

SANAYİ ÖTESİ TOPLUM VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Yrd.Doç.Dr.Tahir AKGEMCİ*

1. GİRİŞ

Organizasyonlar, tarih boyunca insanların amaçlarına ulaşmak için kurdukları bir yapı olmuştur. Bu yapılar zaman içerisinde değişim göstermiştir. Günümüzde ise ekonomik alanda yaşanan küreselleşme akımları organizasyonlarda da yansımaktadır. Buna göre organizasyonlar eskisine göre birbirlerini daha fazla etkilemekte ve birbirlerinden daha fazla etkilenmektedir.

Organizasyonlar günümüzde hızlı değişim karşısında bu değişime ayak uyduracak bir yapıya ulaşmak için yoğun çaba harcamaktadır. Bu çabalar sayesinde, organizasyondaki en önemli yapı taşı olan insanın kendini geliştirmesi kavramını, ortak bir vizyonla organizasyonun tamamına yayarak, organizasyonların öğrenen organizasyon olmasının mümkün olduğu anlaşılmıştır. Bu ise öğrenen organizasyonlarla mümkündür. Öğrenen organizasyonlar, ayakta kalmak yerine kendi geleceklelerini oluşturmaya talip olan organizasyonlardır. Bu çalışma makro bazda sanayi ötesi toplum mikro bazda işletme yönetimi açısından öğrenen organizasyon olgusunu ele almaktadır. Çalışmada öğrenen organizasyon kavramı, ele alındıktan sonra öğrenen organizasyonun önemi ve ilkeleri üzerinde kapsamlı bir şekilde durulmuştur.

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI

Sanayi ötesi toplum ve bilgi etrafında buluşan insan ve insanların oluşturduğu organizasyonlar, yönetimde yeni uygulamaların oluşmasını sağlamıştır. Sanayi ötesi toplumda, organizasyondaki bireylerin önemli özelliklerinden birisi öğrenmedir. Her geçen gün gerçekleşen bilgi artışına uyum sağlayabilmek için nasıl ki, insanların öğrenmeyi öğrenmeleri gerekmektedir; bilgi toplumu organizasyonlarının öğrenen organizasyon olmaları gerekmektedir. Bu amaçla öğrenen organizasyon

* Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi

kavramının kapsamlı olarak ele alınması önem kazanmaktadır. Aşağıda bu kavramlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

Öğrenen organizasyonlar; kendi gücünü keşfeden ve bunu kullanan organizasyonlardır.¹

Öğrenen organizasyon; organizasyondaki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlamayla geliştirilmesi sürecidir.²

Öğrenen organizasyon; geleceğini oluşturma kapasitesini durdurmadan genişleten bir organizasyondur.³

Öğrenen organizasyon; hataların keşfedilmesi ve düzeltilmesi sürecidir.⁴

Öğrenen organizasyonlar; organizasyon için gerekli bilgiyi yaratma, elde etme, başka yerden transfer etmede ve davranışını bu yeni bilgiye göre şekillendirmede yetenek sahibidirler.⁵

Öğrenen organizasyon; çalışanların kapasitelerini gerçekten arzu edilen sonuçlar elde etmek için büyüttükleri, yeni ve geniş zihinsel modellerin geliştirdiği, ortak vizyonun oluşturulduğu ve çalışanların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır.

Sanayi ötesi toplumun bir gereği olarak görülen öğrenen organizasyonlar; bilginin oluşumu için insanların konusu etrafında şekillenmektedir. Bu ise insanın kendini tanıması ve kendini geliştirmesi için gerekli sistemlerin oluşturulmasıyla mümkündür. Kendini tanıyan insan yaşadığı ortamda ne tür değişiklikler yapabileceğini görecektir. Bunu gören insanlar için organizasyondaki yaşanan her an bir öğrenmeye dönüşecektir.

¹ İlhami Fındıkcı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, İstanbul : Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996, s.53.

² C.Marlene Flol and Marjorie A.Lyles, "Organizational Learning", **Acedemy of Management Review**, October 1985, s.73.

³ Peter M.Senge, **Beşinci Disiplin**, çev:Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.23.

⁴ Chris Argyris, "Double Loop Learning in Organizations", **Harvard Business Review**, September-October 1977,s.87.

⁵ David A.Garvin, "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, July-August 1993, s.30.

