

# ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

İbrahim PINAR

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

## STRUCTURAL CHARACTERISTICS OF LEARNING ORGANISATIONS

*Abstract: Today, learning organisations is one of the most popular topics in management and organisation theory. This paper discusses the structural characteristics of learning organisations side of theoretical background. Learning organisation, in which individuals learn in easier ways, have the capability to transform itself into new requirements continuously. This provides them with an effective organisational understanding in order to respond to forces for change by creating competitive advantage. This regards to the structural characteristics of learning organisations as structural and managerial implementations for increasing the level and deployment of organisational learning, and strategy and the required knowledge technology background elements. In this study, characteristics carried out by learning organisations are taken into consideration through examples of practice in the literature.*

*Keywords: Learning Organizations, Structure*

## ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

*Özet: Günümüzde öğrenen organizasyonlar, yönetim ve organizasyon alanındaki en popüler konulardan biri olmuştur. Bu çalışmada, öğrenen organizasyonların yapısal özellikleri teorik açıdan ele alınmıştır. Öğrenen organizasyon, tüm çalışanlarının öğrenmelerini kolaylaştırarak, kendini sürekli olarak yeni gereksinimlere göre dönüştürebilme yeteneğine sahiptir. Böylelikle, rekabet avantajı yaratma yoluyla değişim baskılarına cevap vermede etkili bir örgütsel anlayış oluşumu sağlar. Bu anlamda örgütsel öğrenme düzeyini yükseltme ve yaygınlaştırma amacıyla oluşturulan yapısal ve yönetsel uygulamalar ile strateji ve gerekli bilgi teknolojisi altyapısının unsurları, öğrenen organizasyonun yapısal özelliklerini oluşturur. Bu çalışmada öğrenen organizasyona özgü yapısal özellikler, literatürde yer alan uygulama örneklerinden yola çıkılarak açıklanmaya çalışılmıştır.*

*Anahtar Kelimeler: Öğrenen organizasyon, Yapı*

## I. GİRİŞ

Organizasyonu bir bütün olarak ve temel amaçları doğrultusunda yönetilebilir bir varlık olarak ele aldığımızda, öğrenme; tek başına bireysel temelli bir süreç olmasına rağmen, öğrenen organizasyonun tüm yapı ve süreçlerinin ayrılmaz parçası olarak görülür [1]. Öğrenen organizasyonlarda gereken işbirliği ortamının gelişmesi için, geleneksel organizasyon anlayışlarının dışında yeni yapısal düzenlemeler ve yönetsel süreçler kullanılır. Öğrenen organizasyon yapısı, hem öğrenmeyi kolaylaştırmalı, hem öğrenme sonuçları doğrultusunda değişimi benimseme ve yerleştirmede yeterli esnekliği sağlamalıdır [2]. İşte, örgütsel öğrenmeyi arttırmak ve yaygınlaştırmak amacıyla oluşturulan yapı ve stratejiler, öğrenen organizasyon tasarımına özgü çerçeveyi belirlemektedir [3].

Organizasyon teorisinde, bürokratik organizasyondan öğrenen organizasyona dönüşüm yönündeki yönetsel girişimler, öğrenen organizasyon teorisinin uygulanmasıyla ilgilidir [4]. Günümüzde örgütsel öğrenme, birçok büyük organizasyonun daha esnek ve değişim gereksinimlerine uygun cevap veren yapı ve sistemleri geliştirme girişimleri nedeniyle yönetim teorisindeki en gözde konulardan biri olmuştur [3].

Öğrenen organizasyona özgü yapısal özelliklerin başında “organik yapı”nın çeşitli tasarım biçimleri ile uygulanması gelmektedir. Her düzeydeki birey ve takımların “güçlendirilmesi” ile “açık haberleşme ve serbest bilgi paylaşımı”, organik yapıya işlerlik kazandıracak temel süreçleri oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyonu yansıtan diğer yapısal özellikler ise, kendine özgü anlamı ile “strateji” ve örgütsel öğrenmeye hız ve yaygınlık kazandıracak olan “bilgi teknolojileri altyapısı” diye ifade edebileceğimiz unsurlardır.

## II. AÇIK, ORGANİK YAPI

Karmaşık ve dinamik çevrelerde yüksek düzeyde başarı gösteren işletmelerin temel özelliği organik yapıya sahip olmalarıdır. Günümüzde dikkatle düzenlenmesi gereken haberleşme ve katılımcılığın sağlanması için “esnek” ve “değişken” yapılara gereksinim olduğu kabul edilmektedir [5]. Bu tip organizasyonlarda yaygın yanal haberleşme süreçleri ve değişken görev sınırları ile belirginleşen merkezkaç bir yapı söz konusudur [6]. Organizasyon üyeleri, içsel ve dışsal bağımlılıkların belirlediği koşullar üzerine odaklanarak, işbirliği içinde çalışmalarının gerekliliğinin bilincindedir ve bilgiyi paylaşmaya isteklidir. Öğrenen organizasyonlardaki etkin bilgi paylaşımı gereksinimi, bilgi akışı üzerindeki

engellerin ortadan kaldırılmasını ve haberleşmenin yüksek sıklıkta ve biçimsel olmayan şekilde gerçekleştirilmesini gerektirir.

Öğrenen organizasyonların tasarımı sırasında ortaya çıkan sorunların, etkin öğrenme ve bilgi yönetiminin desteklenmesi için çözümlenmesi gerekir. Büyük ölçüde kural ve prosedürler içeren geleneksel anlamda hiyerarşik ve bürokratik organizasyon yapılarının, bilgi transferine ve gelişmeye engel oluşturduğu yönünde yaygın kanıtlar vardır [7]. Bu tür yapılar; girişimciliği, risk almayı, yenilikleri engeller ve yeni buluşlar geliştirmekten çok, ürünle birlikte sunulan ek hizmetleri geliştirme eğilimindedir. Hiyerarşik yapılardaki farklı kademeler ile katı düzey ve yatay bölümler; bilginin oluşumu, yayılması, işbirliği ve kontrolüne engel teşkil eder. Bu tür yapılarda bilginin iletilmesi, çapraz fonksiyonlar arasındaki sınırlar ve çok sayıdaki hiyerarşik kademeyi geçme zorunluluğu nedeniyle sorunlar yaratır.

Öğrenen organizasyonlarda geleneksel anlamda hiyerarşik organizasyon yapıları yoktur. Katılımcı ve eşitlikçi kültürün kuvvetli bir yansıması olarak, yöneticilerin ve işgörenlerin birbirinden ayrıştırıldığı basamaklı yapı ortadan kalkmıştır [8]. Öğrenen organizasyonlarda, tepe yönetiminde organizasyonun genişlemesine neden olan yönetici kadroların yaygınlık taşıdığı bölümler sınırlandırılmıştır. Yapısal tasarımın biçimlenmesinde bu gereksinim karşılanmazsa, geleneksel organizasyon yapısına ve beraberinde getireceği klasik emir-kumanda temelindeki yönetsel süreçlere geri dönüş tehlikesi söz konusu olacaktır. Bu yüzden öğrenen organizasyon için yapısal tasarım çalışmalarında, tepe yönetiminde gereksiz bir yaygınlık varsa, bu düzeyde çalışanların azaltılmasına yönelik önlemler alınmalıdır. Bu yapılırken, öğrenen organizasyonun temelinde ast-üst arası yapılar ile alışıldık kumanda biçimi organizasyon yapılarının olmadığı, karar alma için gerekli gücün mevki ve makamlardan kaynaklanmadığı, bireysel başarılar yerine takım çalışmasının ve işbirliği ortamının başarı yaratıcı unsurlar olduğu ortaya konularak, kişilerin değişime direncinin en alt seviyeye çekilmesine çalışılmalıdır. Böylelikle organizasyon yapısının yatay biçimlenmesine neden olacak önlemlerin sosyal yapıyla uyum içinde oluşturulmasına uygun ortam yaratılmış olacaktır.

Öğrenen organizasyonların tasarımı sırasında ortaya çıkan sorunların giderilmesi, çapraz fonksiyonlu sınırlar azaltılarak oluşturulan yatay organizasyon yapılarına bağlıdır. Yeni bilgilerin geliştirilmesi, aynı alanda uzman çalışanlar arasındaki fikirlerin değişimine bağlı olmasına rağmen, çeşitli fonksiyonel bölümlerin oluşturulması da gerekmektedir. Öncelikle ilgili alanda uzman bilginin bütünlüğünü sağlamak için, o alanda yetkin bölüm çalışanlarının katkıları gereklidir. Bununla

birlikte öğrenen organizasyonlarda, farklı alanlardaki uzmanlar arasındaki sinerji etkisi de teşvik edilmektedir. Burada, bilgi konusundaki işbirliği ve yayılmasıyla ilgili istek yoluyla bir paradoks ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, ideal tek bir çözüm yolu yoktur. Bu paradoksu çözümlenmede kullanılacak her yaklaşım, kendi sorunlarını da beraberinde yaratır. Matris yapılar, sorumluluk konusunda taşıdıkları bulanıklıkla birlikte, bilginin bütünleştirilmesini teşvik etmeyi desteklemektedir. Diğer alternatifler olarak çapraz fonksiyonlu proje takımları veya görev grupları, üst düzeyde öğrenen organizasyon niteliği taşıyanlara kıyasla daha geleneksel organizasyon yapılarında oluşturulabilir. Burada her seviyedeki güçlendirilmiş çalışanlar, bilgi oluşturma süreçlerine katılırlar [9]. Bilgi oluşumunda sorumluluk taşıyan çeşitli bölümler varlıklarını sürdürmesine rağmen, organizasyonun her yanına yayılan bütünleşme kültürünün etkisiyle organik özellikler taşıyan yapısal tasarım ortaya çıkmaktadır [7]. Bu bakımdan öğrenen organizasyonların yapısal özellikleri, klasik organizasyonlara göre pek çok yeniliği içerir ve yönetim düşüncesinde bir devrimi yansıtır.

