olmayacaktır. Organizasyon unsuru ise kendi içinde dört temel alt unsuru barındırmaktadır (Marquardt, 2002: 46). Organizasyon temel unsurunu oluşturan alt unsurlar vizyon, kültür, strateji ve alt yapı unsurlarıdır.

Vizyon şirketlerin gitmek istedikleri noktayı, umutlarını ve temel hedeflerini kapsamaktadır. Örgütsel öğrenme kültürü sürekli kendini geliştiren bir vizyonu destekler. Öğrenen organizasyon olma yolunda ilk olarak üzerinde durulması gereken unsur vizyondur. Vizyon öğrenen örgüt olmak isteyen bir organizasyonu anlatamıyorsa bundan sonra atılacak her adım eksik kalacaktır.

Kültür, organizasyonun değerlerini, pratiklerini alışlagelmiş davranışlarını gösterir. Kurum başarısı öğrenen organizasyonlarda sürekli öğrenme ile gerçekleşebilecektir ve sürekli öğrenme organizasyonların kültürü haline gelmiştir. Bu sayede, kurum içindeki her birey bu kültürün bir parçası olarak davranacaktır. Kuruma yeni katılacak olan bireyler de bu kurum kültürüne kolayca adapte olabilecektir.

Strateji, kurumların hedeflerine ve vizyonlarına ulaşması için oluşturulan faaliyet planları, politikalar, taktikler ve adımlardır. Öğrenen bir organizasyon içerisinde stratejiler öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve ulaşılması gereken hedefleri gerçekleştirmede önemli bir unsurdur. Örgütün öğrenme kapasitesini stratejik durumu belirlemektedir. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir (Tolgay, 2010: 42).

Alt yapı, kurumların bölümlerini, hiyerarşi seviyesini ve kurumu oluşturan ve alt birimlerini birbirine bağlayan unsurdur. Bir öğrenen organizasyon sınırları kaldırılmış, şeffaf, bürokratik seviyelerden ve uygulamalardan arındırılmış bir altyapıdadır. Bu sayede iletişim akışı ve işbirliği kolaylaştırılmış ve bireylere verilen inisiyatif arttırılmıştır.

Bilgi Unsuru: Organizasyon içinde oluşturulan ve kazanılan bilginin yönetimi bilgi unsuru ile ilgilidir. Bu unsur, bilginin kazanılması, yeniden oluşturulması, analiz edilmesi, saklanması, transfer edilmesi, uygulanması ve yayılması gibi süreçleri kapsar. Bilgi yönetimi kavramı öğrenen organizasyon oluşturmanın kalbi niteliğinde önemlidir. Başarılı öğrenen

organizasyonlar sistematik ve teknolojik olarak bilgi yönetimini sağlamaktadırlar. Kazanım, oluşturma, saklama, analiz, transfer ve yayılma, uygulama aşamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasıyla bilgi yönetimi alt yapısı oluşturulmuş olacaktır (Marquardt, 2002: 48).

Kazanım; mevcut olan bilginin veya verinin kurum içinden veya dışından toplanmasıdır.

Oluşturma; yeni bilginin oluşturulması, ayrıntılı araştırma ve yenilik süreçleri ile gerçekleştirilebilir.

Saklama; organizasyon çalışanlarının kolaylıkla erişebilmeleri için kurum için değerli bilginin sistemsal olarak elektronik ortamda saklanmasıdır.

Analiz; organizasyonlar mevcut bilgilerini anlamlandırmak ve yeniden yapılandırmak için çeşitli işlemler gerçekleştirirler. Veri madenciliği kavramı bu doğrultuda çıkmıştır.

Transfer ve yayılma; bilginin teknoloji yardımıyla veya kişisel iletişimle bilerek veya bilmeden kurum içerisinde yayılması veya bilginin transfer edilmesidir.

Uygulama; kurum içinde bireylerin bilgiyi kullanmasıdır. Bilgi oluşumu, analizi, saklanması ve uygulanması sonrasında asıl amacın bilginin uygulanmasıdır. Bu sürekli devam eden sürecin son halkasında bilginin uygulanmasıyla yeni bilgilerin ortaya çıkması sağlanacaktır. Böylece bu sürekli tekrar eden bir süreci oluşturacaktır (Marquardt, 2002: 48).

Teknoloji unsuru: Bilginin transferi, yayılması ve öğrenme için gerekli olan destekleyici, teknolojik araçlar bu unsuru oluşturmaktadır. Yeni bilgi oluşturmanın teknolojik yolları olan ve öğrenme için gerekli olan elektronik araçlar, gelişmiş simülasyonlar, elektronik konferanslar ve iş birliğini sağlayacak elektronik sistemleri bu unsur kapsamındadır (Marquardt, 2002: 49).

Bilgiyi yönetmek ve öğrenmeyi arttırmak teknoloji unsurunun temel iki alt unsurudur. Bilgi yönetimi; bilgisayar temelli teknolojiler kullanılarak bilginin toplanması, kodlanması, saklanması ve organizasyon içinde ve dışında yayılması, transfer edilmesidir. Öğrenmenin arttırılması ise; video, ses ve bilgisayar temelli multimedya eğitimler ile bilginin ve yeteneklerin arttırılmasıdır.

2. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME NEDİR?

2.1.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenebilme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenmede, grup halinde öğrenme esastır. Sanayi toplumu eğitim modelindeki bireysel çalışmayla öğrenme, bilişim toplumu eğitim modelinde yerini takım çalışmasıyla öğrenmeye bırakmıştır (Aytaç, 2000: 75).

Örgütsel öğrenmeye işletmelerde önem verilmesi, bilginin ortaya çıkması, bilgiden daha çok yararlanılması, bilgiye dayalı ekonomik sistemde işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve bu güçlerine güç katabilmeleri için önemlidir (Akgün, 2009:73).

Örgütsel öğrenme, organizasyon teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir yelpazede başvurulan bir kavram olmakla beraber pek çok farklı disiplinin odak noktası da olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin en belirgin ayırt edici özelliği, karmaşık problemlerin çözümünde yeni düşünce yöntemleri önermektir (Arat, 1998: 23).

Örgütsel öğrenme çeşitli yönlerden bir gelişim çizgisi göstermektedir. Senge'nin savunduğu örgütsel öğrenme tipinde uyum sağlama ve yaşamı sürdürme süreci odak noktayı oluşturmaktadır. Bu örgütlerin uygulamadaki başarısı, öğrenme kapasitesini geliştirmesiyle ilgilidir (Çelik, 1997).

2.2.Örgütsel Öğrenmenin Amaçları

Örgütlerde genel, özel, ekonomik ve sosyal olmak üzere dört tür amaç kategorisinden söz etmek mümkündür. Bu amaçlar şöyledir (Genç, 2004: 69-70):

Genel Amaçlar: Uzun vadede kâr elde etmek, toplumsal hizmet üreterek sosyal sorumluluğun gereğini yerine getirmek, işletmenin varlığını koruyarak geliştirmek.

Özel Amaçlar: Çalışanların maddi ve manevi açıdan daha iyi seviyelere gelebilmesi için çalışmalar yapmak, onlara verebilecek en iyi ücreti verebilmek, müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek kalitede mal ve hizmet sunabilmek, müşterilerin istek ve şikâyetlerine kayıtsız kalmamak ve onların bakış açısında meydana getirilebilecek en iyi imaja sahip olabilmek.

Ekonomik Amaçlar: Kâr elde etmek, kapasiteyi tam kullanabilmek, fiziki ve beşeri unsurlardan tam verimlilik elde etmek, pazarda en büyük paya ulaşmak, yeni pazarlara açılabilirlik, değişimi takip ederek işletmeyi yeniliklere ayak uydurabilecek bir çizgide tutabilmek, işletmeyi faaliyet gösterdiği çevrede etkin hale getirerek çevresel kapsam alanını genişletmek.

