

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Yrd. Doç. Dr. Said Kingir

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Öğretim Üyesi.

E-mail: saidkingir@hotmail.com

Muammer Mesci

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi.

E-mail: m_mesci@hotmail.com

ÖZET

Öğrenen organizasyonlar oluşturulmadan önce öğrenmeyi öğrenmek için öncelikle tüm ilgililerin güdülenmesi gerekliliği göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Diğer bir ifade ile işletmelerin aynı sonucu minimum maliyetle gerçekleştirme ya da aynı maliyetle daha iyi sonuçlara ulaşma konusundaki zorunluluk yüksek performanslı örgütler oluşturarak, rekabet avantajı yakalama ve bu avantajı uzun süreli devam ettirebilme başarısı için günümüzde öğrenen organizasyon çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Öğrenen organizasyonların başarılarının devamı için sürekli öğrenmeyi teşvik ederek bunu yaşam tarzı haline getirmek ve ideal örgütsel iklim oluşturmak suretiyle tüm çalışmalarını sistem bütünlüğü içinde uygulamakla yakından ilintilidir. Sistem genel olarak iyi işlediği zaman, fırsat ve tehditler doğru algılanmak suretiyle örgütün üstün ve zayıf yönlerinin tespit edilerek, sisteme ayak uyduramayanlar mümkünse adapte edilerek, değilse elimine edilerek iyileştirme ve geliştirmelere devam edilir. Öğrenen organizasyonlar fırsat ve tehditleri her zaman analiz edebilen bir yapıya sahip olarak, sürekli çalışanlarını öğrenmeyi öğrenmeye güdülemeye çabalamalıdır. Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alınarak, bu çalışmada öğrenen organizasyon kavramı, önemi, öğrenen organizasyonların disiplinleri ve örgütsel öğrenme belli başlı öğrenme düzeyleri vurgulanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyonlar.

ABSTRACT

It is very critical subject that before organizations for better learning are formed to educate all related persons in learning how to learn effectively. Nowadays, Learning organization efforts have a very big importance to gain cost advantage, to constitute high-performance organizations to achieve competitive advantage and continuous this case in long term. The continuousness of the success of learning organization is connected with encouraging continuous learning, generating ideal organization climate, ensuring system integrity in its all actions. For learning organizations have always a framework that analysis opportunities and threat, they should effort to motivate their employees. In this study the light of the points that stated above is examined that learning organizations concept and importance the discipline of learning organizations for establishment and organizational learning

Keyword: Learning, organizational learning, learning organizations

GİRİŞ

Ulusal ve uluslar arası arenada gerçekleşen baş döndürücü gelişmeler doğal olarak örgütsel yaşamı da etkilemektedir. Çağdaş organizasyonların yaşamlarını devam ettirerek ayakta kalabilmeleri bu gelişmelere ayak uydurmaları ile mümkündür. Örgütlerin bu hızlı gelişme sürecine ayak uydurabilmeleri ve yoğun rekabet ortamında başarıyı yakalayıp sürekli

koruyabilmeleri “öğrenen organizasyon” konusundaki çalışmalara yeterince eğilmeleri ile gerçekleşebilir. Nitekim Konfüçyüs, “bir şey bildiğin zaman, onu bildiğini belli etmeye çalış. Bir şey bilmiyorsan onu bilmediğini kabul et. İşte bu bilgidir” diyerek, öğrenmenin bilmediğini kabul ederek başladığını ve ancak bu şekilde öğrenmenin gerçekleşebileceğini vurgulamıştır.

Günümüzde “bireysel öğrenme” kavramı “örgütsel öğrenme” kavramına dönüşmüştür. Çünkü başarı artık sinerji yaratan ekiplerle gerçekleştirilebilmektedir. Sistemlerin mutlak anlamda başarılı olduğu bir alanda bireysel eğitimin çok fazla önemi olmayacaktır. Günümüzde insanlar deha derecesinde zekaya sahip olsalar bile, uzun vadede takım ruhu bilincinde düzenli olarak çalışan ekiplere karşı koyamayacaktır. Yukarıda özetle ifade edilmeye çalışılan konulara açıklık getirebilmek amacıyla “öğrenen organizasyon” kavramı ile ilgili literatür çalışması yapılarak teorik çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

1. Öğrenen Organizasyonun Tarihi Gelişimi

1950’li yıllarda “Sistem Teorisi”nin ortaya konması ve ortaya atılan sistem düşüncesinin gelişmesi ile organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesi sağlanmıştır. Senge, “Sistem Teorisi”ni öğrenme sürecine uyarlayarak, buradan elde ettiği bilgileri iş dünyasına aktarmış ve karşılaşılan olumlu sonuçlarla öğrenen organizasyon disiplini iş dünyasında popüler olmaya başlamıştır (Özen Kutaniş, 2002: 258). Bu kavram, iş dünyasında 1970’lerde ortaya çıkmış ve ilk olarak “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Daha sonraları, şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı “örgütsel öğrenme sistemi” adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıydı (Taştan, 2006). 1980’lerde Shell’in, stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi düşünmeye başlaması öğrenen organizasyona ilgiyi arttırmıştır. Shell’in yaptığı bu çalışmada takım çalışması ve yoğun haberleşme, kişilere daha çok hareket yeteneği veren, daha sorumlu ve daha başarılı bir şirket oluşturmada temel faktör olarak görülmüştür. 1990’ların başında Peter M. Senge’ nin kamu ve özel teşebbüslerdeki öğrenen organizasyondaki “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı

kitabı ve makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra, öğrenen organizasyon olmayı taahhüt eden örgütlerin sayısı da her geçen gün artmıştır (Çam, 2002: 55-56).

Öğrenen organizasyon alışkanlığı başlamadan uzun bir zaman önce, organizasyonlar yetersizlik varsayımlarıyla uğraşmışlardır. Bu varsayımların karakteristiği, kontroller, direktifler, yasalar, prosedürler, yönetimin yapıları ve yönetim piramidinin gücüdür ki, bunlar çok maliyetlidir (Handly, 2006). Organizasyonun öğrenen bir sistem olarak ifade edilme düşüncesi yeni değildir. Gerçekte yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un bilimsel yönetimde organizasyonları daha etkin hale getirmek için çalışanların transfer edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla yönetim literatürüne girmiştir. Ancak, "Öğrenen Organizasyon" terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarına rastlamakta, Senge'nin çalışmaları ile de önemi artmaktadır (Özgener, 2002: 42). Tüm bunların ışığında öğrenen organizasyon ile ilgili çalışmalar 1950'li yıllarda başlayarak gelişmiş, önemli bir yönetim tekniği olarak günümüze kadar Senge' nin çalışmalarıyla ilgi odağı haline gelmiştir.

2. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Önemi

Öğrenme kısaca, kişinin davranışlarında değişikliğe neden olan süreç (Marquardt, 1996: 30), ya da bilgi ve becerilerin eklenmesi, arttırılması (Kim, 1993: 38) şeklinde ifade edilebilir. Eğitim çalışmalarına başlanmadan etkinlik sağlanması amacıyla, ilgililer öncelikli olarak bu tür aktivitelere motive edilmelidir (Gilbert, 1982: 25-30). Eğer yaklaşımlar olumsuz ve güdüleyici hazırlıklar yapılmadıysa öğrenme tam olarak gerçekleşmeyebilir (Sanders, 1983: 15-20). Burada insanın motive edilmesi, mutlu olması ve ilişkileri ön plana çıkmaktadır (Akat, 2002:159).

Öncelikli olarak işletmeler tarafından öğrenme kavramı kavranarak, sürekli değişim etkisinin değerlendirilmesi yapılmalıdır (Binney, 1995: 52). Senge öğrenmenin temelinde zihniyet değişikliğinin yattığını (Senge, 2002: 22) söylerken Hult ve Arkadaşları ise öğrenmeyi; davranışları etkileyen bilgilerin eklenmesi şeklinde tanımlamışlardır (Hult, 2003: 541-556). Desimone ise, öğrenmeyi bilgi ile elde edilen değişimin olumlu yönde değişmesi (1998: 57)

olarak ifade etmektedir. Ancak bütün değişimlerin davranışları olumlu etkileyeceği anlamına gelmez (Irwin, 1993: 86-87).

Öğrenen organizasyonu birçok yazar değişik şekillerde tanımlamaya çalışmıştır. Ama sonuçta belirli kriterlerde birleşmektedirler. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir. Organizasyon sözcüğü literatürde hem makro hem de mikro yaklaşım olarak ele alınıp tanımlanmaya çalışılmıştır. Her iki yaklaşımı da içeren ve kavramı tanımlayan bir açıklamaya göre, organizasyon, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kural ve süreçler bütünüdür (Taştan, 2006). Öğrenen organizasyon anlayışı; yarının yönetimi ve değişim yönetiminde eğitilmiş insana daima kendini geliştirme yeteneğine sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim tekniğidir (Gürsözlü, 2006).

Öğrenen Organizasyon kavramını daha iyi açıklayabilmek için, şu iki kavramı birbirinden ayırmak ve özelliklerini kısaca ele almak gerekir: Bunlar Organizasyonlarda öğrenme ve öğrenen organizasyondur. Bunlardan birincisini organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; ikincisini de bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak mümkündür (Koçel, 2005: 434). Öğrenen organizasyon, öğrenmeye daima öncelik verir. Bu nedenle Öğrenen Organizasyon, tüm üyelerin öğrenmesini sağlayıp basitleştirir ve bu süreyi verimli bir şekilde yönlendirerek kendini değişen koşullara uyarlayan bir yapıya kavuşur. David Garvin'in (1993) de belirttiği gibi öğrenen organizasyon, bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için değiştirme becerisine sahip olan organizasyondur (Özen Kutaniş, 2002: 258). Burada ideali gerçekleştirmenin yolu, işaretleri, belirtileri, ham bilgileri en kısa zamanda fark ederek, seçebilme ve hamle yapabilecek doğru karar verme bilgisine dönüştürmekten geçer (Waltz, 2003:8). Örgütün, değişen çevre koşullarına uyum sağlama süreci önemli olduğundan ilk olarak, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda kurumun iç ve dış çevre analizi yapılarak, çevresel değişimin yönü ve niteliğinin ortaya konulması gerekmektedir (Seymen, Bolat, 2002: 50).

Değişimin yoğunluk kazandığı günümüzde en iyi sonuçlar örgütsel öğrenme ile sağlanabilir (Garvın, 1998: 67). Öğrenen organizasyonlar, değişimin önünde ve hızla değişen yapılardır (Budak ve Budak, 2004: 171). Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde, hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar, kendilerini bir süre sonra küçülmüş ya da dağılmış olarak görebilirler. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir kurumun geleceği olduğu söylenemez. Günümüzde öğrenme, rekabeti artırma konusunda, var olan en önemli üstünlüklerden birisidir. Hızlı değişikliklerin olduğu bir dünyada en sağlıklı olan öğrenme, çözüm ve değişimdir. Yakın gelecekte zirveye oynayan birey ve kurumlar, en kolay, en hızlı öğrenenler olacaklardır (Çam, 2002: 57). Öğrenen organizasyonlarda; yapı, süreçler, disiplinler ve stratejiler aracılığıyla öğrenmeyi en üst düzeye çekerek sürekli gelişen proaktif örgüt olmak hedeflenir (Arıkboğa, 2003).

Öğrenen organizasyonda öğrenme belli zaman ve aralıklarda gerçekleştirilen bir olay olmaktan çıkarılarak, organizasyondaki bütün çalışmalar, işbirliği ve öğrenme temeline oturtulmaktadır (Braham, 1998: 9). “Öğrenen organizasyon, hızlı ve toplu bir şekilde öğrenen ve kendini sürekli olarak daha iyi bilgi toplayabilen, bunu yönetebilen ve örgütün başarısı için kullanabilen bir örgüt haline getirmeye çalışan organizasyondur. Örgüt içindeki ve dışındaki herkes çalışırken öğrenmeye yönlendirilir” (Arsoy, 2005: 289). Diğer bir ifade ile öğrenen organizasyon; uyum ve değişim için kapasitesini ve becerisini sürekli geliştiren organizasyondur (Özgener, 2000: 43).

Bireysel öğrenme sürecini kapsayan öğrenen organizasyon, yaratıcı ve kritik düşünce yeteneği geliştiren, geleneksel organizasyon düşüncesini değiştirmede değerleri iyi bir şekilde aktarma becerileri sağlamaktadır (Faerman, 1996). Öğrenen organizasyon, toplu veya bireysel olarak her düzeydeki insanın, ürünlerin kapasitesini yükseltmek için sürekli olarak uğraştığı organizasyondur (Karash, 2002).

İnsanlığın sahip olduğu bilgi birikimi, kısa sürede demode olabilmektedir (Drucker, 1998: 152). İnsan yaşamında birçok davranış, öğrenme ile olgunlaşmanın birlikte bulunmasını gerekli kılmaktadır (Bozdoğan, 2003: 9). Başarılı yöneticiler, personelin kişiliklerini

değiştireceğine, arzu edilen davranışları ve bu davranışlara etki eden içsel ve dışsal unsurları tespit etmek için uğraş verirler (Hellriegel vd., 1998: 104-105). Yöneticiler rekabetçi avantaj elde etmek istiyorsa öğrenen organizasyonların aktivitelerini sürekli hale getirmelidir (Chonkoa, 2003: 935-946). Öğrenen organizasyonların temel felsefesinde öğrenmenin sürekli hale getirilmesi esastır.