Organik bir yapının biçimsel ve biçimsel olmayan özellikleri vardır. İşgörenler, geleneksel örgütlenme sürecinin etkisinde fonksiyonel bölümler kapsamında gruplara ayrılmış olabilirler. Fakat aynı zamanda belirli görevleri gerçekleştirmek için kurulmuş proje grupları içerisinde de faaliyet görmektedirler. Görev takımlarının kendi içlerinde ve birbirleri arasındaki karşılıklı düzenlemeler, bilginin verimli olarak paylaşılmasını, yaratıcılığın gelişmesi için kararların esnek ve biçimsel olmayan bir çerçevede alınmasını gerektirir.

Proje bilgileri, bilgilerin üretildiği projelerin kendi içinde ve çapraz projelerde gerçekleşen öğrenme ile bütünleştirilebilir. Proje yönetimi ve örgütsel öğrenme konuları, projelerde elde edilen bilgileri artırma ve performansı geliştirme için bütünleştirilebilir. Böylelikle, proje deneyimlerinden edinilen öğrenmeden üst düzeyde yarar sağlanabilir [10]. Modern organizasyonlarda takım halinde öğrenme yaşamsal bir önem taşımaktadır. Çünkü, bireylere kıyasla takımlar temel öğrenme birimidir [11]. Bu anlayış içinde takımlar, bireylerden daha önemlidir ve sorumlulukları yüksektir. Takımların, müşteriler ile ilişkilerin sağlanması ve sürdürülmesi ile mal ve/veya hizmetlerin üretilip, geliştirilmesindeki rolleri en üst düzeydedir. Yönetici, kararları tek başına veren kişi pozisyonunda değildir. Takım üyeleri doğrudan işle ilgili gelişmelerin sağlanmasının yanı sıra eğitim ve yetiştirme, iş güvenliği, izinlerin programlanması ve hatta ödemelerin belirlenmesi ile ilgili kararlar konusunda sorumluluk alırlar.

Öğrenen organizasyonlar; müşterileri, tedarikçileri, üniversiteler ve diğer potansiyel öğrenen unsurlarla işbirliği içinde çalışmanın öğrenme olanaklarını

yükselteceğinin bilincindedirler [6]. İşbirliği çerçevesinde çalışan her bir unsur, karşılaştıkları koşullara kendi açılarından ve olası etkileşimleri değerlendirerek bakarlar. Bu ise, her birim tarafından geliştirilen yeni bir anlayış ve yaratılan ek bilgi demektir. Bu farklı kaynaklardan edinilen bilgiler, ilgili unsurların ortak çakışan amaçları doğrultusunda bütünleştirildiğinde ve paylaşıldığında, taraflar için bilginin değeri artacaktır. Dinamik pazar çevrelerinin yarattığı belirsizliğin artması ve bilgiye duyulan gereksinimin daha da önem kazanmasına bağlı olarak işletmeler, rekabet kuvvetlerinin güçlü yönlerini kullanarak stratejik seçimlerini gerçekleştirirler. Bu bağlamda işletmeler, işbirliği içinde buldukları kuvvetlerin, işletmenin strateji ve performansı üzerindeki etkilerini göz önüne almak zorundadır. Bu oluşumun etkileri, stratejik işbirlikçiler tesis etme ve şebeke organizasyonları gibi yeni organizasyon biçimlerinin, geleneksel pazar temelli yapıların yerini almasında kendini önemli ölçüde göstermektedir. Organizasyonel öğrenme yeteneği, öğrenen işbirlikçilerle yakın çalışma ortamı ve birlikte gelişmeye istekli ortak bir anlayış yaratılarak önemli ölçüde artırılabilir.

Şebeke tipi örgütsel yapılar, sahip oldukları daha düşük hiyerarşik özellikler ve çeşitli biçimlerdeki yapısal görünümleriyle belki de öğrenme kültürünü destekleme bakımından en uygun çözümlerdir [12]. Fonksiyonlar arası haberleşmeyi kolaylaştıran ve fonksiyonel bölümlerden kaynaklanan engellerin az olduğu yatay şebeke tipi yapılar öğrenmeyi üst düzeyde desteklemektedir. Ayrıca, şebeke tipi yapılarda kolaylaştırıcı bilgi yönetimi daha etkin biçimde işlerlik kazanmaktadır. Şebeke tipi yapılar, genellikle işbirliği içindeki işletmeleri içerir ve örgütsel sınırlar dışında çapraz ilişkilerin kurulmasına olanak sağlar. Bu tip işbirlikleri, örgütsel bilgilerin paylaşılmasına izin verir ve yeni bilgilerin oluşturulmasına destek sağlar.

Öğrenen organizasyonlarda koordinasyon mekanizmaları olarak standardizasyon ve bürokratik uygulamalar devre dışı bırakılır. Koordinasyon, hiyerarşik otoritenin yönlendirdiği işgörenlerden çok, bilgi ve deneyim sahibi uzmanların sorumluluğunda gerçekleştirilir. Öğrenme ve karar verme için faaliyetlerin sonuçlarını anlamaya yardımcı geri beslemeyi sağlayan kontrol ve denetim süreçleri, açıklık içinde ve şeffaf olarak gerçekleştirilir [13].

Organizasyonların, öğrenen organizasyona uyan yapısal tasarımı gerçekleştirme süreçlerinde, mevcut iş süreçlerini değerlemeleri ve onlardaki değişim gereksinimlerini sorgulamaları gereklidir. Bir başka ifade ile, uygun yapısal tasarımı geliştirebilmeleri için gerçekleştirilen işlerin yeniden şekillendirilmesi gereklidir. Fakat gerçekleştirilen bu çabaları, salt süreç yeniliği (process innovation), süreçlerin yeniden tasarımı (process redesign) veya daha kapsayıcı ifadeyle değişim

mühendisliği (reengineering) kapsamında ele almamak gereklidir. Çünkü öğrenen organizasyonlarda yaratılmaya çalışılan yatay yapı, değişim mühendisliği uygulamalarının içeriklerinden daha farklı bir anlayış çerçevesinde şekillenmektedir ve daha fazla unsurun göz önüne alınmasını kapsamaktadır. Bu saptamanın ardında varolan temel neden, değişim mühendisliğinin etki alanının teknik yönlü uygulama biçimleriyle işlerlik kazanması, buna karşın öğrenen organizasyonlarda ise, bir "anlayış"ın uygulamaya geçirilmesinin söz konusu olmasıdır.

Değişim mühendisliği uygulamaları, temel tekniklerle biçimlenen bir değişim yöntemi; öğrenen organizasyon düşüncesi ise, daha kapsamlı olan bir yönetim felsefesidir. Değişim mühendisliği uygulamaları, işletme sahiplerinin ve müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasını temel alırken, değişimin işgörenler üzerindeki kurumsal etkilerini göz ardı etme eğilimi gösterir [14]. Öğrenen organizasyonlarda ise değişim anlayışı, yapısal tasarımın geliştirilmesi sürecinde müşterilerin ve ortakların yararını düşünmekle birlikte, çalışanların organizasyonun temel değeri ve başarılarının kaynağı olduğu görüşünden hareketle, onların gelişimleri üzerine kuruludur. Değişim mühendisliği uygulamalarında amaç, temel iş süreçlerinin yeni baştan ele alınıp değiştirilmesidir. Oysa öğrenen organizasyonlarda süreklilik taşıyan reorganizasyon uygulamaları içinde yapısal tasarımı şekillendirme çabaları, kurumsal anlayışın değişmesine ve kültürel ortamla uyum içinde işleyebilmesine yardımcı olan bir araç niteliği taşımaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar, süreçlerin yeniden yapılandırılması uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile örgütsel öğrenme düzeyinin yükseltilmesi arasında doğrudan ilişkiler bulunmadığını göstermiştir [15]. Çünkü süreçlerin yeniden yapılandırılması sırasındaki radikal değişim uygulamaları, uyumcu (adaptive) öğrenme diye ifade edebileceğimiz küçük adımlar şeklinde gerçekleşen değişimleri kapsam dışı tutması nedeniyle kalıcı ve yaygın öğrenmenin gelişmesine olumlu etkide bulunmamaktadır. Öte yandan, radikal değişimin yanı sıra sürekli iyileştirmenin de göz önünde bulundurulmasıyla gerçekleştirilen süreçlerin yeniden yapılandırılması çabalarında, etkili örgütsel öğrenme süreçleri sonucunda, özellikle yeni ürün geliştirilmesi bakımından daha başarılı sonuçlara ulaşılması söz konusu olmaktadır [16].

