

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN DAVRANIŞI VE ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME SÜREÇLERİ

Dr. Oya ERDİL

G.Y.T.E, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent

ABSTRACT : *Innovativeness and responsiveness in a changing environment is a sure source of competitive advantage for organizations of today. Organizations must have the capability to enhance their knowledge- base and learning capacity. The purpose of this article is to analyse learning mechanisms and management practises in learning organizations given the short cases covering the topic.*

I-GİRİŞ

Bütün organizasyonlar, kişilerde olduğu gibi, hızlı yada yavaş, zaman içinde devam eden bir öğrenme süreci yaşarlar. Günlük işletme faaliyetlerinin ve deneyimlerinin doğal bir sonucu olan bu süreç, işletme yöneticilerinin dikkatini her geçen gün daha çok çekmektedir.

Yeni düşüncelerin ve fikirlerin teşvik edildiği ve desteklendiği çalışma ortamlarının yaratıldığı öğrenen örgütleri ve öğrenmeyi öne çıkaran çok sayıda gelişme ve faktörden söz etmek mümkündür. Müşteri memnuniyeti sağlamak zorunluluk haline gelmiştir. Değişken çevre şartlarına hızlı uyum esnekliği olmalıdır. Yoğun rekabet işletme şartlarını zorlamaktadır. Böyle bir ortamda bilgiyi ve yenilikleri ortaya çıkartan yüksek öğrenme kapasitesine sahip işletmeler daha başarılı olmaktadır. Bütün bu gelişmelerin etkisiyle de 21.yüzyıla girerken organizasyonlarda öğrenme, tercihten çok bir zorunluluk haline gelmektedir.

Bu çalışmada öğrenen örgütlerin davranış şekli ve yönetim özellikleri tesbit edilmeye çalışılmış, öğrenme süreçleri incelenmiştir. Ayrıca, iki örnek olay üzerinde konunun uygulama şekilleri ele alınmıştır.

II-YENİ İŞLETME KOŞULLARINDA ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ÖNEMİ

En başarılı sayılan işletmelerin bile öğrenme düzeyleri olması gerekenin altındadır. Yaşamlarını sürdürmeye devam eden başarılı işletmeler, en yüksek potansiyel sınırlarına hiçbir zaman ulaşmamaktadır. İşlerin tasarlanma ve yönetim şekilleri, çalışanların görevlerinin tanımlanma şekli ve hepsinden önemlisi, öğrenmeyi zorlaştıran ve ortadan kaldıran faktörlerle donatılmış olmamız, işletmelerde ve örgütlerde öğrenme

potansiyelini düşürmektedir. İnsanların kendi sorumluluklarını pozisyonlarının sınırları içinde görmeleri, başarıyı engelleyen faktörlerin çoğunlukla işletme dışında aranarak sistem içindeki bozucu unsurların gözardı edilmesi veya farkedilememesi, problemlerin büyüdükten, kriz haline geldikten sonra çözüm aranması gibi nedenler öğrenme yeteneğinin ve kapasitesinin gelişmesini engelleyici faktörlerden sadece birkaçıdır [1;88-115].

Bir yanda işletmeler öğrenmeyle ilgili bu tür olumsuzlukları yaşarken diğer yandan dış çevre faktörlerinin hızla değişmesi ve yoğun rekabet ortamı hızlı hareket yeteneğini ve sürekli gelişmeyi sağlayıcı öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Bütün bu gelişmelerin farkında olan işletme yönetimleri olumsuzlukları gidermenin önemini kavramaktadır. Bu anlayış sonucunda işletmeler, sürekli gelişme ve öğrenme programlarının çeşitli şekillerini uygulamakta ve organizasyon yapılarını değiştirmektedirler. Bir problemi çözmek, yeni bir ürünü pazara tanıtmak, bir prosesi basitleştirmek, yeni bir dünya görüşü ve davranış şekli gerektirmektedir. Öğrenmenin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Öğrenme olmadan işletmeler - ve kişiler- eski uygulamaları tekrar etmekle yetinirler ve yenilerini ortaya koymada ve uygulamada zorlanırlar. Oysa işletmeler yeniliklere açık olmalı, bilgiyi doğru zamanda kullanmalı ve hatta bilgiyi ortaya çıkarmalıdır.

Küçük yada büyük bütün örgütler öğrenirler. Öğrenmenin en basit şekli hata düzeltmek şeklinde olmaktadır. Öğrenmenin en zor ve karmaşık olanı ise öğrenmeyi öğrenmedir. (Deutero-Learning) [2;78-91]. Kişilerin yeni düşünceler üretme güç ve yeteneğini yansıtan bu kavram konusunu, örgütün davranış dünyası ile yetenekleri arasındaki etkileşimden almaktadır. Öğrenme kapasitelerini en yüksek düzeye çıkarmak isteyen öğrenen örgütler, öğrenmek için öğrenirler. Sürekli gelişme ve değişme için örgütsel bir kapasite ortaya çıkartma bu tür örgütlerde yönetimin temel bir görevi olarak görülmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar her şeyden önce öğrenmek için öğrenmelidir Bu tip öğrenme, veri ve bilgi toplamadan ziyade yeni görüş açılarına açık olmayı, mevcut olayları sorgulamayı, meydana gelen durumları değerlendirmeyi, daha önce ihmal edilen modelleri ve

yaklaşımları ortaya çıkartmayı gerektirir[3]. Zira çoğu işletme yeni bilginin ortaya çıkartılması ve elde edilmesi konusunda başarılı olmakla birlikte, bu bilgileri kendi alanlarına uygulamada daha az başarılı olmaktadır. Örneğin işletme eğitimi veren birçok okulda toplam kalite yönetimi öğretilir, fakat kendi karar süreçlerinde bu yaklaşımı kullanan okul sayısı çok azdır[4]. Uygulamada GM, Canon ve Honda gibi yeni bilgiyi yeni davranış şekillerine dönüştürebilen işletmeler, öğrenme sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmektedirler. [2;80] Bu işletmeler tüketici isteklerine cevap vermede, yeni pazarlara girmede, yeni ürünler geliştirmede ve yeni teknolojiler kullanmada başarılıdır.

Bir organizasyonun başarısını sürekli kılmak için eski bilginin yenilenmesi, eski bilgiye olan bağımlılığın azaltılması gerekmektedir. Bilgi zamanla birikir ancak çevre şartları değiştiğinde bu bilgi eskiyerek geçerliliğini yitirebilir. Dolayısıyla ortaya çıkabilecek yeni durumlara karşı hazırlıklı olmak ve sürekli gelişmeyi sağlamak için kişilerin ve organizasyonların öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Rekabetin yoğun ve şartların dinamik olduğu bir çevre ortamında örgütler için bu kaçınılmazdır.