Bütün bu tanımlar ışığı altında işletmeler, kurumların, ya da kendini sürekli geliştirme isteği bulunanlar, öğrenen organizasyonu uygulayarak, pazar ortamında rekabet edebilmesi, gelişebilmesi, yeniliklere açık olması, organizasyonda bilgiyi paylaşma gerekliliği bilincinde olarak, müşterileri tatmin edebilmelidir. Bu da çalışanların motivasyonunu yükselterek kârı arttırmak ve örgütün belli amaçlar doğrultusunda büyümesi hedeflenerek sağlanmalıdır.

3. Öğrenme Açısından Organizasyonlar

Bilgi işin oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur. Bilgi yoksa, işletme yok olmuştur ya da yok olmak üzeredir. Organizasyonlar sürekli değişim ve gelişim halinde bulunan sosyal sistemlerdir. Bu nedenle, birçok yönetim bilimci, organizasyonları değişim süreçleri açısından incelemiştir (Çam, 2002: 59). Bazı insanlar öğrenmenin, bilginin yorumlanması esnasında gerçekleştiğini iddia ederken bazı insanlar da ortak kavrayışları, organizasyon normları, hatta hafızayı etkin mekanizma olarak kullanmayı göstermektedir (home.anadolu.edu.tr,18/10/2006). Organizasyonun öğrenmesi, esas itibarıyla bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile sağlam bir ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir (Gürsözlü, 2006).

3.1. Bilen Organizasyonlar (Knowing Organizations)

Bilen organizasyonların temel özelliği çevrelerindeki değişime tepki olarak ortaya çıkması aynı zamanda varolan ürün ve hizmetlere ekleme yapmalarıdır. Bu tür yapılarda yapılan yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden firmanın kanıtlanmış çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler, rekabet gücünü de sınırlamaktadır (Özgener, 2000: 43). Bilin organizasyonlardaki öğrenme eğrisi azalan bir eğim göstermektedir. Bilin organizasyonlar örgütü insanların güçlü yönleri ve potansiyelleri çevresinde kurmaktansa, insanları mekanik

örgütlemenin gereklerine uyacak bir biçimde şekillendirebilir. Bilen organizasyonlarda çalışanlar kişisel gelişim olanaklarını kaybederlerse, genellikle değer vermedikleri ve hoşlanmadıkları bir işte her gün bir makine gibi saatlerce çalışırlar (Çam, 2002: 62).

Bilen organizasyonlar daha çok çevredeki değişime tepki olarak değişirler. Değişiklikler büyük çaplı değildir ama sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişiklik yapılmaya çalışılır (Taştan, 2006). Klasik yönetim anlayışında görülen insan unsurunu ikinci plana atma, komuta birliği, yetki zinciri, yetki ve sorumluluk, iş bölümü gibi yaklaşımlar bilen organizasyonlarda etkin bir şekilde görülmeye başlamış ve bu modelin temelini oluşturmuştur.

3.2. Anlayan Organizasyonlar (Understanding Organization)

Anlayan organizasyonda insanları bir araya getirerek, kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek olan değerler bütünü olarak “örgüt kültürü” oluşturulmaya çalışılır (Özen Kutaniş, 2002: 260). Anlayan organizasyonlar insanları bir araya getirerek, işletmeye ait olma duygusunu onlara aşılacak değerler bütünüünün oluşturulması gereği üzerinde durmaktadır (Özgener, 2000: 44).

Bilen organizasyonların ardından anlayan organizasyon yerini almıştır. Anlayan organizasyon “en iyi” açıdan bakan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi” lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur (Gürsözlü, 2006). Bilen organizasyonları, anlayan organizasyonlar (understanding organization) izler. Bu aşamada, işletmeler, sadece “en iyi anlayışı yerine”, gelişen olaylara çalışanların kişisel anlayış ve değer yargılarını da katarak “en iyiyi” bulmayı hedefler. Bu aşamada organizasyon, sadece en iyi açısından değerlendiren, koşullara, kişisel anlayışa ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi" lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur (Taştan, 2006). Anlayan organizasyon, bilen organizasyondan farklı olarak insan unsuruna “Neo-Klasik” yaklaşımda olduğu gibi önem vermektedir (Çam, 2002:63). “Neo-Klasik“ yaklaşımda var olan insan ilişkilerine yoğunlaşan grup oluşturma, gruplar arası ilişkiler, motivasyon, önderlik gibi konularda da benzerlik göstermektedir.

3.3. Düşünen Organizasyonlar (Thinking Organizations)

Düşünen organizasyonlar, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticileri bu yönde eğitirler (Ertürk, 2000: 274). Düşünen organizasyonun eksikliği, çabuk çözümler üzerinde durarak, temeldeki soruna yönelmemesidir. İş sorunlarının çözümünde tepki verici programları esas alan bu yaklaşım, çoğu zaman yönetimin bakış açısını kısıtlar ve öğrenmeyi engeller (Özgener, 2000: 44). Düşünen organizasyonlar ayrıca, henüz mevcut olmayan olasılıkları araştırarak çıkabilecek sorunlar üzerinde çözüm üretmeye de çalışmazlar. Ama bu yaklaşım, iş sorunlarının çözümünde tepkici programları esas alır ve çoğunlukla yönetimin bakış açısını kısıtlayarak öğrenmeyi engeller. Düşünen organizasyonda bir işletmede meydana gelebilecek aksamlar veya sorunlar varsa bunlar düzeltilbilecek, ileride olumsuz olaylarla karşılaşmamak için tedbirler alınacaktır (Özen Kutaniş, 2002: 261). Ayrıca iş ile ilgili analizlerin yapılması, bilgi paylaşımı, sorumluluk v.s gibi özelliklerin de üst yöneticiler ve astlara düşen görevler arasında bulunmuş olması göz ardı edilmemelidir.

3.4. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)

Öğrenen organizasyonlar çalışanların güçlendirilmesini diğer örgütlerden daha farklı ve önemseyerek kullanmaktadır (Covey, 2004: 197). Öğrenen organizasyonlar, işletme stratejilerinin başarısını arttırmak için, çalışanların katılımı ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların katılımı ile bilgiye ulaşmayı, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan, geçmişte yaptıkları ile değil, gelecekte yapacakları ile farklılaşmayı sağlama özelliklerini taşıyan ve bu özelliklerini pratiğe geçirebilmiş organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Çam, 2002: 66). Öğrenen Organizasyonların değişime yaklaşımları çok farklıdır. Diğer organizasyonlar mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurlarken, öğrenen organizasyon kendini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi amaçlar (Özen Kutaniş, 2002: 263). Öğrenen organizasyonlar kavramını popüler kılan Senge, öğrenmeye olan gereksinimi şu şekilde belirtmektedir: “Dünya, kendi içinde birbiriyle daha bağlantılı hale

geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı sürece, çalışma daha “öğrenmeci” olmak durumundadır. Adı Ford, Sloan veya Watson olsun, organizasyon için tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden “düşünüp bulması” ve organizasyonda geri kalan herkesin “büyük stratejist” in emirlerini izliyor olması da mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek olan organizasyonlar, bireylerinin, bir örgütün tüm düzeylerinde yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceklerini keşfedenler olacaktır” (home.anadolu.edu.tr,18/10/2006). Günümüzde başarılı organizasyonlar incelendiğinde, bireysel yeteneklerden çok takım ruhunu benimsemiş, kolektif düşünüp çalışmayı başarabilecek nitelikteki insanlardan oluştuğu görülecektir.

