

## ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN OLUŞTURULMASINDA ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN ROLÜ\*

Fevzi OKUMUŞ\*\*

Umut AVCI\*\*\*

İzzet KILINÇ\*\*\*\*

### Özet

Bu çalışmada öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerinin rolü ve görevleri tartışılmıştır. Öğrenen örgütler bilgiyi elde etme, elde edilen bilgiyi farklı yönetim kademelerine aktarma ve edinilen bilgiyi kullanarak örgütü sürekli yenileme becerisine sahip kurumlardır. Bunun sağlanabilmesi için üst kademe yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çalışmadan çıkan en önemli sonuç üst kademe yöneticilerin bu süreçteki rollerini iyi bilmelerinin yanında bu rolleri yerine getirebilmek için gerekli olan becerilere de sahip olmaları gerektiğidir. Bunun başarılabilmesi için de üst kademe yöneticilerinin sürekli olarak eğitilmeleri ve geliştirilmeleri gerekmektedir. Çalışmada bu konular hakkında ayrıntılı tartışmalar yapılmış ve bu alanda uygulamada ve gelecekte yapılacak çalışmalar konusunda önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** öğrenen örgütler, öğrenme, liderlik, üst kademe yöneticileri.

### Abstract

This study discusses the role of senior executives in developing learning organizations. Learning organizations are those institutions which are good at collecting and disseminating information across different management levels and by using this knowledge they can also transform themselves on a continuous basis. To be able to facilitate this process, senior executives have important roles and duties. An important conclusion emerging from this study is that senior executives should not only know their roles and duties in creating learning organizations but also possess certain skills to

---

\* Bu çalışma TÜBİTAK tarafından desteklenen SB 4013 numaralı projeden geliştirilmiştir.

\*\* Doç. Dr., The University of Central Florida Rosen College of Hospitality Management

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi Ortaca Meslek Yüksekokulu

\*\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

perform the required roles and duties. To be successful in this process, they should be continuously trained and developed. This study provides indepth discussions about these issues and makes recommendations for practice and future reseach.

**Keywords:** learning organizations, learning, leadership, senior executives.

## 1. Giriş

Öğrenen örgütler, gerekli bilgileri bulan, yorumlayan, bulguları örgütün her kademesine dağıtan ve bulgulara göre kendini sürekli yenileyen, geliştiren ve hatalardan ders alan kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Garvin, 1993). Argyris (1989), Crossan, Lane ve Hildebrand (1993), Williams (1992), De Geus (1988), Garratt (1987), Kim (1993) ve Senge (1990a) gibi bu alanda tanınmış yazar ve araştırmacılar, değişimin fazla ve hızlı olduğu günümüzde ‘öğrenen örgüt’ olabilmenin işletmelerin rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmesi açısından bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedirler. Son dönemlerde öğrenen örgüt olmanın, işletmenin rekabet gücünün büyüklüğü ile birlikte düşünölmeye başlamasıyla, bu konu üzerinde yapılan çalışmaların sayısında da önemli artış olduğu görölmüştür.

Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında dikkate alınması gereken çok fazla nokta olmasına rağmen, yapılan araştırmalarda öğrenen örgütün oluşturulmasında temel aşama olarak, öğrenen yöneticilerin bulunması ve yetiştirilmesi görölmekte ve bunun başarılabilmesi için de üst kademe yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düştüğü ifade edilmektedir (Antonacopoulou, 1999; Drew ve Davidson, 1993; Johnson, 2002; Lloyd, 1994; Mahoney, 2000; Marquardt, 2000; Örtensland, 2004; Senge, 1990b). Bununla birlikte, bu alanda yapılan çalışmalar da, öğrenen örgüt olabilmenin zorlu ve uzun bir süreç olduğu ve üst kademe yöneticilere bu süreçte önemli görev ve sorumlulukların düştüğü vurgulanmaktadır (Farrell, 2000; Fred and Senge, 1993; Mahoney, 2000; Okumuş, Kılınç ve Avcı, 2006; Senge 1990a;).

Konunun önemine rağmen, birçok yazar, öğrenen örgütlerin oluşturulma süreci ve üst kademe yöneticilerin bu süreçteki işlevi konularındaki yazının hala yetersiz olduğunu savunmaktadırlar (Antonacopoulou, 1999; Easteby-Smith ve Araujo, 1999; Johnson, 2002; Prange, 1999; Senge, 1990a;1990b). Öğrenen örgütlerin oluşumunda üst yönetimin rol ve görevlerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışma

ile bu alandaki Türkçe yazına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Çalışmada, öğrenen örgütlerde üst yönetimin rol ve davranışları detaylı olarak hem genel yönetim hem de liderlik yazını ile bağlantılı olarak incelenmiştir.