Sosyal Amaçlar: Mal ve hizmet sunulan çevrede kültürel ve sosyal gelişmeyi destekleyecek faaliyetler gerçekleştirmek, tüketiciyi koruyan politikaları benimsemek, tabii-kültürel ve tarihi çevrenin korunmasına katkıda bulunmak.

2.3.Örgütsel Öğrenmenin Yararları

Genel anlamıyla örgütsel öğrenme örgüte; ortak zekâyı aktif hale getirmek, işgücünü birleştirerek yenilik kabiliyetini artırmak ve özgür bir çevre oluşturmak yoluyla önemli katkılar sağlamaktadır.

Öğrenen örgütlerin çalışanlara sunduğu yararları şu şekilde sıralanabilir (Töremen, 2001: 2):

- Öğrenen bir örgütte çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundurlar.
- Öğrenen örgütler, çalışanlara her hususun 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.
- Sistem düşüncesini ortaya koyar.

Bir organizasyonun öğrenen organizasyon olmasının organizasyona yararları şöyledir (Keskin, 2007: 73):

- Rekabet gücüne sahip olabilmek ve alanında lider olabilmek,
- Yapılan işlerde verimi arttırıp başarılı olmak ve kazancı arttırmak,
- Motive edici bir iş ortamı yaratmak, işyerinin ruhunu canlandırmak,
- Kurumun ortak zekâsını arttırmak,
- Örnek ve beğenilen organizasyonlar arasına girebilmek,
- Hataları önlemek ve tekrarlanmasını engellemek,
- Çalışanlarda saklı olan atıl potansiyeli ortaya çıkarmak ve sunabilecekleri her şeyden faydalanmak,
- Müşteri isteklerini daha iyi karşılayabilmek,
- Çalışanları geliştirmek ve ilerlemelerini desteklemek,

- Toplam Kalite Yönetimi programının yaşama geçirilmesi ve uygulanıyorsa bunun sürdürülmesini sağlamak

2.4. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenme son yıllarda birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda örgütsel öğrenme hakkında yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Argis'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı: Örgütsel öğrenmeyi, örgütsel öğrenme olarak ilk araştırma konusu yapan Argis ve Schon (1978) olmuştur. Bu araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi, hataların belirlenip ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi süreci olarak ele almışlardır. Aynı zamanda örgütlerin, bireylerin öğrenmeleri sırasında öğrendiklerini belirtmişlerdir (Akdeniz, 2003: 28).

Öğrenme türleri, tek döngülü ve çift döngülü olarak tanımlanmıştır. Tek döngülü öğrenmede, elde edilen bilgi var olan sistemlerin düzeltilmesi ve korunması için kullanılmaktadır. Gerçekçi bir yaklaşımın söz konusu olduğu tek döngülü öğrenmede bakış açısı yüzeyseldir. Öğrenme, hata gerçekleşikten sonra ortaya çıkmaktadır. Tek döngülü öğrenme, varsayımlara dayanan sorgulama gerektirmeyen konuların çözümünde etkilidir. Hataların ortaya çıkarılıp gerekli düzeltici önlemlerin alınması daha önceden örgütte mevcut olan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkündür. Beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda mevcut olan çözümlerin yeterli olmayacağı açıktır. Örgütsel öğrenmenin üretken ya da yaratıcı tarafını oluşturan çift döngülü öğrenme ise, sorunları derinlemesine inceler, sistemi ve hataların neden kaynaklandığını sorgular. Çift döngülü öğrenme örgütsel yapıya ve normlara derinlemesine bakar. Çift döngülü öğrenme örgütü, faaliyetleri ve sonuçları sorgulayarak var olan normların, yapıların ve tekniklerin geçerliliğini test eder ve hataları ortaya çıkarır (Arslantaş, 2006).

Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı: Huber (1991)'e göre, örgütsel öğrenme ile ilgili tüm aşamalar aslında örgütsel bellekle ilişkilidir. İlk aşama olan bilgi edinme aşaması aslında bu belleğin etkisi altındadır. Daha önceden edinilmiş olan bellekte yüklü bilgiler, edinilecek olan yeni bilgiyi etkilemektedirler. Yayılma aşamasında etkili olan kararlar da bellekteki bilgilere dayandıklarından, bu aşama da belleğin etkisindedir. Yorumlama aşaması büyük ölçüde zihinsel haritaların etkisinde olan bir aşama olup, bu haritalar da örgütsel belleğin bir parçasıdır. Huber (1991), bilginin çözümlenmesini; bilginin ortaya çıkarılmasından önceki kanaat yapılarının belirlenmesi olarak yorumlamıştır (Töremen, 2001: 52).

Senge'nin Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı: Öğrenmeye davranışsal açıdan yaklaşan Senge, öğrenme sonucunda davranış değişikliklerinin olması gerektiğini iddia etmektedir. O'na göre öğrenme kavramı çoğu zaman "bilgi edinme" olarak anlaşılmaktadır. Örneğin kişiler bir seminere katıldıklarında, anlatılmış olan konuyu "öğrendiklerini" söyleyebilirler. Ancak "öğrenmek" bu değildir, kimse bisiklete binmeyi, yürümeyi veya konuşmayı bu şekilde öğrenmez. Öğrenmek için edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve daha önce yapılamayan bir şeyin yapılabilir duruma gelmesi gerekmektedir. Öğrenme ile kişiler, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitelerini genişletirler. Öğrenme ve eylem birbirinden ayrılamaz (Doğan, 2010: 29). Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabında belirttiği öğrenen organizasyon disiplinlerini (sistem düşüncesi, paylaşılan vizyon, zihinsel modeller, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme) oluşturan yasalar şöyledir (Senge, 1996: 7):

- a. Bugünün problemleri dünün "çözüm"lerinden kaynaklanır.
- b. Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistemi o sıklıkla geriye iter.
- c. Davranış, kötü sonuçlardan önce iyi sonuçları doğurur.
- ç. Bir sorundan kolay çıkış, normal olarak o sorunu tekrar geri getirir.
- d. Tedavi, hastalıktan kötü olabilir.
- e. Daha hızlı, daha yavaştır.
- f. Neden ve sonuç, zaman ve mekanda birbiriyle yakından bağlantılı değildir.
- g. Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir.
- h. Hem pastamız olur, hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil.
- ı. Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edilmez.
- i. Kabahat yükleme diye bir şey yoktur.

Marsick ve Watkins'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı: Watkins ve Marsick, öğrenen örgüt olabilmenin birbirini tamamlayan yedi olaylar dizisi veya hareket biçimini yerine getirmekle oluşabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması, sorgulama ve söyleşmeye olanak yaratma, işbirliği ve ekip öğrenmesinin cesaretlendirilmesi, öğrenme fırsatları ve paylaşımı için sistem kurma, ortak vizyon için çalışanları yetkilendirme, örgütün çevresiyle ilişkide olması ve kişisel, ekip ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekleyen ve örnek olan liderlerin bulunması (Doğan, 2010: 31).

2.5.Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Probst & Büchel, 1997). Bunlardan en fazla kabul göreni tek döngülü, çift döngülü ve ikincil (öğrenmeyi öğrenme) öğrenme şeklindeki üçlü sınıflandırmadır.

Tek döngülü öğrenme: Tek döngülü öğrenme, örgüt içerisindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir (Argyris, 1999: 68). Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygularlar. Yani örgüt, belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için, çevresine uyum sağlayarak sadece bir davranış değişikliği gerçekleştirir (Argyris & Schön, 1978).