Öğrenen organizasyon, bireyin kendine yönelmesi, kendi eksikliklerden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi, sürekli gelişmeyi amaç edinmesi ve bilgi üretimine katkıda bulunması, kısaca, kendini geliştirmesi için farklı ortamlar yaratan organizasyondur (Demirkol ve Türkay, 2004: 35). Burada en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durum hem çalışanlar hem de organizasyonun karşılıklı sorumluluklar yüklenmesine neden olur (Taştan,2006).

Öğrenen organizasyon, bireylerin gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilecek şekilde kapasitelerini arttırdıkları, yeni ve coşkun yaklaşım ve düşüncelerin beslendiği, insanların sürekli olarak, birlikte nasıl öğrenildiğini öğrendiği bir organizasyondur (Evcimen, 2006). Öğrenen Organizasyonu yaratmak için zorunlu durumları aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır (Watkins and Marsick, 2006);

- Devamlı öğrenme fırsatları yaratmak,
- Diyalog ve araştırmaları ilerletmek,
- İşbirliği ve takım halinde öğrenmeyi teşvik etmek,
- Hakimiyet ve paylaşılan öğrenme için sistem kurmak,
- Ortak bir vizyona doğru gitmek için insanlara yetki vermek,
- Organizasyonun çevresini organizasyon etrafında birleştirmek.

Bugün değişimi oluşturan organizasyonların genel bir amacı paylaşmak için takım grubundaki bireylerin sayılarında artış görmekteyiz. Birliktelik için gerekli olan güven ve koşulları yaratmayı, herhangi büyüyen bir organizasyon için gerekli olan çeşitli araştırmalara teşvik etmek ve bu her ikisinin de yapılması gerekliliğidir (Handy, 2006). Organizasyonlar niçin bu kadar önemli? Çünkü gelişmenin ve performansın düzeyi birçok öğrenmede bugün için gerekli öğrenme ihtiyacı vardır. Birçok endüstride, sağlık tedavilerinde, hükümetin birçok bölümlerinde ne doğru bir yol, ne de açıkça bir başarı görülmemiştir (Karash, 2002). Öğrenen organizasyonların önemi, bu örgütlerin kendi geleceklerinin oluşumunda daha aktif bir rol almalarından gelmektedir. Organizasyonlar için sadece ayakta kalmayı sağlamak değil, aynı zamanda kendi geleceğini de üretmek önemlidir. Bu, örgütün sadece bir şey üretmesi değil, belli özelliklere sahip bir şeyler üretmesiyle mümkün olabilir. Bunun yapılabilmesi, örgütte çalışanların kendileri için önem taşıyan değerleri başarmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır (Şimşek, 2002: 424). Öğrenen organizasyonlar beklentilere yanıt verebilecek bir örgüt ruhuyla üst kademededen başlayıp, organizasyonun alt kısmına kadar bir hiyerarşi, sürecin içinde bilgi alış verişi sağlayıp, öğrenmeye teşvik etmeyi, bireysel öğrenmeyi, sürekli gelişmeyi ve ortak bir vizyona sahip olmayı gerekli görür.

4. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri

Öğrenen organizasyon kurmak için beş yeni disiplinin bir araya gelmesi gerekir. Bir disiplin, belli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yoludur. Bu yeni beş disiplini diğer bilinen yönetim beceri ve disiplinlerinden ayıran temel 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 (home.anadolu.edu.tr,18/10/2006). Öğrenen organizasyon, insanların geleneksel düşünme yöntemlerini bir kenara bırakarak, açık iletişim sayesinde örgütsel süreçlerin gerçekte nasıl

işlediğini anlamaya çalışır. Herkesin kabul edebileceği bir vizyonu geliştiren ve daha sonra bu vizyonun başarıya ulaşma amacı ile kullanıldığı bir yönetim tekniğidir (Özgener, 2000: 48).

Öğrenen organizasyon için tek bir model yoktur. Organizasyonun ne olduğu konusu çalışanların rolü ile ilgili bir tutumdur. Organizasyonlardaki herkes sorun çözümünde, katılımcı olarak katkıda bulunmakta, bu durum onların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde rol oynamaktadır. Dikkat edilmesi gereken kalite ve müşteri tatminidir. Öğrenen organizasyonların performansını en üst düzeye çıkarmada hiyerarşiden çok, sorun yaratan ve çözen takımların ve sistemlerin üzerinde durulmaktadır (Eren,1998: 98). Öğrenen organizasyonların oluşumunda önem arzeden beş disiplinden söz ederken disiplin kavramını “anlama ve yapma yolu” olarak açıklayan Senge, bu disiplinlerin hangi noktalarda birbirleri ile bağlantılı olduğu konusunda açık bir şekilde belirtmemesine rağmen, organizasyonların gelecekteki başarılarında bu disiplinlerin merkezi bir rol oynayacağını görebilmiştir (Özen Kutaniş, 2002: 270). Senge’ye göre öğrenen organizasyon olabilmek, beş yeni disiplinin bir araya gelmesini gerekli kılmaktadır. Bu beş disiplin örgüt içinde ayrı ayrı ve sistem bütünlüğü içinde uygulanmalıdır. Bu beş unsurun uygulanabildiği organizasyon, örgütsel öğrenmeyi öğrenmiş, kişisel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilme kapasitelerini, değişen ve gelişen dünyaya uydurabilmenin ötesinde yön verebilecek durumdadır. Senge’nin beş disiplini; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon oluşturulması, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir (Senge, 1991; akt. Bulutlar, 2003).

4.1. Kişisel Ustalık

Bireyler ustalıklarını diğer insanların üzerinde kontrol kurmak için değil, organizasyon ve sistem üzerinde kontrol kurabilmek için geliştirmelidirler. Bireyler kendi kişiliklerini, bilgi ve becerilerini yargılayabilecek düzeyde kendilerini tanımlamalıdır (Çam, 2002: 72). Bir organizasyonun iklimi kişisel ustalık aracılığıyla iki yoldan güçlendirilebilir (home.anadolu.edu.tr,18/10/2006):

- Kişisel büyümeye organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrinin sürekli olarak yeniden güçlendirilmesi.

- Kişisel ustalığın ve hâkimiyetin geliştirilmesi için hayati derecede önemli olan işbaşında eğitimin sağlanmasıdır.