## 2. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt fikrinin şekillenmesine ve gelişmesine alt yapı oluşturan çalışmalar Argyris ve Schön'ün örgütsel öğrenme çalışmalarına dayanmaktadır (Argyris, 1989; 1991; Argyris and Schon, 1996). Bu çalışmalar içinde, Senge'nin (1990a) çalışması bu konunun daha fazla önem kazanmasını ve yazında yer etmesini sağlamıştır. Öğrenen örgüt düşüncesinin önem kazanmasında bilginin değerinin artmasının ve bilgi toplumuna geçişin önemli etkisi olmuştur. Bilgi alanında yaşanan gelişmeler, yeni düzenlemeler ve yoğun küresel rekabet, şirketleri buldukları noktadan alıp, öğrenmenin olduğu bir dünyaya götürmüş ve öğrenme yeteneğini rekabetçi başarının önemli anahtarı durumuna getirmiştir (Arıkan, 1999; Yeo, 2003).

Öğrenen örgütler, bilgiyi edinme, yorumlama, aktarma ve yeni öğrenimleri yansıtmak için davranışlarını değiştirme becerisine sahip olan kurumlardır (Garvin, 1999). Öğrenen örgütler, tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştırmanın yanında, onlara bu olanağı sağlamakta ve kendini sürekli olarak değiştirebilmektedir (Özgener, 2000). Bu örgütler çalışanlarının kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak sorguladıkları ve çalıştıkları kuruma olumlu katkılarda buldukları kurumlardır (Senge, 1990a). Öğrenen örgütlerde bireylerin ve örgütlerin gelişmesi, birbiriyle bağlantılıdır (Dodgson, 1993). Bireyler geliştikçe, daha iyi hizmet sunacaklar ve kurum da kendisine daha iyi bir gelecek yaratacaktır (Braham, 1998).

Koçel'e (2003) göre öğrenen örgüt, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştiren, yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, bu süreçlerden elde ettiği tüm tecrübeleri bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden kurumlardır. Sinkula, Baker ve Noordewier'a (1997) göre öğrenen örgütler, örgüt üyelerinin öğrenme ve kendilerini geliştirme becerilerini ifade eder ve

daha çok pazarla ilgili verilerin üretilmesini ve dağıtılmasını teşvik eder. Sonuç olarak, öğrenen örgütler için, çevrede meydana gelen ve gelebilecek gelişmelere göre kendini sürekli olarak geliştiren, bilgiyi toplayan ve kullanan, bireylerinin kişisel potansiyellerini sinerjik etki yaratacak şekilde örgüt için kullanmalarını sağlayan kurumlar diyebiliriz.

### 3. Geleneksel ve Öğrenen Örgütlerin Kıyaslanması

Çizelge 1’de görüldüğü gibi, öğrenen örgütler ve geleneksel örgütler, temelde kişilerin öğrenmeye katılımı, üst yönetimin tutumu ve olaylara müdahalesi, iletişim, çatışma ve vizyon geliştirme gibi değişik konularda önemli farklılıklar gösterir. Her iki örgüt türünün öğrenmeden beklentisi tamamen farklıdır. Geleneksel örgütler, daha çok günlük beklenti ve teknik becerilerdeki eksikliklerin giderilmesi düşüncesi içinde yer almakta iken; öğrenen örgütler katılımcı bir kültür yaratarak gelecek odaklı bir örgüt kurmaya çalışmakta ve kendini bu yönde sürekli değiştirmektedir.

**Tablo 1.** Geleneksel Örgütler ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar

	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Vizyon Belirleme	Vizyon tepe yönetimi tarafından belirlenir.	Vizyon, farklı yönetim kademelerinin katkısı ile belirlenir ve paylaşılır. Üst kademe yönetimi bu vizyonu sürdürmek ve geliştirmekten sorumludur.
Stratejilerin (ve kararların) Tasarımı ve Uygulanması	Tepe yönetimi neyin yapılacağına karar verir. Örgütün geri kalanı bu eylemlere göre hareket eder.	Stratejilerin tasarımı ve uygulanması, örgütün her düzeyinde paylaşım ile gerçekleştirilir.
Örgütsel yapı	Her çalışan kendi işinden sorumludur ve yeteneklerin geliştirilmesi üzerine odaklanır.	Çalışanlar kendi işini diğer çalışanların işiyle bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünür ve algılar. Farklı yönetim kademe ve fonksiyonel bölümler arası iletişim, koordinasyon ve ekip çalışmasına önem verilir. Farklı yönetim kademe ve fonksiyonel bölümlerde çalışan bireylerden ekipler kurulur.
Örgüt kültürü	Değişime kapalı, katı ve kuralcı yönetim anlayışı	Değişime açık, esnek yönetim anlayışı destekleyici
İletişim	Formel, yazılı ve yukarıdan aşağıya	Formel, informal, yazılı, sözlü, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, aynı kademeler arasında