Örgütün üyeleri tek döngülü öğrenmede, hataları bulup düzelterek çevrelerindeki değişimlere tepki verirler, ama mevcut örgüt normlarını korurlar. Bu öğrenme düzeyi herhangi bir düşünme ya da sorgulamayı teşvik etmez veya getirmez. Tek döngülü öğrenmede, mevcut problemlerin çözümü için odaklanılır; ancak bu süreçte problemleri üreten davranışlar veya anlayış incelenmez (Kalder, 1997: 25).

Tek döngülü öğrenmede hayatın zihni modelleri, strateji, yapılanma ve karar vermede oldukça etkilidir (Senge, 1996: 79). Böylelikle bireyler stratejik kararları sayesinde dünyayı etkileyecek bazı önemli atılımlar yapabilirler. Bu öğrenme çeşidinde zihni modellerde değişim olmadığı için, bu sistem insanların yaptıkları işlerin sebebini anlamaya çalışmasını öğretmez.

Çift döngülü öğrenme: Örgütün değerlerini ve politikalarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesi çift döngülü öğrenmeyi oluşturmaktadır. Hataları düzeltmenin iki temel yolu vardır. Bunlardan ilki davranışı değiştirmektir. Bu tür bir düzeltme için tek döngülü öğrenme yeterlidir. İkincisi ise, olayın altında yatan program, yapı veya normun değiştirilmesidir. Bu durumda çift döngülü öğrenme söz konusu olur. Eğer davranışlar ve hareketler, temel program ya da norm değiştirilmeden değişirse, yapılan düzeltme veya öğrenme ya başarısız olacak ya da kısa zamanda kaybolacaktır (Argyris, 1995).

Çift döngülü öğrenme mevcut süreçleri izlemeye değil, örgüt kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının düzeltilmesine odaklanır. Çift döngülü öğrenme örgütün bilgi tabanını, uzmanlıklarını ve rutinlerini değiştirmekle ilgilidir (Dodgson,

1993). Böylelikle sadece problemler çözülmekle kalmaz; aynı zamanda problem ile ilgili nedensel faktörler de geniş olarak incelenir.

Tablo-1 Tek ve Çift Düzeyli Öğrenmenin Karşılaştırılması

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Karakteristik Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> • Tekrarlarla oluşur. • Rutindir. • Varolan iş ve kurallar kontrol edilir. • İyi anlaşılmiş bir ortam vardır. • Örgütün her kademesinde gerçekleşir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keşfetme isteği ve sezgi gücü sonucu oluşur. • Rutin dışıdır. • Kontrol boşluklarını giderecek farklı yapı ve kurallar geliştirilir. • Belirsizliği yüksek bir ortam vardır. • Çoğunlukla üst kademe de gerçekleşir.
Etkileri	<ul style="list-style-type: none"> • Davranışsal sonuçlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezgi gücü, keşfetme yeteneği ve kolektif bilinç oluşması
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> • Formel kuralların kurumsallaştırılması • Yönetim sistemlerinde düzeltmeler • Problem çözme becerileri kazanımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni misyon ve yön verme kuralları • Gündem oluşturma yeteneği • Problem tanımlama becerileri

Kaynak: Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. Academy of Management Review, 10, 4, s.803-813.

İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme): Örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmesi ikincil öğrenmenin temel düşüncesidir. Bu sebeple ikincil öğrenmenin örgütlerin, tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini veya öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamalarına yönelik, daha derin algılamayı gerektiren bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Probst & ve Büchel, 1997: 36). Bu öğrenmede tartışılan ve değişen örgütün kural ve değerleridir. Argyris ve Schön (1978), ikincil öğrenmeye (Argyris & ve Schon, 1978):

“Bir örgüt, ikincil öğrenme yaptığı zaman üyeleri örgütsel öğrenmenin veya öğrenme başarısızlığının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejileri kurarlar, bu stratejileri

üretirler, ürettiklerini değerlendirir ve geliştirirler. Sonuçlar bireyin düşüncelerinde ve haritalarında kodlanır ve örgütsel öğrenme pratiklerine yansıtılır.” ifadesiyle açıklık kazandırmaktadırlar. Tablo 2’de bazı araştırmacıların yaptığı araştırma sonuçlarına göre belirledikleri örgütsel öğrenme düzeyleri yer almaktadır.

Tablo-2 Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Araştırmacı	İnci Tip Öğrenme	2nci Tip Öğrenme	3üncü Tip Öğrenme
Cangelosi ve Dill (1965)	Adaptasyon	-	-
March ve Olsen (1976)	Adaptasyon	-	-
Argyris ve Schön (1978)	Tek döngülü	Çift döngülü	İkincil
Duncan ve Weiss (1979)	Adaptasyon	-	-
Probst ve Büchel (1997)	Uyumlandırıcı	Yeniden yapılandırıcı	Süreç
Senge (1990)	Uyumlandırıcı	-	Yaratıcı
Garrat (1990)	Operasyonel öğrenme döngüsü	Politika öğrenme döngüsü	Entegre edilmiş öğrenme döngüsü
Hedberg (1981)	Uyumlandırma	Dönüşümcü	Değişimci
Fiol ve Lyles (1985)	Düşük seviye	Yüksek seviye	-
Bateson (1981)	Tip I öğrenme	-	İkincil öğrenme

Kaynak: Probst ve Büchel, a.g.e.,s. 37

2.6.Örgütsel Öğrenmenin Süreci

Örgütsel öğrenme süreci bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümlenme ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek oluşur. Yapı, çevre ve teknoloji de süreci destekler (Yavuz, 2000: 48).

Bilgi Edinimi: Bilgi, kişiyi öğrenmeye iten güçtür. Öğrenmede başarılı olunması, ulaşılabilecek hedef davranışa göre gerekli bilgi girdisinin elde edilmesine bağlıdır. Örgüt bu aşamada, sahip olduğu bilgilerin içinde bulunduğu koşullar için yetersiz ve eksik kaldığının farkına varmaktadır. Bundan dolayı da bilgi eksikliğinin kapatılması için bilgi edinme yoluna

gidilmektedir. Bilginin edinilmesi bilgilerin hangi kaynaklardan ele geçirildiği yani bilgi kazanımı yolları ve yeni bilginin yaratılması yani yeni bilgi elde etmek için gerekli süreç olmak üzere iki aşamalıdır (Başaran, 2000: 147).

Öğrenen bir organizasyon, bilgi ve bilgi kaynağının ayrılamaz bir şekilde birbirine bağlı olduğunun bilincindedir. Öğrenen bir organizasyon, bilgi ve bilginin kaynağını bu bilinçle yönetir (Serrat, 2009: 46). Yalnızca örgüt dışından bilgi edinilmekle öğrenme olmaz, aynı zamanda, mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi önceki bilgi yapılarının ve teorilerinin gözden geçirilmesi yoluyla da ortaya çıkabilir (Töremen, 2001: 157).

Bilginin Yayılması: Bilginin edinimini bilginin yayılması aşaması takip eder. Gerek örgütün dış çevresinden sağlanan bilgi, gerekse örgüt içinde yaratılan bilgi, ancak örgüt içinde hızlı ve doğru biçimde dağıtılır ve yayılması sağlanırsa önem kazanır.

Bundan dolayı bilginin dağıtılması ve yaygınlaştırılması aşaması, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bilgi hem resmi hem de gayri resmi kanallar vasıtasıyla dağıtılabilmektedir. Bilginin etkili bir biçimde yayılması, yaygınlaştırılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını ve etkinliğini artırmakta, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Bunun aksi durumunda ise, bazı bireyler ya da birimler bilgiye ulaşamadığından öğrenme fırsatı ortadan kalmış olacak ve örgütsel öğrenme gerçekleşmeyecektir (Gödek, 2001: 64).

