

## DEĞİŞİM YÖNETİMİ ANLAYIŞI OLARAK ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

İbrahim PINAR

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Doçent Dr.

### LEARNING ORGANISATIONS AS CHANGE MANAGEMENT PERSPECTIVE

*Abstract: Today's enterprises are continuously forced to change due to environmental requirements arising from the market and technology. These enterprises should carry out the permanent capability of development and/or transformation in order to respond to the change forces. Through an adaptive or generative learning way, the learning organization perspective provides the enterprises with the opportunity to gain the capability of development and/or transformation. Since precautions taken at the "program" level appears to be inadequate in order to meet the forcing demands for change, change management implementations applied by the enterprises should regard a continuous perspective. As an outcome, this implies the requirement that every enterprise should be a learning organization. This study, initially, addresses to organizational learning and learning organization descriptions, and development processes, prior to an overview for the learning organization perspective as change management and knowledge management, which happens to be the outstanding aspect of the successful learning organizations in terms of competitive advantage.*

**Keywords:** Organizational Learning, Learning Organization, Change Management

### DEĞİŞİM YÖNETİMİ ANLAYIŞI OLARAK ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

*Özet: Günümüzde, pazar ve teknoloji kaynaklı çevresel gereksinimler işletmeleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır. Bu değişim baskıları karşısında işletmelerin sürekli bir gelişme ve/veya dönüşme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Öğrenen organizasyon anlayışı, uyumlu (adaptive) veya üretken (generative) öğrenme yolu ile işletmelerin sürekli gelişme ve/veya dönüşme yeteneğine kavuşmasına olanak sağlamaktadır. "Program" düzeyinde alınan önlemlerin değişim baskısını karşılamada yetersiz kalması nedeniyle, işletmelerin değişim yönetimi uygulamaları süreklilik taşıyan bir anlayışa sahip olmak zorundadır. Bu ise işletmelerin birer öğrenen organizasyon olmaları gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Bu çalışmada önce örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyonların tanımlanmaları ve gelişme süreçlerini takiben değişim yönetimi olarak öğrenen organizasyon anlayışı üzerinde durulacak ve son olarak ise, rekabet avantajı sağlama açısından başarılı öğrenen organizasyonların ayrılmaz parçası olan bilgi yönetimi üzerinde durulacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Organizasyon, Değişim Yönetimi

## I. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar; kalite arayışları, yeni ürün geliştirme, ürün ile birlikte sunulan hizmet düzeyini yükseltme ve iş süreçlerini yeniden yapılandırma gibi pek çok yeni yöntem ve uygulamayı gerçekleştirmek için yoğun çaba göstermektedir. Bu çabaların tümü işletmelerin karşılaştıkları değişim gereksinimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kimi işletmeler savunmacı bir anlayışla değişime uyum sağlamaya çalışırken, kimileri de değişim üzerinde daha etkin roller sergilemektedir. Ancak "değişim" olgusu ne şekilde olursa olsun, her türlü işletme için faaliyetleri yönlendirmede temel etken olmaktadır.

İşletmeler için değişim konusunun artan önemiyle birlikte, değişim yönetimi kapsamında çok çeşitli uygulamalar geliştirilmektedir. Ancak bu uygulamaların, değişimin sürekli artan ivmesi nedeniyle bir "program"dan daha kapsamlı bir "anlayışa" sahip olmaları gerekmektedir. Bu bakımdan öğrenen

organizasyon anlayışı, sürekli yeni bilgi geliştirme ve bunları uygulamaya geçirerek ek değer yaratma avantajı nedeniyle, değişim yönetimi uygulamaları için çok faydalı bir çerçeve sağlamaktadır.

## II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Öğrenme ve organizasyon konuları birlikte ele alındığında, bir bütünlük içinde kavranmaları başlangıçta çok kolay olmamaktadır. Organizasyonun temel kaynağı olan "insan" unsurunun "öğrenme" konusu ile olan yakın ilgisi göz önüne alındığında, organizasyonlar için öğrenme konusunun anlam ve kapsamı bakımından daha geçerli bir bakış açısı sağlanabilir. Böylelikle, öğrenme konusunun organizasyonlar için de doğal bir konu olduğu ortaya konulabilir.

Öğrenme kavramına bakış açısı bakımından temelde iki karşıt görüş söz konusudur [1]. Uyarıya yanıt yaklaşımı (stimulus response approach) kapsamında davranışçılar, çevredeki uyarıcılardaki değişime verilen

yanıtlarla öğrenmenin gerçekleştiği görüşünü savunurlar. Öte yandan bilişsel (cognitive) yaklaşımda öğrenme süreci, nedensellik ilişkisi temeli üzerine ele alınmakta ve tecrübe, deney, eylem ve analiz faaliyetlerini içeren karmaşık bir bütüne karşılık gelmektedir. Bu ikinci yaklaşımda, organizasyonların öğrenme konusuna hakim olarak ve süreci kolaylaştıran önlemleri olarak öğrenme yeteneklerini geliştirebilecekleri savunulmaktadır.

Organizasyonlarda öğrenme, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki biçimde gerçekleşir. Örgütsel öğrenme büyük ölçüde bireysel öğrenmeye dayalıdır. Bireysel öğrenme ise, organizasyon içindeki öğrenme sürecini hızlandıran veya yavaşlatan öğrenme ile ilgili düzenlemelere bağlıdır [1]. İnsanlar daha önce bilmedikleri bir şeyi bildiklerini gösterdikleri ve/veya önceki yetenekleri ile gerçekleştiremedikleri şeyleri yapabildikleri zaman öğrenme gerçekleşir [2]. Örgütsel öğrenme ise, organizasyondaki çalışanların karşılaştıkları sorunlarla ilgili deneyimlerinden kazandıkları çözüm yollarını organizasyonun yararına yönlendirdikleri zaman gerçekleştirilir [3].

Tümleşik (holistic) bakış açısı organizasyonu bir bütün olarak ve ana amaçları doğrultusunda yönetilebilir bir varlık olarak görür. Bu bakış açısı altında öğrenme, tek başına ele alındığında bireysel temelli ve kişiye özgü bir süreç olmasına rağmen, organizasyonun tüm yapı ve süreçlerinin temel parçası olarak görülür [4]. Eğer insanlar nasıl öğreneceklerini öğrenemezlerse, güncelliğini kaybetmiş bir bilgi ansiklopedisi halini alma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Organizasyonlardaki öğrenme süreçleri, öğrenmedeki engelleri yaratıcı biçimde ortadan kaldırmayı ve yeni bilgi kaynakları ile deneyimleri arttırmayı gerektirir [5]. Bu bağlamdaki kavram ve inançlar, geniş bakış açısı ve bütünsel amaç nedeniyle belirli ideal durumlara karşılık gelmektedir.

Organizasyonların öğrenen birer sistem oldukları aslında yeni bir düşünce değildir. 20. yüzyılın ilk yıllarında Frederick W. Taylor tarafından temelleri atılan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı içinde yer alan öğrenme odaklı bakış açısı altında, öğrenen işgörenlerin işletmelerini daha etkin kıldıklarından söz edilmiştir [6]. Taylor, gelişmesine öncülük ettiği yönetim teorisine günümüzde yapılan yaygın eleştirilerin aksine, örgütsel sorunların kaynağının yalnızca işgörenler değil, sistem olduğunu savunuyordu. Bu anlayışla, çalışanların eğitilmeleri yoluyla daha bilgili hale getirilmesini ve böylelikle üstlendikleri görevleri daha etkinlikle gerçekleştireceklerini savunurken, bir anlamda da öğrenme konusunun önemine dikkat çekmekteydi. Fakat günümüzde kullanılan anlamıyla öğrenen organizasyon görüşünün temelleri Chris Argyris ve Donald A. Schon'un yaptıkları çalışmalar ile ortaya konulmuştur.

Argyris ve Schon organizasyonların öğrenmesini "tek döngülü" (single loop) ve "çift döngülü" (double

loop) olarak sınıflandırmışlardır [7]. Tek döngülü öğrenme, genel olarak organizasyonun mevcut işleyişi ile ilgili ve çok kapsamlı olmayan "düzeltici" önlem ve uygulamaları kapsar [8]. Bu anlamda tek döngülü öğrenme yeteneğinin işlerlik kazanması, organizasyonun mevcut amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kapasite artışı yoluyla etkinliğinin yükseltilmesini sağlar. Bu tür öğrenme, davranış yaklaşımı kapsamında kavramsallaştırılabilen ve değişmez nitelikler taşıyan bir öğrenme biçimidir. Diğer bir ifadeyle, tek döngülü öğrenmeyi gerçekleştiren organizasyonlar, öğrenme faaliyetlerini kendi değerlerinde bir değişiklik yapmaksızın sürdürürler.

Çift döngülü öğrenme ise, organizasyonun amaçlarını ve amaçları çevreleyen değer ve inançlarını yeniden biçimlendirmeyi içerir. Aslında bu tür öğrenme, organizasyon kültürünün değiştirilmesi anlamını taşımaktadır. Çift döngülü öğrenmeyi gerçekleştiren organizasyonların değişen kültürlerinin en önemli göstergesi ise, organizasyonun öğrenmeyi öğrenmesidir [9]. Bir başka ifade ile bu tür öğrenme biçimi, tek döngülü öğrenmenin taşıdığı düzeltici önlemler yerine, "yenilikçi" uygulamaları içermektedir. Bu yüzden organizasyonların çift döngülü öğrenme yeteneğine sahip olmalarının, değişim gereksiniminin karşılanması bakımından çok daha önemli olduğu savunulur [10]. Oysa, Argyris ve Schon çalışmalarında tek döngülü öğrenme özelliklerini taşıyan organizasyonlara, çift döngülü öğrenme özellikleri taşıyanlara kıyasla daha fazla rastlandığını vurgulamaktadırlar. Kanımızca bu durumun temel nedeni, çalışmanın yapıldığı yıllarda değişim gereksiniminin henüz günümüzdeki kadar kuvvetli olmaması ve buna bağlı olarak yenilikçi sonuçlar yaratan çift döngülü öğrenmenin öneminin gerektiğince kavranamamasıdır.

Argyris ve Schon'den daha sonra 1990'lı yılların başlangıcında Peter Senge organizasyonların öğrenmesini sistem yaklaşımı çerçevesinde tanımlamış ve öğrenmeyi, uyumcu (adaptive) öğrenme ve üretken (generative) öğrenme olarak sınıflandırmıştır [11]. En yalın ifadesi ile uyumcu öğrenme, çevredeki değişikliklere organizasyon tarafından uyum sağlanmasıdır ve öğrenmenin ilk aşamasıdır. Oysa uyumcu öğrenmeye karşıt olarak üretken öğrenme; yenilikçiliği, olası değişikliklerin önceden algılanmasını, yaratıcılığı ve değişimin liderliğini amaçlamaktadır.