Öğrenen örgütler çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre örgütsel öğrenme "hataların bulunması ve düzeltilmesi sürecidir." [5;5-17] Ya da "daha iyi bilgi ve anlama yoluyla faaliyetlerin iyileştirilmesi sürecidir." Daha geniş bir tanımla öğrenen örgüt "bilgiyi ortaya çıkaran, alan ve transfer eden; bu bilgilerle davranışları iyileştiren örgüttür." [2;81].

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel öğrenme, organizasyona ait bilgilerin geliştirilmesi, örgütle ilgili yapıların değişimi ve gelişimi konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenmeyi tüm örgüte mal edebilmek için ilk aşamada kişisel öğrenme gerçekleştirilmelidir. Diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenme kişisel öğrenmeyle başlamaktadır. [6;37-50] Organizasyonun diğer kademelerinde diğerlerine bilgi entegre bir şekilde örgütsel öğrenme şekline dönüşür. Örgütlerde öğrenme süreçlerini ve potansiyelini geliştirme konusunda hala sorular mevcuttur. Öğrenme kapasitesi nasıl artırılabilir, öğrenmenin çeşitleri nelerdir, gibi sorunlar yöneticilerin ve araştırmacıların zihinlerini meşgul etmektedir.

III-ÖRGÜT KADEMELERİNDE ÖĞRENME

Genel olarak iki türlü öğrenmeden söz edilebilir. Tek yönlü (single-loop, adaptive) öğrenme ve çift yönlü öğrenme (double loop generative). Tek yönlü öğrenme, örgüt içindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve

düzeltilmesidir. İnkremental ve adaptiv bir yaklaşımdır. Tıpkı bir termostatın belli bir sıcaklık derecesinde çalışması gibi. Çift yönlü öğrenme ise örgütün değerlerini ve politikalarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesidir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini gerektirir. Verilen sıcaklık derecesinin optimum verimlilik için doğru bir değer olup olmadığını değerlendirebilen akıllı bir termostat gibi. Tek yönlü öğrenme rutin ve aniden ortaya çıkan işlere ve problemlere uygulanırken, çift yönlü öğrenme rutin olmayan uzun dönemli işlerle düzenlemelerle ilgilidir. Örgütler genellikle tek yönlü öğrenme davranışı gösterirken, ikinci tip öğrenme davranışı henüz yaygınlaşmamıştır. [3;10] Özellikle problemler büyük ve işletmenin gelişmesini tehdit eder nitelikte ise bu öğrenme şeklini benimsemiş, uygulamaya kararlı, teşvik eden lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgüt bazında öğrenmenin temel ve ayırıcı özelliği bilgi paylaşımıdır. [7] Farklı örgüt yapılarında bilgi paylaşım ve öğrenme düzeyleri de farklı olmaktadır. Öğrenen örgütlerde genel anlamda üç farklı kademede öğrenmenin gerçekleştiği görülmektedir. Kişisel düzeyde, grup ve takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde öğrenme [8] Örgütlerde öğrenme kişisel öğrenmeyle başlamaktadır. İkinci halkada kişilerin öğrendikleri bilgi ve verilerin tartışılıp paylaşıldığı gruplarda ve takımlarda öğrenme yer almaktadır. Bu aşamada öğrenmenin sürekli ve sinerjik olduğu görülmektedir. Son halkada yer alan örgüt düzeyinde öğrenmede, diğer iki kademedeki gelen bilgilerin ve inputların değerlendirilerek örgüte mal edilmesi süreci yaşanmaktadır.

IV-KİŞİSEL DÜZEYDE ÖĞRENME (INDIVIDUAL LEARNING)

Örgütler, insanların çalıştığı birimler olduğuna göre, kişisel öğrenmenin önemi açıktır ve örgütsel öğrenme, kişisel öğrenmeyle başlamaktadır. Örgütlerde öğrenmenin nedeni tek bir kişiye bağlı değildir ancak çalışanların tümünün ortaya koyduğu toplam öğrenmeye bağlıdır. [6;40] Dolayısıyla ilk aşamada tek tek kişilerin bilinçli öğrenmeleri önem taşımaktadır. Kişisel öğrenmenin sonuçları başkalarına iletilindiğinde, şeffaf hale getirilerek entegre edildiğinde değer kazanır ve örgütsel öğrenme haline dönüşür. [7;6]

Kişisel düzeyde öğrenmenin diğer bir özelliği, örgüt yapısından etkilenmesidir. Örgüt içinde kişi çoğunlukla önce ilk amiriyle görüşür. Amir (ilküst), biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak bölümde, çalışma grubunda ya da proje ekibinde yer alan bir kişi olabilir. Öte yandan örgüt içinde çalışan kişinin kuvvetli ve zayıf bağlarla bağlandığı, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin

oluşturduğu bir ilişki şebekesinden (network) söz edilebilir. [9]. Bu ilişkiler, bilginin çeşitli örgüt kademelerinde iletilmesinde önemlidir ve gelişen öğrenme sürecinin sonuçları olan yeni bilgi, beceri ve/veya değişen tutum ve davranışların iletişim yoluyla örgüt içinde yayılmasında etkilidir. Mektup, telefon, faks gibi araçların yanında plansız ve planlı toplantılar ile ziyaretler ve görüşmeler bilginin örgüt içinde yayılmasında en sık kullanılan yöntemlerdir.

Diğer önemli nokta, öğrenmenin sonuçlarının şeffaf ve anlaşılır olmasıdır. Bilgi herhangi bir şekilde depolanmalı ve sembolik ifadeler kullanılmalıdır. Örgüt yapıları, stratejiler, semboller örgüt içinde şeffaflığı mümkün kılmakta ve kişisel bilgilerin yayılmasını sağlamaktadır. Kişisel seviyede öğrenmeyi optimize etmek için örgüt yapılarının kişisel ilişkilerin ve iletişimin gelişmesine yardımcı olması gerekmektedir.

Bilindiği gibi takımlar yetenekleri birbirini tamamlayan, belirli bir amaca yönelmiş, performans hedefleri olan belirli sayıda kişinin buraya gelmesiyle oluşmaktadır. Takımlar, çeşitli yetenekler, teknik bilgi, problem çözme, karar verme ve kişilerarası ilişkiler gibi çok boyutlu becerilere sahiptirler. Yeterince olgunlaştığında takımlar, kendi kendini yöneten (otonom, özerk) takımlar haline gelirler. Öğrenme, diyalog yoluyla deneyimleri, verilen bir durumu değerlendirme, çeşitli perspektifleri araştırma ve entegre etme suretiyle gerçekleşmektedir. Takımlarda öğrenmeyi artıran farklı düşünce ve davranış modellerinin karşılıklı ilişki halinde olmasıdır. Takımlar çok fonksiyonlu olduğunda, aynı yerleşim alanı paylaştığında ve otonom olduklarında öğrenme yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. İletişim yoğunluğu ve sıklığı yüksektir. Ayrıca gayri resmi (informal) ve açık bir iletişim mevcuttur.