### III. GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT)

Günümüz iş hayatındaki işletmeler için başarının anlamı, rekabet açısından en avantajlı pozisyonda bulunmaktır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri ise, mevcut ve potansiyel kaynaklarını kullanarak elde edebilecekleri güç ile ilgilidir. Rekabet gücüne sahip olabilmek için de, işletmelerin kendilerine özgü bir takım temel yetenekler geliştirmeleri gereklidir.

Temel yetenekler ise, işletmelerin bilgi temelli sermayelerine karşılık gelir ve geliştirilmeleri ile işlerlik taşınmaları bakımından etkili örgütsel öğrenme süreçlerine bağımlılık gösterir [7]. Bu gereksinimi karşılayabilmek için organizasyonun bilgi varlıklarını geliştirecek ve işlerlik kazandıracak olan insan kaynaklarına inanmak, güvenmek ve onlar aracılığıyla elde edilecek başarıları daha üst seviyelere çekebilmek için güçlendirmek gereklidir. Öğrenen organizasyonlarda her seviyedeki güçlendirilmiş çalışanlar, bilgi oluşturma süreçlerine katılımın artmasını sağlarlar [9]. Rekabet koşulları karşısında başarıya ulaşmanın yolu, işgörenleri umarsız şekilde işten çıkartmak ya da yenileriyle değiştirmek veya onların çalışma alanlarına sınırlamalar getirmekten değil, onlarla birlikte çalışmaktan geçer. Bu anlayış kapsamında öğrenen organizasyonlarda insan kaynakları, azaltılmaya çalışılacak bir maliyet unsuru değil, rekabet avantajı sağlamanın temel güç kaynağıdır.

Başarılı işletmelerin gösterdiği yüksek düzeydeki performansın temel kaynağı güçlendirilmiş çalışanlardır [14]. Başarılı işletmeler çalışanlarına önem verir ve bu önemin yansımaları olarak onları yetkilendirerek, güçlendirmiş olurlar. Güçlendirme (empowerment), çalışanlara karar vermeleri ve faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için yetki, özgürlük, bilgi ve yetenek, yani kısaca güç vermek demektir [17]. Geleneksel yönetim düşünceleri ve organizasyon yapıları, çalışanların düşünce ve davranışlarına çeşitli sınırlamalar getirir. Oysa güçlendirme temelli çabalar ise, çalışanların düşüncelerinin gelişimine uygun ortam hazırlayarak, davranışlara yeni açılımlar kazandırır. Güçlendirme çabalarının hareket noktasını, karar verme yetkisinin dağıtılması, yetiştirme faaliyetlerine önem verilmesi ve süreklilik kazandırılması ile bilginin etkin ve yaratıcı biçimde kullanılması oluşturur. Güçlendirme girişimleri; kendi kendini yöneten takımlar, kalite çemberleri, iş zenginleştirme uygulamaları ve işgörenlerin katılımcılığının temel unsur olduğu çeşitli çalışma grupları şeklinde organizasyon yapısına yansır. Tüm bu çabalar ve uygulamalar sonucunda ise işgörenler, katılımcı anlayış ve işbirliği ortamı içerisinde işlerini sıkı bir gözetime gereksinim göstermeksizin ve daha yaratıcı biçimde gerçekleştirirler. Bu çerçevede içerisinde elde edilen güç birliği yardımıyla, faaliyetleri daha geliştirerek ve yararlı yenilikleri yaratarak örgütsel performansın artırılmasına olumlu katkılarda bulunulur. Tüm bu yöntemler ve uygulamalar ile bunların sonucunda elde edilecek başarılar, öğrenen organizasyon felsefesinin kapsadığı yapı ve anlayışla örtüşmektedir. Bu sebeplerle öğrenen organizasyona uygun yapısal tasarımın biçimlendirilmesinde ve süreçlere işlerlik kazandırılmasında güçlendirme temelli uygulamalar çok önemli bir yer tutmaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanların bireysel düzeyde güçlendirilmesine yönelik olarak eğitim ve

geliştirme konusunda çeşitli önlemler alınır. Ayrıca çalışanların özerkliklerini artıran ve yaratıcılıklarını sergilemelerini teşvik eden güçlendirme temelli birçok uygulamaya işlerlik kazandırılır. Bunlar, geleneksel organizasyonlarda uygulanması söz konusu olmayan geniş bir çeşitlilik sergilemektedir [18]. Burada güçlendirme çabaları için bağımlı faktör, örgütsel dönüşüm için gerekli olan bireysel değişimin yarattığı katkının miktarıdır. Öğrenen organizasyonlarda bireysel düzeyde güçlendirme çabalarının yanısıra bütün düzeylerdeki gruplar için de, faaliyetleri gerçekleştirme ve yeni yollar deneme bakımından güçlendirme gereklidir [19]. Yenilikçi organizasyonların karakteristik özellikleri, rekabetçi iş ortamının talepleri ile güçlendirme uygulamalarını birbirine bağlamaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, öğrenme yolu ile sistematik ilişkilerin doğasını anlayarak ve üst yönetim tarafından daha az müdahale ile karşılaşarak daha iyi kararlar vermek için sorumluluk üstlenirler. Ancak aslının yetkilerinin artırılması dikkatli ve hassas bir şekilde yapılmalıdır [6]. Yetki artırımını etkili bir şekilde kullanabilmek için, uygun araçlar ve gerekli eğitim sağlanmaksızın çalışanlarının sorumluluklarının artırılmasının olumsuz sonuçlar doğuracağını göz önüne almak gereklidir. Bu gereksinim üzerinde yeterince durulmaz ve gerekli önlemler alınmaz ise yetersiz kararlar alınabilir, moral düzeyi bozulmuş çalışanlarla karşılaşılabilir ve hatta eski merkezi karar vermeyi içeren yönetim biçimine geri dönüşe varan uygulamalar söz konusu olabilir. Personelin ek sorumluluklar yüklenerek güçlerinin artırılmasından önce, gerekli yeteneklerinin geliştirilip, gelişmelerinin sağlanması son derece önemlidir. Bu aşamada güçlendirme çabalarının olumlu sonuçlar sağlması için yapılması gereken faaliyetleri ve alınması gereken önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Öncelikle işgörenlerin nitelikleri açısından kuvvetli bir analiz yapılmalı ve gerekli sosyal yapı göz önünde bulundurularak gerçekleştirilecek güçlendirme çabalarıyla ilgili genel çerçeve belirlenmelidir,

2. Güçlendirmenin etkili olmasını sağlamak için, iş güvenliği konusunda zihinlerde bulanıklık yaratmayacak bir ortam sağlanmalıdır,

3. Artan sorumlulukları karşılayacak biçimde; ülke, endüstri ve işletme koşulları kapsamında uygun gelir olanakları sağlanmalıdır,

4. Üretkenlik ve karlılıktaki artışlara bağlı olarak yaratılan ek değerlerin uygun bölüşümünü sağlayacak temel ilkeler belirlenip, uygulamaya konarak; işgörenlerin gerçekleştirilen çabaları sahiplenmesi sağlanmalıdır,

5. İşgörenlerin üst düzeyde deneyime sahip olmaları için, bilgi düzeylerini arttırmalarına olanak

sağlayacak her türlü olanak kullanılmalıdır,

6. İşgörenlerin çoklu yetenekler geliştirmelerine yardım edecek çapraz yetiştirme programları gerçekleştirilmelidir,

7. Bütün çalışanların ilerleme ve gelişmeleri için, sürekli eğitim inançlı bir şekilde uygulamaya geçirilmelidir.

Öğrenen organizasyonlarda güçlendirme çabalarını etkin biçimde uygulamaya geçirebilmek için, bu çabaların katılımcı bir anlayışla başlatılması ve sürdürülmesi gereklidir. Öğrenen organizasyona uygun gelişimin sağlanmasında, güçlendirme çabalarının başlangıç adımı çok önemlidir. Bu yüzden ilk adım olarak, karar vermeyi merkezkaç hale getirmeyi cesaretlendirerek işe başlanabilir. Böylelikle daha geniş bir işgören katılımı sağlanabilir. Bu anlamda tüm yetkilerin birdenbire değil, gerekli kültürel ve yapısal koşullar oluştuğu yavaş-yavaş devir edilmesi, hazırlıklı olmayan çalışanların aşırı yüklenmemesini ve daha uyumlu bir ortamın yaratılmasını sağlayacaktır. Ayrıca liderler, güçlendirme süreçleri boyunca, o anda geçerli sorumluluk dağılımı kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin, standart işgörmeye yöntemleri olarak algılanmasının önüne geçmelidirler. Böylelikle daha sonraki adımlarda gerçekleştirilecek güçlendirme çabalarına çalışanların hazırlıklı olmaları sağlanacaktır.

#### IV. AÇIK HABERLEŞME VE SERBEST BİLGİ PAYLAŞIMI

Öğrenen organizasyonlardaki bilgi temeli üzerine kurulu organizasyon yapılarının gerektirdiği katılımcılık anlayışı ve işbirliği ortamına işlerlik kazandırabilmek için, bilgiye tüm organizasyon içinde akışkanlık kazandıracak bir haberleşme biçimine gereksinim vardır. Yeni gereksinimlerin belirlenmesi ve karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde yararlı düşünce oluşumları sağlanabilmesi için, tüm çalışanların gelişmelerin farkında olması gereklidir. Çalışanların sistem görüşü kapsamında düşünce gelişimi gösterebilmeleri için, içinde buldukları bölüm kadar tüm organizasyonu anlamaları gereklidir.