Dünyadaki işletmelerin çoğunda uyumcu öğrenme çabalarının üretken öğrenmeden çok daha fazla yaygınlık taşıdığını, Argyris'in yorumuna benzer şekilde Senge de ifade etmiştir. Geçmişte dünya çapındaki işletmelerin birçoğu uyum sağlamaya yönelik pek çok değişim yaşamışlar, ancak mevcut işletme yapısı, kültürü ve değerleri altında büyük sorunlarla karşılaşmaktan kurtulamamışlardır. Çünkü karşılaştıkları koşullara karşı yalnızca uyumcu öğrenme yöntemleri ile yeterli ilerlemeyi gerçekleştirememişlerdir. Çünkü karşılaştıkları koşullara karşı yalnızca uyumcu öğrenme yöntemleri ile yeterli ilerlemeyi gerçekleştirememişlerdir. Çünkü karşılaştıkları koşullara karşı yalnızca uyumcu öğrenme yöntemleri ile yeterli ilerlemeyi gerçekleştirememişlerdir. Çünkü karşılaştıkları koşullara karşı yalnızca uyumcu öğrenme yöntemleri ile yeterli ilerlemeyi gerçekleştirememişlerdir.

işletmeler karşı karşıya oldukları çevresel koşullar altında öncelikle gereksinim duyulan üretken öğrenmeyi uygulayamamışlardır. Günümüzde ise, uyumcu öğrenmenin daha fazla kullanımına rağmen, üretken öğrenmenin öneminin farkına varılmasıyla birlikte gittikçe daha fazla yaygınlık kazandığını söyleyebiliriz.

Üretken öğrenme, müşterileri anlamayı ve faaliyetleri gerçekleştirmede dünyaya başka bir şekilde bakmayı gerektirmesi bakımından uyumcu öğrenmeden farklıdır. Bu iki farklı öğrenme biçimini, yakın geçmişteki Amerikan ve Japon işletmelerini karşılaştırarak daha iyi anlayabiliriz [11]. Amerikan işletmeleri, sıkı kontrole dayalı biçimde üretim tahminlerine bağlı kalmaya çalışarak ve fazla üretimi ödüllendiren bir anlayışla uzun yıllar boyunca faaliyetlerini sürdürdüler. Fakat tüm bu çabalara karşı performansları, Japon işletmelerinin üretimi farklı bir açıdan ele almaları sonucunda sürekli gerilerde kaldı. Japon işletmeleri, dönüşüm sürecini oluşturan tüm faaliyetler arasındaki gecikmeleri ortadan kaldırmannın üretimi artırdığını ve istikrarsızlığı azalttığını göerek gerekli önlemleri geliştirme konusunda dünyada öncü roller üstlendiler. Güvenilir yöntem ve araçlar kullanarak faaliyetlerin gerçekleşmesine yönelik yeni ilişki ağları kullandılar ve dönüşüm süreçlerinde yeni düzenlemeleri başarıyla gerçekleştirdiler. Böylelikle Japon işletmeleri, girdi teminindeki ve üretim süreçlerindeki gecikmeleri ortadan kaldırmalarına ek olarak, müşterinin işletmeye olan güvenirliliğini sağlamaya yönelik yeni fiziksel üretim yöntemleri oluşturarak üretken öğrenme örnekleri sergilemişlerdir.

Japon işletmelerini üretim süreçlerindeki gecikmelerin önemini kavramaya iten etken, dönüşüm sürecinin tümünü bir sistem olarak görebilmeleridir. Örgütsel değer zincirini oluşturan tedarik, üretim ve pazarlama süreçleri ile ilgili olan sipariş kayıtları, üretim düzeni, girdi temini, üretim ve dağıtım ile ilgili tüm faaliyetleri bölünmez bir bütün olarak gördüğümüzde, sistemin işleyişini bozan sorunların, gerçekleştirilen faaliyetler ile sonuçları arasındaki zamana bağlı gecikmelerden kaynaklandığını görebiliriz. Bu aksaklıklar, önlem alınmadıkça şiddetini arttıran ve sistem içerisinde ilerleyen bir bozucu güç olarak tüm organizasyonu etkileyen olumsuz sonuçların yaratıcısıdır. İşte üretken öğrenme, bu tür sonuçların ortaya çıkmasına engel olacak biçimde, sorunları yaratan ve kontrol eden sistemlerin etkin biçimde izlenmesini amaç edinmektedir. Sorunların sistem ile ilgili olan kaynakları kavranamazsa, gerçek nedenleri belirleme yerine sadece belirtiler üzerinde durularak, yetersiz düzeltici önlemler almaya devam edilir. Oysa günümüzde kaotik çevresel koşullar ile yüz yüze kalan organizasyonlar, hızlı hareket edebilme esnekliğini dönüştürücü değişimler ile kazanabilirler. Gereksinimler karşısında sürekli küçük düzeltici tepkiler şeklinde verilen cevaplar, organizasyonların uyum yeteneği gösterebilmesi ve daha da önemlisi rekabet

avantajı sağlayabilmesi bakımından yetersiz kalmaktadır.

Senge ile birlikte Argyris ve Schon de, çift döngülü (üretken) öğrenmenin, tek döngülü (uyumcu) öğrenmeden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Nevis vd., radikal veya dönüştürücü değişim için gerekli öğrenme biçimi konusunda bu düşünürlerin görüşlerini bazı bakımlardan eleştirmişlerdir. Bu bağlamda, organizasyonun temel değerlerinde değişim anlamına gelen dönüştürücü değişim için gereken öğrenen organizasyonla ilgili çekincelerini ortaya koymaya çalışmışlardır [8]. Nevis ve diğerlerinin görüşleri, dönüştürücü değişimi gerçekleştirmek için üretken öğrenmenin gerekli olduğunu savunması bakımından Senge ile Argyris ve Schon'unkine benzemektedir. Ancak, dünya gerçeklerine daha uygun buldukları ve sürekli gelişmeyi ifade eden uyumcu öğrenmenin de değişim için gerekliliğini savunmaları bakımından, bu görüşe karşı çıkan daha önceki düşünürlerden farklı bir bakış açısı sergilemişlerdir. Benzer şekilde Nicolini ve Mezmar, üretken öğrenme üzerine Senge ile Argyris ve Schon'un bakış açısını, gerekli değişime neden olan uygulamaların fonksiyonu olarak ele almaktadırlar [12]. Sonuç olarak, yakın zamanda gerçekleştirilen çalışmalara göre örgütsel öğrenmenin geliştirilebilmesi için, öncelikle düzeltici önlemleri içeren ve küçük adımlar şeklinde gerçekleştirilen uyumcu öğrenme çabalarından daha kapsayıcı bir modele gereksinim vardır. Ancak bu durum, uyumcu öğrenmenin tamamıyla devre dışı bırakılmasını gerektirmemektedir. Üretken öğrenmeye dayalı anlayış içerisinde uyumcu öğrenme çabalarına da yer verilmesiyle, sistemin sürekliliği ve bütünlüğü açısından daha fazla olanaklar sağlanabilir [8]. Bu yüzden organizasyonların uyumcu öğrenme çabalarını, üretken öğrenme yeteneklerini geliştirmeye yönlendirerek daha kapsamlı bir çerçeve içinde gerçekleştirmeye çalışmaları gerekmektedir. Uyumcu ve üretken öğrenmenin temel özellikleri Tablo.1'de gösterilmiştir [13].

Örgütsel öğrenmeyi bilişsel bakımdan ele alan iki önemli çalışma daha vardır. Bunlar, Kolb vd. ile Huber'in gerçekleştirdikleri çalışmalarıdır. Kolb vd.; somut deneyim, gözlem ve yansıtma, kavramların şekillenmesi ve genelleştirilmesi ile kavramların test edilmesi temelli öğrenme önerisi ile bilişsel yaklaşımı desteklemiştir. Burada anılan aşamaların her biri daha sonra gelen eylemleri şekillendirir [14]. Kolb'un daha önce bireysel öğrenme için ortaya koyduğu ve daha sonra organizasyonlara uyarlayarak örgütsel öğrenmeyi döngüsel bir süreç olarak ele alan "öğrenme çevrimi", deneysel öğrenme yaklaşımının geçerliliğini savunmaktadır. Bu bakış açısı altında öğrenme, önceki deneyimlerin değerlendirilmesi yoluyla belirli çıkarımlarda bulunma ve bunların karşılaşılan yeni durumlara aktif şekilde uygulanması şeklinde sürekli tekrarlanan döngüsel bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir.

Tablo.1. Uyumcu Ve Üretken Öğrenme Biçimlerinde Örgütsel Özellikler

	UYUMCU ÖĞRENME	ÜRETKEN ÖĞRENME
<b>STRATEJİK ÖZELLİKLER</b>		
Temel yetenek	Gelişmiş benzerlikler oluşturma	Anlamlı farklılıklar yaratma
Güç kaynağı	Durağanlık yoluyla avantaj	Değişim yoluyla avantaj
Sonuçları değerlendirme	Pazar payı üzerinden	Pazar yaratma üzerinden
Örgütsel bakış	Stratejik iş birimine yönelik	Sisteme yönelik
Gelişme dinamiği	Değişim	Dönüşüm
<b>YAPISAL ÖZELLİKLER</b>		
Yapı	Bürokratik	Şebeke
Kontrol sistemi	Biçimsel kurallar	Değerler, kendi-kendini kontrol
Gücün temeli	Hiyerarşik pozisyon	Bilgi
Bütünleştirme aracı	Hiyerarşi	Takımlar
İlişki ağı	Kesintili	Kuvvetli
Haberleşme akışı	Hiyerarşik	Yanal
<b>İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI</b>		
Performans değerlendirme sistemi	Durağan	Esnek
Ödüller	Kısa dönem-finansal	Uzun dönem-finansal ve insan kaynaklarını geliştirme temelli
Statü sembolleri	Mevki ve unvan	Farklı birey olabilme
Hareketlilik	Bölüm veya fonksiyon içi	Bölmeler veya fonksiyonlar arası
İzleme	Teşvik edilmemekte	Performans değerlendirme süreçlerinin bütünsel parçası
Kültür	Pazar	Klan
<b>YÖNETİCİLERİN DAVRANIŞI</b>		
Bakış açısı	Kontrol	Açıklık
Sorun çözme yönelimi	Dar bakış	Sistemsel düşünce
Sorumluluk biçimi	Kabullenme temelli	Yaratıcılık esaslı
Bireysel yönetim biçimi	Suçlama ve kabule dayalı	Etkili sonuçlar almaya dayalı
İnanç oluşumu	Geçmişe dayalı	Empatik

Öğrenme konusundaki bir diğer önemli çalışmada Huber ise, birbirini izleyen dört adımda gerçekleşen bir süreç olarak örgütsel öğrenmeyi tanımlamıştır. Bu adımlar; bilgi edinme, edinilen bilgilerin dağıtılması ve yorumlanması ile son adım olarak da örgütsel hafıza düzeyine ulaşılmasıdır [15]. Bu çalışmada öğrenme sürecinin gelişimi birbirini izleyen adımlar şeklinde açıklanırken, önerilen adımlar ile örgütsel faaliyetler arasında ilişki kurulmamış ve davranış yönelimlerinden çok, potansiyel bir aralıkta öğrenme değişimi incelenmiştir. Bireylerin kişisel öğrenme süreçlerinin sonucunda edindikleri bilgilerin organizasyon çapında toplanmaları ve işlerlik kazanmaları örgütsel hafıza ile açıklanmaktadır.