Amaçlara ulaşmaya çalışırken deneyim ve bilgi edinme gereklidir. Bunu hem kendileri için hem de şirketleri için öğrenip, sistem düşünceleri oluşturmaya çalışırlar. Daha sonra kendi etraflarında bağlantısızlığın farkına varıp, kendilerini bütüne daha bağlı olarak hissederler (Üner, 2006). Organizasyonlar sadece kişisel olarak da öğrenilebilir ama kişisel öğrenme, öğrenilen organizasyonu garanti edemez. Kişisel öğrenme bireylerde öğrenilen organizasyonu oluşturamaz (Smith, 2001).

4.2. Zihni Model

Zihni modeller kişinin dış dünyaya bakış açısını ifade eder. Buna kesin ve apaçık anlamalar da dahildir. Öğrenme işleminde zihni modellerin önemi çoktur. Bazı insanlar zihni modellerin varlığını keşfedemezler (Üner, 2006). Zihni modeller, bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler. Bir yönetim bilimci olan Chris Argyris'e göre, zihni modellerimiz hayatımızda yer alan kararları aktif şekilde etkiler. Organizasyonların varoluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir ve zihni modellerin, organizasyon yapısı içinde öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanıldığı zaman olumlu etkileri olacaktır (Taştan, 2006). Senge, zihni modellerin öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılabileceğini söyleyerek zihni modelleri, öğrenen organizasyonların bir disiplini haline getirdiğini vurgulamıştır (home.anadolu.edu.tr,18/10/2006). Zihinsel modeller yardımıyla kişiler yapacakları bir iş döngüsünü kararlaştırabilir, bu kararları açıklayabilir ve paylaşabilir.

Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar. İçimizde bulunan ufuk ve vizyonları ortaya çıkarmayı ve bunları kapsamlı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekir. Bu noktada sorgulama ile savunmayı dengeleyen "öğrenmeli" konuşmalar yapma yeteneği önem taşır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve düşündüklerini başkalarının etkisine açarlar (Çam, 2002: 73).

4.3. Paylaşılan Vizyon

Organizasyonda paylaşılan vizyon, bireylerin karşılıklı etkileşimden doğan bir vizyon ile gerçekleşebilmektedir. Öğrenen organizasyondaki liderler için bunun anlamı, organizasyon içindeki bireylerin birbirlerini etkileyerek oluşturmuş oldukları vizyon'u lider olmadan da oluşturabilme kolaylığının olmasıdır (Faerman, 1996). Eğer organizasyonda gerçekten paylaşılan bir vizyon varsa, çalışanlar sadece onlara emredildiği için değil, aynı zamanda kendileri istediği için öğrenme sürecine girerler ve bu sayede kendilerini geliştirebilirler (Özen Kutaniş, 2002: 273). *Öğrenen organizasyonda bilgiyi paylaşmak önemlidir, çünkü bilgi paylaşıldıkça artar.*

4.4. Takım Halinde Öğrenme

Vera ve Crossan (2003)'e göre organizasyonda bireysel ve grupsal öğrenme benimsendiğinde, sistemler, yapılar, kültür ve stratejiler gibi örgütsel ortamlara yerleşerek gerçekleşmektedir. Bir takımın başarıya ulaşabilmesi için dört aşamaya ihtiyacı vardır (Üner, 2006):

- **Formlaşma:** Bir grup birbirleri ile anlaşmaya başladıkları zaman o işi minimum zamanda tamamlarlar.
- **Heyecanlanma:** Stresli bir tartışmadan sonra bile beraber çalışabilmeleri gerekir.
- **Normlaşma:** Roller kabul edildiği zaman takımın yaratmaya başladığı hissedilir ve bilgiler paylaşılır.
- **Görevini Yerine Getirmeye Başlama:** Verimde, kalitede, karar vermede, takım halinde öğrenme yaşamsaldır.

Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak “diyalog” un oluşması gerekir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesi olarak tanımlanır. Bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm engelleri keşfedebilmelerini sağlayan bir araçtır. Socrates'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 (home.anadolu.edu.tr, 18/10/2006). Bu gibi organizasyonlarda üyelerin gerçekten arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmesi için takımın kapasitesini geliştirmek ve bu süreci bir sıraya koyarak incelemek gerekir. Kişisel ustalık ve paylaşılan vizyonda öğrenme yapılabilir ama yeterli değildir. İnsanların birbirleri ile hareket

etme ihtiyaçları vardır. Peter Senge'nin dediği gibi organizasyonlarda sadece iyi bir sonuç alabilmek değil aynı zamanda üyelerin farklı şekilde oluşmasından daha çok, üyelerin hızlı bir şekilde gelişmesi olacaktır (Smith, 2001). Bu tekniğin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya koymaktır (Özgener, 2000: 49). Düzenli bir şekilde bilgi aktarımı ve bir bilgiyi tarafsız bir şekilde görebilmek, yorumlayabilmek için belli bir grup tarafından incelenmesi, tartışabilmesi ve yorumlayabilmesi gereklidir. Yanısıra organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin amacı, etkili bir sinerjinin gerçekleştirilmesidir.

4.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temeli, yapıtaşı ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren temel bir araçtır (home.anadolu.edu.tr, 18/10/2006). Sistemin temel noktası genellikle uzun dönemli bir görüşe doğru yönelmektedir (Taştan, 2006). Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal değil, bir döngü içerisinde birbirini etkilemektedirler. Sistem düşüncesi disiplinin özü, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır. Sistem düşüncesinin iki temel özelliği vardır. Bunlardan biri, pekiştirici geri besleme süreci, diğeri ise dengeleyici geri besleme sürecidir (Çam, 2002: 83).

Takım halinde öğrenmede öncelikli olarak, takımın öğrenmesi için kişilerin kendi hükümlerine göre karar vermeleri gereklidir (Üner, 2006). Bu yöntemde, sorunlar parçalara ayrılarak, her bir bölümü ayrı olarak izole edilip bütüne ulaşılmaya çalışılır. Senge'ye göre doğrusal ve mekanik türdeki yöntemler, sorunların verimsiz bir şekilde yükselmesine neden olur (Faerman, 1996). Sistemin parçaları birbirinden ayrı kaldığı sürece, sistem bütünlüğünü yansıtan organizasyonlar gibi anlam ifade etmez. Örneğin bir yapbozun parçalarını birleştirmedeğimizde birçok anlamlar yüklenebilir. Ancak parçalar birleştiği zaman, bu yapbozun anlam kazanacağı söylenebilir. İşte sistem de bunun gibi belli parçaları birleştirilip bütünsel bakılarak daha doğru anlaşılacağı söylenebilir.