Öğrenen organizasyon; organizasyon içindeki insanlara organizasyon ve kendileri için önemli olanın sürekli olarak aydınlatılması ve mevcut durumun tam olarak kavranması için gerekirse kendi kendilerini sorgulayabilme yeteneğini kazandırır.

Öğrenen organizasyonlar mümkündür. Çünkü temelde hepimiz öğrenen kişileriz. Hiç kimsenin bir çocuğa öğrenmeyi öğretmesine gerek yoktur. Gerçekte, hiç kimse çocuklara bir şey öğretme durumunda değildir. Onlar yaratılıştan sorgulayıcı, usta öğrencilerdir ve yürümeyi, konuşmayı ve kendi işlerini büyük ölçüde kendi görmeyi kendi başlarına öğrenirler. Öğrenen organizasyonlar mümkündür. Çünkü öğrenmek insanın doğasında vardır⁶. Tarih boyunca yaşanan gelişmeler bunun en güzel kanıtıdır.

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÖNEMİ

Öğrenen organizasyonların oluşmasında temel unsur insandır. Çünkü organizasyonlar insanlardan oluşmaktadır. İnsanların gelişmesi ile organizasyonların gelişmesi arasında paralellik vardır.

Organizasyondaki kişilerin kendine yönelmesi; kendinden, kendi eksikliklerinden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, bütün içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi, bilgi üretimine katkıda bulunması kısaca kendini geliştirmesi gereklidir. Böylece kendini geliştiren birey, her bilgi değil, kendine gerekli bilgi ve beceriler için çaba harcayan ve güncelliği kalmamış bilgileri kolayca aşabilen bireylerdir⁷.

Öğrenen organizasyonlar, kişilerin kendini geliştirmesine hizmet eden organizasyonlardır. Kendini geliştiren kişilerden bir organizasyon, kendi gücünü keşfeden ve bunu kullanan organizasyonlar olacaktır.

Öğrenen organizasyonların önemi; kişiler gibi organizasyonların da kendini geliştirmesinin hayat boyu süren bir süreç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu da bugün yaşadığımız bilgi çağının önemli bir kavramı olan bilgi eskimesi kavramıyla mücadelede etkili bir araç olacaktır.

⁶ Senge, s.12.

⁷ Fındıkçı, s.27.

Gerçek öğrenme; insan olmanın temelini oluşturur. Öğrenmeyle kendimizi yeniden yaratırız. Öğrenmeyle, şimdiye kadar hiçbir zaman yapamadığımız bir şeyi yapmaya muktedir hale geliriz. Öğrenmeyle dünyayı ve onunla ilişkimizi yeniden kavrarız ve biçimlendiririz. Öğrenmeyle, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletiriz. Her birimizin bu tür öğrenmeye karşı derin bir açlık vardır⁸.

Öğrenen organizasyonların önemi bu organizasyonların kendi geleceklerinin oluşumunda daha aktif bir rol almalarından gelmektedir. Organizasyonlar için sadece ayakta kalmayı sağlamak değil, kendi geleceğini üretmek önemlidir. Bu, organizasyonun sadece bir şey üretmesi değil, belli özelliklere sahip bir şeyler üretmesidir. Bunu yapmak ise organizasyonda çalışanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermelerine bağlıdır. İşte bu ortak vizyonla mümkündür⁹. Öğrenen organizasyonlar, kendilerini geliştirmek için gerekli olan bu güce sahip organizasyonlardır.

Öğrenen organizasyonların vizyonlarını gerçekleştirmek için organizasyondaki takımların bilgi yaratmasına izin vermesi gerekir. Takımlar, insanların iletişim içinde olmasını sağlar. Takımlar diyalog sayesinde yeniliklere zemin hazırlar.

Sanayi ötesi toplumunun gereklerini yerine getirmeye çalışan toplumlar için öğrenen organizasyonlar önemlidir. Öğrenen birey ve takımı sağlayan öğrenen organizasyonların ardından öğrenen toplum gelmektedir. Öğrenen toplum; sanayi ötesi toplumuna ulaşılmasını sağlayacaktır.

Bugün sanayi ötesi toplumunun gereklerini yerine getirenler aynı zamanda öğrenmenin önemini de anlamış olanlardır. Öğrenmeyle kişileri, organizasyonları ve toplumları dönüştürmenin mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Tabii ki bu dönüşüm gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını temelden yakalamakla gerçekleşir. Bunu yakalayan organizasyonlar gerçekten öğrenecek ve gerekli dönüşümü gerçekleştirebilecektir.