Örgütsel öğrenme çabalarının incelendiği çalışmaların çoğunluğu bilginin elde edilmesi ile ilgilidir. Elde edilen bilgilerin yayılması ve paylaşılması ile ilgili ise, kuramsal ve pratik açısından ortaya konulmuş daha az

açıklık söz konusudur. Bunun da ötesinde, yaygınlığı sağlanan bilgilerin özümsemesi ile ilgili ise çok daha az çalışma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel öğrenme konusu kapsamında bilginin özümsemesi ile, bilgilerin belirli kişilerin veya grupların tekelinden kurtarılıp, gerekli yaygınlığa kavuşarak kurumsal bir anlam kazanması kast edilmektedir. İşte Huber, bilgilerin özümsemesi ile bunlardan yararlanmayı kapsayan süreç kesitlerini örgütsel hafıza adımı kapsamında değerlendirmektedir. Fakat Huber, salt elde edilen bilgilerin yaygınlaştırılmasından ve yorumlanmasından bahsetmektedir. Bununla birlikte, bilgi işleme ve elde edilen bilgilere ek değer katma gibi süreçlerden bahsetmeyerek, organizasyon için özel bir anlam ifade etmeyen genel bilgilerden söz etmektedir. Oysa organizasyonlar için, genel (işlenmemiş) bilgilerin ele alınması daha sınırlı ve kolay bir çalışma alanı sağlanmasına karşın, özelleşmiş hale getirilmiş bilgilerden yararlanma çok daha önemlidir. Çünkü özelleşmiş bilgi,

üzerinde gerçekleştirilen çeşitli inceleme ve araştırmalarla ek değer katılmış (daha derin) bilgi demek olduğu için, genel bilgilerden çok daha kapsamlı ve zengindir. Başka bir ifade ile özel bilgi, genel bilginin organizasyona özgü anlam ve yorumuna karşılık gelir. Bu kapsamda, deneyimli işgörenlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin içerdiği özel bilgilerin açıkça ortaya konularak yaygınlaştırılmasında güçlüklerle karşılaşılır. Ayrıca, özelleşmiş bilgilerin belirlediği örgütsel yetenekler daha az anlaşılabilir. Bu yüzden de, öğrenme sürecinin hızlandırılması ve etkinleştirilebilmesi için, özelleşmiş hale getirilen bilgilerin organizasyon için açıklık taşıyan bir görünüme kavuşturulması özel bir önem taşımaktadır.

### III. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Örgütsel öğrenme, organizasyonların mevcut işleyiş biçimlerini etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ve anlayışları geliştirebilme yeteneğidir. Bu anlamda öğrenen organizasyonlar, sürekli olarak pazarlar, ürünler, teknolojiler ve iş görme yöntemleri ile ilgili yeni bilgiler elde eder, bunları inceler ve yaygınlığını sağlarlar. Bilgi, organizasyonun geçmiş deneyimleri sonucu elde ettiği birikimlerden, doğrudan gerçekleştirilen deneylerden ve başkalarının deneyimlerinden elde edilebilir [16]. Geçmiş deneyimlerden bilgi edinmenin en açık göstergesi, üretim veya kullanım tecrübelerinin verimlilik üzerine etkisini gösteren öğrenme veya tecrübe eğrileridir. Deneyler yoluyla öğrenme ise, büyük ölçekli araştırma projelerini veya küçük ölçekli pazar deneylerini içerir. Deneyimler yoluyla öğrenmenin, çalışanlara olumlu motivasyon sağlayarak, onların değişim çabalarına inançlı şekilde katılmalarını sağlaması bakımından özel bir önemi vardır. Çünkü çalışanlar, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin içerdiği yeni yöntem veya uygulamaların performansta bir yükselişe neden olduğunu bizzat gördükleri zaman değişim çabalarına daha inançlı şekilde destek vermektedirler.

Başkalarından öğrenme ise, kıyaslama, müşteriler ile birlikte çalışma, ortak girişimler, şebekeler kurma, stratejik birlikler oluşturma ve sürekli eğitim-yetiştirme programları sağlama gibi uygulamaları kapsar. Etkili yöneticiler, organizasyonları ve çevresi hakkında tarafsız bilgi toplamak için faydalı birçok iç ve dış kaynağı kullanırlar. Böylelikle, değişim gereksiniminin karşılanmasıyla bağdaşmayan dar görüşlülüğü önlemek için potansiyel fırsat ve tehlikeleri sürekli araştırırlar.

Öğrenen organizasyonlarda bilginin elde edilmiş olması tek başına öğrenen organizasyon olma avantajının yakalanması açısından yeterli değildir. Yöneticiler tarafından yapılması gerekli olan, sürmekte olan araştırma ve deneylerin faydalı sonuçları ile mevcut iş görme yöntemlerinin geliştirilmesi arasındaki uyumu dengelemektir. Eğer mevcut iş görme yöntem ve uygulamalarında o ana dek öğrenilenlerden yola çıkılarak

yeterli iyileştirmeler yapılmaz ise, organizasyon yenilik potansiyelini geliştiremeyecektir.

Karmaşık iletişim, koordinasyon ve sorun çözme süreçlerinin etkin bir uygulamasının söz konusu olduğu öğrenen organizasyonlar, paylaşılan bilgi yorumları sonucunda hızlı şekilde hareket etme esnekliği ile karşılaştıkları fırsatları kararlı şekilde değerlendirme ve sorunları hafifletebilme yeteneğine kavuşurlar. Böylelikle öğrenen organizasyonlar sürekli bir devinim içinde gelişmelerini sürdürürler. Çünkü, öğrenen organizasyonlar için değişim olgusu bir fantezi değil, norm oluşturan bir gerekliliktir.

“Örgütsel öğrenme” ve “öğrenen organizasyon” kavramlarının anlamları konusunda sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaları nedeniyle bir karmaşa yaşanabilmektedir [17]. Bu kavramların ikisi de bireysel öğrenmeyi temel almaları nedeniyle psikoloji kökenlidirler. Bu yüzden birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanılmalarında bir sakınca olmadığı savunulmaktadır [18]. Bununla birlikte öğrenen organizasyon kavramı, bir taraftan örgütsel öğrenmenin sonuçlarına bağlı olarak şekillenmesi, bir taraftan ise örgütsel öğrenme düzeyinin yükselmesine neden olan ortamı oluşturması bakımından daha geniş bir çerçeveye karşılık gelmektedir. Bu bakış açısı ise, öğrenen organizasyonlarda geçerli öğrenme biçiminin nasıl olması gerektiğinin üzerinde durmayı önemli kılmaktadır.

Yukarıda belirttiğimiz gibi, tek döngülü öğrenme, sadece geri besleme yoluyla sorunların giderilmesini içerir. Bu tip öğrenme, çevredeki gelişmelere yanıt sağlayıcı değişimleri temel alan uyumlu öğrenme ile eş anlamlıdır. Tek döngülü öğrenme organizasyonun yaşamını sürdürmesine katkı sağlar, fakat tek başına rekabet avantajı sağlamaz. Çift döngülü öğrenme ise organizasyonun gelecekteki davranışlarını belirleyen veya bu konuda bilgi sağlayan ilkeleri geliştirme yoluyla sorunların hızla çözümlenmesine ve iş görme biçimlerinde yeni uygulamalara yol açar [19]. Bu çerçevede çift döngülü öğrenme, işlerlik kazandırılan örgütsel yeteneklerin kaldırıcı etkisiyle yeni fırsatların fark edilmesi ve yeni yeteneklerin ortaya konulmasını ifade eden üretken öğrenme ile eş anlamlıdır.

Günümüzdeki son derece artan rekabet baskıları karşısında öğrenen organizasyonlar, “öğrenmeyi öğrenme” anlayışına sahip olarak, tek ve çift döngülü (veya uyumlu ve üretken) öğrenme biçimlerini birlikte barındırmalıdır. Bu anlayışa sahip öğrenen organizasyonlar, hem mevcut bilgi varlıklarına işlerlik kazandıran, hem de yeni bilgiler geliştiren bir örgütsel ortam yaratırlar. Bu bakımdan öğrenen organizasyonu tam olarak anlamak ve uygulayabilmek için, üretken öğrenmenin yanı sıra, günlük örgütsel hayatı daha iyi yansıtan ve küçük ardeşik adımlarla gerçekleşen uyumlu öğrenmenin de üzerinde durmak önemlidir [20]. Çünkü,

önemli üretken öğrenme dönemleri, daima uyumcu öğrenme dönemleri tarafından izlenir. Üretken öğrenme, ilgili örgütsel unsurlarda radikal değişimler yaratan dönüştürücü değişim ile; uyumcu öğrenme ise, sürekli küçük adımlar biçiminde ilerleyen değişim çabaları ile ilişkilendirilebilir. Bu kavramlar kendi aralarında ilişkilidir ve her ikisi de sonu olmayan bilişsel değişimlere bağlıdır. Dönüştürücü değişimlerin temelinde yatan üretken öğrenme, önemli değişimlere karşılık gelir ve eski durumlara atıfta bulunarak gerçekleşir. Bu değişimler orijinal anlamda yenilikler getiren ve eski uygulamalardan vazgeçmeyi içeren radikal sonuçlar olarak görünürler. Öte yandan sürekli küçük adımlar (incremental) şeklinde gerçekleşen değişim daha zor algılanabilir ve sonuçlarının bilinen değişimlere karşılık gelmesi bir gereksinim değildir. Örneğin, organizasyonlarda kullanılan ve sürekli deneyimler sonucu geliştirilen soyut bilgiler bu türlü değişim süreçlerinin sonucudur.

