

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE SÜREKLİ GELİŞME

Beril Akıncı Vural*

ÖZET

Günümüzde örgütler oldukça rekabetçi bir ortamda belirsiz, karmaşık ve sürekli değişen bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu çevrede belirli olan tek şey ise belirsizliktir. Başarılı örgütler ise bu hızlı değişime, sadece değişimi öngörerek değil, değişime adapte olacak ve sürekli öğrenecek şekilde tepki vermeye çalışmaktadır. Değişime adapte olma yeteneği ise örgütsel öğrenme yeteneğini gerektirmektedir.

Anahtar sözcükler: Bireysel öğrenme, grup öğrenme, örgütsel öğrenme, sürekli gelişme.

ORGANIZATIONAL LEARNING AND CONTINUOUS IMPROVEMENT

ABSTRACT

All organizations are trying to survive in an uncertain, complex, ever-changing environment where there is a high competition. The only certainty in that environment is the existence of uncertainty. Successful organizations are not trying to respond to this challenge by predicting the future, but are developing their ability to continuously learn and adapt to changes in their environment. This ability to adapt requires the organizational ability to learn.

Keywords: Individual learning, group learning, organizational learning, continuous improvement.

GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında yeniden yapılanma zorunluluğu ve dış etkilerin baskısı neticesinde işletmeler açısından değişim kaçınılmazdır. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yaşamayan bir işletmenin geleceği olduğu da söylenemez. Giderek hızlanan değişim oranı ve bu değişimin sonuçlarındaki artan belirsiz tüm iş dünyasında hissedilmektedir. Bizi çevreleyen her şeyde belirli olan tek şey, belirsizliğin varlığıdır. Bu belirsizlik, çevrenin oldukça karışık ve çoğu zaman anlaşılmasız doğası ve de bu çevrenin içinde varolan sorunların bir sonucudur. Günümüzde başarılı örgütler bu duruma sadece geleceği öngörmeye çalışarak değil, çevrelerindeki gelişimi sürekli gözlemleyip bunlara adapte olma yeteneklerini geliştirerek yanıt vermektedir. İşte bu yetenek, örgütsel öğrenme yeteneğini gerektirmektedir.

ETKİLİ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bütün yaşam formlarının varlığı, belirsizliğe ve bununla birlikte gelen sürekli değişime tabidir. Ama bu varlığın uzun süreli olabilmesi için her yaşam formunun sürekli öğrenme ve her an değişen koşullara uyum sağlama yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Örgütler de değişen dünyaya ayak uydurmak durumundadır ve aynı zamanda yeni yetenekler ve tutumlar geliştirip değişebilme kapasitesini geliştirmelidir. Kısacası, örgütlerin de öğrenme kapasitesi geliştirmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütün hem dış hem iç çevresinden enformasyon toplanmasını içeren, örgütün her seviyesindeki bireyler tarafından gerçekleştirilen düşünsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fisher 2000:244). Başarılı ör-

gütler, öğrenmeyi etkili bir biçimde gerçekleştiren ve değişimin üstesinden gelebilen örgütlerdir. Şüphesiz, etkili örgütsel öğrenme bilgi-yoğun dünyamızda başarı için yegane anahtardır. Her an değişen teknoloji ve rekabetin hakim olduğu pazarlarda büyük şirketler kendi bilgisini rakiplerinden daha hızlı işlemek ve düzenlemek için çaba göstermektedir. Sonuç olarak, hedeflenmiş bir finansal başarı açısından öğrenmenin hızı, kalitesi ve maliyeti en az üretimin hızı, kalitesi ve maliyeti kadar önemlidir (Weathesby 2000:6).