Çatışmaların yönetimi	Çatışmalar, genellikle hiyerarşik yapıdan kaynaklanan baskı ve güç kullanımı vasıtasıyla çözülür.	Çatışmalar, örgütün her kademesindeki personelin görüşlerini birleştirerek, işbirliği ve ekip halinde iletişim, ortak fikir alışverişlerinden yararlanarak çözülür. Çatışmalardan ortak öğrenme ve örgüte fayda sağlama amaçlanır.
Lideri rolü	Lider örgütün vizyonunu ve stratejilerini belirler. Ödül ve cezayı vererek işgörenlerin kontrolünü amaçlar.	Liderin rolü, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, katılımı sağlamak, yetki devrini gerçekleştirmektir. Kişilerin gelişimini, ekip çalışmasını ve örgütte olumlu bir kültürün oluşmasını amaçlar.
Denetim	Diğerlerini kontrol eden bir yönetim	Diğerleri aracılığı ile liderlik ve ekip çalışması
Rekabetçi avantajın kaynağı	Ürün ve hizmet	Bilgi, uzmanlık ve değişimi yönetebilme
İnisiyatif Kullanma	Çalışanlar inisiyatif kullanamamakta veya çok az kullanmakta.	İnisiyatif kullanmaya izin verilmekte ve yaratıcı öğrenmenin bir basamağı olarak görülmektedir.
Öğrenenler	Ödüllendirilenler veya özel seçilenler.	Herkes
Öğreten	Yöneticiler, kurum içinden eğitimci yada dışarıdan gelen uzmanlar	Yöneticiler, eğitimciler, uzmanlar ve bütün çalışanlar.
Öğrenme Sorumlusu	Eğitim departmanı	Herkes
Öğrenme Araçları	Dersler, iş sırasında eğitim, usta ve çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar, özel projeler
Öğrenilen Beceriler	Teknik konular ve beceriler	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenme
Örgütsel değişimin ve öğrenmenin gerekli görüldüğü zaman	Örgütün ciddi sorunlar ile karşılaştığı durumlarda	Örgütsel değişim ve öğrenim sürekli bir süreç ve gereklilik olarak görülür
Öğrenmeden elde edilen faydaların kullanılacağı zaman	Bugünün ihtiyaç ve sorunları için	Gerek bugünün gerekse gelecekteki ihtiyaçlar için

**Kaynak:** Luthans, F. 1995, 45'ten; Braham, J. 1998:20'den; Örtlenbland, A. 2004: 129-144'ten; Jamali, D.; Khoury, G. ve Sahyoun, H., 2006: 337-352'den; Hitt, W. D. 1995: 17-25'ten; Miller, A. and Dess, G. 1996: 381'den derlenmiştir.

Geleneksel örgütler değişimi daha zor başarırlar. Bu kurumlarda bireyler arası rekabet ön plandadır. Yönetim, ortaya çıkan sorunların çözümünü daha fazla uğraşmakta ve bu örgütlerde belirtilen nedenle örgüt içinde yaratıcılığın geliştirilmesi ikinci planda kalmaktadır (Luthans, 1995; Braham, 1998; Diamond, 1986; Jamali, Khoury ve Sahyoun, 2006). Geleneksel örgütler, iletişim, sorgulama ve eleştiriden ziyade “komuta-kontrol” yaklaşımını benimserler. Bu bağlamda, çalışanların saygınlık gibi sosyal beklentilerinden ziyade, temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamayı esas alır (Luthans, 1995). Öğrenen örgütler,

bireylerinin kendi performanslarından çok takım ruhunun oluşturulabilmesi ve eleştirel bir yapıya kavuşulmasının önemine inanır. Bu anlayışın temelinde de, her bireyin bildiklerinin diğer bireylerle paylaşılması yatmaktadır (Özgen ve Türk, 1996).