⁸ Senge, s.22-23.

⁹ James Collins ve Jerry Porras, "Dayanmak Üzere Kurulmuş, Vizyon Sahibi Şirketlerin Başarılı Alışkanlıkları", çev: Macit Akman ve Tuncel Gülsoy, **Bizden Haberler Dergisi**, Nisan 1997, s.4.

4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN İLKELERİ

Öğrenen organizasyon kavramının odağında bir zihniyet değişikliği yatar. Bu kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten dünyayla bağlantılı olarak görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelen bir zihniyet değişikliğidir¹⁰.

Öğrenen bir organizasyon, insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını ve değiştirebileceklerini keşfettikleri bir yerdir. Bunu gerçekleştirmek için temelde bir zihniyet değişikliğini gerçekleştirmeye yarayacak olan sistem düşüncesinin olduğu, kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon ve takım halinde öğrenme disiplinlerine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, öğrenen organizasyonunun ilkelerinin ile alınması yararlı olacaktır.

4.1 – Sistem Düşüncesi

Sistem denildiği zaman belirli parçalardan oluşan bir bütün anlaşılacaktır. Sistemde önemli olan bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişleri bulunması, fakat her birinin etkinliğinin de bir diğerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan parçaları, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektir.¹¹

Sistem yaklaşımının işletme yönetimine getirdiklerini çok değişik yönlerden ele almak mümkündür. Çünkü, yönetim biliminde sistem yaklaşımı denildiğinde, yönetim olaylarını ve yönetilen birimleri birbirine bağlı olarak ele alan görüş akla gelir. Bu tür bir yaklaşım ise yönetim bilimine kavramlar getirmiştir. Bilindiği gibi sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlarından oluşan bir bütün olarak düşünür. Bir organizasyon incelendiğinde sistemin önemli parçalarının ne olduğu ve toplu olarak sistemin amaçlarının incelenmesi sistem yaklaşımının işletme yönetimine kazandırdıkları arasındadır¹².

¹⁰ Senge, s.21.

¹¹ M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya:Damla Yayınları,1996, s.97.

¹² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul : İst. Üniv. İşl.Fak.Yayını No.242,1991,s.54.

Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplindir. Ayrıntıdan çok karşılıklı ilişkileri, statik görüntülerden çok değişim düzenlerini görmek için bir çerçevedir. Bir genel prensipler kümesidir. Bu genel prensipler yirminci yüzyıl boyunca damıtılmış olup fiziki ve sosyal bilimlerden mühendisliğe ve işletmeciliğe kadar çok çeşitli alanları kapsar. Günümüzde sistem düşüncesine daha da çok ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü karmaşıklık hızla artmakta, çok daha fazla bilgi yaratma kapasitesine ihtiyaç duyulmakta, birbirine bağımlılık artmaktadır.¹³

Öğrenen organizasyon için sistem düşüncesi beş öğrenme disiplinin temel taşıdır. Tümü de parçaları görmekten bütünü görmeye, insanları çaresiz tepkiciler olarak görmekten kendi gerçekliklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye bugüne tepki göstermekten yarını yaratmaya doğru bir zihniyet değişmesi ile ilgilidir.

Sistem düşüncesinin özü bir zihniyet değişikliğinde yatar. Bu da doğrusal sebep sonuç zincirlerinden çok, karşılıklı ilişkileri kavramak ve anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini kavramakla mümkündür¹⁴.

4.2 – Kişisel Ustalık

Sanayi ötesi toplumunda yeni bilginin kaynağı insandır. Öğrenen organizasyonda kişisel bilgiyi organizasyonun bütününe yayabilecek bir sistem gereklidir¹⁵. Organizasyonlar, sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme meydana gelmez.

Kişisel ustalık; insanın hayatına entegre edildiği takdirde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır, ilki, kişi için önemli olanın sürekli olarak aydınlatılmasıdır. İkincisi, mevcut gerçekliği nasıl gittikçe daha açık olarak görülebileceğinin sürekli olarak öğrenilmesidir¹⁶.

Kişi vizyonu yoluyla geleceğini yaratabilir. Vizyonu olmayan kişi, geçmişin etkisi altında şimdikiyi kullanır ve geçmişin aynısı olan bir

¹³ Senge, s.80.