Etkili öğrenme için bir örgütün dört noktaya odaklanması gerekir (Wenzler ve Chartier 1999:375): Birincisi, etkili öğrenme büyük resmi (big picture) yani konu veya durum hakkındaki en kapsamlı anlamı inşa etmekle ilgilidir. Sadece belli görevler, sorumluluklar ve süreçler hakkında bilgi sahibi olmak yetmemektedir. İkincisi, etkili öğrenme örgütün karşılaşılabileceği olası gelecek hakkında geniş çerçeveli bir anlayış oluşturmayı içerir. Sadece geçmişin bilgisine odaklanmak örgütleri geleceğe hazırlamaz. Büyük resme ve gelecek vizyonuna sahip olan örgütler, değişime ayak uydurmak zorunda kalmayacak, bilakis olası değişimin önceden farkına vararak tepki verebileceklerdir. Böylece örgütler, öngörümleyerek belirsizlikleri azaltmak veya engellemek için harcadıkları zaman ve enerji yerine, belirsizlikleri yönetme ve değişime adapte olma yeteneklerini geliştirme şansına kavuşacaktır. Üçüncüsü, etkili öğrenme, birlikte öğrenmedir. Grupların bireylerden daha etkili öğrendikleri giderek daha fazla paylaşılan bir gerçektir. Ya da en azından bireysel öğrenmenin toplamı, örgütlerin değişime adapte olmada ihtiyaç duyduğu öğrenme kadar yeterli ve etkili bir öğrenme ol-

mamaktadır. Paylaşılan öğrenme deneyimleri, tüm örgütte fikir ve çözümlerin yayılımı ve de sosyal açıdan anlam yaratılması açısından bir zemin sağlamaktadır. Günümüzde bazı başarılı şirketlerin sahip oldukları güçlü kültürlerin temelinde, fikir ve bilginin tabandan yukarıya doğru yayılmasının bulunması şans değildir. Dördüncüsü, etkili öğrenme bireyin sürekli değişen koşullarda karar verme yeteneğini ve bu konuda kendine güvenini geliştirmesi ile ilgilidir. Sadece gerçekler hakkında bilgi sahibi olunması, bir örgütün değişimi karşılayıp onu içselleştirmesi için yeterli değildir.

Son yıllarda yönetim literatürü, daha kısa ve daha verimli enformasyon geribildirim eğrileri yaratmak üzere örgütlerin yeniden yapılanmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu tür bir yeniden yapılanma, bir örgütün esnekliği ve gerek küresel gerekse de teknolojik değişikliğe uyum sağlayabilmesi için gerekli görülmektedir. Örgütsel öğrenme konsepti, daha fazla örgütsel adaptasyon sağlamak için gerekli görülen yeniden yapılanmayı kavramsallaştırmak üzere ortaya çıkmıştır. Örneğin Senge (1990), örgütsel öğrenmeyi örgütün etkili aksiyonlarda bulunma kapasitesinin bir uzantısı olarak tanımlar. Örgütsel öğrenmede takım oyunu ise hayati bir anlam taşır. Grupların bilişsel kapasitelerine baktığımızda bunun herhangi bir bireyin öğrenme kapasitesinin çok üstünde olduğunu görebiliriz. Grup üyelerinin bilgisini bir havuz içinde toplayarak, paylaşılan bir organizasyon hafızası (1) oluşturarak, çeşitli bakış açılarını birleştirerek bir örgütün etkili aksiyonlarda bulunma kapasitesini geliştirmesi mümkündür.

Sonuç olarak, örgütsel öğrenme işe yarar bilgiyi oluşturmak üzere bireylerin birlikte çalışma yeteneklerinin bir sonucudur. Her şeyden önce örgütsel öğrenme, takım oyuncularına ihtiyaç duymaktadır. Bireyin katılımcılık ve işbirliği kapasitesi, eskimiş bireycilik anlayışından daha değerli görülmektedir. İkincisi, oldukça fazla miktardaki enformasyonun karmaşık yapısı, alınacak kararlarda dikkate alınması gereken onlarca değişken, çevre ve şartlara göre çeşitlilik gösteren bakış açıları, daha kompleks sorun ve çözüm modellerine olan ihtiyacı arttırmaktadır. Üçüncüsü, teknolojinin yardımıyla daha az sayıda insan daha çok üretmektedir. Bu tür bir küçülme (downsizing) ise, hem profesyonel eğitim hem de kişisel karakter yapısında esnekliği gerektirir, çünkü insanlar iş rollerini ve lokasyonlarını eskisine oranla daha sık değiştirmektedir. Dördüncüsü de, örgütsel öğrenme grup faaliyeti içinde sürekli öğrenmeye bağlılığı gerektirmektedir (Salner 1999:489).