Bilginin tüm örgütçe paylaşılması, fikirlerin etkinliğinin artmasına yol açacaktır. Öğrenmenin yerel bir olaydan daha fazlasını ifade etmesi için bilginin mümkün olan en büyük hızda ve şekilde örgüt çapında yayılması gereklidir. Bunun için çok çeşitli mekanizmalar kullanılabilir. Sözlü, yazılı olarak, raporlarla, personel rotasyon programlarıyla, eğitim öğretim programlarıyla, ziyaret ve turlarla, standartlaşma programlarıyla bilgi yayılabilir (Yazıcı, 2001: 133).

Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması: Yayılan bilginin çözümlenmesi ve anlamlandırılması gerekmektedir. Burada çözümlenmeden kastedilen bilginin daha geniş alanlara yayılmasıdır. Çözümlenen bilgi, kurallı bilgi diye adlandırılır. Sadece bilginin elde edilmesi önemli değildir. Edinilen bilginin yararlı olabilmesi için bilgiyi alanın bilgiyi anlaması, yorumlaması ve çözümlenmesi gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 124).

Daha fazla öğrenme yorumlamaların çeşitlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, bazı gelişmeler organizasyonun potansiyel davranış derecesini değiştirmektedir. Ayrıca diğer birimlerden sağlanan farklı yorumlamaların niteliğinin birimler tarafından daha iyi anlaşılması daha fazla öğrenme sağlamaktadır.

Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi (Örgütsel Hafıza): Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Bilginin yeniden değerlendirilmesinden kastedilen herkesin bilgiye erişimini sağlayacak şekilde bilgiyi bir biçime sokmaktır. Bilginin yeniden değerlendirilmesi işletmenin bilgi kaynaklarının belirlenmesi ve işe yaramayan türden bilgi ve enformasyonların tespit edilmesi açısından da gereklilik taşıyan bir aşamadır. Bilginin yeniden değerlendirilmesi noktasında bilginin haritasının çıkarılması işletme açısından önemli bir çalışmadır. Bilgi haritalarının yanında, bilginin sıralanmasını ve saklanmasını destekleyen başka teknolojilerde bulunmaktadır. Bu teknolojiler arasında çevrimiçi veri tabanları, içerik yöntemi sistemi, belge yönetimi sistemleri ve veri ambarları yer almaktadır (Baytekin, 2008: 125).

Örgütsel öğrenme üzerinde etkili olan faktörlerden biri de örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza, sayısal olarak veri ve resimler, bilgi olarak da deneyimler, kritik olaylar, hikâyeler ve stratejik kavramlar konusundaki detaylardan oluşan, gelecekte bunların kullanılması için depolandığı yer olarak tanımlanmaktadır (Töremen, 2001: 59).

Örgütsel hafıza örgütsel öğrenmede büyük rol oynamaktadır. Örgütler için en büyük değişim, bilginin çözümlenmesi ve rahatlıkla kullanılabilir örgütsel hafızanın oluşturulmasıyla ilgilidir.

2.7. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıracak Unsurlar

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmak ve hızlandırmak için gerekli unsurları kullanan örgütler başarılı olurlar. Bu unsurlar yapı, çevre ve teknolojiye bağlıdır (Töremen, 2001: 61).

I. Yapı: Öğrenen örgütler, mekanik yapıdan uzaklaşıp, esnek ve organik yapılara uyum sağlamalıdır.

II. Çevre: Öğrenen örgütler, kendilerini rekabet içinde bulabilecekleri, yenilikçi, bir çevreye uyarlamaları gerekir. Rekabet, örgütlere kendi performanslarını başkalarının performanslarıyla karşılaştırma imkânı verir ve bu etkinlikten hareketle öğrenme oluşur.

III. Teknoloji: Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda, teknolojinin öğrenmeye olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Multimedya iletişimleri, bilgisayar destekli öğrenme gibi yöntemlerin gizli bilgiyi ortaya çıkarmada faydası olduğu görülmüştür.

2.8.Örgütsel Öğrenmenin Engelleri

Çalışma grupları, örgütsel sistemler ve örgütsel yapılar, öğrenmeye yardım edebildikleri gibi aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi engelleyebilirler. Bunlar; şöyle sıralanabilirler (Yener, 1997: 21):

a) Bürokrasi: Bürokratik örgütler, değiştirilmesi en zor yapılardır. Öğrenme yöneticileri çok rahatsız eder ve politikalar, kurallar ve şekilcilik anlayışının değişmesini istemezler. Çalışanları güdüleyecek bir lider ve esnek bir örgüt yapısı örgütsel öğrenmeyi destekler.

b) Zayıf İletişim: Telefonla yapılan diyaloglar, peşin hükümler, rutin yarışma, iletişimi engeller ve böylece gerekli moral desteğini yakalayamayan örgüt üyeleri bilgiye ulaşamazlar.

c) Zayıf liderlik: Geleneksel liderler, öğrenme etkinliklerine nadiren eşlik eder. Mevzuata bağlıdırlar, çalışanları desteklemezler. Oysa öğrenmeyi cesaretlendirip güçlendiren liderlere gereksinim vardır.

d) Vizyonsuzluk: Örgütte bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabalarını tamamlama yönünde bir anlayış gelişmediğinde kişisel çıkarlar, takım vizyonun önüne geçer.

e) Katı Hiyerarşi: Bilgiyi sınırlar. Karar verme yetkisi yönetimde olduğundan yönetimdekiler statülerini ve konumlarını korumak için değişime karşı direnirler.

f) Hacim: Genellikle küçük örgütler, daha iyi ve daha hızlı öğrenirler. Az kaynak ve az elemanla yeterince bilgiyi kazanabilirler. Büyük örgütlerde öğrenme ve dönüt almada hantallık ortaya çıkar.

g) Kaynak Kullanımı: Bazı örgütler bilginin yayılmasını istemez, ya da bunu nasıl yapacaklarını bilemeyebilirler. Bazen de, bunu becerbilseler de çalışanlar ilgisiz kalabilirler. Motivasyon çalışması yapılarak bu sorun çözülebilir. Örneğin. “Bilmiyordum” demek yerine “Bilgiyi yanlış kullandım, ama denedim” demesi özendirilir. Hatta bazı yöneticiler, bilgiyi eksik kullanarak, çalışanları bunu tamamlamaya teşvik edebilirler.

Peter Senge, örgütlerde öğrenme engellerini şu şekilde açıklamaktadır (Senge, 1996: 72-73):

- Pozisyonum neyse ben oyum: Örgütlerde insanlar kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, diğer pozisyonlardakiler ile iş görmede de ortaya çıkan sonuç için sorumluluk alma duygusuna sahip olamamakla birlikte yapılacak en olumlu iş, birilerinin işi bozduğunu varsaymaktır.
- Düşman dışarıda: İşler ters gittiğinde bundan başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Her zaman suçu üstüne atacak bir dış unsur aranır. Bu öğrenme yetersizliği, bizimle dışarıda olan arasındaki hududa oturan problemlere içeride tatbik edebileceğimiz kaldıraç gücünü keşfetmemizi olanaksız kılar.
- Sorumluluk üstlenme kuruntusu: Bununla anlatılmak istenen zor sorunları göğüslememiz, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmamız ve olumsuz olan sonuçlardan başkalarını suçlamadan problemleri çözmemizdir.
- Olaylara takılıp kalma: Hem örgütlerin, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditlerden biri de ani olaylardan değil, kademeli süreçlerden gelmektedir.
- “Haşlanmış kurbağa” sendromu: Bu durum örgütlerin başarısızlık durumunda, hayatta kalmaya yönelik tedbirlere süratle adaptasyon güçlüğüne ya da atalet içinde olmayı ifade etmektedir.
- Deneyimlerden öğrenme hayali: Bu anlayışın odak noktası da karşılaşılan problemlerin çözümünde tecrübelerle inanmadır. Ancak, ilerisi görülmeyen ya da tahmin edilemeyen problemlerin çözümüne hazır olunamayacağından bu durum bir başka yetersizliği ifade etmektedir.
- Yönetici takımı miti: Bu yetersizlik noktası da kapasitesi olmayan ancak örgüt yönetiminde yer alan üst düzey yöneticilerin kritik kararları alıp yenilikleri gerçekleştirebileceklerine inanmaları olarak tanımlanabilir.
- İnsanların düşünmelerinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte üretici öğrenme devam ettirilemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi iş, bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir.
- Kademeli süreçleri fark etmemek: Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek telaşlı hızımızı yavaşlatıp dramatik olan kadar, görülmesi zor olana da dikkat etmeyi gerektirmektedir.