¹⁴ Servet Şahin, "İşletmelerde Yeni Yönetim Felsefesi: Öğrenen Organizasyonlar", **Finansal Forum**, 27 Aralık 1996, s.2.

¹⁵ Ikujiro Nonaka, "Bilgi Yaratan Şirket", **Harvard Business Review**-Power Özet Ek, s.27.

¹⁶ Senge, s.157-158.

gelecek yaratır¹⁷. Vizyon ile mevcut gerçekliğin net bir resminin yan yana getirilmesi, yaratıcı gerilimi doğurmaktadır. Kişisel ustalığın özü, insanların kendi yaşamlarında yaratıcı gerilimi nasıl doğurup sürdürebileceğini öğrenmesidir.

Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman varmazlar. Kişisel ustalık hayat boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının had safhada bilincindedirler¹⁸

Gerçek vizyon, amaç fikrinden soyutlanarak kavranamaz. Amaçtan bir bireyin niçin yaşadığı duygusu anlaşılmalıdır.

Vizyon amaçtan farklıdır. Amaç bir yönelişe bir genel başlığa benzemektedir. Vizyon ise spesifik bir istikamet, arzulanmış bir geleceğin resmidir. Amaç soyuttur. Vizyon somuttur¹⁹

Vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açığa yaratıcı gerilim denilmektedir. Bu gerilim, kararlılık ve gevşemeyi arar. Gerilimin giderilmesi için iki mümkün yol vardır. Bunlar; gerçekliğin vizyona doğru çekilmesi veya vizyonun gerçekliğe çekilmesidir. Hangisinin olacağı bizim sebatla vizyonumuza tutunup tutunmadığımıza bağlıdır²⁰.

Yaratıcı gerilim çoğu kez üzüntü, cesaretini kaybetme, umutsuzluk veya kaygıyla ilişkilendirilen duygulara yol açar. Bu duygulara duygusal gerilim adı verilmektedir. Eğer duygusal gerilimi yaratıcı gerilimden ayırt etmek başarılmazsa, vizyonun düşürülmesi konumuna gelinir. Meydana gelmeyen bir vizyon hakkında derin bir cesaretsizlik söz konusuysa, bu cesaretsizlik yükün atılması için güçlü bir dürtüye yol açar. Acil bir çare vardır. O da vizyonu düşürmektir.²¹

Vizyonu bir kere düşürmek veya küçültmekle iş bitmeyecektir. Sonuç itibarıyla, düşürülmüş vizyondan öteye çeken yeni baskılar ortaya çıkar, bu da vizyonu daha da düşürmek için yeni baskılara yol açacaktır. Klasik sıkıntıyı başka tarafa kaydırma dinamiği kendini gösterecek,

¹⁷ Dogan Cüceloğlu, *İçimizdeki Biz, Kalite Bilincinin Temeli*, İstanbul:Sistem Yayınları,1996,s.94

¹⁸ Fındıkçı,s.27.

¹⁹ Senge,s.165.

²⁰ Senge,s.167.

²¹ Senge,s.168.

hedefe ulaşamama, umutsuzlaşma, vizyonu düşürme, geçici ferahlama ve yeniden vizyonu daha da küçültme baskısı uğraklarından oluşan karmaşık pekiştirici döngü egemenliğini kuracaktır. Giderek, sıkıntıyı başka tarafa kaydırma dinamiği hep vizyonu küçültme yönünde işleyecektir.

Organizasyonlar kişisel ustalığı teşvik etmek için aralıksız çaba göstermelidirler. Bu, bireylerin içinde güven duygusuyla vizyon yaratabilecekleri, araştırma ve gerçeğe bağlılığın norm olduğu ve statükoya meydan okumanın beklendiği bir organizasyonu teşvik etmekle olur.

4.3 – Zihinsel Modeller

Zihinsel modeller; organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir²². Bunlar insanların dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl davranacağını da belirler.

Bir organizasyonun zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir.

Zihinsel modellerin gelişimi için gerekli öğrenme becerileri iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; düşünme becerileri ve sorgulama becerileridir. Buna göre düşünme becerileri; kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp, zihni modellerimizi oluşturduğumuzun ve bunların eylemlerimizi etkileme yollarının farkına varmayı kapsar. sorgulama becerileri, başkalarıyla yüz yüze ilişkilidir. Özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davrandığımızı ilgilendirir²³.