İşletme açısından baktığımızda, başarıya ulaşmak için örgütlerin aşağıdaki sorulara cevap verebilmesi gerekir:

- Ne gibi bir gelecek belirlemeli veya arzuluyoruz?
- Bu geleceğe ulaşma kabiliyetimizi nasıl geliştirebiliriz?
- Hangi fırsatlar değer yaratacaktır?
- İnsan performansını nasıl sağlayabilir ve maksimize edebiliriz?
- Hedef kitlelerin beklentileri nelerdir?
- Örgüt içinde en iyi pratiklerin yayılmasını nasıl sağlayabiliriz?
- Değişim iş performansımızı nasıl etkileyecektir?
- Değişime adaptasyonu nasıl sağlar ve sürekli hale getirebiliriz?

Öğrenme açısından bakarsak, örgütlerin şu sorulara da cevap verebilmesi gerekir:

- Büyük resmi nasıl yaratabiliriz?
- Geleceğe ilişkin hafızayı nasıl geliştirebiliriz?
- Paylaşılan zeka ve anlamı nasıl mümkün kılabiliriz?
- Başarılı olacağımıza dair özgüveni nasıl oluşturabiliriz?

ÖĞRENMENİN SONUÇLARI

İşletmeler açısından öğrenmenin önemli sonuçları var (Lucas 2000:63): Bunlardan ilki performansa ilişkindir. Öğrenerek üretkenliği artırabilir, kaliteyi geliştirebilir, aynı zamanda müşteri ve tedarikçilerden daha çok şey elde edebilirsiniz. İkincisi, rakiplerinizden daha iyi olmaktır. Rakiplerimizden daha hızlı öğrenme yeteneğinin olması rekabette avantajın sürdürülebilir olmasını sağlayan yegane unsurdur. 'Öğrenmeyi öğrenme' günümüzde insanların sahip olması gereken kilit yetenek durumundadır. Çalışanlarının bu yeteneğe sahip olmasına yardımcı olan şirketler, rakiplerinin karşısında tıpkı atla gezenlere karşı buhar gücünü kullananlar gibi avantaj ve üstünlüğe sahiptir. Üçüncüsü, öğrenmenin sonuçlarından biri olan bilgiye ilişkindir. 21. yüzyılda liderlerin karşılaşacağı en büyük zorluk, örgütlerindeki beyin gücünü nasıl açığa çıkaracakları olacaktır. Bireylerin öğrenmesinin sunduğu avantajlardan yararlanan bir sistemde örgüt verimliliğini artırıp maliyetlerini düşürebilmektedir. Dördüncüsü ise değişim hakkındadır. 20. yüzyıl ömrü birkaç yıl olan inovasyon devri olmuştur. Eğer bir şirketin öğrenimi, dışsal değişimden daha hızlı değil ise şirket gelişemeyecektir. Günümüzde değişim hızını düşünürsek hızlandırılmış öğrenme ayakta kalmak, esneklik ve adaptasyon için hayati önem taşımaktadır. Beşinci nokta ise, öğrenmenin başarılı bir kültürel değişim için kilit noktası olmasıdır. Çoğunlukla insanlara birşeyleri değişik yapması anlatılmaktadır. Bunun yerine onlarla bir şeyleri nasıl değişik yapabilecekleri hakkında diyalog kurup kendileri için yeni yollar öğrenmeleri sağlanırsa, on-

lar da aktif olarak değişimin bir parçası olacaklar ve böylece kültür de değişecektir. Son olarak, öğrenme modern fayda paketinin önemli bir parçasıdır. İşyerindeki yerlerini sağlamlaştırılmaları vasıflarına bağlı olduğunda, insanlar doğal olarak yeteneklerini geliştirmek isteyecektir. Başarılı insanları iş yerinde tutmanın en iyi yollarından biri de onlara öğrenme fırsatı yaratmaktır.