#### IV. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN GELİŞMESİ VE TANIMLANMASI

Öğrenen organizasyon yaklaşımı, organizasyon teorisindeki günümüzdeki en güçlü yaklaşımların başında gelmektedir. Örgütsel davranışın anlaşılmasını amaç edinmesiyle örgütsel kültür teorisinin yerini aldığı söylenebilir. Örgütsel kültür teorisine karşıt olarak örgütsel öğrenme teorisi, organizasyonlardaki yapısal değişimi açıklama üzerine işlerlik kazanmaktadır. Bu yüzden, bireyler ve gruplar arasında karmaşık biçimde gelişen rekabetin, organizasyonlar için en verimli çalışma ve müşteriler için ise en fazla fayda sağlama biçiminde anlaşılmasına olanak sağlar [21]. Çalışanlar, müşteriler ve hissedarlardan oluşan üç unsur öğrenen organizasyonu tamamlarlar. Hissedarların gereksinimlerinin karşılanması için müşterilerin gereksinimleri karşılanmalıdır. Müşterilerin gereksinimleri de ancak çalışanların bu gereksinimleri yerine getirebilmeleri için motive edilmeleriyle karşılanabilir. Sonuçta memnun işgören, memnun müşteri ve memnun müşteri de, memnun hissedar anlamına gelir [22].

Öğrenen organizasyon konusunun popülerlik kazanmasında ilk neden olarak oldukça başarılı öğrenme temelli insan kaynakları uygulamaları ve bilgi yönetimi stratejileri yoluyla pazar paylarında artış yaratan yenilikçi organizasyonların yükselişi gösterilebilir. Bu anlamda öğrenmenin, rekabet üstünlüğü sağlamada temel unsur olarak değerlendirilmesi gittikçe kuvvetlenmektedir [20]. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama bakımından bu tür organizasyonlar, teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimlere karşı daha uygun tepkiler verdiklerini kanıtlamışlardır [23]. Bu konulardaki başarı öykülerinin yer aldığı yayınlar, öğrenen organizasyon kavramının stratejik yönetim düşüncesinin önemli bir parçası olmasını sağlamıştır [24]. Örgütsel öğrenme konusu 1980'li yılların sonlarından itibaren işletmelerin rekabet yarısını

sürdürebilmelerinin analizinde stratejik bir unsur olarak değerlendirilmiştir [25]. Aynı zamanlardaki hızlı teknolojik değişimlerin işletme faaliyetleri üzerindeki önemli etkileri, esnek ve çoklu yeteneklere sahip işgücüne olan gereksinimi ön plana çıkarmıştır. Organizasyon hiyerarşisinin her düzeyindeki çalışanlardan, rekabetçi baskılara karşı yeni ve radikal tepkiler gerçekleştirebilmeyi öğrenmeleri artan biçimde beklenmeye başlanmıştır [26]. Bu gelişmelerde öğrenen organizasyonun öneminin gittikçe artmasına neden olmuştur.

Öğrenme konusuna artan ilginin bir diğer nedeni de, teknolojik ilerlemelerin organizasyonların çevrelerini gittikçe daha belirsiz hale getirmesinin yarattığı değişim baskısıdır. Bu açıdan öğrenen organizasyon konusunun gelişiminin altında, değişim konusunun artan önemi yatmaktadır. Organizasyonlar, tüm üyelerinin öğrenmelerini kolaylaştırıcı bir vizyona sahip olarak ve sürekli olarak yeni gereksinimlere göre kendilerini "dönüştürebilme" yeteneğine kavuşarak rekabet avantajı sağlayabilir ve değişim baskısına cevap verebilirler [20]. İşte öğrenen organizasyona özgü çerçeveyi, örgütsel öğrenmeyi iletirmek ve yaygınlaştırmak amacıyla oluşturulan örgütsel kültür, yapı ve stratejiler belirlemektedir.

Özellikle çok hızlı ve ani değişimlere sahip çevresel koşullarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerde değişim gereksiniminin uyarıcı etkileri daha şiddetli olduğu için, öğrenme temelli değişim uygulamalarının benimsenmesi bu tür işletmelerde daha kolay ve çabuk olmaktadır. Değişim gereksiniminin gittikçe önem kazanması ve organizasyonlarda öğrenme temelli başarılı uygulamaların yaygınlaşmasıyla akademisyenler de bu gelişmelere kayıtsız kalmamışlar ve "öğrenen organizasyonlar" başlığıyla konuyu kuramsal bir çerçeveye oturtarak yönetim teorisinde yer almasını sağlamışlardır.

Yönetim teorisindeki çoğu kesitlerde olduğu gibi öğrenen organizasyonları da, değişim gereksinimi karşısında kalan basiretli organizasyonlar doğal ve akılcı bir tepki olarak kendileri yaratmışlardır. Daha sonra teorisyenler ise, konuyu geliştirerek ve kuramsal paradigmalardan çizerek yazılı hale getirmişlerdir. Bu anlamda günümüz yönetim teorisine ve uygulamalarındaki karşılığı ile "öğrenen organizasyon" kavramını literatüre kazandırma açısından en önemli başlangıç noktasını Peter Senge'in çalışmaları oluşturur. Kendisi de bir yönetim danışmanı olan Senge, öğrenen organizasyonu tanımlarken ve niteliklerini açıklarken, kanımızca uygulamadan kazandığı tecrübelerini kuramsallaştırma yoluna gitmiştir. Karmaşık ve dinamik çevre koşullarının baskısı altında yok olmadan varlıklarını koruyabilen işletmelerin temel yetkinliklerinin, onların öğrenme yeteneklerinden kaynaklandığını belirterek bize bu konuda ipucu vermektedir [11].

Senge, öğrenen organizasyonları; “çalışanların, inançlı ve arzulu biçimde sürekli olarak birlikte öğrenerek başarılı sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini geliştirdikleri ve böylelikle alışılmadık -yenilikçi-fikirlerin yaratılıp, uygulamaya geçirildiği organizasyonlar” olarak tanımlamıştır. Bu çerçevede Senge, bir organizasyonun öğrenen organizasyon niteliği taşıması için şu beş temel özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamıştır [27]:

1. Kişisel yetkinlik düzeyinin yükselmesi,
2. Düşünsel (zihinsel) modellerin sınırlardan arındırılması,
3. Ortak vizyon yaratılması,
4. Ekip olarak öğrenme yeteneği,
5. Sistem düşüncesinin yerleşikliği.

Organizasyonlar insanlardan oluşan bir bütün olduğu için, her bir çalışanın öğrenme istek ve yeteneği ne denli gelişmiş olursa, bu yetkinliğin organizasyonun bütünü için taşıdığı değer de o denli artacaktır. Bu yüzden çalışanların derinlemesine bilgi sahibi olarak dünya gerçeklerini objektif biçimde anlama ve sorgulama yeteneklerine sahip olmaları, öğrenen organizasyonların en temel özelliklerinin başında gelmesi gerekmektedir.

İkinci olarak, tüm organizasyon çalışanlarının zihinlerinde yerleşmiş olan geleneksel düşünce kalıplarından kurtulmaları gerekmektedir. Çünkü geçmişin kalıntıları olarak zihnimize yer etmiş olan düşünceler, normlar ve uygulamalar, günün gereksinimlerine uygun çözümler içermemesine rağmen, alışkanlık biçiminde davranışlarımızı sürekli yönlendirmektedir. Dolayısıyla, saplantı haline gelen bu modellerden arınmaksızın gerçekleştirilen uygulamalar başarısız sonuçlar alınmasına neden olmaktadır. Bu yüzden öğrenen organizasyonlarda değişim gereksiniminin karşılanabilmesi için, tüm çalışanların kafasındaki -günün gerçekleriyle örtüşmeyen- düşünsel modellerin sınırladığı paradigmanın kırılması gereklidir.

Ortak vizyon yaratılması ise, büyük ölçüde organizasyondaki liderlerin sorumluluk alanına girmektedir. Liderler, organizasyonun tüm üyeleri tarafından içten şekilde paylaşılan bir vizyon yaratıp, katılımcı biçimde uygulamaya geçmesini sağlarlarsa, başarı olasılığı da o denli artacaktır. Çünkü bu durumda, tüm çalışanlarda “bizim fikrimiz ve amaçlarımız” anlayışı hakim olacak ve organizasyon ile daha da bütünleşeceklerdir.

Senge’ye göre öğrenen organizasyonların bir diğer temel özelliği, ekip halinde öğrenme şeklinde gerçekleşen örgütsel öğrenme yetenekleridir. Bireysel yetkinlik ne

denli gelişirse gelişsin, organizasyonların karşılaştıkları sorunların çözümlenmesinde ve yeniliklerin yaratılmasında yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden bireysel yetkinlikleri gelişmiş çalışanların ekip çalışması anlayışı içinde bu güçlerini birleştirip, sinerji etkisiyle ortaya çıkacak yaratıcı örgütsel öğrenme yeteneklerinden yararlanmaları gerekmektedir.

Yukarıda kısaca değinilen bu dört özelliğin dayandığı kuramsal çerçeveyi ve aynı zamanda da uygulamalar için yol göstermeleri ise sistem düşüncesi sağlar. Sistem düşüncesi, örgütsel faaliyetler ile ilgili her türlü sorunun ardında yatan unsurların ve bu unsurlar arasındaki karmaşık ilişkilerin, detaylardan arındırılmış dinamik çözümlerinin ortaya konulmasını ifade etmektedir. Böylelikle, “ne” yapılacağına ötesinde, “nasıl” ve “neden” sorularının cevabını bulmamızı sağlayacak daha derinlemesine bilgi sahibi olmamızı sağlanabilecektir. Bu bilgiler ise, başarılı sonuçlara ulaşılmasında avantaj sağlayacaktır.

Günümüzde “öğrenen organizasyon nedir, nasıl nitelendirilebilir ve tasarlanabilir” konularında yoğun tartışmalar yaşanmaktadır. Ancak bazı konularda asgari fikir birliğine ulaşılmıştır. Organizasyonlar, öğrenme sürecini destekleyen araç, yöntem ve teknikler kullanılmalı, farklı biçimlerdeki öğrenmeyi kolaylaştıracak ve bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye çevirmede destek sağlayacak uygun mekanizmalara sahip olmalıdır [28]. Bu gereksinim çerçevesinde öğrenen organizasyonlar, öncelikle tüm üyelerinin öğrenmelerini kolaylaştıran ve örgütsel dönüşümün sürekli olduğu bir çevreye karşılık gelir [29].

Öğrenen organizasyonlarda bireylerin ve onların oluşturduğu grupların öğrenme düzey ve yeteneklerinin geliştirilmesi temel unsurdur. Bu anlamda öğrenen organizasyon, sürekli ilerlemeye neden olan davranış ve uygulamaların yaratılmasının aktif biçimde özendirildiği ortam demektir[2]. Tüm bu tanımları kapsar şekilde öğrenen organizasyonu kısaca; “bireylerin kapasitelerini olumlu sonuçlar yaratmak için arzulu biçimde artıracakları, yeni ve kapsamlı düşüncelerin gelişebileceği, kolektif arzuların serbestçe yerleşik hale gelebildiği ve insanların birlikte “nasıl” öğrenebileceklerini sürekli olarak öğrendikleri bir organizasyondur” şeklinde tanımlayabiliriz [27].