5. Organizasyonlarda Örgütsel Öğrenme

Öğrenen organizasyonlar öncelikle, önderlerin zihninde başlayarak, organizasyonel sosyal mimari oluşturma, paylaşılmış vizyon oluşturma ve hizmet edici önderlik geliştirme olmak üzere önemli sayılabilecek üç rolü bulunmaktadır (Daft, 1998: 564-569). Organizasyonel öğrenim bireysel tahminlerin sistem üzerinde biçim değiştirilmesi ile oluşan değişimdir. Organizasyonel öğrenim bireysel öğrenimden daha karışık ve dinamiktir. Organizasyon terimi açıklandığında, organizasyonel ve bireysel öğrenim arasında büyük farklılıklar ortaya çıkmıştı. Ama zaman geçtikçe organizasyonlar gelişmiş bir sistem haline bürünmüş ve bu sistem bireylerin kendi öğrendikleri ile beslenir hale gelmiştir (Üner, 2006). Örgütsel öğrenme, kurumların kendi sorunlarını etkin bir şekilde çözebilmek için kendi geleceklerini belirleme olanağı sağlar (Rosen, 1996: 177). Örgütsel öğrenme bilgi tarama, bilgiyi yorumlama ve öğrenme olmak üzere üç adımda gerçekleşir (Choe, 2004: 61-85). Örgütsel öğrenmede belli başlı öğrenme düzeyleri vardır. Bunları sırasıyla inceleyecek olursak aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır.

5.1. Tek - Döngülü Öğrenme (Single-Loop Learning)

İlk öğrenme tipi geçmiş deneyimlerde göz önüne alınması, sorunların belirlenmesi ve daha önce belirlenmiş standartlardan olası sapmaları ortadan kaldırmayı içerir. Bu öğrenme tipini anlamak için termostat metaforu kullanılabilir. Aynı termostatın belli ısıda verdiği tepkiler gibi bazı nedenler bağımsız olarak değişikliğe uğradığında verilen tepki buna örnek gösterilebilir (Evcimen, 2006). Bu öğrenme tipinde kişiler hataları bulup düzelterek çevrelerinde oluşan değişimlere tepkilerini verirler ama organizasyonun mevcut normlarını korurlar, değiştirmezler. Bu öğrenme düzeyi bir sorgulamayı veya düşünmeyi teşvik etmez, fakat var olan sorunların çözümüne odaklanır (Özen Kutaniş, 2002: 268).

5.2. Çift - Döngülü Öğrenme (Double-Loop Learning)

Çift döngülü öğrenme, Generative (meydana getirici) öğrenme ile eşdeğerdir. Generative öğrenmenin adaptive öğrenmeden değişik bir yanı da şudur. Generative öğrenme yeni yolların aranmasını ve olayları kontrol eden sistemlerin görülmesini sağlar. Eğer olaylara

odaklanabilirsek, en iyi yapabileceğimiz şey bir olayı daha önceden tahmin etmek ve ona göre reaksiyon vermektir (Üner, 2006).

Çift döngülü öğrenme ilk kez 1977 yılında Chris Argyris tarafından ortaya konulmuştur. Bu tip öğrenme, iş çevresinde olup bitenlere daha bütünsel bir açıdan bakmayı içerir. Gerçekten de bu tarz öğrenmede sapmaların olası nedenlerinin belirlenmesinin yanı sıra, bu sapmaların aynı anda düzeltilmesi söz konusudur. Kısaca öğrenen organizasyonlar çift döngülü öğrenme üzerinde durarak değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlarlar ve rekabet avantajı elde etmiş olurlar (Evcimen, 2006). Öğrenme etkinliği çok yönlü ve çok faktörlü düşünülmesi ile sağlanabilir (Slater, 1995: 63-64). Çift döngülü öğrenmede meydana gelen yanlışlıklar, hatalar tespit edilmekte ve bu tespitler dahilinde belirli amaçlar, fikirler ortaya konulmaktadır. Ayrıca tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek yenilikçi fikirler de ortaya koyulmaktadır.

5.3. İkincil Öğrenme (Deutero Learning)

İkincil öğrenme organizasyonun nasıl öğreneceğini, öğrenme kapasitesini ve bu süreci devam ettirebilme gücünü yansıtır. Bu öğrenme düzeyinde kişiler, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejilerini belirleyerek bunları değerlendirir ve geliştirirler (Özen Kutaniş, 2002: 269). Bu öğrenme tek ve çift döngülü öğrenmeleri nasıl oluşturacağımızı ve oluşturulan bu öğrenmeyi nasıl amaçlarımız doğrultusunda kullanacağımızı gösterir. Ayrıca bu öğrenme grup üyelerinin gelişimine, yaratıcılığın artan düzeyde katkıları yapmaktadır.

6. Öğrenen Organizasyon Oluşması İçin Gerekli Özellikler

Öğrenen organizasyonlar; yeni bilgileri ortaya koyma veya bulma, benimseme ve bu bilgileri ürün veya hizmetlere dönüştürebilme, organizasyon davranışlarına yansıtılabilmeye yetenekli organizasyonlardır. Böyle bir organizasyondan başarı elde edilmek isteniyorsa yapılacak şey, organizasyonun bütün birimlerinin tek bir amaç doğrultusunda çalışmalarını yönlendirmektir (home.anadolu.edu.tr,18/10/2006).

Eğer organizasyonlar, "öğrenen organizasyon" olmak istiyorlarsa, yöneticiler, birbirine zıt anlayışlar taşıyan bireylerin ve otonom birimlerin bir arada bulunmasına izin vermelidir. Ancak

bundan sonra birimler, birbirine baskı kurmadan olumlu rekabetle, verimli olabilirler. Öğrenen organizasyon, bireylerin gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilecek şekilde kapasitelerini arttırdıkları, yeni ve coşkulu yaklaşım ve düşüncelerin beslendiği, kolektif arzunun artırıldığı, insanların sürekli olarak, birlikte nasıl öğrendiğini gösteren bir organizasyon yapısıdır. Böyle bir organizasyonda değişim arzu edilir, önlenilmeye çalışılmaz (Evcimen, 2006). Öğrenen Organizasyonların başarı koşullarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (home.anadolu.edu.tr, 18/10/2006):

- Üst yönetimle – alt yönetim arası bağların kopuk olmaması ve üst yönetim kadar alt yönetimin de öğrenmeye destek vermesi.
- Öğrenmenin, organizasyonun günlük işlerinden biri haline gelmesi.
- Organizasyon birimleri arasındaki kesin katı duvarlar yıkılmalı, bilgi akışına imkan verecek bir organizasyon yapısı oluşturulmalı.
- Müşteriyi bir pazar aracı olarak gören düşünce sistemine sahiplik söz konusu ise, öncelikle bu görüş yıkılmalı, müşteri en son hedef olarak görülmelidir.
- Geçmiş sürekli olarak sorgulayıp, geleceğe uyarlamak, öğrenmeyi kolaylaştıracaktır.
- Sürekli olarak deneyimler göz önüne getirilip, öğrenilenler dikkate alınmalıdır

Verimliliğin ne olduğu ölçülmelidir, çünkü yüksek ya da alçak verimlilik rekabete, ayakta kalmaya, çalışma yaşamının kalitesine, iyi ürünler için kaynak elde etmeye, ürünlerin maliyetine ve maaşlara doğrudan etki yapar. Goodman'a göre; eğer grupta çok verimli bir düzeye nasıl ulaşabileceğini anlamak isteniyorsa, değişen verimliliği ve grubun dizayn halkalarını ölçülebilir hale getirmeye gereksinim vardır (Faerman, 1996). Bütün işletmelerde olduğu gibi öğrenen organizasyonlarda da ölçme ve değerlendirme yapılmalıdır ki, işletmelerin belirlenen hedefe ve amaca ulaşıp ulaşmadığı saptanabilsin. Bu açıdan ölçme ve değerlendirme, organizasyonun bir parçası haline getirilmeli ve belirli aralıklarla yapılmalıdır.