Öğrenen örgütlerin oluşturulması maddi unsurlardan çok, insan ve bilgi gibi soyut unsurlara ve onların yönetilmelerine bağlıdır. Ayrıca, öğrenen örgütlerin oluşumunda, yönetimin sadece emir verip yönlendiren kişi rolünden ziyade, çalışanlarla etkileşim içinde olması daha önemlidir. Etkileşimin sürekli kılınması, çalışanları teşvik edecek ve moralini yükselteceği gibi, onlara konunun önemini de kavratacaktır (Ayden ve Düşükcan, 2002; Johnson, 2002; Sayılır, 2003;). Yönetici ve personelin aynı ortamda bulunması ve işin içinde yer alması çalışanların kafasında yöneticinin farklı yer ve statüde olan bir kişi olduğu düşüncesini yıkacaktır. Çalışanlara tavsiye edilen uygulamaların inandırıcılığı ve kendilerine iş esnasında yol gösterilmesi açısından üst kademe yöneticilerin katılımı bir gerekliliktir (Argyris ve Schön, 1996; Bennis, 1984; Johnson, 2002). Aşağıdaki bölümde öğrenen örgütlerde üst kademe yöneticilerin rolü detaylı olarak tartışılacaktır.

#### **4. Öğrenen Örgütlerde Üst Kademe Yöneticilerin Rolü**

Çizelge 1’de açıklandığı gibi öğrenen örgütlerde, üst kademe yöneticilerinin rolü ve sorumlulukları geleneksel örgütlerdeki yöneticilerin rol ve sorumluluklarından oldukça farklıdır. Öğrenen örgütlerde lider, değişimi teşvik eden, bu süreci başlatan ve çalışanlarla birlikte aynı ortamda çalışan kişidir. Günümüzde üst kademe yöneticilerinin, “denetim ağırlıklı rolü” benimseyerek değişimi sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, öğrenen örgütlerde üst kademe yöneticiler denetimi arttırarak yetkileri kendisinde toplamak yerine, yetkilerinin bir kısmını çalışanlara devreder. Bu sayede üst yönetim, örgütün diğer çalışanlarının harekete geçirilmesini ve onların güçlendirilmesini sağlar (Senge, 1990b). Yönetimin denetim ağırlıklı rolü bırakması ile bilginin ortaya çıkarılması süreci de geliştirilmiş ve hızlandırılmış olacaktır (Nonaka ve Konno, 1998).

Yapılan yazın taraması sonucu (Agashae and Bratton, 2001; Arıkan, 1999; Bennis, 1994; Garvin, 1993; Goh ve Richards, 1997; James, 2003;

Johnson, 2002; Mahoney, 2000; Marquardt, 2000; Marquardt, 1996; Örténblat, 2004; Özgen ve Türk, 1996; Richardsson, 1995; Senge, 1990b) öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin belirlenen bu rol ve görevleri aşağıda sıralanmış ve sırası ile kısaca tartışılmıştır:

1. Ortak vizyon yaratabilme,
2. Yenilikçi olma ve risk alabilme,
3. Sistemik düşünme ve sistem kurabilme,
4. Çok yönlü koordinatör olabilme,
5. Değişimi gerçekleştirmede rehber olma ve çalışanlar ile iletişim kurabilme,
6. Öğretmen, mentor ve öğrenen rolü,
7. Hizmetkar liderlik rolü,
8. Kararlılık ve zaman ayırma,
9. Ölçme ve ödüllendirme.

#### **4.1.Ortak Bir Vizyon Yaratabilme**

Öğrenen örgütlerde çalışanların kurumların geleceğini açık ve net olarak görmesi, gidişatı algılayabilmesi ve buna inanması bir gerekliliktir. Bunun sağlanması da örgütte ortak bir vizyonun oluşturulmasını zorunlu kılar (Bennis, 1994; Johnson, 2002). Öğrenen örgütlerde üst kademe yöneticilerin, kurumlarının vizyonlarını oluşturmak için çabalaması ve bu sürece çalışanları da dahil etmesi gerekmektedir. Öğrenen örgütlerde yöneticilerin vizyonun belirlenebilmesi ve benimsenebilmesi için, her kademedeki çalışanlarla beraber çalışması ve onların fikirlerinden faydalanması gerekmektedir (James, 2003; Senge, 1990b). Yöneticiler çalışanları olumlu olarak yönlendirmek ve motive edebilmek için heyecan verici yönleri olmalı ve mücadele gücüne sahip olmalıdırlar. Ayrıca üst kademe yöneticilerin bir topluluk veya birim için kendilerindeki paylaşılacak değerleri çalışanlara göstermesi, örnek olması gerekir. Aksi halde çalışanlar da, vizyonu benimsemede ve

işletmeyi öğrenen örgüte dönüştürmede istekli hareket etmeyeceklerdir (Marquardt, 2000).