Örgütsel öğrenmede ilk dalga, Japonların başlattığı toplam kalite (TK) programlarını örnek alan Amerikan endüstrisinin içinde bulunduğu tembellikten çıkmasını sağlayan kalite reformuyla gelmiştir. Hata oranları, dağıtım ve üretim zamanları hakkında karar mekanizmalarına sürekli geri bildirimler sağlayan TK programları sürekli gelişimi sağlamaktadır. Bu yaklaşımın temeli, problemleri analiz edecek ve çözecek aletlere sahip olduğu müddetçe yönetici ve işçilerin örgüt dışındaki uzmanlara iş delege etmekten ziyade kaliteden kendilerinin sorumlu hale gelmeleridir. TK programlarına dayanarak çalışan Ford ve Motorola gibi Amerikan firmaları birinci sınıf kalite standartlarına ulaşmışlardır. Bu firmaların gelişmesi, örgütlerin öğrenme düzeyinin sürdürülebilir tek rekabetçi avantaj olduğunu doğrulamaktadır.

SÜREKLİ GELİŞME

Örgütsel öğrenme çemberi, tıpkı bir çocuğun oyun oynamaktan başkaları ile arkadaşlık kurması gibi daha kompleks durumlara geçmesi gibidir (Senge ve Lannon 1990:62). Aslında örgüt içinde öğrenme ve sürekli gelişme birbirine karmaşık bir şekilde bağlıdır. Genel olarak konuşursak, öğrenme ve gelişmeyi oluşturma süreci henüz yapılandırılmamıştır. Ancak, sürekli öğrenme ve gelişmeyi yönetme süreci yapılandırılmıştır çünkü öğrenmeyi kolaylaştıran sistem ve uygulamaları yerleştirmek ve bunu teşvik eden çevreyi yönetmek mümkündür. Sürekli gelişmede çalışanlara düşen görev ise, kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir (Imai 1994:3). Sürekli gelişme ve öğrenme açısından şu koşulların sağlanması gerekmektedir:

- Örgüt bir tür stratejik işletme planına sahip olmalı ve bu planda çalışanların bilgi ve becerileri gibi göstergeler ayrıntılarıyla açıklanmalı.
- Yöneticiler, ortaya çıkan ihtiyaçları tanımlamaya ve karşılamaya istekli ve hazır olmalıdır. Tüm öğrenme ihtiyaçları her zaman tahmin edilemeyebilir, örgütler sürekli bir öğrenme felsefesi oluşturmalıdır.
- Mümkün olduğunca yapılan işle öğrenilenler entegre edilmelidir. Bu da çalışanlara günlük faaliyetlerinde karşılaştıkları problem, zorluk ve başarılarından öğrenme şansı verilmesi anlamına gelmektedir.
- Sürekli gelişme güdüsü en üst düzey yönetici

ve yönetim takımından gelmelidir. Üst yönetim, düzenli olarak yönetimin ve işgücünün yeteneklerinin geliştirilmesi şeklini gözden geçirmelidir. Özellikle de bir üst yöneticinin, sürekli gelişime faaliyetlerinin etkili yapıp yapılmadığının takibi için sorumlu kılınması gerekmektedir.

- Sürekli gelişmeye yapılan yatırımın, üst yönetim tarafından bir araştırmaya, yeni ürün geliştirmeye ve araç-gerece yapılan yatırım kadar önemli görülmesi gerekmektedir.

Sürekli gelişme programları, sadece örgütün iyi zamanlarında yaptığı bir lüks değildir. Gerçekte, örgüt ne kadar fazla problemlerle karşılaşılıyorsa, çalışanlarının o kadar fazla öğrenmeye ihtiyacı olacaktır ve de öğrenmeye yapılacak yatırımın ihtiyacı o kadar kuvvetli olacaktır. Neticede, sürekli gelişmenin ruhunda yatan da öğrenmenin bir anlık bir olay olmadığı, bunun hayat boyu süren bir süreç olduğudur.