## V. ÖĞRENEN ORGANİZASYON ÇEŞİTLERİ

Öğrenen organizasyon tipleriyle ilgili en bilinen sınıflandırma, örgütsel öğrenme sürecinin gelişiminin temel alınmasına dayalı olarak ortaya konulmuştur [30]. Bu sınıflandırmaya göre organizasyonların öğrenme süreçlerinin gelişimi; başlangıçta “bilen”, sonra “anlayan”, daha sonra “düşünen” ve en son olarak ise “öğrenen” diye nitelenen bir ölçüt boyunca değişir. Organizasyonlar öğrenme yeteneklerini geliştirdikçe, bu

ölçüt kapsamında ideal son nokta olan “öğrenen organizasyon” olma durumuna gittikçe yaklaşırlar. Buradaki “en ideal uç nokta” diye tanımladığımız organizasyon biçimini ifade eden öğrenen organizasyon kimliği, sürekli gelişim temel alındığı için sonu olmayan sanal bir ideali işaret etmektedir.

Bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen unsurlar olarak organizasyonların nitelenmeleri ilk bakışta pek kolaylıkla kavranamamakta ve hatta bu sıfatların organizasyon için kullanılması pek uygun değilmiş gibi bir görüş oluşumuna neden olmaktadır. Bu durum, geleneksel yönetim anlayışının kuralcı yaklaşımlarının etkisinde fazlaca kalmamızdan kaynaklanmaktadır. Öte yandan, organizasyonların temel değerinin “insan”, “öğrenme” olgusunun da insan için doğal bir davranış biçimi olduğunu göz önüne alırsak, organizasyonlar için de bir öğrenme sürecinin varlığı söz konusu edilebilir. Öğrenme olgusu nasıl ki insan için büyük ölçüde doğal ve içgüdüsel bir yetenek kullanımı ise, insanlardan oluşan bir varlık olan organizasyonlar için de öğrenme sürecinin kendi içinde gelişen adımları söz konusudur.

En kapsayıcı anlamıyla öğrenme, edinilen bilgilerin yeni değerler yaratmak üzere uygulamaya geçirilmesini ifade eder. Bu anlamda öğrenme süreci “bilmek” ile başlar. Fakat “bilmek”, “anlamak” demek değildir. “Anlamak”, edinilen bilgilerin daha derinlik taşımasını, ilgili unsurların kavranmasını içerir. Bununla birlikte, “anlamak” için “bilmek” gerekir ki, bu yüzden “bilmek” ve ardından “anlamak” öğrenme süreci açısından ardışık adımları oluştururlar. “Düşünmek” ise, öğrenme sürecinin gelişimi bakımından “anlama”nın bir sonraki aşamasıdır. Bu evrede anlaşılabilir bilgilerin, zihinsel modellerin süzgecinden geçirilerek sorgulanması söz konusudur. “Öğrenme” ise, tüm daha önceki evreler sonucu işlenilerek rafine hale getirilen bilgilerin, uygulamaya yansıtılmasını içerir. Kişisel öğrenme ile ilgili bu açıklamaları geliştirerek, organizasyonlar için de anlam taşıyan bir bütünlük oluşturulabilmesi mümkündür. Bu çerçevede karşımıza; “bilen organizasyonlar”, “anlayan organizasyonlar”, “düşünen organizasyonlar” ve örgütsel öğrenme sürecinin gelişiminin son noktasına karşılık gelen “öğrenen organizasyonlar” çıkacaktır.

“Bilen organizasyonlar” en eski ve en çok bilinen grubu oluşturmaktadır ve dolayısıyla uygulamadaki en çok örnek bu gruba aittir. Bu tip organizasyonlar, uyumlu öğrenmeyi gerçekleştiren ve faaliyet gösterdikleri pazar çevrelerinde nispeten durgunluk ve değişmezlik olduğu sürece başarılı olabilecek organizasyonlardır. Bilen organizasyonlar, öngörücü planlamaya dayalı, kontrol temelli ve verimlilik amacı üzerine odaklı biçimde faaliyetlerini sürdürürler. Yazılı kural ve düzenlemeler ile kontrolün sağlanması yönetim uygulamalarının temelini oluşturur. Çalışanlar, yönetim tarafından koyulan yaygın kuralların sorgulamaksızın izleyicisidirler. Organizasyonun bütününde, kendi uygulamalarının kesin

biçimde doğru olduğu yönünde bir inanış söz konusudur. Bu anlayışla, kendi uygulama ve iş görme yöntemlerinin dışında kalanlar araştırılmaz ve dış çevrenin sesine kulak verilmez. Fakat, değişim gereksiminin düzeltici önlemler alınmak suretiyle karşılanması yolunda bir anlayış söz konusudur. Bu tip organizasyonların örgütsel öğrenme sürecinin gelişimindeki ilk adımı oluşturmaları, bu anlayışın varlığından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda bilen organizasyonlarda değişimler, küçük adımlar şeklinde ve ortaya çıkan sorunlara çözüm yaratmak amacıyla gerçekleştirilir. Organizasyonun kendi doğrularını içeren ve en geçerli yol olduğuna inanılan adım-adım değişim çabaları ile en başarılı sonuçlara ulaşılabileceğine inanılır. Bilen organizasyonlar, yeni koşulların dayatmasının çok şiddetli olmadığı ve işletmelerin kendilerini geliştirme gereksiminin üst düzeyde hissedilmediği ortamlarda başarılı olabilirler. Başka bir ifadeyle bilen organizasyonlar, öğrenme yeteneklerine üst düzeyde işlerlik kazandırmaya gereksinim duymadıkları koşullarda başarılı olabilirler. Ancak işletmelerin çevresel belirsizliklerinin artması ile bu tür koşulların varlığından söz etmek gittikçe olanaksızlaşmaktadır. Bu ise, bilen organizasyonların değişim baskısı karşısında artık yetersiz kaldıkları sonucunu doğurmaktadır.

“Anlayan organizasyonlar”, stratejilerine ve tüm faaliyetlerine yol gösteren kuvvetli kültürel değerler temeli üzerine kuruludur. Yönetimsel uygulamalar, alınan kararların ve başlatılan yeni uygulamaların nedenlerinin diğer çalışanlara gerekçeleriyle açıklanmasıyla gerçekleştirilir. Tüm bu uygulamaların amacı, örgüt kültürünün güçlendirilmesine çalışmaktır. Çalışanlar, davranışlarına yol gösterme bakımından örgütsel değerler ile uyum içindedirler ve alınan kararlar ile gerçekleştirdikleri uygulamalar konusunda bilen organizasyon çalışanlarından daha bilgili oldukları için kendilerini organizasyon ile daha fazla bütünleştirmişlerdir. Bunun sonucu olarak çalışanlar örgütsel kültürün yönlendirmelerine daha bağlıdır. Örgüt kültürü müşterinin değerini nispeten kavramıştır ve bu durumun bir yansıması olarak geçmiş deneyimlerden müşterilere yönelik olumlu çıkarımlar yaratılmasına çalışılır. Değişim olgusu artık bir zorunluluk olarak kavrandığı için, bu yöndeki gereksinimlerin yerleşik hale getirilmiş ve tüm çalışanlar tarafından inanılan kurallar aracılığıyla karşılanmasına çalışılır.

Öğrenen organizasyon özelliğine ulaşma sürecinin sondan bir önceki aşaması ise “düşünen organizasyonlar”dır. Bu tip organizasyonlarda, öğrenme yeteneğindeki gelişimin bir yansıması olan çevreye duyarlılığın bir sonucu olarak iş hayatındaki tüm gelişmeler bir sorunlar ve fırsatlar dizisi olarak algılanmaya başlamıştır. Organizasyonun işleyişinde içsel ve dışsal unsurlardan kaynaklanan sorunların hızlı bir şekilde üstesinden gelinmeye çalışılırken, çevrenin organizasyon için yaratabileceği fırsatlar da



değerlendirilmeye çalışılır. Fakat öncelik daha çok sorun çözme süreçleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu anlayışın temelinde, uyumlu öğrenmenin yaygınlığıyla birlikte, düşünen organizasyonlardakinden daha fazla biçimde üretken öğrenmenin kullanılması vardır. Bu yüzden düşünen organizasyonlarda yönetim anlayışı, sorunları tanımlamaya ve onları yalıtmaya çalışma üzerine kuruludur. Veri toplama yaygınlaşmıştır ve edinilen bilgiler, sorunların çözümlenmesine yönelik biçimde uygulamaya aktarılır. Öğrenen organizasyona ulaşma sürecindeki bu olumlu gelişmeler çalışanlara da yansımıştır. Çalışanlar, sorunları gidermek için yaratılan programlanmış çözümlere, kendilerinden beklendiği şekilde gayretli bir şekilde katılırlar ve değişim gereksiniminin karşılanmasına yönelik uygun roller sergilerler. Sorunların çözümlenmesinde müşterilerin gereksinimleri de göz önüne alınır. Ancak değişim programlarının sürdürülmesinde müşteri istek ve gereksinimlerinin birincil öncelik olarak değerlendirilmesi söz konusu değildir. Bunun yerine, sorun çözmeye yönelik programların, mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerin karşılanmasında yeterlilik taşıdığına dair inançla değişim süreçleri gerçekleştirilmeye çalışılır.

Örgütsel öğrenme anlayışı açısından son aşama “öğrenen organizasyonlar”dır. Bu tip organizasyon anlayışının temelinde, her iş deneyiminin incelenmesi ve geliştirilmesi ile organizasyonun kendi deneyimlerinin diğerleri karşısında “nasıl” olduğunun sorgulanması vardır. Yönetim anlayışı, tüm çalışanların gerçekleştirilecek işlerle ilgili incelemeler yapmalarını kolaylaştıracak ve onların deneysel bir anlayışla çalışmalarını cesaretlendirecek yöndedir. Ayrıca çalışanların mevcut duruma karşı olumlu yöndeki karşı çıkışları desteklenir. Yönetim uygulamalarının temelini, geleneksel uygulamalardan farklı olarak öğrenme modelinin kuramsal ve pratik olarak organizasyonda yerleştirilmesine çalışmak oluşturur. Bu uygulamalar kapsamında hatalardan korkulmaması; aksine, onların doğruların bulunmasına aracılık edecek birer fırsat olarak görülmesi gerektiği de vardır. Bu demokratik kültür içerisinde müşteriler ile de açık ve sürekli ilişki temeli üzerine gerçekleştirilen bir bütünleşme söz konusudur. Bu çerçevede müşteriler, öğretme ve öğrenme ilişkilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Değişim süreçleri, geçmiş deneyimler ve sürdürülen deneyler ışığında sürdürülür. Değişim gereksinimini karşılamak üzere geliştirilen hipotezler, sanki bir laboratuvar ortamındaymışçasına deneysel olarak araştırılır ve yönetsel uygulamalar, ürünler ve faaliyetler ile ilgili ulaşılan yararlı sonuçlar uygulamaya aktarılır.