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON NEDİR?

3.1.Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olması anlamına gelir (Senge, 1996: 75). Bir başka ifadeyle bu durum örgütün canlı olmasını yani nefes almasını hayatın içinde olmasını tanımlar.

Peter Senge, öğrenen organizasyonları "kişilerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini genişlettiği, yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının beslendiği, ortak çalışmayı teşvik eden ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğrenen organizasyonlar" olarak tanımlar (Senge, 1996: 76-78).

Öğrenen örgüt bir yönetim modeli değil, yeni bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Sürekli değişim ortamında rekabetçi olabilmek ve yarıştan kopmamak için her örgütün hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi; hem de örgüt dışında meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeyi ya da kendini uyarlamayı öğrenmesi gerekir (Senge, 1996: 79).

3.2.Öğrenen Örgüt Aşamaları

Yönetim biliminde yaşanan bilgi birikimi, öğrenen örgütlerin doğuşunda önemli bir rol oynamaktadır. McGill ve Slocum (1993) yaptıkları çalışmada öğrenen örgütlerin gelişimini incelerken, yönetim bilimine de paralel olarak, bazı saptamalarda bulunmuşlar ve öğrenen örgütlerin gelişimini bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler şeklinde adlandırarak dört aşamada incelemişlerdir.

Bilen Örgüt Aşaması: Bilen örgütler, örgüt modelinin en eski olanıdır. Klasik örgüt şekillenmesinde önemli rol oynayan Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Marx Weber gibi yönetim bilimcilerin ve yaptıkları çalışmaların özünde “her yer ve her şartta en iyi tek bir yol” bulunduğu fikri yatmaktaydı. Bir işi yapmak, çalışanları yönetmek ve görevleri organize etmek için tek bir doğru yol bulunmaktaydı ve bu en iyi yol ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle, bu tür örgütler bilen örgütler olarak adlandırılmıştır. Yüksek kontrol, zorla sağlanan mutabakat, rutin davranışlar ve riskten kaçınan yapıları ile bilen örgütler adeta öğrenme özürdürler. Tüm öğrenilen, tecrübelerden ibarettir ve eski “tek yol” artık “örgütün yolu” olmuştur. Bu tür örgütler ancak esnekliğin bir ihtiyaç olmadığı ortamlarda başarılı olabilirler (Doğan, 2010: 23).

Anlayan Örgüt Aşaması: Bilen örgütler zaman geçtikçe işlevini daha farklı şekilde yapmaları gerektiğini anlamışlardır. Özellikle 1980’lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojidaki sürekli gelişme örgütleri en iyi tek bir yol arayışından farklı yönlere doğru yönlendirmeye başlamıştır. 1980’lerde örgüt kültürü, örgütleri yönlendiren temel faktör haline gelmiştir. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün değer verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmaya başlamıştır. Anlayan örgütlerin temel felsefesi, “örgüt değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak” olmuştur. Bu örgütlerde, çalışanlar davranışlarında örgütün kültürünü kendilerine rehber edinirler. Ancak, sadece kendi değerlerine uyan çevresel değişikliklerle baş edebileceklerinden, ani ve beklenmedik değişiklikler bu tür örgütlerde öğrenme yaratmaz (Doğan, 2010: 24).

Düşünen Örgüt Aşaması: Problem bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütler düşünen örgütlerdir. Ancak sadece problemin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde yoğunlaşmış olan düşünen örgütler, problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasını dikkate almamıştır. Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır (Doğan, 2010: 25).

Öğrenen Örgüt Aşaması: Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, paydaşlardan öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenmektir. Bu tür örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, paydaşları ile sürekli iletişim kurarak, onlarla arasında bir öğrenme ve öğretme ilişkisi geliştirir. Öğrenen bir örgütte yöneticinin en önemli sorumluluğu, öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt iklimi yaratmak ve bunu sürdürmektir.

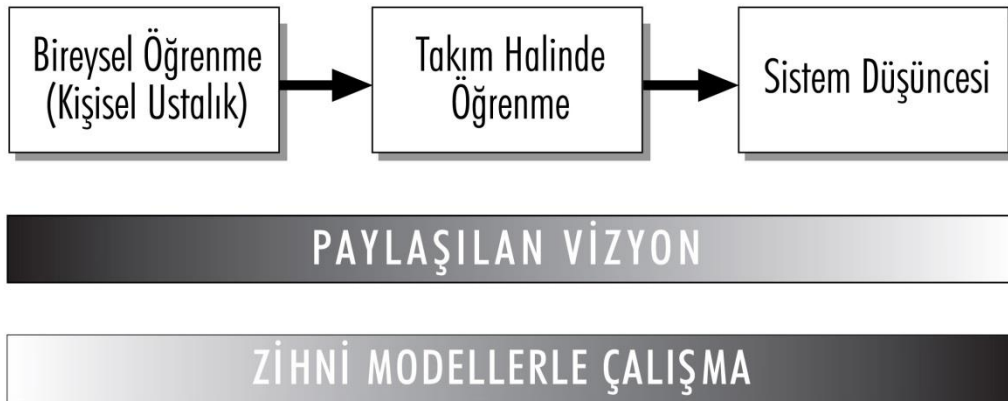
Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle kıyaslandığında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda değişim, öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştirilen temel girdi ve öğrenme için yeni bir fırsat olarak düşünülmektedir (Doğan, 2010: 26).

3.3. Öğrenme Disiplinleri

Öğrenen organizasyonlar, diğer organizasyonlardan farklı bir zihni modele sahip olduklarından öğrenen organizasyonlar içinde yer alan faaliyetler bütünü de farklı disiplinler çerçevesinde şekillendirilmelidir. Öğrenen organizasyonları geleneksel otoriter kontrol eden organizasyonlardan ayıran temel fark belli disiplinlere hâkim olmasıdır. Öğrenen organizasyonun disiplinlerini hayati kılanda budur (Senge, 1996: 11).

Öğrenen organizasyon kurmak için beş yeni disiplinin bir araya gelmesi gerekir (Senge, 1998: 13). Bir disiplin, belli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yoludur. Bu yeni beş disiplini diğer bilinen yönetim beceri ve disiplinlerinden ayıran en önemli özellik, bu disiplinlerin kişisel disiplin olmalarıdır. Her biri nasıl düşündüğümüz, gerçekten ne istediğimiz, birbirimizle nasıl iletişime girdiğimiz ve nasıl birlikte öğrendiğimiz ile yakından ilgilidir. Bu anlamda, geleneksel yönetim disiplinleri olmaktan çok sanatsal disiplinler gibidirler (Senge, 1996: 13).

Şekil-1 Öğrenen Örgütün Beş Disiplini



Kaynak: Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer,s.148

Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabında belirttiği öğrenen organizasyon disiplinleri şunlardır:

Sistem Düşüncesi: Olayları ve olaylar arasındaki ilişkileri bir bütün olarak görme becerisi sistem düşüncesini oluşturur. Olay odaklı düşünüşten olayları daha büyük bir sistemin davranışları olarak gören düşünüş biçimine geçmedir. Senge bunu şu şekilde ifade etmektedir (Senge, 1996: 25).