Gerek uygun bilinç oluşmadan ve moda akımların etkisinde kalınarak söylenilmiş olsun, gerekse öğrenen organizasyon felsefesinde olduğu gibi bilinçli bir anlayışla kavramsallaştırılmış ve uygulamaya geçirilmiş olsun, rekabet avantajı yakalamada organizasyonlara güç sağlayan temel unsur "insan"dır. Öte yandan, çalışanları daha bilgili kılarak öğrenme düzeylerini yükseltmek mümkündür. Bireysel ve takım halinde tüm çalışanların öğrenme düzeylerinin gelişmesi; yeni fikirler, uygulamalar ve ek değer sağlayan yetenek gelişimleri olarak organizasyonun bütününe yansır ve rekabet gücüne olumlu katkı sağlar. Bu açıdan işletmelerin

performanslarını yükseltebilmeleri için, çalışanlarının gerekli bilgilere ulaşabilmelerini mümkün kılmaları gerekir [20]. Ayrıca çalışanların işletme faaliyetleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olmaları ve organizasyon ile tam bütünleşmelerinin sağlanabilmesi için, bütçeler, kârlar ve harcamalar ile ilgili biçimsel veriler herkes için ulaşılabilir olmalıdır. Bilgi paylaşımının bu denli yaygınlık taşıdığı en etkileyici uygulama örneklerine "açık kitap yönetimi" adı verilmektedir. Bu uygulamanın temelinde, organizasyonun performansı ile ilgili her türlü bilginin herkese açık olması yatmaktadır. Örneğin bu uygulamanın var olduğu bir işletmede, tüm çalışanlara haftalık kar/zarar tabloları dağıtılabilir. Organizasyonun her üyesi bu bilgileri analiz edebilecek eğitimi almış oldukları için, kendi çabalarının işletme performansını nasıl etkilediğini görebilirler [14]. Böylelikle, tüm çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili her gelişmeden haberdar olması sağlanırken, performans değerlendirme bakımından da yararlı bir araç sağlanmaktadır.

Her çalışanın işletmedeki mevcut her türlü bilgiye serbestçe ulaşabildiği bir çalışma ortamı, geleneksel yönetim anlayışının hiyerarşiye dayalı haberleşme akışına tamamen terstir. Hatta bu serbest bilgi akışı anlayışının geçerliliğini kabul edersek; departmanlar, iş tanımları ve biçimsel haberleşme üzerine kurulu geleneksel yönetim anlayışının işleyiş biçimini de "kapalı kitap yönetimi" diye görebiliriz. Ancak yönetim konusundaki geçmişten gelen alışkanlıklarımız ve varsayımlarımız neticesinde, organizasyon ile ilgili her türlü bilginin bu denli açık ve akışkan olduğu bir çalışma biçimini çok da kolaylıkla kabullenemeyiz. Çünkü en azından herkese açık olan bu bilgiler içinde, çeşitli kişiler ve işletmeler için sır olarak kalması gereken kısımlar olduğunu ve bunların organizasyon dışına sızmasının yaratacağı sakıncaları düşünürüz. Başka bir ifade ile, bilginin tüm çalışanlara açık tutulmaması gerektiği yönünde öne sürülen nedenlerden biri olarak, bu bilgilerin rakiplere sızdırılabileceği endişesi temel alınmaktadır [20]. Özellikle rekabetin önem kazandığı ve yaratılan yeniliklerin rekabet avantajı yakalama bakımından son derece önemli olduğu günümüzün dinamik pazar koşullarında, gerçekten de organizasyonların saklanması ve korunması gereken sırlarının olması son derece gerçekçidir. Ancak bu gerçeği bilmek, bilgi akışına ve çalışanların bu bilgilere ulaşabilmelerine kısıtlamalar getirmeyi gerektirmemektedir. Aksi gerçekleştirildiği takdirde, çalışanların işletme için fayda sağlayacak yeni bilgiler geliştirmesinin ve yenilik yaratma gücünün önüne geçilmesi nedeniyle rekabet avantajı bakımından olumsuz koşulların ortaya çıkması söz konusu olacaktır.

Öğrenen organizasyonlardaki bilgi temelli ve insan unsuruna en üst düzeyde önem veren anlayış, bilginin yaygınlaştırılmasının sakınca yaratacak yanlarını en alt düzeyde tutmaya olanak sağlayan bir ortam sağlar. Çünkü öğrenen organizasyonlar, takım ruhu içinde birbirine ve

organizasyona inanan çalışanların oluşturduğu bir işletme kültürüne dayanır [21]. Bu ortam içinde organizasyonun uzun süreli başarılarıyla kendi varlıklarının çakıştığını anlayan tüm işgörenler, örgütsel sınırların korunmasına yönelik ortak bir bilinçle sahip olacaklardır. Öte yandan, rekabet baskısı nedeniyle yenilik gereksinimlerinin karşılanması için rakipler çeşitli yollara başvururlar. Bu uygulamalar içinde ticari casusluk, hırsızlık ve taklit gibi etik açıdan sorunlu yöntemlerin yanında, ticari sırdaşlar sahip işletmelerin kaynaklarını doğrudan kullanmaksızın gerçekleştirilenler de vardır. İşletmeler; gelişen teknoloji, bilginin dünya üzerindeki yaygınlığı ve transferi, etkili arge çalışmaları gibi çeşitli yollardan bu sırdaşların bilgilerin sahibi olabilmektedir. Tüm bunlara ek bir görüş olarak, organizasyon ile ilgili her türlü bilginin herkese açık olmasında bir sakınca olmadığı, çünkü istedikleri taktirde rakiplerin bunları zaten bildikleri iddia edilmektedir [20]. Bu durumda bilgilerin saklanması ile organizasyon üyeleri gereksiz yere bilgi kaynaklarına erişim olanağından yoksun bırakılacak, gelişme olanakları için fırsat sağlanamayacak ve sonuçta kaybeden rakipler değil, organizasyonun kendisi olacaktır.

Genellikle çalışanlar, sahip oldukları bilgilerin diğerlerince de bilinmesi durumunda güç ve otorite kayıplarının olacağını düşünürler. Öğrenen organizasyonlarda ise, gizlenen bilgiler yerine miktarı ve zenginliği artırılmış bilgilerin organizasyondaki yaygınlığıyla bütünsel başarılar sağlanır. Çünkü öğrenen organizasyon felsefesinde bireysel başarılar değil, takım halinde kazanılan başarılar daha etkili ve değerlidir.

Öğrenen organizasyonlarda, gizlenmeyen ve akışkanlığı engellenmeyen her çeşit bilgiye tüm çalışanlar serbestçe ulaşabilir ve diğer çalışanlar ile bilgi değişimini serbestçe gerçekleştirebilirler. Öğrenen organizasyonlarda bilinçli olarak gerçekleşen öğrenmede bireyler birbirlerine “niçin”, “neden” ve “nasıl” sorularını doğallıkla sorarak, örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüşümünde rol oynarlar [22]. Bilgi paylaşımı üst düzeyde gerçekleştirildiği için, yeni bilgilerin yaratılması olasılığı daha yüksektir. Böylelikle organizasyonun işleyişindeki odak noktasını, ürün ve nesnelere daha çok fikir ve bilgiler oluşturur. Üretilen ürünlerin niteliği ve niceliği ile üretim sürecinde kullanılacak nesnelere biçimlendirilmesi, çalışanların geliştireceği fikirlerin ve uygulamaya geçirilecek bilgilerin sonucudur. Fikir oluşumu ve yeni bilgi yaratılmasının düzeyini yükseltmek için düşük miktar ve nitelikteki bilgi ile yetinilmez. Liderler, daha çok ve nitelikli bilginin çok daha yararlı olduğunun bilincindedir. İşgörenler ise, bu bilinçle organizasyon içinde artırılan ve yaygınlaştırılan bilgilerden kendi işlerinin gerektirdiği her çeşit bilgiyi serbestçe alabilirler.

Öğrenen organizasyonlarda “açık haberleşme” söz konusudur. Açık haberleşmenin anlamı, organizasyon içindeki bireylerin sınırlamalardan arındırılmış biçimde

yüz yüze iletişimi gerçekleştirebilmeleridir. Burada davranış açısından üzerinde durulan konu, iletişimin gerçekleştirilmesinde dinleme ve yüz yüze esasının geçerliliğidir. Bu kapsamda çalışanlar, farklı departmanlarda çalışanlar ile işletmenin vizyonu ve değerleriyle ilgili konuları konuşabilirler. Tepe yöneticileri ile orta kademe yöneticiler arasında yakın ilişkiler söz konusudur. Bu ilişkiler dinlenme molalarına dahi tüm çalışanları kapsar biçimde yayılmıştır. Yöneticiler işgörenler ile tüm işletmeyi ilgilendiren konuları yapıcı bir yaklaşımla tartışabilirler. Bu görüşmelerde; yeni ürünler, finansal sonuçlar gibi işgörenlerin sormak istediği her konu ele alınabilir. Birbirinden fiziksel ve/veya gerçekleştirdikleri fonksiyonlar bakımından uzak biçimde çalışan işgörenler çeşitli ortamlarda bir araya gelip, mevcut bilgilerini değerlendirdikleri diyalogları gerçekleştirirler. Bu görüşmelerin sonucunda, hiyerarşinin farklı kademelerinde ve farklı departmanlarında çalışanlar işlerinin başına döndüklerinde birbirlerini doğrudan aramaya cesaretlendirilmiş olurlar. Ayrıca programlanmışların dışında, programlanmamış toplantılar da teşvik edilir. Bu toplantılara katılmayanlara iletilmek için toplantı notları tutulur ve dağıtımı gerçekleştirilir. Çeşitli proje takımlarının faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde, diğer proje gruplarının elinde bulunan veya geliştirdikleri bilgilerin kullanılması teşvik edilir.