Yöneticilerin çoğu savunmacı olarak eğitilmiştir. Gerçekten birçok organizasyonda yetenekli bir yönetici olmak problem çözebilme anlamına gelir. Yapılması gereken kestirilecek ve yapılması için gereken her türlü destek sağlanacaktır. Kişisel, kısmen güçlü bir şekilde tartışma ve başkalarını etkileme yeteneklerinden ötürü başarılı olurlar. Bu arada sorgulama becerileri teşhis edilmeden ve ödüllendirilmeden kalır. Ama yöneticiler daha üst pozisyonlara yükseldikçe kişisel deneyimlerinde

²² Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Beta Yayınları, 1993, s.521.

²³ Senge, s.211.

mevcut olanlara göre çok daha karmaşık ve farklı türden sorunlarla karşılaşılır. Birden, başka insanların iç görülerinden yararlanma gereği duyarlar.

Öğrenme ihtiyaçları vardır. O zaman yönetici savunma becerilerini istenilen karşıtı sonuçlar üretir hale gelir; bizi fiilen birbirimizden öğrenme olayına kapalı bırakabilirler. Gerek duyulan şey, savunma ile sorgulamayı işbirliği içinde öğrenmeyi ilerletecek şekilde harmanlamaktır.

Sistem düşüncesi ile zihni modellerin bütünleştirilmesinden organizasyonun kazancı sadece zihni modellerini iyileştirmek olmayacak, düşünme yolları da değişecektir. Olayların ağır bastığı zihni modellerden uzun dönemli değişim kalıplarını ve bu kalıpları üreten temeldeki yapıları teşhis eden zihni modellere geçilecektir.

4.4 – Ortak Vizyon

Ortak vizyon, insan grupları tarafından benimsenmiş bir ümit, bir idealdir. Ortak vizyon insanların benliklerinde tutuşan bir güç, etkili bir güçtür²⁴.

Ortak (paylaşılan) vizyon, öğrenen organizasyon için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü öğrenme için geçerli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir.

Vizyonlar yönlendiricidir. İnsanların organizasyonla ilişkisini değiştirir. Ortak vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkmaktadır. Enerjilerini böyle sağlar ve bağlanmayı böyle teşvik ederler.²⁵

Ortak vizyonlar inşa etmek için ilk adım vizyonların daima yukarıdan ilan edildiği veya organizasyonun kurumsallaşmış planlama süreçlerinden geldiği yolundaki geleneksel anlayışları bir kenara atmaktır.

Ortak vizyon sahibi şirketlerde bugün ne kadar iyi olduğu önem kazanmaz. Esas sorun yarın bugünden daha iyi olabilmektir. Bu düşünce

²⁴ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı için Altın Kurallar*, İstanbul:Alfa Yayınları, 1995, s.350.

²⁵ Senge, s.229.

bu tür şirketlerin ayrılmaz bir parçasıdır (26)²⁶. Doğru tanımlanan vizyon; iki temel bileşenden oluşur. Çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecek. Çekirdek ideoloji; organizasyonun ne için var olduğunu anlatır. Öngörülen gelecek ise, nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istediğimizi tasvir eder, değişim ve ilerleme için son derece kritiktir.²⁷

Heves oluştuğu, daha çok sayıda insan vizyondan konuşmaya başlar, görüş farklılığı artar, bu da insanların birbirleriyle çatışma potansiyeli taşıyan vizyonları dile getirmesine yol açar. Eğer diğer insanlar bu farklılığın dile getirilmesine izin verme kapasitesine sahip değillerse, kutuplaşma artar, bu paylaşılan vizyonların açıklığını azaltır ve hevesin büyümesini sınırlar. Vizyonların farklılığı, organizasyonun farklılığını uyumlulaştırma kapasitesini aşana dek büyüyecektir.²⁸

Vizyon, yaratmak istenilen resmini verir. Sistem düşüncesi, halen elimizde olanı nasıl yaratmış olduğumuzu ortaya serer. Bir organizasyondaki insanlar mevcut politika ve eylemlerin kendi halihazır gerçekliklerini yaratmakta olduğunu öğrenmeye başladıkça, vizyon için yeni ve daha verimli bir alan açılır. Yeni bir güven kaynağı gelişir. Mevcut gerçekliği biçimleyen güçlerin ve bu güçleri etkileyecek kaldıraç gücünün nerede bulunacağını derinden kavranması bu güvene kaynaklık etmektedir.