"Bir bulut toplar, gökyüzü kararır, yapraklar yukarıya döner ve biz yağmur yağacağını biliriz. Yağmurdan sonra yağışın kilometrelerce ötede yer altı suyunu besleyeceğini ve havanın

ertesi güne kadar açacağını da biliriz. Bütün bu olaylar zaman ve yer olarak birbirinden uzakta kalır, ama yine de hepsi aynı olay örgüsü içinde birbirine bağlıdır. Her birinin ötekiler üzerinde bir etkisi, normal olarak göze görünmeyen bir etkisi vardır. Bir yağmur fırtınası sistemini ancak bu olay örgüsünün tek tek parçalarını değil, tümünü birden düşünerek anlayabilirsiniz.

İş dünyası ve tüm öbür insan çabaları da birer sistemdirler. Onlar da görünmeyen bir birbiriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlıdır. Söz konusu eylemlerin birbiri üzerinde tam etkisini yaratması çoğu zaman yıllar alır. Biz de bu dantelin parçası olduğumuzdan, tüm değişim örgüsünü görmek iki kat daha zor olur. Bunun yerine sistemin birbirinden tecrit edilmiş parçalarının anlık fotoğrafları üzerinde odaklaşma eğilimi taşır ve en derin problemlerimizin neden bir türlü çözülemediğine şaşırız. ”

Kişilerin içinde buldukları olay ve veri yığını takip edebilmesinin tek yolu, bu olaylara neden olan yapıyı anlayabilmekten geçer. Kişilerin karşı karşıya kaldığı dinamik karmaşıklık durumunda ayakta kalabilmesini sağlayacak temel araç ise sistem düşüncesidir.

Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temeli ve yapıtaşdır ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren bir araçtır.

Kişisel Hâkimiyet (Bireysel Öğrenme): Kişisel hâkimiyet şöyle tanımlanmaktadır (Senge, 1996: 25):

“Hâkimiyet, insanlar veya eşyalar üzerinde hâkimiyet kurma fikrini akla getirebilir. Ama hâkimiyet özel bir beceri düzeyi anlamına da gelebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Gerçekten, yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşacağı gibi yaklaşırlar.”

Kişinin kendi varlığını sürekli olarak geliştirebilmesi kendisini sorgulaması ile mümkündür. Kişi, kendisini sorguladığı sürece, kendisinin kapalı varsayımlarının, değer yargılarının farkına varacak, zihni modelini anlayacak ve bunu değiştirmek için çabalayacaktır.

Kişisel ustalık, diğerlerinin de farkına varmayı gerektirir. Çünkü kişilerin farklı görüşleri de dikkate alması, kendi varsayımlarını değerlendirirken gerekli olmaktadır. Kişi, tek bir düşünce içinde değil, farklı düşünceler içinde gerçekliği aramalıdır.

Kişisel ustalık disiplini bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Organizasyon sadece bireyleri vasıtasıyla öğrendiği için organizasyon, bireylerinin kişisel hâkimiyet becerilerini yükseltmeye çalışmalıdır.

Bir organizasyonun iklimi kişisel ustalığı iki yoldan güçlendirebilir (Senge, 1996: 195):

1. Kişisel büyümeye organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrinin sürekli olarak yeniden güçlendirilmesi
2. Kişisel ustalığın ve hâkimiyetin geliştirilmesi için hayati olan işbaşında eğitim sağlanmasıdır.

Zihni Modeller: Zihni modelleri Senge, kişilerin dünyayı anlayışını ve kavrayışını etkileyen, zihinlerinde iyice yer etmiş, kökleşmiş, varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak tanımlamaktadır.

Zihni modeller, bireyin davranışlarını etkileyen aktif bir yapıdır ve organizasyonlar da zihni modellere sahiptirler. Kültürleri, işleyiş süreçleri, davranış kalıpları vs. öğrenme önündeki önemli engelleri teşkil eder. Ancak Senge, zihni modellerin öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılabileceğini söyleyerek zihni modelleri öğrenen organizasyonların bir disiplini haline getirmiştir (Senge, 1996: 27).

Kişisel ve kişiler arası düzeydeki zihni modelleri yönetme becerilerinin organizasyon içinde geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için Senge, kitabında öğrenme becerilerine başvurur. Bu beceriler iki gruba ayrılır (Senge, 1996: 219):

Düşünme becerileri, bireyin kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp zihni modellerini nasıl oluşturduğunun ve bunların eylemlerini nasıl etkilediğinin farkına varmasını sağlar.

Sorgulama becerileri ise, bireyin başkaları ile olan yüz yüze ilişkilerinde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davranacağı ile ilgilidir.

Bu becerilerin uygulamaları, herkesin kendi düşüncesini açıkça ifade etmesi ve başkalarının değerlendirmesine sunmasını içermektedir. Bu yolla organizasyonun bireylerinin kendi zihni modellerinin farkına varması ve bunu paylaşması öğrenme önündeki bu bariyerin etkisinin azaltılmasını sağlamaktadır. Bu, şirket içinde bir öğrenme atmosferi oluşturur. Hiç kuskusuz bu atmosfer içinde bireysel ve de grup halindeki öğrenme hızlanacaktır.

Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması: Senge, Beşinci Disiplin adlı eserinde, vizyon kelimesi ile zihin gücüyle ve sezgiyle uzağı görmeyi kastetmiştir. Her organizasyonda liderler bir vizyona, yani geleceğe bakış açısına sahip olmak ve bu vizyonu organizasyonun bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadır. Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü

koruyabilmiş bir örgüt düşünmek mümkün değildir. Paylaşılan vizyon söyle açıklanabilir (Senge, 1996: 229):

“En basit düzeyinde paylaşılan bir vizyon, ‘Ne yapmak istiyoruz?’ sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.

... Paylaşılan vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o, onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır.

... Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir”.

Paylaşılan vizyon disiplini, “geleceğe yönelik paylaşılan resimleri” ortaya çıkarma becerisini kapsar.

Eğer bir organizasyonda gerçek bir görme gücü (vizyon) varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendileri istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler.

Takım Halinde Öğrenme: Organizasyonun karşılaşacağı problemlerin çözümünde takım çalışmasının etkin bir rol oynayacağı görüşü, takım çalışmasının tüm organizasyonlarda yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu bağlamda takımların ve takım çalışmasının baskın olduğu organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin, öğrenen organizasyonlara giden yolda önemli bir asama olacağı ortadadır.

Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk asama olarak “diyalog” un oluşması gerekir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesi olarak tanımlanır. Bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm bariyerleri keşfedebilmelerini sağlayan bir araçtır. Sokrates’in kendisine özgü öğretme ve araştırma yöntemi olan “diyalog” da düşünceler ortaya konulur ve bunlar karşılıklı olarak eleştirilir; böylece herkesin kabul edeceği şeye varılmak istenir. Diyalog’ un amacı herhangi bir bireyin, o ana kadar sahip olduğu anlayışların ötesinde birtakım kavrayışlar elde etmesini sağlamaktır (Senge, 1996: 28).