Açık haberleşme ve bilgi paylaşımında ilerleme sağlanabilmesi için gerekli yetiştirme programları uygun biçimde gerçekleştirilmelidir. Tüm çalışanların bilgisayarları hızlı ve etkin kullanabilmeleri, gelir tablosu ve bilanço gibi finansal tabloları değerlendirebilmeleri için ilgili eğitimleri almaları gereklidir. Tüm çalışanların, yeni bilgi geliştirme süreci içinde kendilerinin ve diğerlerinin sağlanan performans artışındaki payını bilmeleri gereklidir. Bu durum, gerçekleştirilmeye çalışılan gelişme çabalarının sonuçları hakkında ölçülebilir veriler sağlama yoluyla çalışanlardaki katılımcılık ruhunu daha fazla artıracaktır. Çalışanların yaratılan faydalı sonuçlardaki rollerini sorgulamalarıyla sisteme olan güvenleri artacak ve kendilerini işlerine daha üst düzeyde vermelerini sağlayacak motivasyon artışı sağlanacaktır.

Öğrenen organizasyonlarda açık haberleşme temelinde gerçekleşen bilgi paylaşımında çeşitli yöntemlerden faydalanılır. Bu yöntemler içinde öğrenen organizasyona özgü çeşitli toplantılar, raporlar, geziler, rotasyon uygulamaları ve eğitim-yetiştirme programları başta gelen uygulamaları oluşturmaktadır [23].

Öğrenen organizasyonlarda yöneticiler ve diğer çalışanlar günlük, haftalık, aylık ve sezonluk çeşitli toplantılar düzenlerler. Bu toplantılar genellikle programlıdır ve dolayısıyla gündemi büyük ölçüde

belirlenmiştir. Ancak konunun önemine bağlı olarak programlanmamış toplantılar da düzenlenebilir. Ayrıca programlı toplantılarda da, gündeme alınması için gelen ortak istek doğrultusunda yeni konu veya sorunlar görüşülebilir. Toplantı içerikleri ve düzeni konusunda şekilci bir anlayış yoktur. Bu toplantıların programlı kısımlarında genel olarak; finansal konular, üretkenlik ve geliştirilen performans sonuçlarının detayları irdelenir. Toplantıların diğer çalışanlar içinde yarar sağlayacak kısımları organizasyon içinde duyurulur. Organizasyonun tepe yöneticileri de bu toplantıları izlemeye özen gösterirler. Ayrıca toplantıların yararlı sonuçlarını tepe yöneticiler sürekli takip eder ve sonuçları belirli dönemlerde tüm çalışanlara açarlar.

Öğrenen organizasyonlarda, karşılaşılan sorunlara çözüm bulunması amacıyla çalışanların yöneticilere başvurduğu klasik işleyiş biçimi değişmiştir. Liderler gereken her durumda çalışanlara müracaat edebilir, onlardan fikir alıp, tartışabilirler. Bu davranış bir statü veya güç kaybı yaratacak bir etki değil, aksine öğrenen organizasyonun felsefesine uygun olarak, ortak çabaların değerini arttıracak doğal bir yönelimdir. Ayrıca, sebep oldukları sıradanlık, sıkıcılık ve uygulamaya yönelik denenmiş yararlarının zayıflığı nedeniyle konferans salonlarında gerçekleştirilen toplantılar yerlerini iş alanlarında gerçekleştirilen ve uygulamalarla da birleştirilebilen toplantılara bırakmıştır.

Bilgileri yaygınlaştırmada en çok kullanılan araçların başında, organizasyon içinde çeşitli kanallar aracılığıyla yayımlanan raporlar gelmektedir. Raporlar, organizasyon içinde sürdürülen çeşitli proje gruplarının çalışmaları hakkında bilgi verme, üzerinde çalışmalar yapılmasında fayda olabilecek uygulama ve gelişmeleri tanıtmaya ile organizasyonun ve bölümlerin performans sonuçlarıyla ilgili bilgileri aktarma amacıyla hazırlanırlar. Raporlar; işletmenin pazar payı, karlılık oranları, üretim kapasitesi, kalite ve teslimat koşulları, yeni ürün geliştirme çabalarının yanı sıra, müşteri beklentilerinin belirlenmesine yönelik araştırma sonuçlarından, çeşitli kıyaslama çalışmalarının bulgularına kadar birçok konuyu içerir. Günümüzde raporlar, gelişen teknoloji sayesinde kağıda bağımlı olmaktan kurtulmuşlardır. Artık video ve cd romlar ile barkovizyon uygulamaları görsel sunum etkinliğini arttırmakta, elektronik posta ve intranet ise bilgilerin anında yaygınlaştırılmasını ve karşılıklı görüş alış-verişlerinin yapılabilmesini sağlamaktadır.

Geziler ise, özellikle çok sayıda işletmeyi veya birimi bünyesinde barındıran büyük organizasyonlarda ya da şebeke organizasyonu özelliği gösteren işletmelerde veya stratejik işbirliği içinde çalışan çeşitli işletmeler arasında sıklıkla uygulanmaktadır. Bu yöntemin temel amacı, katılımcıların ziyaret edilen işletmelerin öğrenilmeye değer yöntem ve özel uygulamalarının farkında olunarak, gerekli bilgi aktarımını

gerçekleştirmektir. Gezilerin amacına ulaşabilmesi için, katılımcıların nitelikleri ve gereksinim duydukları bilgilerin özellikleri göz önünde bulundurulacak düzenlenmiş olması gerekmektedir. Geziler, üst ve alt kademelerde çalışanların gerçekleştirdikleri ve gelecekte ilgili olacakları faaliyetlerle ilgili bilgi birikimlerini arttırmaya yönelik olarak gerçekleştirilmelidir.

Organizasyonlarda rotasyon programları da etkili bir bilgi aktarma aracı olarak kullanılabilir. Bu uygulamaların amacı öncelikle çalışanların kişisel gelişmelerinin artırılması ve organizasyonla bütünleşmelerinin sağlanmasıdır. Ayrıca rotasyon programları yardımıyla üst kademeler için nitelikli yöneticiler yetiştirilmesine destek sağlanırken, çalışanların bilgi birikimleri ve deneyimlerini organizasyonun diğer alanlarına da aktarmalarına olanak sağlanır.

Rotasyona dayalı bilgi aktarma, özellikle öğrenen organizasyonların başlangıç düzeyleri için etkili bir yöntemdir. Çünkü bu dönemlerde, ortadan kaldırılmaya çalışılan geleneksel yapı ve yönetsel uygulamalar içinde çalışanlar belirli konularda uzmanlaşmıştır. Belirli konularda üstün yetenek ve bilgi birikimine sahip uzmanlaşmış çalışanlar, kendi çalıştıkları alanda ilişki kurdukları diğer çalışanlara kişisel bilgi ve yeteneklerinden faydalanma olanağı sağlayabilirler. Ancak bu tür uzmanların bilgi birikimlerini organizasyonun bütünü düzeyinde aktarılma olanakları oldukça sınırlıdır. İşte bilgi birikiminin paylaşılmasına olanak sağlamak için, söz konusu uzmanlar organizasyonun farklı bölümlerine transfer edilebilir ya da bağlantılı bulunan başka bir organizasyonda görevlendirilebilirler. Öğrenen organizasyona ulaşma sürecinin ilerleyen aşamalarında ise, kişisel uzmanlaşma yerini katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilen takım halinde öğrenme yöntemine bırakacaktır. Bu durumda, bilginin tüm organizasyona sınırsız ve etkin yaygınlığı sağlandığından ve gerekli her türlü bilgiye ulaşabilmek mümkün olduğundan, bu türlü sistemli rotasyon uygulamalarına gerek kalmayacaktır.

Rotasyon uygulamaları, her düzeydeki uzmanlaşmış elemanlar ile bu uzmanlık alanlarına gereksinim gösteren tüm birimler göz önüne alınarak gerçekleştirilebilir. Örneğin bilgisayarla bütünleşik kurumsal kaynak planlaması (ERP-Enterprise Resource Planning-) konusundaki bir uzman, bu yöntemi öğretmek ve uygulamak üzere, aynı grup içerisindeki başka bir işletmede görevlendirilebilir ya da başarılı bir fonksiyonel bölüm yöneticisi, öğrenen organizasyona uyan yönetsel yeteneklerini aktarmak üzere farklı bir bölüme transfer edilebilir.