Çoğu firma öğrenme ve sürekli gelişmenin önemi hakkında konuşur, birçoğu bunu yapmaya çalışır ama sadece bir kaç başarılı olur. Gerçek olan şu ki, birçok firma sürekli öğrenme ve gelişmeye sahte bağlılık göstermekte ve de gereken yatırımı yapmaktan kaçınmaktadır. Çoğu bu işle yüzeysel ilgilenmektedir. Bazıları zaman zaman kaynak bile ayırmaktadır fakat çoğunlukla bağlılıkları bu noktada kalmaktadır. Halbuki sürekli öğrenen ve gelişen bir firma olmak sadece konuşmak ve kaynak toplamaktan çok daha fazla şey gerektirir, her şeyden önce sürekli gelişme yönünde tüm örgüt üyelerini yönlendiren bir kurumsal kültüre ve de öğrenmeyi destekleyen bir örgütsel iklime ihtiyaç vardır.

Sürekli gelişme, işletmelerin sadece bugünü değil, ertesi günü de görmelerini ve geleceği yaratmalarını sağlamaktadır. Bugünün acımasız rekabet ortamında değişime karşı koymak işletmeler açısından tehlikelidir. Firmalar bütün kaynaklarına ve sundukları mal/hizmetin bütün mükemmelliğine karşın değişimden kaçamazlar. Ancak değişim her ne kadar belirsizlik ve riski beraberinde getirir de, aynı zamanda fırsat da yaratmaktadır. Buradaki kilit başarı noktası firmanın öğrenme yeteneğidir. Ama sadece basit bir şekilde firmanın öğrenmesi gerektiğine karar vermek yeterli değildir. Bu karar, insanların rahatça sürekli gelişmelerini gerçekleştirebilecekleri örgütsel çevreyi yaratacak aksiyonlarla desteklenmelidir. Bu noktada öğrenme ve sürekli gelişme üzerinde etkisi olan birey, grup ve kurumsal karakteristiklerden bahsedebiliriz (Ahmed ve ark. 1999:426).

BİREYSEL ÖĞRENME VE SÜREKLİ GELİŞİM

Bireysel düzeyde öncelikli araştırma konusu, ki-

şinin öğrenme ve çözüm üretme yeteneğini olumlu veya olumsuz etkileyen bireysel özelliklerin belirlenmesidir. Psikolojiden yönetime kadar çeşitli alanlarda yapılmış araştırmalar, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili sabit kişilik ve bilişsel özellikleri içeren çekirdek bir yapı bulunduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel bağlamda öğrenme kapasitesinin tahmini için bu tarz bir yaklaşımın kullanılması tek başına yeterli değildir. Fakat en azından bireylere odaklanmamız, belirli özelliklerini geliştirmeye çabalamamız veya en azından bu özellikleri örgüt içinde açığa çıkarmamız gerektiğini göstermektedir. Bireysel düzeyde öğrenmeyi kolaylaştıran birçok motivasyon temelli faktör sözkonusudur. Bunlardan en önemlileri:

· Doğal motivasyon yani kişinin kendinden kaynaklanan motivasyon (intrinsic motivation) öğrenme ve yaratıcılık için birincil derecede önemlidir.

· Ödül veya değerlendirme gibi doğal olmayan, dış kaynaklı müdahaleler (extrinsic motivation) doğal motivasyonu olumsuz etkilemektedir çünkü bireyin dikkatini deney yapmak ve üretmekten spesifik bir görevi gerçekleştirmeye yönelik olan kuralları veya teknikleri takip etmeye yöneltmektedir.

· Değerlendirme hakkında duyulan kaygılar bireyin dikkatini işinden uzaklaştırabilir ve aynı zamanda birey alacağı risklerin olumsuz değerlendirileceğini düşünerek risk almaktan kaçınabilir. Halbuki yaratıcı olmak için bireylerin risk alma, içinden çözümler türeyebilecek değişik fikirlerle oynama konusunda kendilerini rahat ve özgür hissetmeleri gerekir.