4.5 – Takım Halinde Öğrenme

Bireysel öğrenme bir düzeyden sonra organizasyonun öğrenmesi için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirlerken, bir öğrenen organizasyon ortaya çıkmayabilmektedir. Buna karşın takımlar öğrenirse, tüm organizasyon içinde öğrenme için bir mikro dünya haline gelirler. Kazanılan iç görüler eyleme dönüştürülür. Geliştirilen beceriler başka bir eyleme ve başka takımlara propaganda yapabilir. Takımın başarıları organizasyonun tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir.²⁹

Takım olarak öğrenme disiplini, takımların konuşmasının iki yarı yolu olan diyalog ve tartışma pratiklerini layıkıyla uygulayabilmeyi de gerektirir. Takım halinde öğrenme, pratik yapmayı gerektirir. Bugün

²⁶ Collins ve Porras, s.7.

²⁷ James Collins ve Jerry Porras, “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”, **Harvard Business Review**, Power Özel Ek. Aralık 1996, s.5.

²⁸ Senge, s.249-250.

²⁹ Fındıkçı, s.53.

büyük bir tiyatro topluluğu veya büyük bir senfoni orkestrası eksikliklerini gidermek için pratik yapıyorsa, büyük şirketlerde bilgisayarda simülasyon yardımıyla yönetim pratiği yapmaktadırlar. Uzmanlar tarafından hazırlanan senaryolar bir mikro dünya içinde denenmektedir³⁰.

Önemine rağmen takım halinde öğrenme pek iyi anlaşılammaktadır. Bu kavram daha iyi tarif edilmediği sürece gizemini koruyacaktır. Takımlar öğrenirken neler olduğu üzerine bir teori bulunmadığı sürece, bireylerin uyum için grup baskılarına boyun eğdiği grup düşüncesinden grup zekasının ayırt etme imkanı olmayacaktır. Birlikte öğrenebilecek takımlar oluşturmak için güvenilir yöntemler bulunmadığı sürece böyle bir şeyin meydana gelmesi tesadüf işi olarak kalacaktır. Bu nedenle takım halinde öğrenme ustalığını edinmek, öğrenen organizasyonlar inşa etmekte önemli, kritik bir adım olacaktır.

5. SONUÇ

Tarih boyunca insanlar, yeni şeyler öğrenmiş ve bunları hayatlarına uygulamışlardır.

Bu gelişme, sürekli olarak devam edeceğine göre öğrenmenin insanlar için de hayat boyu sürecek bir süreç olarak görülmesi yanlış olmayacaktır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler sonucu öğrenmenin ve bu öğrenme sonucu oluşan bilginin önemi çok daha iyi anlaşılmaktadır. Öğrenme sonucu oluşan bilgileri hayatlarına aktaran insanlar, organizasyonlar ve toplumlar başarılı olmaktadır. Öğrenen insan, organizasyon ve toplumdaki sonra sanayi ötesi toplumuna ulaşmıştır. Öğrenen organizasyon, bu bakış açısından ilki iki aşamayı içermektedir. Çünkü öğrenen organizasyon, öğrenen bireylerden oluşmaktadır. Tümevarımcı bir yaklaşımdan bakıldığında, öğrenen organizasyondan sonraki adım, öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplumdur.

Öğrenen organizasyon kavramı ile organizasyonlara bakış açısında bir farklılık olacaktır. İnsanlar öğrenen organizasyonda kişisel ustalıklarını geliştirecek bir ortamda olacaktırlar. Öğrenen organizasyon, öğrenen insanı garanti etmektedir. Çünkü öğrenen insanlar olmadan

³⁰ Ayfer Karataş, "Batma Çıkma Oyunu", Power Dergisi, Mart 1997, s.83.86.

öğrenen organizasyonda mümkün değildir. Sistem düşüncesiyle irdelendiği zaman her iki kavram bir sistemin birbirine bağımlı parçalarıdır. Birindeki değişme diğerini de etkileyecektir. Bunun farkına varılması her olayda bir çıkar bağı arama hastalığından vazgeçilmesini sağlayacaktır. Bu ise organizasyondaki her anın bir öğrenmeye dönüştürülmesiyle mümkündür.