Uygulamada çalışanlar aracılığıyla doğrudan bilgi aktarımını gerçekleştirmenin bir diğer yolu, fiili üretim süreçlerinde yer alan başarılı çalışanların tepe yönetim

seviyesine kaydırılmasıdır. Böylelikle fonksiyonel bölümlerde çalışan deneyimli yöneticiler, bilgi birikimleri ve gelişmiş yeteneklerini kullanarak geliştirecekleri yeni uygulamaları tüm organizasyon düzeyine yaygınlaştırabilecekleri olanaklara kavuşurlar.

Öğrenen organizasyonlarda eğitim ve yetiştirme programları, uygulamayla içice sürdürülen bir süreklilik çerçevesinde gerçekleştirilir. Birer eğitici olarak liderlerin, klasik öğretmen davranışının dışına çıkarak, davranışları ve faaliyetleriyle diğer çalışanlara yol gösterici biçimde sergiledikleri roller bu süreçte en başta gelen eğitim uygulamalarındandır. Ayrıca çalışanların öğrenen organizasyon felsefesini kavramalarına ve benimsemelerine yönelik çeşitli seminerler, konferanslar ve toplantılar da düzenlenebilir. Bu etkinliklerin, bilgi aktarılmasına yönelik amaçlarının başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, uygulamayla bağlantılarının kurulması gereklidir. Geleneksel yönetim uygulamalarının etkisinde kalan çoğu yöneticiler, bu çeşit etkinliklere katılan çalışanlara aktarılmaya çalışılan bilgilerin, gerekli öğrenme durumunu yaratma açısından yeterli olduğunu düşünürler. Oysa gerçek öğrenme, edinilen bilgilerin uygulamada ek değer sağlayacak biçimde kullanılmasını gerektirir.

Çalışanlar tarafından çeşitli yollarla edinilen bilgiler uygulamaya geçirilmeyorsa, bu durum öğrenen organizasyonlar için hiç de anlamlı bir sonuç değildir. Eğitim programları katılımcılarına yönelik olarak yapılması gereken, edindikleri bilgileri uygulamaya yansıtmak için bilinçli bir şekilde onları teşvik etmek ve bu konuda gerekli olanakları sağlamaktır. Öğrenen organizasyonlar, deneysel bakış açısı taşıyan kültürel normları ve organik yapılarıyla, edinilen bilgilerin uygulamaya konulması için gerekli olanakları sağlarlar. Örneğin, problem çözme yöntemlerine ilişkin verilen eğitim programlarını takiben, katılımcılar edindikleri bilgileri gerçek sorunlara uygulayabilirler. Bu tür eğitimlerin, “sınıf-öğrenci-öğitmen” üçlemesinin dışında kalan bir çerçevede ve grupla kendini bütünleştirecek liderler tarafından verilmesi daha yararlı olacaktır. Bu yararı sağlanabilmesi için, liderlerin öğrenen organizasyonun gerektirdiği eğitici olarak lider yeteneklerine sahip olmanın yanı sıra, eğitim konusuyla da ilgili derinleme bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Liderler, konuyla ilgili kavram ve yöntemler hakkında temel bilgileri verip, daha derinlemesine bilgilerin uygulamadan edinilmesini sağlayarak öğrenmeyi pekiştirebilirler. Ayrıca, eğitimlerden edinilen bilgilerin deneysel uygulamalarından alınacak yararlı sonuçların yerleşik biçimde kullanılacağı yolunda tüm çalışanlarda bir inanç oluşumunun sağlanması gereklidir. Böylece çalışanlar, hem kendilerine sunulan bilgileri almaya daha istekli olacaklar, hem de bu bilgilere uygulamaya yönelik olarak daha hızlı ve etkin biçimde ek değer katacaklardır. Bu yüzden, faydalı görüşlerin ve başarılı bilgi

uygulamalarının organizasyonun işleyişinde yerleşik olarak kullanılacağı yolundaki inancın tüm çalışanlarda oluşturulması yoluyla motive edilmeleri gereklidir.

## V. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ALTYAPISI

Öğrenen organizasyonlar, bilgi teknolojisindeki gelişmelerin açık haberleşme ve bilgi paylaşımına getirdiği kolaylıklardan üst düzeyde yararlanırlar. Bilgi teknolojileri (IT), bilgileri paylaşma ve tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin farkında olmaları bakımından öğrenen organizasyonlara büyük kolaylık sağlar. Burada önemli olan; bilgisayarları, “uzman” yerine “yardımcı araçlar” olarak değerlendirmek gerektiğidir [13]. Çünkü bilgisayarları uzman olarak görmek, organizasyonun temel kaynağı olan insan unsurunun ikinci plana atılmasına ve yaratıcılığın sınırlandırılmasına neden olur.

Bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, işbirliğinde bulunan işletmeler içinde ve birbirleri arasında örgütsel öğrenmeyi ve şebeke yapılarını desteklemek için gereksinim duyulan altyapıyı sağlamada temel rol oynamıştır. Bilginin yaratılması, depolanması, paylaşılması ve transferinde yardımcı olan haberleşme kanal ve ortamları öğrenen organizasyonların oluşumunun ayrılmaz parçalarıdır [7]. Bilgi ve haberleşme teknolojileri, hızlandırılmış öğrenme yoluyla bireylerin ve organizasyonların zekâ kapasitelerini artırarak yeteneklerinde dönüşüm sağlar. Yerel ve daha geniş alandaki şebekelere bağlı bireysel bilgisayarlar, bilgisayar gücünün bulunabilirliğini ve ulaşılabilirliğini çok genişletmişlerdir. Bu anlamda bilgisayar gücü, işbirliği içindeki organizasyonlar arasındaki bilgi paylaşımı bakımından potansiyeli arttırmakta ve hızlandırıcı bir rol oynamaktadır. İnternet ise bireyler ve organizasyonlar arasındaki haberleşmeye yeni boyutlar katmıştır. İnternet ve ekstranet uygulamaları da, organizasyon düzeyinde ve birbirine bağlı organizasyonlar arasında yine benzer etkileri gerçekleştirmiştir. İnternetin aynı açık sistem standartlarını ve protokollerini kullanan özel bir biçimi olan intranet, organizasyon içinde bilginin paylaşılmasına ve haberleşmenin gerçekleştirilmesine olanak sağlar. İnternet uygulamalarının, işbirliği içindeki organizasyonlar arasında genişletilmesiyle oluşan sistemler ise ekstranet diye isimlendirilir. İnternet ve ekstranet sistemlerinde kullanılmak üzere bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen yazılımlar geliştirilmiştir. Bu yazılımlar; elektronik posta, akıllı veri tabanları, doküman yönetimi ve iş akışı yazılımları ile diğer bilgi temelli sistemleri kapsamaktadır.

İleri işletmelerde temel haberleşme araçlarının başında elektronik posta gelmektedir. Elektronik posta aracılığıyla gerçekleştirilen mesaj alış-verişleri yoluyla işlerin ilerlemesi büyük ölçüde hızlandırılır. Yöneticiler, hiyerarşiden arınmış şekilde ve mesaj alış-verişinde buldukları kişilerin organizasyon içindeki konumunu



önemsemeksizin elektronik haberleşmeye katılırlar. Elektronik posta, zaman ve yer bakımından pek çok engelin üstesinden gelerek, yollanılan mesajların güvenli ve hızlı biçimde alıcılara ulaşmasını sağlar.

Uzman sistemler kapsamındaki yapay zekâ uygulamaları ve sinir ağları da öğrenen organizasyonlara katkı sağlamaktadır. Geliştirme çalışmaları hızla devam eden sinir ağları, deneyimleri sonucu öğrenme özelliğine sahip olmaları açısından bilgisayarlara özel bir nitelik kazandırmaktadır. Böylelikle bilgisayarlar bir bakıma bireysel öğrenmeyi taklit etme özelliğine kavuşmaktadır [7]. Yazılım ve donanım alanındaki sürekli gelişmeler, bu tür öğrenme için ulaşılacak kapasitenin önemli ölçüde yükseleceğini ve bilgisayarların, bilgi oluşturma ve paylaşmadaki rolünün artacağını düşündürmektedir. Gelecekte, sadece bu tür özelliklere sahip işletmeler bilgiyi etkin şekilde yönetebilecek, daha hızlı öğrenme ve zekâ düzeylerindeki önemli artışlarla rekabet avantajı elde edebileceklerdir.

## VI. STRATEJİ

İşletmelerin çevre koşullarının daha belirsiz hale gelmesi, rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilirliğin önemini arttırmıştır [7]. Öte yandan öğrenmenin, rekabet üstünlüğü sağlamada temel unsur olarak değerlendirilmesi gittikçe kuvvetlenmektedir [24]. Öğrenen organizasyonlarda strateji, karar verme bakımından öğrenme süreçlerinin bir sonucu; örgütsel gelişme ve dönüşüme katkı bakımından ise, bir öğrenme aracıdır. Bu bakımdan rekabet avantajı sağlamada yol gösterecek olan stratejilerin belirlenmesi öğrenen organizasyonlarda kendine özgüdür ve organizasyon için öğrenme düzeyinin yükseltilmesinde söz sahibidir.