Bütün bu disiplinlerin uygulanmasının bir disiplin haline gelmesi uzun zaman alabilir. Bu da ister istemez şu soruyu akla getirmektedir: “Takım halinde öğrenme mümkün müdür?” Senge bunun cevabını yine eserinin girişinde vermiştir (Senge, 1996: 22):

“Öğrenen organizasyonlar mümkündür, çünkü temelde hepimiz öğrenen kişileriz... Öğrenen organizasyonlar mümkündür, çünkü öğrenmek hem bizim doğamızda vardır, hem de biz öğrenmeyi severiz. Çoğumuz bir ara büyük bir ‘takımın’, olağandışı bir şekilde birlikte is görmüş bir insan grubunun parçası olmuşuzdur. Bu bir grup insan birbirine güvenmiş, birbirlerinin güçlerini bütünlemiş birbirlerinin sınırlılıklarını gidermiş (kapatmış), bireysel amaçlarından daha geniş olan ortak amaçlara sahip olmuş ve olağanüstü sonuçlar elde etmiştir. Bu tür esaslı takım çalışmasını spor, sanat veya iş alanında yaşamış birçok insana rastladım. Çoğu, yaşamlarının büyük kısmında tekrar böylesi bir deneyimi beklemiş olduklarını söyledi. Yaşamış oldukları olay, bir öğrenen organizasyon deneyimi idi. Büyük olan takım, ise baslarken büyük değildi, nasıl olağanüstü sonuçlar üretilceğini öğrendi”.

3.4. Bir Öğrenen Organizasyon Olmak

Öğrenen bir organizasyon olmak için bir takım başarı faktörleri olduğu gibi öğrenen organizasyon olmayı engelleyen unsurlar da bulunmaktadır. Bunu yanında öğrenen organizasyonların geliştirilmesinde diyalog ve öğrenme kültürü gibi önemli faktörler de bulunmaktadır.

Öğrenen Organizasyon Olmak için Gerekli Koşullar: Öğrenen örgütler, arzu edilen sonuçlar elde etmek için tüm örgüt çalışanlarının kapasitelerini büyüttükleri, yeni ve geniş zihinsel modellerin geliştirildiği, ortak vizyonun oluşturulduğu ve “birlikte öğrenmenin öğrenildiği” organizasyonlardır. Başarılı bir organizasyondan oluşturmak isteniliyorsa yapılacak şey, organizasyonun bütün birimlerinin tek bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktır.

Öğrenen Organizasyonların başarı koşulları (Boyacı, 2007: 25):

1. Üst yönetimle – alt yönetim arası bağların kopuk olmaması ve üst yönetim kadar alt yönetimin de öğrenmeye destek vermesi.
2. Öğrenmenin organizasyonun günlük işlerinden biri haline gelmesi
3. Organizasyon birimleri arasındaki kesin katı duvarlar yıkılmalı, bilgi akısına imkân verecek bir organizasyon yapısında olunmalı.

4. Müşteriyi bir Pazar aracı olarak gören düşünce sistemi hâkim ise, öncelikle bu görüş yıkılmalı, müşteri en son hedef olarak görülmelidir.
5. Geçmiş sürekli olarak sorgulayıp, geleceğe uyarlamak, öğrenmeyi kolaylaştırıcaktır. Başarılar ve başarısızlıklar değerlendirilmelidir. Yönetim geçmişte atılan yanlış adımlardan günün şartlarına nasıl ders çıkaracağını bilmelidir.
6. Sürekli olarak tecrübeler göz önüne getirilip, öğrenilenler dikkate alınmalıdır. Örnek olarak ABD'nin önde gelen çok uluslu işletmelerinden biri olan Johnson & Johnson yeni fikirleri çok hızlı bir şekilde uygulamaya koyarak, çalışanlarını geniş çapta tecrübe edinmeye güdülemiş ve öğrenmeyi kolaylaştırmıştır.
7. Öğrenme teknikleri, işletme şartlarına uygun olmalıdır. Aksi taktirde yapılanlar boşa kürek çekmekten farksız bir şey değildir.

Öğrenen Organizasyon Haline Dönüşmekteki Engeller: Öğrenen organizasyon olmakta, sonuçta bir değişim yatmaktadır. Bunu yanında bazı zor tarafları da bulunmaktadır (Boyacı, 2007: 26).

1. Tasarlama ve yönetilme şekilleri, insanların yaptıklarını tanımlama şekli ve en önemlisi öğretilen düşünme şekli ve karşılıklı etkileşime girme şekli, temel öğrenme yetersizliklerini yaratmaktadır.
2. Üst yönetim gerekli desteği vermediği taktirde, öğrenen organizasyon haline dönüşmekte zorluk yaşanır. Değişime öncelikle üst yönetim inanmalıdır ve bunu astlarına hissettirmelidir. Üst yönetimin duyduğu bir şüphe değişime tam olarak yönelmeyi engeller. Dolayısıyla üst yönetim ve çalışanlar direnme göstererek değişimi imkansız denecek bir boyuta sokarlar.
3. Uygulanması düşünülen eğitim programlarının görünüşte olması da bir engeldir. Görünüşte eğitim programları var ama uygulamada yok ise veya yeterli değilse ya da herkese hitap edecek boyutlarda değil ise bu organizasyonun gelişim hızını yavaşlatır.
4. İşletmeler; rakip, müşteri, tedarikçi firmalar bazında açıklık politikasına sahip olmalıdırlar. Gelecek artık, daha fazla ortak girişim, stratejik ittifak ve partnerliği gerektirir. Volvo S40 ve Mitsubishi Carisma otomobilleri Hollanda Gant'te aynı fabrikada imal ediliyorlar. Yani aynı çatı altında iki rakiptirler.
5. Dik bir hiyerarşi yapısının olması da öğrenen organizasyon olmak için bir engel teşkil eder. Yatay bir hiyerarşide süreçler ön plandadır. Fonksiyonlar, iş alanları, bölümler gibi yatay

ortamlarda, fırsatlar ve sorunlar meydana gelir. Organizasyon yapısındaki değişikliklerle süreçlerin önemi vurgulanarak, öğrenen organizasyon sağlanabilir.

6. Çalışanlar arasında bir birliğin sağlanamaması da engeldir. Çeşitli eğitimler alarak gelmiş bireylerle, bu eğitimleri almayan bireylerin aynı dili konuşması beklenemez.

7. Organizasyon buluşçu bir yapıya sahip değilse, maliyeti azaltma yönünde de bir amacı hedeflememişse, bu da bir engeldir. Bu konuda ödül–öneri sistemi; öğrenen organizasyonu tetikleyen bir sistemdir.

8. Bireysel bilgilerin paylaşılmaması engeldir. Yani bireysel öğrenmelerin ayrı ayrı toplamının hiçbir zaman organizasyon öğrenmesine eşit olmamasıdır.

9. Öğrenen organizasyon; bütün kaynakları gerektiren bir yapı olduğu için, kaynak yetersizliği de öğrenen organizasyon olmada büyük bir engeldir. Sınırlı kaynaklar eğitimi her zaman kısıtlar.

Öğrenen Organizasyonların Gerçekleştirilmesinde Önemli Olan Faktörler:

Diyalog: İletişim insanlar arasındaki her zaman önemli olmuştur. Organizasyonları için de iletişim aynı derecede önemlidir.. Açık birer yapı oldukları için sürekli değişim halinde olan organizasyonlar, öğrenen bir organizasyon olabilmeleri için bu değişimleri sürekli göz önüne tutmalıdırlar. Bu da diyaloglar sayesinde oluşur. Diyaloglar, bir görüş birliğine varma ortamı değildir. Fikirlerin ortaya döküldüğü, düşünme olayının birlikte gerçekleştirildiği ortamlardır.

Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşmesi için bireylerin edindikleri bilgileri diyalog içerisinde diğer bireylere, gruplara ve bunun ötesinde organizasyona iletmesi gerekir. Bu yüzden öğrenen organizasyonlar için diyalog önemlidir. Bunun önemindeki temel etkenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Schein, 1993: 40):

- Çevredeki değişim hızının artması hızlı bir öğrenmeyi gerekli kılmaktadır.
- Teknolojik karmaşıklık arttıkça örgütsel yapılar ve tasarımlar bilgi temelleri yapıları ve dağılmış bilgi biçimlere doğru kaymaktadır.
- Sonuç olarak; her büyüklükteki organizasyonlar teknoloji ürünler, pazarlar, coğrafik yapılar, iş grupları ve diğer faktörlere göre değişik ana bölümler haline gelmeye eğilimli olmaya başladılar.