Bilen organizasyonlar, tek döngülü öğrenmenin söz konusu olduğu organizasyonlardır. Anlayan ve düşünen organizasyonlar ise, orta seviyelerde öğrenme yeteneğine sahiptirler. Bu anlamda, tek döngülü ve çift döngülü öğrenme biçimleri bakımından ara düzeylere karşılık gelirler. Öğrenen organizasyonlar ise, çift

döngülü öğrenmeyi gerçekleştirebilen organizasyonlardır. Diğer organizasyonlar, mevcut kültürel değerleri ve yapıları içinde değişime uyum sağlamaya çalışırken, öğrenen organizasyonlar kendi kendilerini değiştirirler ve bu değişim sonucunda öğrenmeyi kendi yapı ve kültürlerinin bir parçası haline getirirler. Çünkü değişim, öğrenmenin gerçekleştirilebilmesinin başlangıç noktası ve yönlendiricisi ya da başka bir ifade ile itici gücüdür. Her değişim gereksinimini ispatlanması gereken bir hipotez olarak gördüğümüzde, öğrenen organizasyon niteliği taşıyan organizasyonların bu niteliklerini, değişim sonucunda elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yoluyla geliştirdikleri görülmüştür.

## VI. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Değişim konusunun artan önemi ile birlikte konu üzerinde gerçekleştirilen araştırma, kitap ve danışmanların yoğunlaşan çabalarının niceliği hızla artmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde çok az işletmenin etkili ve devamlı olarak değişim yeteneğine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü işletmelerin gerçekleştirmeye çalıştıkları “değişim programları”, uygulamada pek çok kaynaktan beslenen etkilerle yetersiz kalmaktadır. Değişim programları ne denli iyi tasarlanırsa da, hızlı ve ani değişimler sonucunda uygun çözümleri yaratmak bakımından geri kalmaktadır. Hızlı teknolojik ilerlemeler, ürün yaşam eğrilerinin kısalması ve pazar bölünmelerinin etkisi altında olan işletmeler için değişim konusunun, çeşitli programlar yerine bir felsefe çerçevesinde ele alınması bir zorunluluk haline almıştır. Değişim konusuna birer “program” kapsamında yaklaşan bakış açısı için, her programın bir başlangıç noktası ve bir de sonuç noktası söz konusu olacaktır. Oysa günümüz şartlarında yeniliklerin ve sürekli gelişimin mutlaka yerine getirilmesi gereken bir gereklilik oluşturduğunu göz önüne aldığımızda, sırf değişim programları ile bu gereksinimlerin üstesinden gelinemeyeceği açıktır [31]. Sürekli farklı türden gereksinimlere, farklı değişim programları ile cevap vermeye çalışmak yetersiz kalacaktır. Çünkü, her gereksinimi kavrama, yorumlama, değerlendirme, program hazırlama ve uygulamaya geçirme süreci ne denli verimli gerçekleştirilmeye çalışılırsa çalışılırsa, programlarının zamanlamasındaki zorluklar ve gecikmeler sebebiyle pek çok sorun yaşanacaktır. Değişim çabalarına yalnızca bir programcı yaklaşım ile kalkışmak günümüz koşullarının gereği değildir. Çünkü değişim çabalarını sonlandırmaya veya ara vermeye olanak yoktur. Bu şartlar altında işletmelerin sürekli ve etkili olarak değişimlerine izin veren bir yetkinliğe, yani felsefi bir çerçeveye sahip olmaları gerekmektedir. Bu ise, organizasyonların sürekli öğrenme yeteneklerine işlerlik kazandırmak demektir.

Günümüzde pazar ve teknoloji kaynaklı değişimler, tüm sektörlerdeki her büyüklükteki işletmeyi yoğun baskı altında tutmaktadır. Bu baskılar altında kalan

organizasyonlar için değişim olgusu doğal olarak kaçınılmaz olmaktadır. Yeni ürün ve üretim yöntemlerine yönelik teknolojik buluşlar son derece hız kazanmıştır. Yeni ürünleri yaratan işletmeler, müşterilerin artan gereksinimlerine uygun çözümler yaratma yoluyla pazarda lider rollere sahip olmaktadır. Yeni üretim yöntemleri geliştirilerek maliyetlerde tasarruf sağlanmasının yanı sıra, yeni ürünlerin yaratılması daha olanaklı hale gelmektedir. Küreselleşme eğilimleri ile ticari anlamda sınırlar önemini yitirmekte ve işletmeler bu gelişmeler karşısında kendileri için rekabet avantajı yaratmanın yeni yollarını aramaktadırlar. Çokuluslu işletmeler yerel pazarlarda rekabete girişirlerken, yerel işletmeler ise daha güçlü çokuluslu işletmeler karşısında yok olmamak için uluslararası pazarlara girme yollarını aramaktadırlar.

Yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla ya da yeni yerleşim bölgelerinin oluşumu ve toplumların gelişme düzeylerinin artmasıyla yeni pazarlar oluşmakta, bu ise pazardan pay alma yarışını beraberinde getirmektedir. Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecindeki ülkelerdeki yeni pazar potansiyelleri de bu yarışın kapsamını genişletmektedir. Öte yandan müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi, işletmeleri doğrudan ve çok kuvvetli olarak sürekli değişime zorlamaktadır. Artık müşteriler ürünün ucuz olmasının yanı sıra kaliteli, güvenli, estetik ve sunulan hizmetlerin ek olanaklar sağlaması gibi özelliklere de sahip olmasını istemektedir. İşletmeler doğal olarak bu isteklere duyarlı olmak ve uygun çözümler geliştirerek müşterinin sesine cevap vermek zorundadırlar.

Dünya çapında rekabet avantajı yakalamak veya mevcut durumdan daha etkili olmak için işletmeler, uluslararası veya bölgesel işbirliklerine girişmekte veya bütünleşmektedirler. Bu işbirliği ve bütünleşmeler ise yarattıkları güç birliği sonucunda rakip işletmeleri rekabet açısından geri düşürebileceği için, onlarda karşı çözümleri geliştirme zorunda kalmaktadırlar.

Haberleşme alanındaki hızlı gelişmeler fiziksel uzaklıkların sorun olmasının önüne geçmekte, hızlı ve etkin iletişimin sağlanabilmesine olanak vermektedir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bilgisayar kullanımının her alanda yaygınlaşması ile CAD, CAM, CIM gibi uygulamalar ve imalat süreçlerinde robotların kullanımı üretim süreçlerine yeni boyutlar kazandırmıştır. Üretim süreçlerine hız, esneklik, verimlilik ve maliyet avantajı getiren bu gelişmelerin gerisinde kalan organizasyonlar, kaçınılmaz biçimde rekabet bakımından geri kalmaktadırlar. Ayrıca, malzeme teknolojisindeki yenilikler hammaddelerin kullanıma uygunluğunu yükseltirken, ucuzluğu da beraberinde getirmiştir. Böylelikle, yeni geliştirilen malzemelere dayalı olarak üretimi gerçekleştiren işletmeler maliyetlerden tasarruf olanağı elde etmişlerdir.

İnsan unsurunun toplumsal yaşamda değişen rolü ve konumu ile organizasyon için artan önemi de işletmeler için yeni değişim gereksinimlerini doğurmuştur. İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler, etkilerini organizasyonlara da yansıtmıştır. Organizasyonlarda çalışanlara, müşterilere ve diğer çevresel unsurlara karşı insan haklarına saygı bilinci, iş etiği ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde bir yaygınlık taşımak zorundadır. Toplumun çevre bilincinin gelişmesi sonucunda aynı bilincin organizasyonlarda da oluşması bir gereklilik olmuştur. Çevresel bozulma yaratan işletmelere karşı toplumun olumsuz tavrının gittikçe kuvvetlenmesiyle, işletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamında çevreyi korumaya yönelik önlemler daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bilinç çerçevesinde işletmeler, dönüşüm süreçlerinde ve yönetsel uygulamalarında yeni düzenlemeleri gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır.

Çalışanların daha demokratik yönetilme ve yönetimde temsil hakları istekleri de yoğun biçimde yaygınlaşmaktadır. İşletmeler ise, gelişme ve yenilik yaratımı konularında temel unsur olarak insanın değerini kavradıkça, hem onların beklentilerini karşılamak, hem de faydalı yönlerini daha da açığa çıkarmak için daha uygun çalışma koşulları ve olanakları sağlamaktadır. Toplumsal değişimin işgücüne yansımalarının bir sonucu olarak dil, din, ırk, kültür ve cinsiyet farklılıklarının uyumlaştırılmış bir bütünleşmesinin sağlanması gerekliliği de işletmeleri değişim baskısıyla baş başa bırakmaktadır.

Organizasyonları değişime zorlayan faktörler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu artık organizasyonlar için bir zorunluluk halini almıştır. Bu zorunluluk karşısında organizasyonlar bilinçli, kısmen bilinçli ya da bilinçsizce değişim çabalarına girişmektedirler. Organizasyonlar yeni koşulların yarattığı dayatmalar karşısında sürekli bir değişim çabası içindedir. Bu kapsamda çeşitli yapısal ve yönetsel önlemler ile değişim gereksinimini karşılamaya çalışmaktadırlar. Daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı yaratmak için sürdürülen bu çabalar, "paradoksal" biçimde sürekli iyileştirme veya gelişme programlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bir yandan değişim baskısının kuvvetli uyarımları sonucunda organizasyonlar yeni gelişme programlarını benimsemektedirler. Öte yandan zaman ilerledikçe, bu programların arzu edilen olumlu sonuçları mevcut gereksinimlerin gerisinde kalmaktadır. Bu defa ise, moda bir akım veya daha önce denenmemiş bir uygulama benimsenerek değişim çabaları sürdürülmeye çalışılmaktadır. Böylelikle, yeni gereksinimlerin yeni değişim programlarını, bu değişim programlarının daha sonraki gereksinimlere karşı yetersizliğinin ise başka iyileştirme programlarını gündeme getirmesi, içinden çıkılması güç bir paradoks biçiminde süreklilik taşıyabilmektedir. Bu programlar içerisinde başarılı sonuçlar getirenlerin sayısı, başarısızlığa uğrayan programlardan çok daha azdır ve organizasyonların

iyileşme düzeyleri çok düşük seviyelerde kalmıştır [32].