#### **4.2.Yenilikçi Olma ve Risk Alabilme**

Yenilikçi olmak ve gerektiğinde risk almak günümüz örgüt yöneticilerinin önemli rollerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Örgüt yöneticilerinin yenilikçi olması ve risk alması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olacak; bu durum da hızlı ve yoğun öğrenmeyi arttıracaktır (Özgen ve Türk, 1996). Ancak, yenilikçilik yeteneğinin yaratılması, risk almanın özendirilebilmesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkartılabilmesi, genellikle yerleşmiş zihinsel modellerle veya işlerin genel seyriyle çeliştiği için oldukça zordur (Marquardt, 2000). Öğrenen örgütlerde üst kademe yöneticilerin sadece kendilerinin risk alması yeterli değildir. Üst kademe yöneticilerin katılımcı öğrenmeyi sağlayabilmeleri için, diğer çalışanların da risk almalarını desteklemeleri, risklerin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda çalışanları korumaları gerekir (Bennis, 1994; Slocum, McGill ve Lei, 1994).

Öğrenen örgütlerde üst kademe yöneticiler, yenilikçi olabilmek için öncelikle önyargılı olmamalı, değişime açık olmalı, kendini sürekli yenilemeli, yeni yaklaşımları izlemeli, farklı görüşlerin ortaya atılmasını fırsat olarak değerlendirmelidir (McGill, Slocum ve Lei, 1993). Yöneticiler gerek kendi yaptığı hataları gerekse örgüt çalışanlarının yaptığı hataları kabul ederek onlardan ders çıkarabilmelidirler (Bennis, 1994; Goh and Richards, 1997). Üst kademe yöneticiler, örgüt içinde daha iyiyi bulabilmek için çalışanları iş süreçlerinde denemeler yapmaya teşvik etmelidir (Johnson, 2002). Kısaca öğrenen örgütlerde yöneticiler zaman ve yeteneklerini firma için faydalı olacak farklı fikirleri yaratma ve yayma üzerine kurmalıdırlar (Mahoney, 2000; Yazıcı, 2001).

#### **4.3.Sistematik Düşünme ve Sistem Kurabilme**

Günümüzde olayları tek bir bakış açısıyla tanımlamak ve çözüm önerileri sunmak zorlaşmıştır. Bu durum, her insanın kendi gerçekleri olduğu ve her zaman çeşitli yaratıcı ihtimallerin olabileceğini kabul etme ve buna önem vermeyi gerektirmeden kaynaklanmaktadır (Marquardt,



2000). Sistematik düşünme yeteneği, yöneticilerin birçok konu ve olay hakkında bağlantı kurmasına yardımcı olan bir yetenektir. Ayrıca, sistematik düşünebilen yöneticiler parçalardan çok bütünü görme yeteneğine sahiptirler. Tartışılan konu, olaylar ve çok sayıda veri arasında bağlantı kurmayı, bir bütünün varlığını göz önünde tutarak sağlamaktadırlar (Senge, 1990a). Sistematik düşünmenin önündeki en önemli engel, bireysel ve örgütsel savunmacı rutinler ile değişimi destekleyecek sistemin olmaması veya kurulamamasıdır. (Argyris ve Schön, 1996; Johnson, 2002).

Öğrenen örgütlerde üst kademe yöneticilerin sistematik ve çok yönlü düşünebilmesi ve çalışanları bu şekilde düşünmeye yöneltmesi gerekmektedir (Kotter 2002). Bu bağlamda yöneticilerce, içsel ve dışsal faktörlerin örgütü nasıl olumlu yönde geliştireceği veya gelişimini engelleyeceği öngörüsüne sahip olunmalıdır (Agashae and Bratton, 2001; Bennis, 1994). Üst kademe yöneticiler, iş hayatında çok fazla sorunu çözme durumuyla karşılaşacağı ve bazen birbiriyle çelişen bilgileri analiz etmek zorunda kalacağı için sabırlı olmalıdır. Liderlerin sistematik düşünmeyi sağlamak için geçici çözümlerden kaçınarak, temel nedenlere odaklanması, detayları iyi analiz edebilmesi ve anlık durumlar yerine süreçleri görebilmesi, uzun vadeli düşünerek örgütsel öğrenmeyi destekleyecek yönetim sistemlerini kurabilmesi gerekir (Marquardt, 2000). Bu yetenek sayesinde bütün örgüt çalışanları farklı bilgi ve görüşleri anlar, teşvik eder ve bu farklı görüşleri öğrenmeyi sağlayacak şekilde örgütün yararına kullanabilirler.