Organizasyonlar ihtiyaçtan doğmuştur, doğuyor ve doğacaktır. Çünkü insanların ihtiyaçları her geçen gün artmakta ve değişmektedir. Artan ve değişen ihtiyaçların karşılanması genellikle insanların bir araya gelmesini zorunlu kılmaktadır. Geçmişte bir köy yolunun yapılması için de, günümüzde bilgisayar ağlarının oluşan bir bilgi yolunun yapılması için de bu aynıdır. İhtiyaç aynı fakat şekil değişmektedir. Bu şekil değişikliğinin nedeni ise öğrenmedir.

Öğrenen insanın önce ihtiyaçları değişmekte sonra bu ihtiyaçları karşılamak için kendisi değişmekte ve bu da ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturduğu organizasyonların değişimini kaçınılmaz yapmaktadır. Burada değişim denilen unsurdan öğrenme sonucu oluşan bilgiyle yapılan faaliyetler anlaşılmaktadır.

Bütün bu anlatılmaya çalışılanlar, aslında gerek organizasyon gerekse toplum olarak meydana gelecek değişikliğin kaynağının insan olduğunu göstermektedir. Önemli olan insanlara bu kapasitelerin mevcut olduğunu ve bunu kullanmaları gerektiği konusunda onlara yardımcı olmaktır. Bugün kendi kapasitesinin farkına varan insanlar, ürettikleri veya üretecekleri ürünlere kendi sahip oldukları özelliklerini aktarmaktadırlar. Bunun örnekleri bugün yapay zekayla çalışan makineler sayesinde insanların kendi alacakları kararları makinelere bırakmasıyla yaşanmaktadır. Bütün bu gelişmeler insanların öğrenme sonucu oluşan bilgilerini faaliyete geçirmeleriyle mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak, bilgi etrafında toplanan insan, organizasyon ve toplumun gereklerinin yerine getirilmesinde öğrenen organizasyon önemli bir aşamadır. Bunu gerçekleştiren organizasyonlardan oluşan bir toplumda bilgi toplumu olma yolunda ilerleyecektir. Şu unutulmamalıdır ki, organizasyonlar kendi kapasitelerini keşfedip bunu kullanmayı öğrendiklerinde başka bir deyişle öğrenen organizasyonlar olduklarında gelişmenin dinamiğini bulmuş olacaklardır.

KAYNAKÇA

- Agryis, Chris, "Double Loop Learning in Organizations ", **Harvard Business Review**, September-October, 1977.
- Collins, James ve Jerry Porras, " Dayanmak Üzere Kurulmuş, Vizyon Sahibi Şirketlerin Başarılı Alışkanlıkları " , Çev: Macit Akman ve Tuncel Gülsoy, **Bizden Haberler Dergisi**, Nisan 1977.
- Collins, James ve Jerry Porras, " Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak ", **Harvard Business Review** **Power Özel Ek** , Aralık 1996.
- Cüceloğlu, Doğan, **İçimizdeki Biz, Kalite Bilincinin Temeli**, 11. Baskı, İstanbul: Sistem Yayınları , 1996.
- Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranışı**, 6.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İst. Üniv. İşl. Fak. Yayın No:242, 1991.
- Fındıkçı, İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları , 1996.
- Fiol, C. Mariene and Marjorie A. Lyles, " Organization Learning ", **Academy of Management Review** , October, 1985.
- Garuin , David A., " Building a Learning Organization ", **Harvard Business Review**, July-August 1993.
- Gümüş, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul : Alfa Yayınları, 1995.
- Karataş, Ayfer, "Batma Çıkma Oyunu ", **Power Dergisi**, Mart 1997.
- Nonaka, Ikujiro, "Bilgi Yaratan Şirket ", **Harvard Business Review** **Power Özel Ek**.
- Senge, Peter M., **Beşinci Disiplin**, Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 3. Baskı, İstanbul : Yapı Kredi Yayınları, 1996.
- Şahin, Servet, " İşletmelerde Yeni Yönetim Felsefesi : Öğrenen Organizasyonlar", **Finansal Forum**, 27 Aralık 1996.
- Şimşek, M. Şerif, " **Yönetim ve Organizasyon** " , 2. Baskı , Konya : Damla Yayınları , 1996.