Takımlar, öğrenen örgütlerde önemli bir yere sahiptir; çünkü bilgi ve davranış paylaşımı bu yapılarda yüksek oranlara ulaşmaktadır. Üyeler karşılıklı olarak etkileşim halindedir ve tartışma yoluyla yeni bakış açıları kazanmaktadır. Farklı bakış açıları biraraya getirilerek ortak bir görüşe varılmaktadır. Takım lideri olarak orta kademe yöneticileri, örgüt içinde dikey ve yatay bilgi akışlarının kesişim yerinde bulunmakta, böylece üst yönetimin ideal görüşleri ile alt seviyenin pazar gerçekleri arasında bir köprü vazifesi görmektedir. [10;96-104] Dolayısıyla "olması gereken" ile "olan" arasında takım liderleri denge kurmaktadır. Takımlarda öğrenme ile örgütün bütününde öğrenme sıkı sıkıya ilişkilidir. Öyle ki örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için kendini yöneten (otonom) takımların iyi bir şekilde entegre edilmesi gerekmektedir. Örgüt yapısı belirlenirken takımlar arasındaki ilişkiler tanımlanmalıdır. Öğrenen örgütlerde organik

şebeke (network) tasarımı ile takımların faaliyetleri bütünleştirilerek, arzu edilen yöne doğru bağlantılı bir şekilde fakat ayrı kalarak organize edilebilir. [11;129-146] Şebekedeki her takımdan spesifik sonuçlar beklenir, her takıma kaynak ayrılır ve ortak bir vizyon paylaşmaları beklenir. Daha ziyade projeler için kullanılan ve fakat birçok örgütte yaygınlaşan organik şebekeler öğrenen örgütlerin yapılanmasında iyi bir örnektir. Bu tür yapılanmalarda çok sayıda takım kullanıldığı açıktır.

V-ÖRGÜTÜN BÜTÜNÜNDE ÖĞRENME

Örgütlerde öğrenmede bilginin alınması (bilinçli öğrenme, tecrübeyle öğrenme gibi), alınan bilginin dağıtılması ve çeşitli örgüt kademelerinde yayılması sonucunda sadece yeni bilgilerin paylaşılması değil fakat davranışların, değerlerin ve normların paylaşılarak gelişmesi sağlanacak ve örgütün öğrenme kapasitesi ortaya çıkacaktır. Daha sonra dağıtılan ve paylaşılan veriler çeşitli örgüt birimlerinde yorumlanarak ortak bir anlam verilmektedir. Son aşamada ise örgüte mal olan bilgiler kaydedilerek depolanır. Uzmanlaşma, departmanlaşma gibi nedenlerle örgütler neler bildiklerini bilmemektedirler. Özellikle karar vermede ve sistematik araştırmalarda ihtiyaç duyulan düzenli bilgiye ulaşmak için işletme bilgi sistemleri kurulmalıdır. [1;88-115]. Bu aşamaların sağlıklı yürütüldüğü örgütlerde öğrenme kapasitesi artırılmaktadır.

Bir örgütün öğrenme kapasitesi onu oluşturan parçaların öğrenme kapasitelerinin bir fonksiyonudur. Bütünü oluşturan parçaların biraraya geliş şeklini organizasyon yapısı belirlemektedir. Örgütsel öğrenmeyi sağlayan tek bir örgüt yapısı yoktur. Ayrıca bütün seviyelerde ve toplamda öğrenmenin yüksek düzeye ulaşması için yönetimle ilgili faaliyetler bir rehber olma niteliği taşımaktadır. [7;9]. Özellikle örgütsel etkinliğin ve verimliliğin geliştirilmesinde etkili olan örgütsel politikalar ile örgütsel faaliyetlerin uyumlaştırılmasında bütünleştirici rol oynayan yönetim örgütsel öğrenmeyi teşvik eden bir kültür geliştirmeye çalışmalıdır.[12] İşlerin zenginleştirilmesi, genişletilmesi, takımların oluşturulması, kişilerin gelişmelerinin teşvik edilmesi gibi süreçler örgüt kültürünün parçası olmalıdır.

Şüphesiz böyle bir örgüt kültürü geliştirmek kolay değildir. Büyürken küçük kalabilmek, esneklik ve özerklik verirken saygınlığı ve kontrolü kaybetmemek, organik büyümeyi sağlarken anarşiye meydan vermemek gerekir. Öğrenmeyi iyileştiren tek bir örgüt yapısı yoktur. Fonksiyonel, matriks ve proje tipi birarada kullanılabilir. Bütün örgüt yapıları belirli örgütsel ve çevresel şartlarda ideal olabilir ve optimum öğrenme kapasitesi ortaya çıkarabilir. Ancak proje tipi ve şebeke organizas-

yonlarında öğrenme etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir[9;15]. Örgütsel yapının tek başına yeterli olmadığı açıktır. Strateji, kültür ve sistemler de belirleyicidir. Strateji bütün insanlar tarafından paylaşılan bir vizyon sunmalı ve sürekli gelişme misyon olmalıdır[10;100]. Burada kişilere düşen öğrenmeye açık olmaları ve değişime ihtiyacı hissetmelidir. Mevcut örgütsel normları, varsayımları ve davranış kalıplarını sorgulayarak tabular arasında sıkışıp kalmamalarıdır.

VI-ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE YÖNETİMSEL ÖZELLİKLER

Öğrenen örgütlerde örgütün yada yöneticinin yeteneği onların neler bildikleri ile (öğrenmenin sonucu yada ürünü) ölçülmez, fakat öğrenmenin nasıl olduğu (öğrenme süreci) ile ölçülür. Bütün organizasyon kademelerinde öğrenmenin etkili ve hızlı olması için birtakım yönetimsel perspektifleri yakalamak ve uygulamak gerekmektedir. Özellikle üst yönetim, konuyu önemseyerek desteklemeli ve öğrenme mekanizmalarını bütün kademelerde entegre bir şekilde uygulamalıdır. Öğrenen örgütlerde birtakım yönetimsel davranış biçimlerinin yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. Açıklık, empati gibi... Bu davranış biçimleri ekip çalışmalarında, rahatlıkla uygulanmakta ve olumlu sonuçlar alınmaktadır. Bu tür organizasyonlarda yönetim, davranışlarında şu beş boyutu sergileyen yöneticileri teşvik eder, destekler: Açıklık, sistemli düşünme, yaratıcılık, faydalı olma duygusu ve empati[13;5-17].