#### **4.4.Çok Yönlü Koordinatör Olabilme**

Öğrenen örgütlerde yöneticilerin aynı anda ve birbirinin ardı sıra gelecek şekilde, birçok işi yapabilmesi ve/veya idare edebilmesi gerekmektedir (Marquardt, 2000). Bu çerçevede, Mintzberg'de (1999) etkin yöneticilerin, çok sayıda değişik probleme hızlı tepki verme ve çözebilme konusunda ustalaşmak zorunda olduğunu vurgulamaktadır. Ancak çok yönlü koordinasyon yeteneği, sadece ustalaşmayla sağlanamamaktadır. Bu yetenek konusunda asıl sorun, yöneticilerin her soruna eşit ölçüde tepki verememesi, aynı anda ortaya çıkan sorunların tamamını çözememesi ve yapılması gereken birçok aktiviteyi koordine edememesi olarak görülmektedir. Bunların önlenmesi için

yöneticilerin sorumluluk ve yetkileri kendilerinde toplama yerine, yetki devrini yapabilmeleri ve bu sayede birçok işi aynı anda idare edebilmeleri gerekmektedir (Marquardt, 2000; Senge, 1990a).

#### **4.5.Değişimi Gerçekleştirmede Rehberlik ve Çalışanlar ile İletişim Kurabilme**

Öğrenen örgüt olabilmenin önemli şartlarından biri değişimi yönetebilmektir. Çünkü, öğrenme doğası gereği bir değişimi gerektirmekte ve bireylerin zihinsel yapılarında farklılaşma yaratmaktadır (Huber, 1991; Yeo, 2002; Yeo, 2003). Bu önemine rağmen, işletmelerde değişimin yönetimi kolay değildir ve değişim çabalarının önemli bir bölümünün başarısız olduğu savunulmaktadır (Okumuş, 2003). Örgütsel yapının değişiminde rehberlik yapma, değişimin çok fazla kişiyi etkilemesinden dolayı daha önemlidir. İşletmelerde değişimin yönetiminde üst kademe yöneticilerinin rehberlik rolünü üstlenmesi ve değişimi yönetmede anlayışlı ve yetenekli olması gerekmektedir (Kanter, 1997). Bu bağlamda üst kademe yöneticiler, öğrenmeyi ve değişimi kontrol etmekten ziyade değişime karşı olan engelleri/dirençleri saptayabilmeli ve bunları ortadan kaldıracabilmelidir (Wheatley, 1992). Yine değişimi gerçekleştirirken üst kademe yöneticiler kendilerini çalışanların yerine koyabilmeli, çalışanlara ulaşabilmeli ve onlarla olumlu bir iletişim kurabilmelidirler (Better, 1994; Kotter 2002).

#### **4.6.Öğretmen, Mentor ve Öğrenen Rolü**

Öğrenen örgütlerde yöneticilerin, sürekli öğrenme yanında, öğretme, yetiştirme ve mentorluğu da kendi sorumluluğu olarak görmesi gerekir (Marquardt, 2000). Bu bağlamda, Dentom ve Wisdom (1991) ve Senge (1990a; 1990b) gibi yazarlar, yöneticilerin, öğrenme konusunda çalışanlara örnek olabilmek ve işin önemini kavrayabilmek için, öğretmen rolünü benimsemesi gerektiğini savunmaktadırlar. İşletme çevresindeki değişimin hızlı olduğu, enformasyon patlaması yaşandığı günümüzde, yöneticilerin de yeterliliklerini koruyabilmesi ve yeni bilgileri çalışanlara aktarabilmesi için sürekli öğrenmesi gerekmektedir. Hatta bu ortamda yöneticilerin hatalardan ders alarak basit şekilde öğrenmesi bile yeterli olmamakta; Argyris'in (1991) çoklu öğrenme

döngüsünde olduğu gibi, öğrenmeyi öğrenme becerisine sahip olması gereği ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin, öğrenmeyi sağlamak ve kendilerini geliştirmek için işletme içi veya dışı birçok kaynak, araç ve yöntemden yararlanması ve farklı eğitim programlarına katılmaları gerekmektedir (Marquardt, 2000; Marsick, 1987).