· Bununla beraber değerlendirme söz konusu olduğunda üretkenlik (gelişme için üretilen fikirlerin sayısı) de artmaktadır. Ama bu sadece basit sorunların çözüme için geçerlidir. Daha karmaşık sorunların çözümü bu koşullar altında olamaz.

· Bireylere meydan okuduğu ve zoru başarıma konusunda fırsat sunduğu gerçeğinden hareketle açık-uçlu, yapılandırılmamış görevler dar kapsamlı görevlere oranla daha fazla yaratıcılığa neden olmaktadır.

· İnsanların yaşamın hangi döneminde olduğu da motivasyonlarını etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda gençlerin, sorunlara çoğunlukla yeni ve eşi bulunmayan anlamlar yükledikleri ortaya çıkmıştır. Gençlerin farklı alternatifleri keşfetme eğilimi olduğu görülmekte ve bu alternatifler daha radikal inovasyonlara yol açmaktadır. Orta yaştaki bireylerin ise yaratıcı düşünceleri çoğunlukla var olan paradigmatlar doğrultusunda ayarlama eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu yüzden de daha fazla inovasyon üretmektedirler. Tabii ki, aklımızdan çıkarmamamız gereken bir gerçek de, daha yaşlı bireylerin daha fazla bilgi birikimi olduğudur. Bu da onların daha güçlü bir inovasyon becerisine sahip olmalarını sağlamaktadır.

Bu söylediklerimizi bağlarsak, yaş ve bilgi arasında bir bağ olduğu açıktır ve yaratıcı katkıların yapılabileceği yaş, belirli bir alanda gereken spesifik bilgiye sahip olmaya bağlıdır.

· Uzmanlaşma, teknik bilgi ve yetenek gibi alana ilişkin beceriler, öğrenme ve gelişmeyi yakından etkilemektedir.

Sonuç olarak, insanlar - dış baskılarla değil de - öncelikle kendi zevkleri, ilgileri, tatmin duyguları gibi içsel etkenlerle motive olduklarında en yüksek düzeyde öğrenmeyi gerçekleştirmektedir. Öğrenme büyük oranda, çevresel özellikler ile kişisel özellikler arasındaki karmaşık etkileşimin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Buna ek olarak, egemen normlar da bireyi ve davranışlarını etkilemektedir. Öğrenme ve sürekli gelişme aşağıda normlardan etkilenmektedir:

· Bireysel öğrenme ve gelişme, açık bilgi paylaşımını destekleyen grup ve örgüt normları sayesinde artar.

· Bireysel yaratıcılık performansı, yüksek konformist beklentiler yaratan normlardan olumsuz etkilenir.

· Bireysel öğrenme ve yaratıcılık, risk almayı destekleyen örgütsel değerler sayesinde artar.

· Başarısızlığa gösterilen tolerans, deneme ve yanılmaya, yani deneye teşvik eder.

GRUP ÖĞRENME VE SÜREKLİ GELİŞME

Birçok araştırmacı öğrenmenin sosyal süreçlerden etkilendiği konusunda birleşse de, bu alandaki araştırmalar kişisel farklılıklar ve geçmişe çok fazla değinmemektedir. Bazı önemli başlıklar aşağıdaki gibidir:

· Grup içindeki farklılıklar grup yaratıcılığını olumlu etkiler.

· Grup yaratıcılığı, otokratik liderlik tarzı söz konusu ise azalır. Eğer liderlik baskısı varsa, zıt ve farklı perspektifler çıkış noktası bulamaz, dolayısıyla yaratıcılık azalır.

· Mekanistik yapılardan ziyade organik yapılarda grup öğrenimi ve paylaşımı daha çok gerçekleşir.

· Grup öğrenme ve sürekli gelişme çabası ile grubun uyumu arasında bir ilişki sözkonusudur. Yetersiz uyum durumunda endişe duyguları daha kolay oluşmaktadır. Çok fazla uyum durumunda ise bakış açıları ve fikirlerde ortaklık ve aynılığın daha fazla mevcut olduğu görülür.