Açıklık: Eğilimleri tanımlamak ve seçenekler ortaya koymak için birbirinden farklı çeşitli görüş açıları ve düşünme şekillerine açık olmayı ifade etmektedir. Başkaları ile iletişim kurarken dinleme açık ve kesintisiz yapılmalı, yöneticiler eleştiriye açık olmalıdır. Öğrenme potansiyelini artırmak için yöneticiler, detaylarla uğraşmak yerine genel değerlerle (sonuçlarla) ilgilenmeli, kendi değer ve deneyimlerinden daha iyi yada daha kötü görmemelidir. Açıklık ilkesini destekleyen diğer bir özellik, bütün bilgilerin tüm çalışanlara açık ve kullanılabilir olmasıdır.

Sistemli düşünme: Öğrenen örgütlerde görülen diğer bir yönetimsel özellik, olaylar ve veriler arasındaki bağlantıları-parçaları yerine bütünü görme yeteneği olarak ifade edilen sistemli düşünme yeteneğidir. Bu düşüncede yapısal ilişkileri, statik ve önceden düşünülmüş ilişkiler yerine dinamik bir şebeke(network) şeklinde geliştirmek esas alınmaktadır.

Sistemli düşünmeyi geliştiren davranış şekilleri olarak şunlar sıralanabilir:

* Sürekliliği sağlamak için organizasyona ait yaşanmış olayların paylaşılması.

* Geleneksel otoriteye dayalı ilişkilere ilave olarak bilgilerin, eşya ve hizmetler ile duyguların karşılıklı paylaşımına dayalı ilişkilerin önemini kavramak,

* Hat yöneticileri ile uzman yöneticiler arasındaki yapay ayırımı kaldırmak,

* Organizasyon içindeki faaliyetler ve ilişkiler ile organizasyon ve dış çevre arasındaki ilişkileri izlemek.

Sistem teorisini esas alan bu yaklaşımda dış çevrenin analizi ile oluşturulan politikalar ile üretim ve faaliyetler düzeyindeki bilgi akışının çift yönlü sağlanması sonucunda bu bilgilerin stratejilerle entegre edilmesi (bütünleştirilmesi) öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Böylece örgüt içinde kollektif öğrenme gerçekleşmekte, gelecekte rekabet üstünlüğü kazanmanın adımları atılmış olmaktadır.

Yaratıcılık (Yenilik geliştirme): Kişisel esneklik ve risk alabilmeye gelişen yaratıcılık, öğrenmenin çok önemli fakat bir o kadar da zor bir boyutudur. Esneklik, yeni durumlar karşısında kişinin davranışlarını ayarlayarak değiştirebilme yeteneğidir. Davranış değişikliği gösterebilme öğrenmenin işaretidir. Yöneticiler kendi alışkanlıkları ve rutinlerin dışına çıkarak, davranış repartuarlarını geliştirmelidirler[13;5-7]. Özellikle yenilik yapan araştırma faaliyetlerine ağırlık veren işletmelerde katı görev belirlemenin başarısız olduğu ve işgörenlerin de tatminsizliğe düştüğü görülmüştür. Bu nedenle görevlerin esnek olarak belirlendiği yapı ve süreçleri barındıran organizasyon yapılarının önemi artmaktadır[14;389]. Değişen çevre şartlarına uyum, tüketici isteklerine zamanında cevap verebilme yeteneği ancak bu şekilde kazanılmaktadır.

Uygulamada başarısızlık korkusu, girişimciliğin ve yaratıcılığın önünü kesmektedir. Öncelikle organizasyon içinde bu korkuyu gidermek gerekir. Faaliyet ve çalışmaların sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması önemli değildir. Asıl önemli olan bu sonuçların kullanılması ve bir sonraki adım için öğrenme sağlanmasıdır. Uzun dönemde ödüllendirme ve geliştirme gibi uygulamalar esnekliği ve öğrenmeyi hızlandırmaktadır.

Kişisel Verimlilik: Etkin ve verimli çalışmayı esas alan yöneticiler, en azından kendi dünyalarını geliştirmek için öğrenmeleri gerektiğini düşünürler. Bunun için kendi gelişmelerini sürekli izlerler ve problem olabilecek konuları önceden saptayarak çözümlenmeye çalışırlar.

Yöneticiler arasında yaygın olan davranış şekli, kendi değer ve hedefleri konusunda duyarlı olmaları, ancak davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkilerini görme ve anlama noktasını gözardı etmeleridir [15;48-61]. Oysa kendi etkinlikleri açısından bu geri bildirim ihtiyacı vardır. Kendi etkinliklerinin yanısıra, yöneticiler diğer işgörenlerin verimli çalışmasını sağlamalıdır. Bunun için örneğin, direkt performans ölçümü yerine insanların potansiyelleri ve yetenekleri değerlendirilmelidir.

Kişisel verimlilik herşeyden önce açık görüş sahibi olmayı ve öğrenmeyle faaliyetleri bütünleştirme yeteneğini gerektirir.

Empati: Bu özellik yöneticilerin insan yapısı ve karşılıklı ilişkiler konusunda duyarlı olmaları gerektiğini vurgular. İletişim bozuklukları, güven duygusunun kaybolması ve ilişkilerin bozulmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu gibi olumsuzluklar öğrenmeyi engeller. Biçimsel olmayan (gayri resmi) şebeke ilişkileri empati duygusunu geliştirir; olayları başkalarının gözüyle değerlendirmek ve başka bakış açıları geliştirmek gibi.

Yukarıda açıklanan yönetimsel davranışların yaygın olduğu örgütler öğrenen örgütlerdir. Bu tür örgütler sadece değişen şart ve durumlara adapte olan, değişiklikleri örgüte yansıtan bir görüntü vermeyip, sürekli yenilikler ve iyileştirmeler yapan, aktif ve risk alan yapı ve süreçleri geliştiren örgütlerdir.

Organizasyonlarda Öğrenme Mekanizmaları:

Öğrenen organizasyonları karakterize eden örgütsel bir yapıyı tanımlamak nasıl mümkün değilse öğrenmeyi sağlayan mekanizmaları da sınırlamak ve birbirinden ayırmak mümkün değildir. Ancak genel anlamda öğrenme mekanizmaları beş grupta toplanmaktadır: Sistemik-problem çözüme, yenilik yapma eski tecrübelerden öğrenme, başkalarından öğrenme ve bilgiyi organizasyon içinde hızlı ve etkin bir şekilde yayma [2;83]. İşletmelerin çoğu bu yöntemleri az ya da çok uygulamaktadır. Ancak başarıyı uzun süreli kılmak için bu uygulamaları destekleyen sistem ve süreçleri geliştirmek ve günlük faaliyetlerle bütünleştirmek gerekmektedir.