Başarısız iyileştirme programları ile değişim çabalarını sürdüren işletmeler bir temel gerçeği görmede yetersiz kalmışlardır. Bu temel gerçek, sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için gerçekleştirilecek uygulamaların, öncelikle öğrenme olgusu etrafında yapılandırılmış olmasının gerekliliğidir. Çünkü yeni bilgiler öğrenmeden bir organizasyonun gelişebilmesi mümkün değildir. Yeni bir ürün yaratmak veya bir üretim süreci geliştirmek ya da bir sorun çözme sürecini başarıyla tamamlayabilmek için, artık dünyayı yeni gereksinimlerin yönlendirdiği bir bakış açısıyla görebilmek ve uygun çözümleri yaratabilecek biçimde davranabilmek gereklidir. Eğer organizasyonlar, yeni gereksinimler karşısında “öğrenme” olmaksızın gerçekleştirilecek uygulamaları tercih ederlerse, tıpkı insanlar gibi eski uygulamalarını ve alışkanlık haline getirdikleri eski deneyimlerini tekrar edeceklerdir. Bu durumda ise, yeni koşulların yarattığı yeni gereksinimlere uygun çözümler geliştiremeyecek ve gelişimlerini sürdüremeyeceklerdir. Sonuç olarak öğrenme temelli uygulamalar bilinçli bir tercih olarak gündeme alınmaz ise değişim çabaları, “adı olan, ancak etkisi olmayan içi boş uygulamalar” olmaktan öteye gidemeyecektir. Eğer organizasyon, yine de ısrarla öğrenme temelli olmayan değişim programlarında diretirse, paradoksun içinde gittikçe kaybolacaktır. Bu çerçevede ise, rastlantısal ve çok kısa süreli olumlu sonuçlar dışında başarılı gelişmelerden söz edebilmek olanaklı olamayacaktır.

Günümüzde büyük sanayi işletmelerinin ortalama hayat sürelerinin çok kısaldığının göz önüne alınması, yukarıdaki açıklamalarımızı destekler biçimde değişim çabalarının çok başarılı sonuçlar taşımadığını göstermektedir. Bu süre, endüstri toplumundaki ortalama insan ömrünün dahi altına inmiştir [11]. Uzun yaşayan işletmeler ise, temellerini “bilginin değerli olduğu” gerçeği üzerine kuran işletmelerdir. Bu işletmelerin varlıklarını daha uzun sürdürebilmelerinin iki temel nedeni vardır. İlk olarak bu işletmeler yeni ürün, yöntem ve süreçler geliştirmek için sürekli ve kaynaklarının izin verdiği limitlere kadar yenilikçi deneysel uygulamalara sahiptirler. İkinci olarak ise, gelişmelerine ve büyümelerine katkı sağlayacak iş alanları ve yeni fırsatların sürekli bir arayışı içindedirler. Pazar ve teknolojik koşullardan ayrı düşünemeyeceğimiz bu başarı nedenlerinden ilki daha çok operasyonel, ikincisi ise daha çok stratejik kapsamlı öğrenme uygulamalarıdır. Organizasyondaki farklı düzeylerle ilgili olan bu uygulamalar, organizasyonun bütünü için öğrenmenin gerekliliğine işaret etmektedir. Bu ise, organizasyonun bütünsel olarak öğrenmesini ifade eden “örgütsel öğrenme” kavramına ve sürekli gelişme ile rekabet avantajı yaratmada etkili olan “öğrenen organizasyon” anlayışına ulaşmamıza neden olmaktadır.

Günümüzde örgütsel öğrenme, organizasyonların değişim gereksinimlerine uygun cevap veren yapı ve

sistemleri geliştirme girişimleri nedeniyle yönetim teorisindeki en gözde konulardan biri olmuştur [24]. Geleceğe yönelik bir projeksiyon yaptığımızda, yeni gelişmelerin hızı ve etkilerinin giderek artacağını kolaylıkla öngörebildiğimiz için, öğrenme olgusunun öneminin giderek daha da artacağını söyleyebiliriz. Ayrıca gelecekte gerçekleşecek değişim ve yeniliklerin içeriğinin ve olası etkilerinin işaret ettiği algılanan belirsizlik düzeyindeki yükseliş de, bilgiye duyulan gereksinimi ve buna bağlı olarak öğrenme olgusunun önemini daha da arttırmaktadır.

Günümüzde, değişim gereksinimi karşısında organizasyonlar için öğrenme olgusunun “anlam” ve “kapsamı” yeni bir çerçeve içinde ele alınmak zorundadır. Öğrenme olgusu organizasyonlar için statik değil, dinamik bir “anlam” taşımaktadır. Başka bir ifade ile organizasyonlar için öğrenme, edinilen bilgilerin yararlı sonuçlar yaratmak üzere uygulamaya geçirilmesiyle ilgili dinamik bir süreçtir. Öte yandan organizasyon, çeşitli unsurların oluşturduğu bütünsel bir varlıktır. Bu bütünsellik bağlamında organizasyonlar için öğrenme olgusunun içeriği de bireysel değil, bütünsel olmak durumundadır. Organizasyon üyelerinin hepsinin öğrenme düzeylerinin yükselmesinin gerekliliğine işaret eden “örgütsel öğrenme” kavramı, organizasyonlar için öğrenme olgusunun “içerik” açısından yeni çerçevesini oluşturmaktadır [33]. Yani organizasyon için yalnızca belirli yöneticilerin bilgi sahibi olmasının yeterli olduğu görüşü, günümüz koşullarının dayatması karşısında yetersiz ve yanlıştır. Bu görüş, değişim gereksiniminin söz konusu olmadığı çok uzak geçmişte kalmıştır ve geçerliliğini yitirmiştir. İş hayatındaki karmaşık ve belirsiz gelişmeler sonucunda artık tüm çalışanlar hem özel, hem de iş yaşamlarında daha bağımsız ve dinamik bir konumdadırlar. Bu konumda olan tüm çalışanların, sahip oldukları potansiyelin aksine olarak, yalnızca kendilerine söylenenleri yerine getiren, kendi inisiyatifleri ile yeni düşünceler geliştirebilirler bile bunların uygulamaya konmasına izin verilmeyen bir unsur olarak görülmeleri mümkün değildir. Bu yüzden, yalnızca tepe yöneticilerin düşünüp karar vereceği, diğerlerinin ise bunları uygulayacağı görüşünden uzaklaşıp, yerine birlikte düşünme ve uygulama anlayışının benimsenmesi gereklidir. Bu görüşleri kapsayan çerçeveyi ise, yukarıda da kısaca belirttiğimiz gibi “örgütsel öğrenme” olgusu sağlamaktadır.

Günümüz modern iş hayatında örgütsel öğrenme, rekabet avantajının kaynağı olmasına rağmen, birçok işletme bu alanda girişimlerde bulunma cesaretini gösterememekte ve ilerleme kaydetmeyi güç bulmaktadır [34]. Bu değerlendirmelerin ardında ise geleneksel uygulamalara bağlılık, öğrenen organizasyonun yararlarını göz önüne almama, deneysel yaklaşımların içerdiği riski üstlenmekten kaçınma, kısa vadeli geçici çözümleri yeğleme gibi nedenlerin başında öğrenen organizasyonun bir maliyet unsuru olarak görülmesi

gelmektedir. Oysa, iş başında gerçekleşen biçimsel olmayan öğrenme konusunda son zamanlarda gerçekleştirilen araştırmalar, işletme içi öğrenmenin maliyetinin, yararları ile kıyaslanmayacak kadar düşük olduğunu göstermektedir.

## VII. BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Değişim gereksinimi yaratan içsel ve dışsal koşulları göz önüne getirdiğimizde, bu koşulların altında bir takım yeni gelişmeler, yeni gelişmelerin altında ise yeni bilgi uygulamaları olduğunu görürüz. Organizasyonların bu yeni koşulların yarattığı belirsizlik ile etkin mücadele edebilmeleri için, yine aynı kaynakları kullanarak uygun yanıtları vermeleri gereklidir. Bu kaynak ise etkin bilgi kullanımıdır. Organizasyonlar değişim yönetimi kapsamında gerçekleştirecekleri uygulamaları, bilgi temelli olarak yaratmak zorundadırlar. Bilgi temelli yeni uygulamaların geliştirilebilmesi ise, "öğrenme" odaklı bir bakış açısıyla "değişim" kavramını birlikte ele almamızı gerektirmektedir. Çünkü kısaca belirtmek gerekirse yeni bilgi uygulamaları, öğrenme süreçlerinin bir yansıması veya daha net bir ifadeyle sonuçlarıdır.

Son yıllarda bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme konulu çalışmalar önemli ölçüde artmıştır. Özellikle bilgi temeli üzerine rekabet avantajı sağlama potansiyeli nedeniyle, bilgi konusu üzerinde önemli ölçüde artan bir ilgi söz konusudur. Bunun nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz [35]:

1. Üretim faktörleri içinde, özellikle zihinsel nitelikleri öne çıkan işgücünün sermayeye kıyasla nispi öneminin değişmesi,
2. İş dünyasında daha önceden karşılaşılmadık biçimde yaşanan hızlı değişim adımları,
3. Müşterilerin işletmeler üzerinde baskı oluşturan artan talepleri,
4. Bilginin rekabet avantajının kaynağı olduğu yönündeki yaygın görüşler,
5. Yöneticiler ve işgörenler arasında geleneksel emir ve kontrol odaklı yönetim anlayışından duyulan memnuniyetsizlik,
6. Küresel anlamda iş hayatının yoğun rekabet içeren yapısı.

Haberleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, organizasyonların bilgiyi elde etme, depolama, değiştirme, paylaşma ve yayma biçimlerinde köklü değişimler yaratmasına bağlı olarak yeni yönetim

biçimleri ile kültürel ve yapısal çerçevelerin değişmesi gittikçe hız kazanmıştır. İşletmelerin içinde bulunduğu çevre koşullarının gittikçe daha belirsiz hale gelmesi, rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilmeyi en önemli konu haline getirmiştir. Bilginin rekabet avantajı sağlamanın tek kaynağı olması gerçeği, işletmeleri üst düzeyde performans sağlama ve sürdürme için yeni yollar geliştirmeye sevk etmiştir. Teknolojik altyapı ve yenilikçi yönetimce desteklenen bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenmeyi birbirine bağlamada yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Böylelikle organizasyonlar, örgütsel öğrenmeyi sürekli kılarak ve temel yeteneklerini oluşturan bilgi sermayelerinin etkin yönetimini sağlayarak daha yüksek esneklik ve uyum yeteneğine sahip olmaktadır.

Bilgi, çeşitli ilkeler, gerçekler, yetenekler ve kuralların çeşitli kaynaklarca paylaşılmış bütünüdür [36]. Bilgi; temel yetenekler, teknoloji, değer yaratan faaliyetler, süreçler, sistemler, prosedürler, yapılar, mallar ve hizmetlerden oluşan işletmelerin bilgi sermayesi olarak somutlaştırılabilir.