#### **4.7.Hizmetkar Lider Rolü**

Hizmet eden ve yöneten kavramları, geleneksel yönetim anlayışına göre, birbiriyle çelişen kavramlar gibi görünmektedir (Marquardt, 2000). Çünkü, geleneksel yaklaşıma göre, insanlar kendi sorumluluklarında olan zorlukları üst yönetimin gidermesini beklemektedirler. Bu durum, yöneticiye güç vermekle birlikte, çalışanların sorumluluktan kaçmasına neden olabilmektedir (Heifetz ve Laure, 1999). Sonuçta da örgütlerde yöneten ve yönetilen olmak üzere iki grup ortaya çıkmakta ve çoğu zaman aralarındaki ilişkilerde sorunlar oluşabilmektedir. Öğrenen örgütlerde ise, yönetimin tutumu tamamen farklıdır. Çünkü, örgütsel öğrenmenin başarılabilmesi için yöneticiler de dahil tüm çalışanların etkileşim içinde olması ve beraber çalışması gerekmektedir (Hitt, 1995). Bu bağlamda, öğrenen örgütlerde yöneticilerin geleneksel örgütlerden farklı rolde olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Hizmetkar rolündeki yöneticiler, işe daha kapsamlı yaklaşmakta, birliktelik anlayışını geliştirip, ortaklaşa karar almayı, beraber çalışmayı ve başarıları paylaşmayı sağlamaktadırlar (Marquardt, 2000). Ayrıca lider, kendi rolünü çalışanları kontrol etme ve yönlendirmeden çok, onlara karşı sorumluluklarını yerine getirme ve onlara hizmet etme olarak görmektedir. Kısaca öğrenen örgütlerde yöneticiler, temel amacı çalışanlara yardım etmek olan, onları destekleyen ve onların önünü açan ve stratejik birliktelikler kurabilen kişiler olarak görülür (Bennis, 1994; Marquardt, 2000).

#### **4.8.Kararlılık ve Zaman Ayırma**

Öğrenen örgütlerde, çalışanları etkilemenin ve öğrenme gibi soyut bir olaya güdülemenin en etkili yollarından birisi yönetimin kararlı bir davranış sergilemesidir. Kararlılık, yöneticilerin belli bir konuya

kendisini adamasını ve olayla bütünleşmesini gerektirmektedir. Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin kararlı şekilde hareket etmesi, çalışanlara yaptıkları işin doğruluğu ve gerekliliği konusunda da güven verecektir (Popper ve Lipshitz, 2000). Yöneticilerin vereceği güven duygusu ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel kültür, belki öğrenme için gerekli psikolojik ortamı sağlamaktan daha önemlidir (Schein, 1993). Yine öğrenen örgütlerin oluşturulması sırasında karşılaşılan engellerin yöneticiler tarafından ortadan kaldırılması da gerekmektedir (Bennis, 1994; Kotter, 2002; Marquardt, 2000). Bu durum, yöneticilerin bu konuya ne kadar önem verdiği ve bu konuda ne kadar kararlı olduğunu gösterecektir.

Örgütlerde yöneticiler, birçok işle uğraşmak, çok sayıda konuya zaman ayırmak durumundadır. Bu tür durumlarda, yöneticilerin işlere ayırdığı zaman, çalışanlar konuyu önemli veya önemsiz gibi kavramasına neden olabilir. Çalışanlar genellikle yöneticiler tarafından fazla zaman ayrılan ve ilgi gösterilen işleri önemli, diğer işleri de önemsiz olarak algılayabilirler. Bu bağlamda, öğrenen örgütlerde yöneticinin her zaman öğrenme işinin veya öğrenme ve örgütsel gelişme ile ilgili işlerin önemli olduğunu göstermek için, öğrenme konusuna zaman ayırması (Popper ve Lipshitz, 2000) ve konunun gerekliliğini ve önemini her fırsatta vurgulaması gerekmektedir (Kotter, 2002; Marquardt, 2000). Bu nedenle, üst kademe yöneticiler öncelikle günlük uğraşların, uzun vadeli işlerin önüne geçmesini engellemelidir. Daha sonra, öğrenen örgüt oluşturulması konusuna açık bir şekilde önem vermeli ve bu oluşum konusuna zaman ayırmalıdır (Popper ve Lipshitz, 2000).

#### **4.9. Ölçme ve Ödüllendirme**

“Eğer ölçemiyorsan yönetemezsin” deyimini öğrenen örgütlerin oluşumu konusunu açıklarken yazında sıklıkla kullanılmaktadır (Garvin, 1993; Richardson, 1995). Kısaca üst kademe yöneticileri yapılan işlerdeki gelişme, iyileşme ve değişimleri gerek nitel ve niceliksel olarak objektif kriterlerle ölçebilmesi ve değerlendirebilmesi gerekmektedir. Bu sayede, elde edilen başarılar, gelişmeler ve öğrenimler belirlenebilir ve bu süreçlere katkı sağlayanlar ödüllendirilebilir. Ödül ve kabul görme, örgütlerde, çalışanların istenilen davranışları sergilemesini sağlayan ve örgütte çalışanları etkilemeye yardımcı olan yöntemlerdir (Luthans,

1995). Öğrenen organizasyonlarda, yöneticinin kuracağı adil bir ödüllendirme sistemi, katılımı arttıracak, öğrenen örgütün oluşturulmasını sağlayacak ve geliştirecek bir sistem olmalıdır. Ayrıca, yöneticinin seçtiği ödül yöntemi ve ödüller çalışanların ve örgütün öncelikli gereksinimleri dikkate alınarak belirlenmelidir (Sandelands, 1999).