Sistemik Problem Çözme: Esas olarak kalitenin iyileştirilmesi metod ve felsefesine dayanmaktadır. Problem çıkabilecek alanları önceden tespit ederek çözüm üretmek ve gerekli tedbirleri almak, diğer bir deyişle konular üzerinde doğruluk ve hassasiyet geliştirmek, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak bu sürecin belli başlı özellikleridir. Dolayısı ile klasik formel planlama ve kantitatif (sayısal) analiz yerine

öğrenen örgütlerde, inisiyatif kullanıma ve sistem mantığı yerleştirilmektedir.

Yenilik Yaparak Öğrenme (Innovative Learning, Experimentation): Yeni bilginin sistematik olarak araştırılması ve test edilmesi faaliyetidir. Yenilik yapma konusunda uzmanlaşan işletmelerde (GE gibi) "Yöneticinin tutumu, mükemmel bir planın bütününe geliştirmek için beklemek yerine, bazı veriler elde etmek, bunları kullanmak ve daha sonra düzeltmeler yapmak şeklindedir." [16;533] Sürekli deneyerek yenilikler yapma ve süreçleri iyileştirme birçok örgüt tarafından uygulanan programlardır. Küçük denemelerle sürdürülen araştırmalar sonucunda bilgi birikimine ulaşılmaktadır.

Diğer bir yenilikçi öğrenme şekli daha çok gelecek için düşünülen, sistem bazında köklü yenilikler yapmayı gerektiren daha büyük ve karmaşık proje ve deneylerdir. Önce tek bir organizasyon biriminde düşünülen yenilikler daha sonra büyük ölçeklerde uygulanarak tüm işletme için geliştirilir.

Hatalardan Öğrenme: Bütün organizasyonlar hata yapmaktadır, en başarılı olanlar bile. Önemli olan gerekli dersleri çıkarmak, geçmişi ve hataları düzenli olarak değerlendirerek çalışanların istifade etmesini sağlayıcı süreçleri geliştirmek ve yerleştirmektir. Bir CEO (Chief Executive Officer)'ın ifade ettiği gibi "Biz yöneticiler daima kazanmak isteriz, fakat büyümek ve gelişmek için bazen kaybetmek zorunda kalırız" [16;533]. Dolayısı ile hatalar etkin bir öğrenme amacı olabilmektedir. Yöneticilere düşen atılmış olan yanlış adımların ve hatalı kararların gelecekte başarıyı tesis etmek için nasıl kullanılacağını ve bilgi haline getirileceğini görebilmektir, hatalardan öğrenebilmektir.

Başkalarından Öğrenme (Taklit ederek öğrenme): Başkalarından öğrenmek için, yöneticiler kendi çevrelerini sürekli izlemek durumundadırlar. Böylece belirsizlik altında verilecek kararlar için risk azaltılmış ve daha çok veri toplanmış olmaktadır. Benzeri şartları taşıyan başka uygulamaları izlemek sonuçların yanısıra, işin yapılış şekli hakkında da bilgi vermektedir. Bütün bu öğrenmenin en iyi örneği Benchmarkingdir. Yeni fikirler geliştirmede tamamen farklı endüstrilerdeki uygulamalar bile örnek olabilir. İşte bir endüstrideki en iyi uygulamaların incelenip, analiz edilmesi, adapte edilmesi ve uygulaması için sürekli araştırma ve öğrenme olarak tanımlanan benchmarking ile işletmeler sonuçlardan ziyade işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenmekte ve fiat yöneticileri de bu prosese dahil olmaktadır. [17;80-85] Ayrıca müşterilerden ve diğer bölümlerden, diğer işletmelerde çalışan kişilerden gelecek fikirlere açık olmak ve gerekirse rakiplerden önce bunları uygulamaya koyarak hızlı

bir şekilde pazar ihtiyaçlarına cevap vermek gerekmektedir. Bu tür bilgiler yeni ürün ve hizmet geliştirmede büyük değer taşımaktadır.

Bilginin Transfer Edilmesi (Yayılması): Etkili bir öğrenme için bilginin organizasyon içinde hızlı ve verimli bir şekilde yayılması gerekmektedir. Yazılı, sözlü ya da görsel raporlar, çalışanların rotasyon programları, eğitim ve staj programları ve standardizasyon programları bilginin yayılmasında kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır. Bu yöntemlerin eksiklikleri ve üstünlükleri vardır. Olayları okuyarak ya da videoda izleyerek bilgi sahibi olmak başkadır, bizzat yaparak deneyerek öğrenmek başkadır. Öğrenme pasif olmamalı gerektiğinde ve mümkün olduğunda yaşayarak ve deneyerek gerçekleşmelidir [10;102]. Bu nedenle çalışanlara uygulanan rotasyon programları bilginin transferinde etkili bir yoldur. Birçok işletme bugün rotasyon programları ile işgörenlerini geliştirmekte, böylece hem öğrenme en çoklanarak kalifiye bir işgücü meydana getirilmekte, hem de çalışanların motivasyonu artmaktadır.

1. ÖRNEK OLAY : BRITISH AEROSPACE'DE ÖĞRENME*

British Aerospace PLC'nin temel faaliyetleri Savunma Sanayi İşletmesi, Ticari Uçak İşletmesi, The Rover Group, Arlington Securities ve Ballast Nedham İnşaat İşletmesinden oluşmaktadır.