· Grubun yaratıcılık performansı, katılımcı yapı ve kültür sayesinde artar. Örneğin, yeni bir fikrin sahibine, toplam inovasyon sürecinin bir parçası olduğu hissettirilmelidir. En azından bu yeni fikrin üretim ve gelişim sürecini yakından takip etmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde, sahiplikten doğan bir 'içinde olma, dahil olma' duygusu yaratılır, bu da örgütsel seviyede bağlılığı arttıracaktır.

· Çalışma gruplarının eğitimi, bireysel eğitimden

çok daha verimli bir şekilde gerçekleşmektedir. Bunun en önemli sebebi, farklı düşüncelere grubun içinden sosyal desteğin sağlanmış olmasıdır. · Proje gruplarının büyüklüğü ile inovasyon ve gelişme arasında doğru orantı söz konusudur.

Özetle, her ne kadar grup kapasitesi bireylerin sahip olduğu yeteneklerin bir fonksiyonu olsa da, grup öğrenimi ve gelişimi basit bir şekilde tüm grup üyelerinin öğrenme kapasitesinin toplamı değildir. Grup öğrenimi, grubun kompozisyonu (örneğin, grup içindeki çeşitlilik gibi), karakteristikleri (grubun büyüklüğü, üyelerinin birbirine uyumu gibi) ve grup süreçleri (problem çözme stratejileri, sosyal enformasyon süreçleri) ve de örgütün kendi çevresinden etkilenmektedir.

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE SÜREKLİ GELİŞME

Örgütsel öğrenme üzerine yapılan çoğu çalışma, bireysel bilişsel tarzlar ile örgütsel bağlam arasında uyum olduğunu göstermektedir. Örgütler kendi stilleri ile uyumlu görünen bireyleri seçip işe alma eğilimindedir. Bu anlamda örgüt kültürünün değiştirilmesi zordur, çünkü işe alınan insanlar yeni bilişsel tarzlara direnç gösterebilmektedir. Eğer örgüt içinde değişim kaçınılmazsa, eskiden işe alınanlar yeni bilişsel tarza uyum gösteremediklerinden ötürü örgütten ayrılmak isteyebilir. Sonuç olarak, bu kültür-bilişsel tarz uyumu göstermektedir ki, öğrenmeyi destekleyen örgütsel koşulların (eğitim programları dahil) etkinliği, mevcut ve potansiyel örgüt üyelerinin bu koşulları ne derece bildiği ve tercih ettiği ile alakalıdır.

Maalesef, çok az sayıda araştırmacı örgütleri anlamada örgütsel öğrenmeyi açıklayıcı bir değişken olarak irdelemiştir. Bu araştırmalar sonucunda bulunmuş bazı önemli noktalar şöyledir:

· Örgütsel öğrenme, enformasyon akışı ve iletişim kanallarındaki kısıtlamalardan olumsuz etkilenmektedir.

· Örgütsel öğrenme, az bulunan kaynakların varlığı ile artmaktadır. Bu kaynaklar değişik şekillerde olabilir ama en önemli iki tanesi, öğrenmeye ayrılacak zaman ve paradır.

· Örgütsel öğrenme, örgütün büyüklüğü, karmaşıklığı ve yapısından (matrix, şebeke ve çapraz işlevli grup yapıları tercih edilmektedir) olumsuz etkilenir. Bu durum, daha küçük ünitelere ayrılmayı olumlayan bir işaret olarak yorumlanabilir. Örneğin; bir Japon firması olan Matsushita bu stratejiyi yeni ürünler geliştirmekte kullanmaktadır, ama önce söz konusu fikrin kabul edilip, geliştirilmesi için karar alınması gerekmektedir.

· Örgütsel öğrenme, çevreyle olan enformasyon değişimindeki kısıtlamalardan olumsuz etkilenir. Örneğin; Black & Decker müşterileri ile yakın i-

lişkiler kurarak birçok yeni fikir geliştirmiştir. GE ise BMW ile birlikte çalışarak yeni bir termoplastik araba gövdesi geliştirmiştir. Bu bulgular bize inovasyon sınırlarını genişletmenin, firmanın dar alanından çıkıp müşteri ve diğer firmalarla etkileşime geçmenin oldukça önemli olduğunu göstermektedir.