Bilgi, açık veya örtük olabilir. Açık bilgi somuttur, net biçimde ifade edilebilir, belgelenebilir ve depolanabilir özellikler taşıyan ayrıntılardan oluşur. Gizli veya örtük bilgi genellikle belirsizdir ve bireylerin deneyimlerine dayandığı için kaydedilmeleri ve depolanabilmeleri zordur [37]. Bilginin her iki türü de değişmez olarak bireysel bilgi ile başlar. Fakat performansı önemli ölçüde geliştirmek için örgütsel bilgiye dönüştürülür. Bu dönüşümde örtük bilgi kullanılması söz konusu olduğunda ilerleme sağlamada genellikle güçlüklerle karşılaşılır. Bilinçli öğrenmede bireyler birbirlerine niçin, neden ve nasıl sorularını sormaya müsaade eder. Böylece, örtülü bilgiler açık bilgiye dönüşebilir [38]. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin en önemli rollerinden biri, bireysel öğrenmenin örgütsel bilgiye dönüşümünün sağlanmasıdır.

Bilgi, çeşitli düzeylerde özel veya bütünsel olabilir. Bu bakış açısı, yetenek ve temel yetenek konuları ile ilişkilendirme bakımından özellikle uygundur [1]. Belirli bir sektörde rekabet içinde olan işletmelerde genellikle benzer yetenekler yaygınlık taşımaktadır ve bu yetenekler, sektörün başarılı işletmelerinin belirgin özelliklerini yansıtır. Oysa temel yetenekler, tek bir işletmeye özgü olan ve o işletmeye rekabet avantajı sağlamada etkili olan özelliklere karşılık gelmektedir. Örneğin bir sektördeki işletmeler, üretim ve satışı gerçekleştirmek için tasarım, tedarik, üretim, pazarlama ve dağıtımdaki yeteneklerini destekleyen genel bilgilere sahiptirler. Fakat, yalnızca performansları sektör ortalamasının üzerinde olan işletmeler özel bilgilere ve kendilerine özgü temel yeteneklere sahiptirler. Bu işletmelerin, örneğin tasarım veya mühendislik teknolojilerindeki özel bilgileri, temel yeteneklerinin kökenini teşkil eder ve rekabet avantajı sağlamalarının kaynağını oluşturur.

Başarılı öğrenen organizasyonlar, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini birleştiren çalışma ortamını yaratırlar. Örgütsel öğrenme, özellikle bilgi sermayesi stoklarını arttırmak için sürekli yeni bilgi geliştirme ile ilgili olmasına karşın bilgi yönetimi, organizasyonun bütününde mevcut bilginin işbirliğinin sağlanması, biçimselleştirilmesi, depolanması, paylaşılması ve dağıtımına yöneliktir. Temel yetenekler oluşturmak ve bunlara işlerlik kazandırmak, işletme performansında önemli gelişmelere neden olur. Örgütsel öğrenmenin temel amacı yeni bilgilerin sürekli geliştirilmesi kadar, örgütsel varlıkların daha etkin ve verimli yönetilmesidir.

## VIII. SONUÇ

Öğrenen organizasyon, tüm çalışanlarının katkısıyla biçimlenecek örgütsel öğrenme düzeyinin yükseltilmesiyle yaratılır. Bu bakımdan neden-sonuç ilişkisi bakımından iki kavram arasında doğrudan bir ilişki vardır. Öte yandan, öğrenen organizasyon kavramıyla çoğu zaman eş anlamlı kullanılan örgütsel öğrenme, çalışanların karşılaştıkları sorunlarla ilgili çözümleri organizasyonun yararına sonuçlar yaratacak biçimde kullandıklarında oluşur.

Organizasyonlardaki öğrenme süreçleri, öğrenmedeki engelleri yeni yöntem ve uygulamalar geliştirerek ortadan kaldırmayı ve yeni bilgi kaynaklarına ulaşarak deneyimleri yaygınlaştırmayı gerektirir. Böylece geliştirilen örgütsel öğrenme düzeyi, organizasyonun mevcut işleyiş biçimlerini olumlu biçimde etkileme gücüne sahip yeni bilgi ve anlayışlar geliştirebilme yeteneklerinde artış yaratır.

Öğrenen organizasyonun etkinliğini artırabilmek için üretken öğrenmenin yanı sıra uyumlu öğrenmeye de işlerlik kazandırmak gereklidir. Çünkü, dönüştürücü değişim anlamına gelen önemli üretken öğrenme dönemleri, daima küçük adımlar şeklinde gelişen değişimlere karşılık gelen uyumlu öğrenme dönemleri tarafından izlenir. Bu kavramlar aralarında ilişkilidir ve her ikisi de sonu olmayan bilişsel değişimlere bağlıdır. Üretken öğrenme, köklü değişimlere karşılık gelir. Bu değişimler, yenilik yaratan radikal sonuçlar olarak görünürler. Öte yandan uyumlu öğrenme daha zor fark edilebilir ve sonuçlarının önemli değişimlere karşılık gelmesi şart değildir.

Öğrenmenin, rekabet üstünlüğü sağlamada temel unsur olarak kabul edilmesi gittikçe kuvvetlenmektedir. Öğrenme konusuna artan ilginin bir diğer nedeni de, teknolojik ilerlemelerin organizasyonların çevrelerini gittikçe daha belirsiz hale getirmesinin yarattığı değişim baskısıdır. İşletmelerin değişim baskısı karşısında rekabet avantajı sağlayabilmeleri için "öğrenen organizasyon" olmaları kaçınılmazdır. Çünkü öğrenen organizasyonlar, değişim baskısının kapsadığı belirsizliğin üstesinden gelmek için gerek duyulan bilgi unsurunu geliştirme ve

işlerlik kazandırma temeli üzerine oluşan bir anlayışa sahiptirler.

Öğrenen organizasyon konusu kapsamında, teknolojik altyapı ve bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenmeyi birbirine bağlamada yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Böylelikle organizasyonlar için, sürekli örgütsel öğrenme ve temel yeteneklerini oluşturan bilgi sermayelerinin etkin yönetimi ile daha yüksek esneklik ve uyum yeteneği sağlayabilmek mümkün olmaktadır.

Öğrenen organizasyonlar başarı düzeylerini arttırmak için, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini bütünleştiren bir ortam yaratırlar. Örgütsel öğrenme, mevcut bilgi sermayesini arttırmak için sürekli yeni bilgi geliştirme ile ilgili olmasına karşın bilgi yönetimi, mevcut bilginin biçimselleştirilmesi, depolanması, paylaşılması ve dağıtımına yönelik çözümler üretir. Bu kapsamda oluşan ve işlerlik kazanan temel yetenekler sonucunda ise işletmeler, rekabet avantajı bakımından daha üstün pozisyonlara sahip olurlar.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Pemberton, J.D. & Stonehouse, G.H. (2000). Organisational learning and knowledge assets-an essential partnership. *The Learning Organization*, 7(4), 184-193.
- [2] Mumford, A. (2000). A learning approach to strategy. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 265-271.
- [3] Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II - Theory, Method, and Practise*, Reading: Addison Wesley.
- [4] Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20.
- [5] Starkey, K. (1996). *How Organization Learn*. London: Thomson.
- [6] Wren, D.A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley and Sons.
- [7] Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading -MA: Addison-Wesley.
- [8] Nevis, E.C.; DiBella, A.J. & Gould, J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- [9] Ulrich D.; Von Glinow, M.A. & Jick, T. (1993). High-Impact Learning. *Organizational Dynamics*, Autumn, 53-58.
- [10] Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), Sept.-Oct., 115-124.

- [11] Senge, P.M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), Fall, 7-23.
- [12] Nicolini, D. & Meznar, M.B. (1995) The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48(7), 727-746.
- [13] McGill, M.; Slocum, J. & Lei, D. (1992). Management practices in learning organisations. *Organizational Dynamics*, 21(1), Summer, 5-17.
- [14] Kolb, D.A.; Rubin, I.M. & Osland, J. (1991). *Organisational Behavior: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- [15] Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and Literature. *Organizational Science*, 2, 88-115.
- [16] Pinar, İ., (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), Kasım, 37-78.
- [17] Romme, G. & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- [18] Weick, K. (1991). The non-traditional quality of organizational learning. *Organizational Science*, 2(1), 116-123.
- [19] Argyris, C. (1992). *On Organisational Learning*. New York: Blackwell.
- [20] Appelbaum, S.H. & Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application. *The Learning Organization*, 4(3), 115-128.
- [21] Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), 193-201.
- [22] Keidel, R.W. (1994). Rethinking Organizational Design. *Academy of Management Executive*, 8(4), 12-27.
- [23] Matlay, H. (1997). *Learning Organisations in Context: A Literature Review*. London: EDEXEL.
- [24] Dodgson, M. (1993). Organisational learning: a review of some literatures. *Organisation Studies*, 14(3), 375-394.
- [25] Moingeon, B. & Edmondson, A. (1996). *Organisational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage Pub.
- [26] Rothwell, R. (1992). The fifth generation innovation process. *R&D Management*, 22(3), 221-239.
- [27] Senge, P.M., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- [28] Gieskes, J.F.B. & Ten Broeke, A.M. (2000). Infrastructure under construction: continuous improvement and learning in projects. *Integrated Manufacturing Systems*, 11(3), 188-198.
- [29] Pedler, M.; Burgoyne, J. & Boydell, T. (1996). *The Learning Company - A Strategy for Sustainable Development*. 2nd Ed. London: McGraw-Hill.
- [30] McGill, M.E. & Slocum, Jr., J.W. (1993). Unlearning the Organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), Autumn, 70-86.
- [31] Beer, M.; Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68(6), Nov.-Dec., 158-166.
- [32] Garvin, D.A., (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), July-August, 78-91.
- [33] Stata, R. (1989). Organizational Learning - The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), Spring, 63-74.
- [34] Matzdorf, F.; Price, I. & Green, M. (2000). Barriers to organizational learning in the chartered surveying profession. *Property Management*, 18(2), 92-113.
- [35] Harvey, C. & Denton, J. (1999). To come of age: the antecedents of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 36(5), December, 897-918.
- [36] Stonehouse, G.H. & Pemberton, J.D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131-144.
- [37] Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- [38] Nonaka, I., (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 79(1), Nov.-Dec., 96-104.

**İbrahim PINAR** ([ipinar@istanbul.edu.tr](mailto:ipinar@istanbul.edu.tr)) is an Associate Professor in Faculty of Business Administration. Department of Business Management and Organization at Istanbul University. He received his PhD from Istanbul University. His research interests include technology management, business ethics, learning organizations.