İngiltere'nin en büyük imalatçısı konumunda olan bu grup, aynı zamanda en büyük ithalatçısı durumundadır. Satışlarının % 60'ı dış pazarlarda gerçekleşmekte, yaklaşık yüzyirmibin çalışanı ile yüksek gelir düzeylerine ulaşılmaktadır. Bağlı işletmelerinde sürekli olarak yaygın eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır. British Aerospace'in örgütsel öğrenmeden anladığı işletme etkinliğinin artırılmasıdır. Öğrenme faaliyetleri üç temel konuda toplanmaktadır:

1. Genel bir "insan stratejisi"
2. İşletmede öğrenme günleri
3. Öğrenmede öncelikler

1. **İnsan Stratejisi:** Stratejinin iki amacı bulunmaktadır. İnsanların işletmeye olan katkısını en yüksek düzeye ulaştırmak ve insanlar vasıtasıyla rekabet üstünlüğü kazanmak. Bu strateji, örgüt yapılarının oluşturulması, işlere doğru insanların seçilmesi, örgüt içinde açık iletişimin kurulması ve liderlerin geliştirilmesi konularına ağırlık vermektedir. Tekrar edilmiş Bu stratejiye ilave edilen iki önemli nokta, bütün çalışanlar için öğrenme

fırsatlarının ortaya konması ve hiyerarşik seviyelere bakılmaksızın insanlar arasında karşılıklı güven ve saygının hakim olduğu bir ortamın meydana getirilmesidir. Bu stratejiyi destekleyen faaliyetler olarak her işletme biriminde şunlara dikkat edilmektedir; mümkün olduğunca en az seviyenin bulunduğu yalın örgüt yapıları, kilit konumundaki pozisyonlar için başarı planlarını kullanmak suretiyle yönetici/lider yetiştirmek, kritik fonksiyonlara potansiyeli yüksek insanları getirmek, insan gücünün az kullanıldığı rasyonelleştirme programlarını kullanmak, gelecekteki ihtiyaçları karşılamak üzere genç insanları yetiştirmek, işletmenin ihtiyaç duyduğu insanları çekmek ve teşvik etmek için ücretlendirme ve teşvik planlarını geliştirmek ve bütün işgörenlerin maksimum katkısını sağlayacak açık bir çalışma ortamı oluşturmak.

2. **İşletmede Öğrenme Günleri:** Yönetim Kurulu'nun işletme için kritik önemde bulunduğu konuların orta kademe yöneticileri tarafından irdelenmesine yöneliktir. Deneyimlerin paylaşılması, işletmenin hangi konularda iyi olduğu veya olmadığına anlaşılması, bu toplantıların amacını oluşturur. İşletmenin zayıf yönleri, riskler ve fırsatlar rutin olarak yapılan bu toplantılarda karşılıklı olarak tartışılır. Hatta akademisyenler toplantılara devam ederek özellikle işletme dışı bilgilerin kullanılmasına katkıda bulunmaları sağlar.

3. **Öğrenmede Öncelikler:** Her işletme biriminin kritik başarı faktörlerinin ve performans değerlerinin belirlendiği kendi işletme performans planı mevcuttur. Mevcut eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının detaylı analiziyle bu bilgiler birleştirilerek, öğrenmede önceliklerin temel bir listesi geliştirilir. Bu öncelikler şunlardır: proje planlama sürecinde eğitimle yöneticilerin daha etkin olmalarının sağlanması, pazar yapısı ve önceliklerinin bütün çalışanlarca anlaşılmasını sağlamak, uygun bir yönetim vasıtasıyla etkili bir işletme-içi iletişim geliştirmek için yöneticilerin iletişim yeteneklerini geliştirmek, işgörenlerin sürekli değişme ve gelişme ihtiyacını hissedecekleri bir örgüt ortamı ve kültürü meydana getirmek, sürekli değişim ve güncelleşmeyi, diğer bir ifadeyle sürekli öğrenmeyi sağlamak gibi. Eğitim yönünde atılan diğer adım, bazı işletme birimlerinde öğrenme fırsatlarını değerlendirmek isteyen işgörenlerin finanse edilmesi kolaylığının sağlanmasıdır.

British Aerospace örneği öğrenen örgüt davranışı hakkında bilgi vermektedir. Öğrenme işle ilgili olmaktan çok örgüt kültürü olarak görülmektedir.

* Bu örnek olay Probst and Pronge (1995)'den alınmıştır.

2. ÖRNEK OLAY : ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK ARÇELİK*

Dayanıklı tüketim malları üretiminde kırk yılını dolduran Arçelik, Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. İç piyasada başarısını kanıtlamış olan Arçelik'in Avrupa ülkeleri ile diğer dış pazarlara yaptığı dış satım değerleride gittikçe artmaktadır.

Arçelik'te Yapılan Yeniden Yapılanma Çalışmaları:

Birkaç yıl öncesine kadar yaşanan pazar daralması, değişen ekonomik şartlar, rekabetin artması gibi faktörlere bağlı olarak işletme başarısının tıkanma noktasına gelmesi Arçelik'te çalışanların morallerini düşürmüştü ve sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi anlayışının oluşturulmamış olması bu gerilemeyi hızlandırmıştır. Bunun üzerine Arçelik yönetimi, yeni adımlar atmaya ve yeniden yapılanma çalışmalarına başlamaya karar vermiştir.

Yeniden yapılanma çalışmalarının diğer önemli nedeni hızlı değişen teknolojiye ayak uydurmak, teknolojik bağımlılığı azaltarak süratle yeni ürünler geliştirebilmektir. Bu doğrultuda karar verme yetkisinin yaygınlaştırılarak problemlerin çözümlenmesi ve koordinasyonu sağlamak üzere sözlü ve yazılı iletişim mekanizmalarının geliştirilmesi ve dolayısı ile **kalite**, **zamanlama** ve **maliyette** en iyi sonuca ulaşmak hedeflenmiştir.

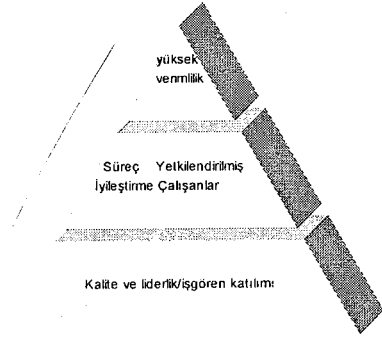
Yeniden yapılanma sonucunda Arçelik'te fonksiyonel, klasik ve hiyerarşik olaneski yapıdan süreç odaklı, sürekli gelişen ve öğrenen yeni yapıya geçildi.

Süreç (process) odaklı yeni yapıda operasyonel birimler olarak alanlar, takımlar ve ekipler oluşturuldu. Çalışanların yetkilendirilmesi ve kararlara katılımını sağlayan bu yapıda hiyerarşik kademe sayısı eskiden beş iken yeni yapıda üçe indirilmiştir. Böylece pazar taleplerini çabuk değerlendirmek, ürünleri doğru zaman, kalite ve maliyette geliştirmek ve üretmek üzere yüksek iletişimin mümkün olduğu, iyileştirilmiş bir çalışma ortamında bütün çalışanların katılımını sağlayacak örgüt yapılarında sürekli iyileşmenin ve öğrenme kapasitesinin en çoklanması hedeflendi.