Geleneksel organizasyon yapı ve süreçlerinin varolduğu organizasyonlarda uzun dönemli planlama ve strateji belirleme faaliyetleri tamamıyla tepe yönetiminin sorumluluğunda gerçekleştirilir. Bu tip organizasyonlarda tepe yönetiminin tüm bilgi ve deneyimi, organizasyonun bütünü üzerine ve uzun vadeli bir bakış açısıyla ilgilidir. Bu kapsamda yöneticiler, tüm organizasyonun uzun dönemli geleceğini şekillendirecek ve dolayısıyla karşılaşılabilecek başarı düzeylerini yönlendirecek temel stratejilerin belirleyicisi, yönlendiricisi ve denetleyicisi konumundadırlar.

Öğrenen organizasyonlarda ise liderler, ortak görüş çerçevesinde vizyonun belirlenmesinde ve amaçlara yönelik faaliyetlerin katılımcı anlayışla şekillendirilmesinde, eğitici olarak lider rolüne uygun olarak yine etkilidirler. Ancak uygulanacak stratejiyi belirlemeyi ve uygulamada da kontrolü doğrudan yalnız başlarına gerçekleştirmezler. Bu süreçlerin gerçekleştirilmesinde organizasyondaki herkesin yardımı söz konusudur [25]. Öğrenen organizasyon felsefesi tüm

çalışanların fikir ve düşünceleri üzerinde yükseleceğinden, bu tip organizasyonlar için temel değer çalışanlardır. Öğrenen organizasyonlarda politika oluşturma süreçlerine organizasyon üyeleri ve diğer çıkar gruplarının üst düzeyde katılımı sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanlar kendilerini ast olarak görmek yerine organizasyonun vazgeçilmez birer üyesi olarak görecektir [13]. Bu yüzden strateji belirleme gibi önemli kararların alınmasında ve uygulamanın izlenmesinde çalışanların süreçlere katılımının söz konusu olmaması düşünülemez.

Stratejilerden öğrenme, öğrenen organizasyonların önemli özelliklerinden biridir. Organizasyonların stratejiyi bir öğrenme fırsatı olarak nasıl kullanabileceklerinin üzerinde durulması önem taşımaktadır [26]. Öğrenen organizasyonlardaki geçmişin sorgulanması, geleneksel yönetim tarzının geçmişe olan yetersiz bakış açısının tamamen dışındadır. Çünkü öğrenen organizasyonlar, geleceği planlamak ve yönlendirmek için, salt geçmişe bakarak sağlam bir temelin kurulamayacağına inanırlar. Oysa geleneksel uygulamalarda yöneticiler; pazar payı, muhasebe ve finansal alanlardaki verilerini zamana göre değerlendirerek, geleceğe yönelik planlarını oluştururlar. Oysa planlamaya bu şekilde, “geçmiş sonuçların bir çıkarımı” olarak bakılması çok eksiktir, çünkü hiçbir zaman gelecek, geçmişe benzememektedir [27]. Ayrıca zaman ilerledikçe, geleceğin taşıdığı belirsizlik artmakta ve böylelikle geleceğin geçmişe benzememesi olasılığı daha da artmaktadır. Pazar ve teknoloji konularında bu denli hızlı ve ani değişimlerin yaşanmadığı günümüzden çok önceki yıllarda -belki- geçmiş geleceğin yol göstericisi olabilirdi, fakat günümüzde böyle olamayacağı kesinlik kazanmıştır. Günümüzde dünya çok hızlı değişmektedir ve geçmişte yaşanmış olayların çoğu, gelecekte söz konusu olmayacaktır. Yakın zaman öncesine kadar ekonomideki küreselleşme eğilimlerinin günümüzdeki kadar etkili olmadığını göz önüne alırsak dünyanın ne denli hızlı değiştiğini daha rahat algılayabiliriz. Günümüzde çokuluslu dev işletmeler yerel pazarlarda hızlı bir rekabete girişirlerken, öte yandan yerel işletmeler de dünya çapında rekabet ya da yok olma ikilemiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Ayrıca haberleşme teknolojisindeki gelişmelerle, fiziksel uzaklıkların yarattığı sorunlar ortadan kalkmakta, anında ve tam iletişimi gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Robotlar, CAD, CAM, CIM gibi bilgisayar temelli uygulamaların ve bilgi teknolojilerindeki diğer gelişmelerin gittikçe hızlanmasıyla organizasyonların karşılaştığı değişim baskıları çok değişik boyutlar kazanmıştır. Bu tür değişim baskılarına karşı, ilgili unsurlarda kolaylıkla öngörülemeyen belirsizlikleri dikkate almadan ve yalnızca yaşanan deneyimlerden yola çıkılarak mücadele edebilme olanağı dinamik pazar koşulları içinde söz konusu değildir. İşletmelerin bu sorunun üstesinden gelebilmek ve başarılı değişim çabalarını gerçekleştirebilmeleri için, geleceğe yönelik öğrenme düzeylerini geliştirme yeteneklerine işlerlik

kazandırmaları gereklidir.

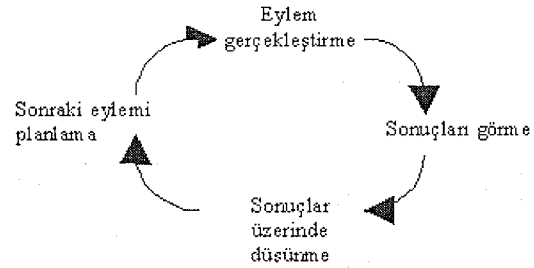
Organizasyonlar için geleceğe yönelik öğrenme, sadece geleceği öngörmeye çalışmak demek değildir. Öngörüler; dünya, içinde bulunulan sektör veya satış tutarları ile ilgili bir yıllık, üç aylık süreleri kapsayan ve büyük ölçüde tahmine dayanan çıkarımlardır. Oysa gelecek gittikçe daha dinamik olmaya başlamakta ve önümüzdeki olasılıkların genişliğiyle ilgili bilgi sağlamada tahminler, bir anlayış oluşturma bakımından daha karmaşık olmaya başlamaktadır. Bu sorunun aşılmasına yardımcı olması bakımından gelecekle ilgili öğrenme başlıca iki adımı içermelidir [28]. Bunlardan **birincisi**, söz konusu olasılıkların düzeyinin anlaşılmasıdır. **İkinci** adım ise, olasılıkların belirlendiği aralıklarda etkin şekilde faaliyet gösterebilmek için hazırlıklı olmaktır. “Senaryo planlaması” yöntemi ve “önceden yetenek gelişimi” programları bu konuda organizasyonlara yardım sağlayan başlıca araçlardır.

Öğrenen organizasyonlar strateji belirlemede sıklıkla senaryo oluşturma yöntemini kullanırlar. Ancak, yalnızca senaryo temeli üzerine kurgulanmış operasyonların başarısız olma olasılıklarının da göz önünde bulundurulması gerekir. Bu yüzden senaryoların, yalnızca geleceğe bir projeksiyon değil, geçmiş kayıtlardan güvenilir izler bulmaya yönelik sondaj anlayışına da sahip olması gereklidir. Strateji oluşturmada öğrenme yaklaşımı, özel bir kültürü ve süreçleri gerektirir [26]. Böylece, her türlü faaliyetin açıkça tanımlandığı ve önceliklerinin belirlendiği süreçlerde öğrenme gerçekleştirilir. Öte yandan, gelecekte gereksinim duyulacak yeteneklerin şimdiden oluşumuna yönelik deneysel temelli ve sürekli öğrenme esaslı stratejilerin başarılı biçimde uygulanmasına zemin hazırlanacaktır.

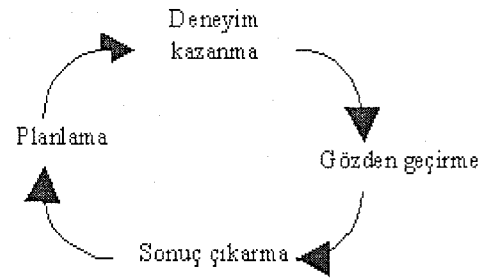
Strateji ile ilgili öğrenme, öncelikle işletmenin kendi deneyimlerinin öğrenilmesiyle başlar. Bu açıdan, öğrenen organizasyonlarda politika ve strateji geliştirilmesine içsel öğrenme süreçleri olarak bakılmalıdır. Strateji, bir geliştirme süreci sonucunda ulaşılan son durum olarak değerlendirilmemeli, bunun yerine sürekli bir taslak olarak görülmeli, değiştirme ve geliştirmeye açık olmalıdır [13]. Bu anlamda stratejinin belirlenmesi, öncelikle bir görevin gerçekleştirilmesi sürecidir. Fakat bu süreç, aynı zamanda öğrenme sürecinin eşlik etmesi gereken düşünsel bir süreçtir. Öğrenen organizasyonlarda stratejinin oluşumunda geçerli olan görev ve öğrenme çevrimleri Şekil.1 ve 2’de gösterilmiştir [26].