Öğrenen organizasyonun ayrıca şu özellikleri de bünyesinde bulundurması gerekir (Çam, 2002: 85):

- Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı.
- İşletme politikalarının oluşturulmasına katılımcı yaklaşım.
- Bilgi sistemleri.
- Yapıcı muhasebe ve kontrol.
- İşletme içi bütün birimler birbirlerinin müşterileri ve tedarikçileridir.
- Ödüllendirmede esneklik.
- Teşvik edici yapılar.
- İşletme dışı analiz yapan iş görenler.
- Kıyaslama.
- Öğrenme iklimi (ilerleme ve gelişme).
- Herkes için kendini geliştirme olanakları ve sorumlulukları.

7. Geleneksel Kurumlar ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması

Öğrenen organizasyon daima kendini yenileyen, geliştiren, teknolojik yenilikleri örgüte yansıtan bir örgüt yapısına sahiptir. Öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonlar arasında birçok farklılıklar vardır. Bunlardan bazıları Tablo 1’deki gibi gösterilebilir.

Tablo 1: Geleneksel Kurumlar ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen Kim?	Bir Yere “Gönderilenler”, Ödüllendirilenler, Seçilmiş Gruplar (Yöneticiler, Satış Elemanları)	Herkes, Tüm Çalışanlar, Tüm Bölüm ve düzeydeki Elemanlar
Öğreten Kim?	Kurum İçinden Eğitimci, Dışarıdan Gelen Uzmanlar	İşe En Yakın Olan Kişiler, Eğitimci ve Uzmanlar
Sorumlu Kim?	Eğitim Departmanı	Herkes
Hangi Öğrenme Araçları?	Dersler, İş Sırasında Eğitim, Usta-Çırak ilişkisi, Formel Eğitim, Öğrenme Planları	Dersler, İş Sırasında Eğitim, Öğrenme Planları, Kıyaslamalar, Ekipler, Kişisel Çabalar, İkili Çalışmalar
Ne Zaman?	Zorunlu Olduğunda, İlk Birkaç Ay	Her zaman, Uzun dönemli
Nerede?	Sınıflarda, İşyerinde	Sınıflarda, Toplantılar Yaparak, Her Yerde
Hangi Bilgiler?	Teknik	Teknik, Ticari, Kişiler Arası İlişkiler, Öğrenmeyi Öğrenmek
Hedef	Bugünün İhtiyaçları	Gelecekteki İhtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Kaynak: Gürsözlü, www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=article&sid=16,15.10.2006.

Örgüt kuramcıları, öğrenen organizasyonu geleneksel organizasyon yapılarında mevcut olan bölümlere ayırma, rekabet ve tepki gösterme gibi üç temel soruna çare olarak düşünmektedir. Birincisi öğrenen organizasyonlarda uzmanlaşmaya dayalı olan bölümlere ayırma, özerk harekete olanak sağlayan farklı fonksiyonlar olarak ortaya koyarak esnekliği ön planda tutar. İkincisi, öğrenen organizasyonlarda rekabete olduğu kadar işbirliğine de önem verilmektedir. Rekabete gereğinden fazla önem verme işbirliğini zayıflatabilir. Yönetim ekibinin üyeleri daha adil, daha bilgili ve ikna edici olduklarını göstermek için birbirleriyle rekabet içindedirler. Üçüncüsü geleneksel organizasyonlarda tepki göstermedir (Özgener, 2000: 49-50). Bir çok geleneksel şirket, öğrenme kapasitesi oluşturmak için zaman ve emeğin gerekli olduğu gerçeğini anlamakta zorluk çeker. Hala eski ekonominin kurallarına göre hareket eden bazı şirketlere göre, öğrenmek yalnızca insan kaynakları ile ilgili bir olaydır (Özkan, 2006). Artan rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran şirketler genellikle, şirketin vizyonunu, stratejilerini düşünen, uygulayan, örgüt kültürü oluşturan amacını gruplara benimsetebilen girişimci liderlere sahiptir.

SONUÇ

Jung *"Kendi kalbine bakamayanın yaşamı bulanıktır; kendi yüreğine bakabilme cesareti gösterenler, gönlünün muradını keşfedenlerdir. Dışarıya bakan rüya görür, hayal dünyasında kaybolur; içeriye bakan uyanır, kendini keşfeder"* (Çam, 2002: 183) sözüyle yukarıda değinilen konuları öz bir şekilde anlatmaktadır. Öğrenen organizasyonda çalışan her birey, işletmenin amacı doğrultusunda takım arkadaşları ile birlikte düşünüp, başarılı olabilmek için rekabet avantajları sağlamalı, değişen dünyamızda önemli adımlar atarak yerini almalıdır. Aynı zamanda öğrenen organizasyonda belirtilen modeller iyi bir şekilde öğrenilmeli, uygulanmalı, desteklenmeli ve sistem kuramı çevresinde grubun bütün üyeleri tarafından ele alınmalıdır. Serbest piyasa ekonomisini göz önünde bulundurduğumuzda şirketler öğrenen organizasyonları kullanarak, karmaşıklık yerine yaratıcılık, açıklık, grup çalışması ve sürekli kendini geliştirme konularında önemli katkılar sağlamıştır.

Öğrenen organizasyonda belirtilen koşullar sağlansa bile, grubu yönlendirecek bir önderin olmayışı önemli eksiklik yaratabilir. Geçmişte yapılan yanlışlıkları göz önüne alarak yeni fikirler üretmek, önemli konular arasında yerini almalıdır. Senge'nin geliştirmiş olduğu "beş disiplin", öğrenen organizasyonlar tarafından önemsenerek, yapılan çalışmalarda kullanılabilir.