Arçelik'te Öğrenme:

Yeniden yapılanarak süreç odaklı yapıya geçen Arçelik'te sürekli iyileştirme ve kalite güvence sistemi öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Öğrenmede eğitim, üst yönetimin aktif katılımı, bilgi sistemi, etkin bir insan

kaynakları yönetimi ve yeni prosedürler kritik başarı faktörleri olarak sayılmaktadır. Bu doğrultuda reengineering, sürekli iyileştirme ve teknolojik mükemmellik stratejilerin temelini oluşturmaktadır. Yüksek verimliliğe ulaşmada stratejiyle bütünleşik olarak işgören katılımı, kalite, süreç iyileştirme ve yetkilendirilmiş çalışanlar, şekilde görüldüğü gibi, bir piramidin parçaları olarak birbirini tamamlamaktadır.



Şekil - 1

Yeni yapıda operasyonel birimleri destekleyici birimler arasında yer alan İnsan Kaynakları Departmanının öğrenme sürecindeki rolü ve önemi artmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonları olarak çalışanlara birden fazla alanda bilgi ve yetenek kazandırılması, bu alanlarda gelişmek isteyenlerin kimlerden ve nasıl bilgi alacaklarını bilmelerinin sağlanması, çalışanların sürekli olarak öğrenme süreci içinde bulunmaları ve üst yönetimin gelişme ihtiyaçlarını karşılama konusunda yardımcı olmalarının sağlanması görülmektedir.

Ekipler ve takımlar halinde çalışmanın yaygınlaştırıldığı süreç yapıda tecrübe ederek öğrenme, başkalarından öğrenme ve biçimsel öğrenme çalışanların temel sorumlulukları arasında sayılmıştır. Böylece kendini yöneten takımlar sürekli süreç iyileştirmeye çalışacaklardır.

Öğrenmede Temel Süreçler ve Başarı Faktörleri:

Arçelik'te öğrenmeyi hızlandıran yaklaşımlar ve süreçler şu başlıklar altında toplanmaktadır:

- ◆ Örgüt kültürünün geliştirilmesi,
- ◆ İnsan kaynakları yönetiminin etkinleştirilmesi,
- ◆ Problem çözme süreçlerinin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması,
- ◆ Benchmarking,

* Arçelik örneği yazar tarafından dökümanlar ve görüşmeler yoluyla hazırlanmıştır.

- ◆ Yönetici davranışlarının ve yönetim yaklaşımlarının iyileştirilmesi,

- ◆ Eğitim.

Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi: Hedeflenen örgüt kültürü sekiz temel boyuta oturtulmuştur.

*Pazar bağlantılı,

*Faaliyet temelli,

*Kesin sonuç yönelimli,

Odak Noktaları:

Pazar bağlantılı

Faaliyet temelli,

Kesin sonuç yönelimli,

*Hat yöneticileri çıkışlı,

*Takım yönelimli,

*Yetkilendirilmiş insanlar

*Açık ve güvenilir iletişim,

*Öğrenen bir örgüt.

Birlikte Nasıl Çalışılır

Hat yöneticileri çıkışlı,

Takım yönelimli,

Yetkilendirilmiş insanlar

Hangi Yolla Amaca Ulaşılr

Açık ve güvenilir iletişim,

Bilginin örgütte yayılması ve öğrenme

Amaçlara ulaşmada açık iletişim, bilginin yayılması ve öğrenme, örgüt kültüründe geliştirilmesi gereken araçlar olarak görülmektedir. Bütün işletmeler bazında

geliştirilecek örgüt kültürü sonucunda beklenen temel değişimler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Böyle bir değişimi gerçekleştirme ve örgüt kültürüne yansıtma şüphesiz zaman alacaktır.

Nereden	Nereye
Tüketici isteklerinin tam anlaşılabilmesi	Hem iç hem de dış müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve tahmin edilmesinde sistematik yaklaşım
Kısıtlı uzun-vadeli faaliyetler ve kısa-vadeli hedeflere yönelme	Başarılı kısa vadeli hedeflerle uzun vadeli hedeflerin dengelenmesi
Belirli hataları kabul etmek ve sonuç olarak düzeltici önlem almak	Tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasında bir defada doğru çıktı elde edilmesi,
Bireysel problem çözme ve karar verme	Katılımcı ve sistematik problem çözme ve ortak karar verme
Hatalardan korkulan, hedefleri belirsiz yönetim modeli	Takım halinde problem çözmenin teşvik edildiği belirli ve açık hedefleri olan yönetim tarzı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bütün çalışanlar sürekli öğrenen ve kendini geliştiren kişiler olmalı, birden fazla alanda kendilerini geliştirmelidirler. Takım çalışması, sürekli öğrenme ve yetkilendirme insan kaynakları yönetiminin temelidir. İşgörenler kendi çabalarını gözlemlemeli, öneriler geliştirmeli, gelişmeleri değerlendirmelidirler. Takdir ve ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir. Böylece birey ve takım performansı yükseltilir. Ayrıca işgören seçimi etkin hale getirilmelidir.

Problem Çözme: Süreçlerden sorumlu ekipler, takımlar ve alanlar problemleri önceden fark ederek çözmelidirler. Bireysel davranış terkedilerek katılımcı ve sistematik problem çözme benimsenmelidir. Çalışanların katılımıyla problem çözmeye kişisel yaklaşımdan grup yaklaşımına geçiş sağlanmıştır. Öğrenme kapasitesinin yükseltildiği süreç yapıda yeralan takımlarda problem çözmeye yoğun bir şekilde yer verilmektedir.

Benchmarking: Benchmarking'in amacı, Arçelik'in operasyonel vizyonunu desteklemektir. Bütün kritik proselerde ve sonuçlarda kullanılmalı ve planlamalara dahil edilmelidir.

Hedeflere ulaşmada kilit performans ölçümleri ve metodları belirlemek için performans benchmarking bilgisi kullanılır. Ürün geliştirmede ürün benchmarking bilgisi kullanılır. İş proseslerini geliştirmede process benchmarking bilgisi kullanılır.

Yeni Yönetim Anlayışı: Her kademedeki yöneticiler yeni fikirlere ve tecrübe etmeye açık, değişimi destekleyen ve tolerans gösteren, sürekli öğrenmeye istekli olmalıdırlar. Başkalarından gelen geribesleme bilgisini değerlendirmeli ve girdi olarak kullanmalıdırlar.

Arçelik'te yöneticiler kendi empati ve anlama yeteneğini geliştirmeli, çalışanların davranışlarını

geliştirmeli ve öğrenmelerini desteklemelidir. İyi bir dinleyici ve ikna edici olmalıdırlar. Güçlü ve olgun kişiliğe sahip olmak, hem gerçekçi hem iyimser olabilmek, ve hatalardan öğrenmek yönetici özellikleri arasında yer almaktadır.