Öğrenen organizasyonlarda strateji çalışanlar arasındaki karşılıklı görüşmelerden doğar. Bu süreçte çevre ile doğrudan ilişkide bulunan çalışanlar önemli rol oynar. Müşteriler, tedarikçiler ve diğer organizasyonlar ile doğrudan ilişkileri gerçekleştiren çalışanlardan edinilen bilgiler bir arada toplanır. Çalışanlar çevrenin çeşitli

unsurları ile ilişkilerini sürdürürken, bir yandan da pazar ve teknoloji değişkenlerini izlemek için geliştirdikleri duyarlı haber alma kanallarını çalıştırırlar. Örneğin satış elemanı bir yandan temel fonksiyonunu gerçekleştirirken, diğer yandan içinde bulunulan zaman kesitinde müşterinin sorunlarının neler olduğuna, gelecekte ise gereksinimlerinin neler olabileceğine odaklanarak, ilgisini ve araştırmalarını bu yönde geliştirir. Bu çerçevede çevredeki binlerce müşteriden, teknoloji ve müşteri gereksinimlerindeki değişimler ile ilgili veriler sağlanır. Böylelikle müşteri beklentileri veya ileride söz konusu olabilecek yeni gereksinimler ile ilgili fikir ve düşünceler, üzerinde farklı çalışanların karşılıklı görüşmelerini sağlamak için organizasyona kazandırılmış olur. Böylelikle bu veriler organizasyondaki herkese açılır ve zaman ufku göz önüne alınarak, katılımcı bir anlayışla müşteri gereksinimleri tanımlanır ve uygun çözümler sağlayacak stratejiler ortak kararlarla belirlenir.



Şekil.1. Görev Çevrimi



Şekil.2. Öğrenme Çevrimi

Öğrenen organizasyonlarda uygun stratejinin belirlenmesinde, çalışanların kafasındaki düşünsel modellerin deneysel bir anlayışla uygulamaya yönlendirilmesi söz konusudur. Bu anlamda çalışanların, sürekli yeni düşünceler üretmeye çalışmaları teşvik edilir. Bu motivasyonu sistemin kuruluş aşamalarında liderler, sistemin işlerlik kazanması ve yararlarının farkına varılmasıyla bizzat sistemin kendi iç dinamikleri sağlar. Hatalar, öğrenen organizasyonun felsefesine uygun ve de iyi niyetli girişimlerin sonucu ise kabul edilir ve bunlardan dersler çıkartılır. İş süreçlerindeki, politikadaki ve ürünlerdeki değişimlere birer öğrenme fırsatı olarak bakılır ve tüm çalışanlar bu unsurlardaki değişimler ile ilgili görüşlerini açıklarlar.

## VII. SONUÇ

Öğrenen organizasyonlarda çapraz fonksiyonlu sınırlar azaltılarak tasarımılanan yatay organizasyon yapıları yoluyla geleneksel organizasyon yapılarında ortaya çıkan sorunlar oluşmadan giderilir. Böylelikle etkili haberleşme ve esneklik sağlanır, yenilikçilik teşvik edilir ve sonuçta rekabet avantajı bakımından öne geçilir. Yatay organizasyon tasarımı kapsamında matris yapılar, bilginin bütünleştirilmesine katkı sağlarlar. Çapraz fonksiyonlu proje takımları veya görev grupları, daha geleneksel organizasyon yapılarında oluşturulabilir ve bilgi oluşturma süreçlerinde etkin rol alırlar.

Öğrenen organizasyonlarda takım halinde öğrenme büyük önem taşımaktadır. Takımların sorumluluğunda sürdürülen projelerin yönetimi ile örgütsel öğrenme deneyimleri, performansı artırıcı biçimde bütünleştirilebilir. Çevresel belirsizliğin artması ve bilgiye duyulan gereksinimin daha da önem kazanmasına bağlı olarak öğrenen organizasyonlar, diğer işletmeler ile ortak çıkarları yönünde bir araya gelerek şebeke organizasyonlarını oluşturmaktadırlar. Öğrenen işbirlikçilerle yakın çalışma ortamı ve ortak bir anlayış yaratılarak organizasyonel öğrenme yeteneğinde önemli ölçüde artış sağlanması sözkonusudur.

Öğrenen organizasyonların gösterdiği yüksek düzeydeki performansın temel kaynağı güçlendirilmiş çalışanlardır. Bireysel ve grup halinde her seviyedeki güçlendirilmiş çalışanlar, bilgi oluşturma süreçlerine etkin katılım sağlar ve örgütsel öğrenme düzeyinin yükselmesine neden olurlar. Böylelikle çalışanların yetkinliklerinden tam olarak faydalanılır ve onların işletme yararına kullanacakları yeni yetenekler kazanmalarına olanak sağlanır.

Öğrenen organizasyonlarda, her çeşit bilgiye tüm çalışanlar ulaşabilir ve bilgi değişimini serbestçe gerçekleştirebilir. Bilgi paylaşımı yoluyla yeni bilgiler kolaylıkla yaratılır. Tüm çalışanlar, açık haberleşme süreçleri aracılığıyla sınırlamalardan arınmış biçimde yüz yüze iletişimi gerçekleştirebilir. Böylelikle örtük bilgilerin açığa çıkması ile yeni öğrenme fırsatları yaratılır. Öğrenen organizasyonlarda açık haberleşme temelinde gerçekleşen bilgi paylaşımında; çeşitli toplantılar, raporlar, geziler, rotasyon uygulamaları ve eğitim-yetiştirme programları gibi çeşitli araçlardan yararlanılır.

Bilgi teknolojileri, bilgileri paylaşma ve tarafların birbirlerinden haberdar olması bakımından öğrenen organizasyonlara büyük kolaylık sağlar. Bu kapsamda, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen internet ortamında çalışan yazılımlar kullanılır. Bu yazılımlar; elektronik posta, akıllı veri tabanları, doküman yönetimi ve iş akışı yazılımları ile bilgi temelli sistemleri kapsamaktadır.

Rekabet avantajı sağlamada yol gösterecek olan stratejilerin belirlenme biçimi, öğrenen organizasyonlarda kendine özgüdür ve öğrenme düzeyinin yükseltilmesinde söz sahibidir. Öğrenen organizasyonlarda strateji oluşturma süreçlerine tüm çalışanlar ve diğer çıkar grupları üst düzeyde katılım sağlar. Böylelikle çalışanlar kendilerini organizasyonun vazgeçilmez bir parçası olarak görürlerken, stratejiyi ise bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirirler. Öğrenen organizasyonlarda strateji, ulaşılan son durum olarak değerlendirilmez ve öğrenme sonuçlarının sürekli olarak yansıtılabileceği biçimde değişim ve gelişmeye açıktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20.
- [2] Pedler, M.; Burgoyne, J. & Boydell, T. (1996). *The Learning Company - A Strategy for Sustainable Development*. 2nd Ed. London: McGraw-Hill.
- [3] Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- [4] Coopey, J. (1996). Crucial gaps in the learning organization-power, politics and ideology. (Ed.: Starkey, K.). *How Organizations Learn*. London: Thomson.
- [5] McHugh, D.; Groves D. & Alker, A. (1998). Managing learning: what we learn from a learning organisation? *The Learning Organization*, 5(5), 209-220.
- [6] Slater, S.F. (1995). Learning to Change. *Business Horizons*, 38(6), Nov.-Dec., 13-20.
- [7] Pemberton, J.D. & Stonehouse, G.H. (2000). Organisational learning and knowledge assets-an essential partnership. *The Learning Organization*, 7(4), 184-193.
- [8] Pınar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), Kasım 1999, 37-78.
- [9] Hopper, M.D. (1990). Rattling SABRE-new ways to compete on information. *Harvard Business Review*, 68(3), May-June, 118-125.
- [10] Kotnour, T. (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), 393-406.
- [11] Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline-The Art and Practise of the Learning Organization*. New York: Sage.
- [12] Quinn, J.B. (1992). *The Intelligent Enterprise*. New York: Free Press.

- [13] Matzdorf, F.; Price, I. & Green, M. (2000). Barriers to organizational learning in the chartered surveying profession. *Property Management*, 18(2), 92-113.
- [14] Keidel, R.W. (1994). Rethinking Organizational Design. *Academy of Management Executive*, 8(4), 12-27.
- [15] Coulson-Thomas, C.J. (1996). BPR and the learning organization. *The Learning Organization*, 3(1), 16-21.
- [16] Vakolo, M. & Rezgui, Y. (2000). Organisational learning and innovation in the construction industry. *The Learning Organization*, 7(4), 174-183.
- [17] Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). The Road to Employee Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-50.
- [18] Gustavsson, B. & Harung, H. (1994). Organisational learning based on transforming collective consciousness. *The Learning Organization*, 1(1), 33-40.
- [19] Limerick, D.; Passfield, R. & Cunningham, B. (1994). Transformational change: towards an action learning organisation. *The Learning Organization*, 1(2), 29-40.
- [20] Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (Çev.: Gül, S.). 2. Baskı. İstanbul: Sabah Kitapları.
- [21] Slater, S.F. & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), July, 63-74.
- [22] Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 79(1), Nov.-Dec., 96-104.
- [23] Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), July-August, 78-91.
- [24] Appelbaum, S.H. & Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application. *The Learning Organization*, 4(3), 115-128.
- [25] Pınar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı. *Yönetim*, 10(34), Ekim, 24-40.
- [26] Mumford, A. (2000). A learning approach to strategy. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 265-271.
- [27] Weaver, C.N. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*. (Çev.: Birkan, T. & Akınhay, O.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [28] Peters, J. (1996). A learning organization's syllabus. *The Learning Organization*, 3(1), 4-10.

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