Öğrenme Kültürü: İşletmelerin başarısında önemli bir yer tutan örgüt kültürü, öğrenen bir organizasyon olabilmek için de önemlidir. Hızlı teknolojik gelişmeler ve bunlara ayak uydurmak tek başına yeterli değildir. Organizasyonu bir bütün halinde tutan örgüt kültürünün sağlam yapısı başarıyı getirmektedir İyi ürünler, başarılı pazarlama yöntemleri daha sonra gelmektedir (Özalp, 2001: 29). IBM, Ford, Hewlett Packard gibi işletmelerin başarılarının altında yatan güçlü örgüt kültürü örnek olarak gösterilebilir.

Bütün bunların sonunda öğrenme kültürünü şu şekilde açıklanabilir (Boyacı, 2007: 29).

- Tecrübeye açıklıkla yaklaşım.
- Sorumluluk almayı desteklemek
- Hataları onaylama ve onlardan yararlanma isteği

Sonuç olarak zaten öğrenen organizasyonlar, öğrenmeyi geliştiren kültür ve değerlere sahiptir.

SONUÇ

Öğrenme bireyin olgunlaşma düzeyine göre, çevresiyle olan etkileşimi sonucunda yeni davranışlar kazanması veya eski davranışlarını değiştirme sürecidir. Tanımlardan elde edilen çıkarımlara göre, öğrenme bir süreçtir ve tekrar ve yaşantılar sonucu ortaya çıkan bir davranıştır. Örgüt boyutunda üretkenliğin artışı, sürekli ve tutarlı gelişimin sağlanması ise örgütsel öğrenme boyutudur.

Peter Senge, öğrenen organizasyonları "kişilerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini genişlettiği, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, ortak çalışmayı teşvik eden ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğrenen organizasyonlar" olarak tanımlar.

Örgütlerin öğrendikleri fikri, yönetim ve örgüt teorisinde son yıllarda gözlenen en anlamlı ilerlemelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980 ler den bu tarafa işletmelerin rekabet anlayışlarının değişmesi yeni yöntem ve metotların uygulamalarına yer verilmesi, bilimsel çalışmaların artması örgütlerin bilgiye sahip olduklarını, zaman içinde öğrendiklerini ve kendi bilgi tabanları ve sosyal sermayelerini değerli varlıkları olarak kabul ettiklerini göstermektedir.

Ülkemiz açısından öğrenme, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar alanındaki bu gelişmeler sınırlıdır. Bu noktadan hareketle çalışmada, öğrenme, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar terimlerini tanımlanmaya, terimler arasındaki kavramsal ayrımlar netleştirilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak; örgütsel öğrenmenin; gerek kurama gerek sürece

yönelik olmasıyla öğrenen örgüt, öğrenme ve bilgi yönetiminden ayrıldığını vurgulamak yerinde olacaktır.

Öğrenen organizasyon oluşturduğu yapı ve stratejiler ile örgütsel öğrenmenin gelişmesine yardım edebilen bir organizasyondur. Öğrenme, yavaş yavaş bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye değişen dinamik bir süreçtir. Öğrenen organizasyonlar kavramı organizasyonların çevresel değişikliklere uyum sağlama ihtiyacından dolayı giderek popüler oluyor. Kişilerin gelişimi için öğrenmenin hayati önem taşıması nedeniyle, organizasyonlar için de büyük önem taşır. Örgütsel öğrenme, kişilerin öğrenme kabiliyetleri toplamından daha çok şey ifade eder. Bundan dolayı organizasyon kişilerin organizasyonu terk etmesiyle öğrenme kabiliyetini kaybetmez. Örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyonlar eşanlamlı kavramlar değildir. Bireysel ve örgüt içi grupların öğrenmesi olarak örgütsel öğrenme ve genel bir sistem olarak organizasyonun öğrenmesi anlamında öğrenen organizasyonu ayırt etmeliyiz. Bazen örgütsel kazanç ile öğrenen organizasyon ters olarak uygulanır. Örgütsek öğrenme kavramı organizasyon içinde işleyen belirli türlerdeki faaliyetleri tanımlarken, öğrenen organizasyon kavramı belirli türdeki organizasyonu ifade eder. Diğer bir ifadeyle, öğrenen organizasyon örgütsel öğrenmenin bir ürünüdür denilebilir (Abdi, vd., 2014: 159).

KAYNAKÇA

- Abdi, J. ve Khodadadi, G. (2014), Organizational Learning, Learning Organization, and its effects upon Productivity. Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management, vol.3, 157-169.
- Akbaba, P. D. (2012), Öğrenme Psikolojisi, Ankara: Pegem Akademi.
- Akdeniz, C. (2003), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AKÜ SBE, Afyon.
- Akgün, A. E.; Keskin, H. ve Günsel, A. (2009), Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Ankara: Efil Yayınevi.
- Arat, M. (1998), Öğrenen Organizasyon, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Argyris, C. (1995), Action Science and Organizational Science. Journal of Managerial Psychology, 10(6), 20-26.
- Argyris, C. (1999), On Organizational Learning. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Argyris, C., ve Schon, D. (1978), Organisational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Arslantaş, C. (2006), “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 8/3.

- Aytaç, T. (2000), Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004), Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000), Örgütsel Davranış, 3.kez Yeniden Basım, Ankara: Feryal Matbaası, s.147.
- Baytekin, E. P. (2008), Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Boyacı, M. (2007), “Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım” Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çelik, V. (1997), Okulların Kalitesini Artırmada yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme, 3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. s.214-224.
- Dodgson, M. (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literatures. Organization Studies, 14(3), s.375-394.
- Doğan, K. (2010), “Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fiol, C. M., Lyles, M. A. (1985), Organizational Learning. Academy of Management Review, 10(4), s.803-813.
- Genç, N. (2004), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayınevi, s.69-70.
- Gödek, S. (2001), Bürokratik Örgütün, Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü, AKÜSBE, Afyon, s.64.
- Huber, G. P. (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literature. Organization Science, (2) s.88-115.
- KALDER Editör Grubu (1997), Öğrenen Örgütler. İstanbul: Kalder Yayınları, s.25.
- Keskin, M. B. (2007), “Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Vizyon Geliştirme Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Marquardt, M. J. (2002), Building The Learning Organization (Mastering the 5 Elements For Corporate Learning). Palo Alto: Davies Black Publishing.
- Michael E. McGill ve John W. Slocum Jr. (1993), “Unlearning The Organization” Organizational Dynamics, Volume 22, Issue 2, Autumn, p.67-79.
- Morris, C.G., (2002), Psikolojiyi Anlamak, Ayvacık, H.B., Sayıl, M., (Çev.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Probst, G. ve Büchel, B. (1997), Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future. London: Prentice-Hall.
- R. Karash, (1995), Why a Learning Organization.
- Schein, E. (1993), On Dialogue, Culture and Organizational Learning, Wiley Publishers, New York.
- Senge, P. (1997), Beşinci Disiplin, İstanbul: YKY, 16.Baskı.
- Serrat, O. (2009), Building a Learning Organization, Knowledge Solutions, s.46.

Tolgay, F. (2010), Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Töremen, F. (2001), Öğrenen Okul. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yavuz, K. H. (2000), “Kuramsal Açıdan Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, s.48.

Yazıcı, S., (2001), Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul: Alfa Basım Yay.

Yener, L. (1997), Learning organizations. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.