· Öğrenmeyi destekleyen lider ve stratejiler, fikirlerin çalışanların kendisinden çıkması, örgüt içindeki çeşitlilik ve sürekli gelişme hepsi öğrenmeyi olumlu etkilemektedir.

SONUÇ

Rekabetin yoğun ve şartların dinamik olduğu bir çerçevede örgütlerin başarısı sürekli bilgiyi yenilemelerine ve yeni durumlara karşı hazırlıklı olmalarına bağlıdır. Yani sürekli gelişmeyi sağlamları için öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Enformasyon çağında bütün örgütler öğrenmek zorundadır. Herkes aynı hızda öğrenememektedir. Ancak değişimin hızı ölçüsünde öğrenebilenler, ayakta kalıp rekabetçi fark avantajını südürebilecek olanlardır. Anlaşılacağı üzere başarıya giden yol hızlı öğrenmektir.

Çoğunlukla öğrenmenin örgütler açısından pozitif sonuçları olduğu, örgütlerin kolektif olarak öğrenme kapasitesine sahip olduğu ve de öğrenmenin örgüt içinde bile farklı seviye ve hızlarda gerçekleştiği düşünülmektedir. Örneğin, ortaklarla yapılan AR-GE anlaşmaları, şirket ortaklıkları, stratejik işbirlikleri, başarılı rakiplerle kıyaslama yapma, profesyonel/kurumsal bilgi ağlarına girme, müşteri ve kullanıcıardan öğrenme, kilit bireyleri işe alma, dışarıya ihracat ve yatırım yapma vs. bunların hepsi bir firmanın doğrudan öğrenme kaynaklarını oluşturmaktadır.

Fakat unutulmamalı ki örgütler kendi kendilerine öğrenmezler, asıl öğrenen örgütün çalışanlarıdır. Örgütsel dönüşümü kolaylaştıracak şekilde öğrenmeyi sağlayan örgütsel şekilleri oluşturan da bireylerdir. Bu anlamda, örgütlerin bireylerin öğrenmesini teşvik edecek örgütsel kültür ve yapıyı sağlamları, bunu insan kaynakları stratejileriyle desteklemeleri gerekmektedir.

Günümüzde örgütsel ve çevresel değişiklikler arttıkça, etkili öğrenme performansının artırılması da daha önemli hale gelmiştir. Çünkü artık günümüzde sürekliliklerini korumak isteyen örgütlerin öğrenme oranı, çevresindeki değişim oranına eşit veya daha fazla olmalıdır.

Neticede, değişim öğrenmedir, öğrenme ise değişimdir. Biri olmadan diğeri olmamaktadır. Örgütlerin değişimlere, yeniliklere ve gelişmelere adapte olabilmeleri ve bunda ne kadar başarılı oldukları, ne kadar öğrenebildiklerine bağlıdır.

DİPNOTLAR

(1) Örgütler iç ve dış çevreden enformasyon toplar, işler ve de bunları bilgi olarak biriktirir. Örgütün dosyaları, kayıtları, prosedürleri, politikaları ve hatta kültürüne kadar nüfuz eden bu bilgi tabanı örgüsel hafızayı oluşturur.

KAYNAKLAR

Ahmed PK, Loh YE ve Zairi M (1999) Cultures for continuous improvement and learning, Total Quality Management, 10 (4/5).
Fisher SR (2000) Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?, Academy of Management Review, 25 (1).

Imai M (1994) Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı, Brisa Yayınları.

Lucas B (2000) It's Not Getting Through, People Management, May 25, 6 (11).

Salner M (1999) Preparing for the Learning Organization, Journal of Management Education, 23 (5).

Senge P ve Lannon C (1990) Managerial Microworlds, Technology Review, 93 (5).

Weathersby GB (2000) Successful Learning, Management Review, 89(2).

Wenzler I ve Chartier D (1999) Why Do We Bother With Games and Simulations: An Organizational Learning Perspective, Simulation & Gaming, 30 (3). ■