Yeni örgütsel yapısıyla Arçelik, yönetimde de yeni bir modeli öngörmektedir. Yeni yönetim anlayışında müşteri ve pazar odak noktası alınarak, iş süreçlerinin geliştirilmesi ve yetkileri ve katma değerleri artırılmış Arçelik çalışanları vasıtasıyla değişimi gerçekleştirmek ve bu sayede yüksek verimliliğe ulaşmak hedeflenmiştir.

Kalitenin ve süreçlerin geliştirilmesi için yöneticiler lider gibi davranmalıdırlar. Koç, fasilitatör ve öğretmen olmalıdırlar. Bu bağlamda yöneticilerin sorumlulukları yeniden tanımlanmıştır. Arçelik'te klasik yönetici otoritesinden yeniden tanımlanmış proses (süreç) sorumluluğuna geçişte eğitim programları düzenlenmiş ve bunun bir örgüt kültürü haline gelmesi için zaman tanınmıştır.

Eğitim: Süreç odaklı yeni yapıya geçişte Arçelik yaygın eğitim programlarını bütün işletmeler genelinde uyguladı ve eğitimin süreçleri için adımlar attı. Sürekli gelişme ve öğrenmede eğitim temeldir. Eğitimin verildiği üç ana alan; kalitenin esasları, toplam kalite için araç ve teknikler ile yönetim ve yönetici davranışı geliştirmelidir.

Eğitim ve öğrenme sürelidir. İlk eğitimden sonra tazeleme ve pekiştirici eğitimler verilmelidir. Takım eğitimlerinde bilgi ve deneyimler paylaşılmalı ve transfer edilmelidir.

Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde geri bildirim ve değerlendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.

Eğitimi iki temel ayağa oturtulmalıdır: Süreç faaliyetleri ve kişiler arası ilişkiler.

Süreç Faaliyetleri

*Problem Çözme
*Kalite İyileştirme Prosesi
*Benchmarking
*Kalite kavramı

Kişilerarası Davranışlar

*Davranış Yeteneği
*İşgören Katılımı ve Sürekli Öğrenme
*Yöneticinin Rolü
*Takım etkinliği

Bilgi Yetenek ve Süreçlerinin Uygulanması

Eğitimde hedeflere ulaşmak için bütün örgüt düzeylerinde eğitim, planlı ve programlı bir şekilde yürütülmektedir.

Arçelik yeni yapılanması, strateji ve süreçleriyle öğrenen örgüt olarak davranarak değişen pazar şartlarına en hızlı uyumu sağlamak suretiyle en yüksek verimliliğe ulaşmaya çalışmaktadır.

Özellikle süreç yapısı, yönetimin aktif katılımı ve desteği, kalitede mükemmeli arama, ekip ve takım çalışmalarına geniş yer vererek ve iletişimi yaygınlaştırarak öğrenme süreçleri hızlandırılmıştır. Sürekli iyileşme sağlamak için sistematik problem çözme, yenilik yaparak öğrenme, benchmarking ve bilgiyi örgütsel birimlerde yayma kullanılan başlıca öğrenme mekanizmalarıdır.

British Aerospace ve Arçelik örneklerinde görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme açık iletişimi, kişisel ve örgütsel hedefler arasında uyumu ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilen kişisel teşvik yapılarını gerektirmektedir.

VII-SONUÇ

İşletmeler için öğrenme yetenek ve kapasitelerini artırmak günümüz işletme şartlarında kaçınılmaz hale gelmiştir. Yoğun rekabet ve dinamizm ile karakterize edilen bugünkü ortamda işletmeler, organizasyon dokularına sürekli iyileşme ve sürekli yenilik potansiyeline işlemeye çalışmaktadır. Toplam kalite yönetimi, çember yapıya geçiş ve kendini yöneten takımlar kurma, sürekli iyileşmenin ötesinde öğrenmeyi öğrenme, işletmelerin yenilik yapabilme üstünlüğünü sağlayan önemli gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tür süreçler uygulayan işletmelerde yönetim anlayışı da değişmektedir. Yeniliğe açık olma, empatik davranış, bilgiye önem verme, açıklık gibi özellikler yöneticilerde ön plana çıkmıştır. Yine örnek olaylarda görüldüğü gibi açık iletişim, bilginin örgüte yayılması, kullanıma hazır ve erişebilir olması öğrenen örgütlerin özellikleri arasında yer almaktadır.

Öğrenen örgütler için doğru olan tek bir yapıdan söz etmek mümkün değildir. Ancak hızlı karar alan, problem çözen ve yenilik yapan yapılar daha ziyade şebeke yapılarında ve proses yapılarında ortaya çıkmaktadır. Bu tür yapılanmalarda öğrenme kapasitesi artmaktadır. Ancak strateji ve örgüt kültürü ilişkisini de iyi kurmak gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- [1]- HUBER, G., "Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures", *Organization Science*, Vol.2 n1, 1991.
- [2]- GARVIN, D., "Building the Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August, 1993.
- [3]- ARGYRIS, C., "Double-Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, September-October, 1977.
- [4]- FIOL, C. & LYLES, M., "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, October, 1985.
- [5]- ARGYRIS, C., "Education For Leading Learning: Organizational Dynamics.", V.21, 3, Winter, 1993.
- [6]- KIM, D., "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall, 1993.
- [7]- PROBST, G. & PRONGE, C., "Developmental Management Anew Perspective on Change?", paper presented at the 12 th. EGOS Colloquium, Contrasts and Contradiction in Organizations', İstanbul, 6-8 July, 1995.
- [8]- BENETT, R., "Organizational Behaviour", Second Edition, 1994.
- [9]- AYAS, K., "An Alternative Design For The Age of Learning Organization", paper presented at the 12 th. EGOS Colloquium, Contrasts and Contradiction in Organizations', İstanbul, 6-8 July, 1995.
- [10]- NONAKA, I., "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, November-December, 1991.
- [11]- BAILY, L., "Autonomy in the Industrial R&D Lab.", *Human Resource Management*, Vol.24 n2, 1985.
- [12]- GARATT, B., "The Learning Organization", Harper Collins Publishers, London, 1994.
- [13]- MCGILL, M., SLOCUM, J. & LEI, D., "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol.21 n1, 1992, s.5-17
- [14]- EREN, E., "Yönetim ve Organizasyon" Beta, İstanbul, 1995.
- [15]- SHIPPER, F. & MANZ, C., "An Alternative Road to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol.20 n3, 1992.
- [16]- BEDEIAN, A. & ZAMMUTO, R., "Organizations, Theories and Design", The Dryden Press, 1991.
- [17]- ARMSTRONG, M., "Improving organizational Effectiveness", London, 1994.