Günümüzde sektörlerinde söz sahibi işletmelerin temel vizyonu müşteri tatminidir. Müşteri tatmininin uzun dönemli arzu edilen düzeyde sağlanması, gelişmelerin izlenerek şimdi ve gelecekte müşterilerin talep edecekleri ürün ve hizmetlerin yönünün öngörülmesi ile olasıdır. Bu bağlamda, öğrenme ile ilgili süreçlerin incelenerek tüketici tercihlerinin yönünü kısa ve uzun vadede etkin bir şekilde öngörülebilmesi ve yönlendirilmesi öğrenen organizasyonlarla sağlanabilir. Sözü edilen aktivitelerin etkili bir şekilde gerçekleşmesi ise "Öğrenen Organizasyon" kavramının işletmede hakim kılınması ile mümkündür. Sonuç olarak global başarının sağlanması işgörenlerin organizasyonel öğrenme yeteneklerine bağlı olduğundan, tüm çalışanların gelişmeleri zamanında ve eksiksiz bir şekilde öğrenmesi önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- AKAT İlter, Gönül Budak, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Şafak Matbaacılık, İzmir, 2002.
- ARIKBOĞA, Şebnem Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.
- ARSOY, Ali, "Örgütsel Öğrenme", Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ed: Mehmet Tikici, Nobel Basım-Yayın Dağıtım A.Ş., 1.Basım, Ankara, 2005, ss 287-299
- BINNEY, George, Colin WILLIAMS, Learning in to the future: Changing the Way People Change Organizations, Nicholas Brealey Publishing, London, 1995.
- BOZDOĞAN Zülal, Etkili Öğretmen Olabilmek, Eğitim Sen Yayınları, Ankara, 2003.
- BRAHAM, B. J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Rota Yayını, İstanbul, 1998.
- BUDAK Gülay, BUDAK Gönül, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2004.
- BULUTLAR Füsün, Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerindeki Etkileri, www.isguc.org.tr, Cilt :5, Sayı:1, 2003, Sanal Dergi.
- CHOE, Jong-min, "The Relationships Among Management Accounting Information, Organizasyonel Learning and Production Performance", Journal of Strategic Information Systems, 13, 2004, ss.61-85.

- CHONKOA Lawrence B.vd, "Organizational and Individual Learning in the Sales Force: an Agenda For Sales Research", Journal of Business Research, 56, 2003, ss.935-946.
- COVEY, S. R., Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, 28. Baskı, (Çev. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul, 2004.
- ÇAM, Salim, Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- DAFT, R. L., Organization Theory and Design, Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- DEMİRKOL, Şehnaz ve TÜRKAY, Oğuz, "Kalite Kültürünün Oluşmasında Eğitimin Rolü",II. Kalite Sempozyumu, D.E.Ü.,İzmir, 2004, ss, 31-43
- DESIMONE Rondy L., M.David Haris, Human Resource Development, Harcourt Brace, College Publishers, Philadelphia, 1998.
- DRUCKER, Peter F., "Management's New Paradigms", Forbes, Vol:162, Issue 7, October 1998.
- EREN, Erol, "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayın Dağıtım A.Ş, 4.Basım, İstanbul, 1998.
- ERTÜRK, Mümin "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon ", Beta Yayın Dağıtım A.Ş, 3. Basım, İstanbul, Eylül, 2000.
- EVCİMEN, Tunç, "Öğrenen Organizasyonlar", <http://www.evcimen.com/wht011.htm>, ErişimTarihi:15.10.2006.
- FAERMAN, Sue (1996), "Learning Organizations" May, <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/>, Erişim Tarihi.20/10/2006.
- GARVIN, A.David, "Building a Learning Organization", Harvard Business, Review On Knowledge Management, HBR Press,1998.
- GILBERT, T.F., "A Question of Performance-Part The Probe Model", Training and Development Journal, 1982, ss.25-30.
- GÜRSÖZLÜ, Süheyla, "Öğrenen Organizasyonlar", <http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=article&sid=16>, Erişim Tarihi:15.10.2006.
- HANDY, Charles, "Managing the Dream: The Learning Organization", <http://www.ourfuture.com/arts02.htm>, Erişim Tarihi: 16.10.2006
- HELLRIEGEL Don, John W.SLOCUM ve Richard.W. WOODMAN, Organizational Behavior, 8 th. Edition, International Thomson Publishing, USA, 1998.
- HULT, G, Tomas M. vd., "Organizational Learning As A Strategic Resource Insupply Management", Journal of Operations Management, 21, 2003, ss.541-556.

- IRWIN L.Goldstein, "Training In Organizations", Brooks/Cole Publishing Company, California, 1993, ss.86-87.
- KARASH,Richard,"Learning Org Dialogon Learning Organizations", 2002,
<http://www.learning-org.com/LOinfo.html>, Erişim Tarihi: 15.10.2006
- KOÇEL, Tamer, "İşletme Yöneticiliği" Arıkan Ltd., 10. Bası, İstanbul, 2003.
- MARQUARDT, Michael J., Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, Mc Graw Hill, New York, 1996.
- ÖZEN KUTANIŞ, Rana, "Öğrenen Organizasyonlar", Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay, Recai Çoşkun, Remzi Altunışık, Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002, ss.257-282.
- ÖZGENER, Şevki. "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", Verimlilik Dergisi, 2000/2, ss 41-64.
- ÖZKAN, Memet, "Öğrenen organizasyonlar",
[Http://www.Danismend.Com/Konular/Stratejiyon/Str-Ogreden %20organizasyonlar.Htm](Http://www.Danismend.Com/Konular/Stratejiyon/Str-Ogreden%20organizasyonlar.Htm), Erişim Tarihi:19/10/2006.
- ROSEN, H.R., Leading People: Transforming Business From the Inside Out, Viking-Penguin, 1996.
- SANDERS, P., J.N.YANOUSAS, "Socialization to Learning", Training and Development Journal, 1983,ss.15-20.
- SENGE Peter, Beşinci Disiplin), (Cev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 2002.
- SEYMEN Oya Aytemiz, Tamer BOLAT, Örgütsel Öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
- SLATER, Stanley F., John C. Narver, "Market Orientation and The Learning Organization, Journal of Marketing", Vol:59, July 1995, ss.63-64.
- SMITH, Mark K (2001), "Peter Senge And The Learning Organization", The Encyclopedia of Informal Education, First Published, July, (www.infed.org/thinkers/senge.htm), Erişim Tarihi: 15.10.2006.
- ŞİMŞEK, Şerif, "Yönetim ve Organizasyon", y.y, 7.Basım, Konya, 2002.
- TAŞTAN, Seçil, "Öğrenen Organizasyonlar",
<http://www.humanresourcesfocus.com/ogrenenorg02.asp>, Erişim tarihi :15.10.2006.
- ÜNER, Aslı, "Öğrenen Organizasyonlar", <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak04.html>, Erişim Tarihi: 20/10/2006,
- VERA, D. ve Crossan, M. (2003), "Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework",İçinde M. Easterby-Smith ve M. A. Lyles (Editörler), Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Malden: Blackwell.

WALTZ, E., Knowledge Management in the Intelligence Enterprise, Norwood: Attech House, 2003.

WATKINS, Karen E. And MARSICK, Victoria J, "Sculpting The Learning Organization" (www.-bus.colorado.edu/faculty/larsen/learnorg.html, Erişim Tarihi:15/10/2006.

<http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/default.html>, Erişim Tarihi: 18.10.2006.

KIM, Daniel H., "The Link Between Individual and Organizational Learning"., Sloan Management Review, Vol.35,No:1, Fall 1993.