Yöneticilerin, örgütsel düzeyde öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için, öğrenme ile ilgili faaliyetlere değer vermesi ve desteklemesi gerekir. Bu bağlamda, yöneticiler öğrenmeye katkıda bulunan kişileri ödüllendirmeli, öğrenmeyi değerlendirme sürecinin bir parçası gibi kullanmalı ve öğrenme faaliyetlerini teşvik ederek, bu yöndeki davranışları desteklemelidirler. Diğer taraftan, çalışanları hatalarından dolayı cezalandıran, öğrenme konusunda hoşgörülü olmayan veya konuyu reddeden yöneticiler, öğrenme olasılığını azaltmakta ve kaçınılan davranışları pekiştirmektedirler (Popper ve Lipshitz, 2000).

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerinin rolü tartışılmıştır. Yukarıda yapılan tartışma ve açıklamalardan bazı önemli sonuçlar çıkarılabilir. Vurgulanması gereken öncelikli husus kurumların öğrenen örgüt konumuna gelmesinin kolay sağlanabilen bir olay olmadığıdır. Yönetimin tarihsel gelişimi süreci içinde de, örgütlerin öğrenen örgüt felsefesini benimsemesi kolay şekilde sağlanamamıştır. Örgütler, uzun bir zaman dilimi içinde bürokratik yapıdan önce performans temelli yapıya, daha sonra da öğrenen örgüt felsefesine ulaşabilmiştir (Hitt, 1995). Hatta, birçok örgüt güçlü bürokratik yapıyı hala terk edememiştir (Hitt, 1995; Jamali vd., 2006). Öğrenen örgüt olmayı başaran bir kurum eğer sahip olduğu özellik ve değerleri koruyamaz ise tekrar klasik örgüt özelliklerine dönüş yapabilirler.

Günümüzde çevresel değişimin hızla artması ve geleceğin daha belirsiz bir hal alması işletmelerin yönetim anlayışında da önemli değişimlere neden olmuştur. Bütün bunlar işletmelerin klasik örgüt modelinden uzaklaşarak öğrenen örgütlere dönüştürülmesinin gerekliliğini doğurmuştur. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi klasik ve öğrenen örgütler arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle,

örgütlerde yapılması gereken en önemli saptama örgütlerin daha çok hangi gruba yakın olduğunun belirlenmesi ve öğrenen örgüt olabilmek için gerekli hususların kararlaştırılmasıdır. Örgütlerin, öğrenen örgüt olabilmesi için, öncelikle vizyon paylaşımı, etkin iletişim, açıklık, motivasyon, sürekli eğitim, kişisel gelişim ve sürekli iyileştirme gibi değerlerin örgüt kültürüne yerleşmiş olması ve bu yöndeki eksikliklerin tamamlanması gerekmektedir (Dymock and McCarty, 2006; Hitt, 1995; Garvin, 1993; Goh ve Richards, 1997; Watkins ve Marsick, 1996).

Örgütlerde bu değerlerin oluşumunda temel görev üst kademe yöneticilere düşmektedir. Bu bağlamda, öğrenen örgütlerde üst yönetimin, öğrenen örgüt felsefesine uygun değerlerin oluşuma destek sağlama ve örgüt iklimini ve kültürünü bu yönde geliştirme gibi önemli rolleri bulunmaktadır. Üst kademe yöneticilerin öğrenen örgütlerdeki rolleri ve görevleri klasik örgüt modelindeki rol ve görevlerinden tamamen farklıdır. Öncelikle öğrenen örgütlerin oluşturulması sürecinde üst kademe yöneticilerin bu süreçteki görev ve sorumluluklarının farkında olmaları gerekmektedir. Bu çalışmada, öğrenen örgütlerin oluşturulması konusunda üst kademelerinin rolü olarak dokuz husus saptanmış ve tartışılmıştır. Kısaca bu görevler ortak bir vizyon yaratabilme, yenilikçi olma ve risk alabilme, sistematik düşünme ve sistem kurabilme, çok yönlü koordinatör olabilme, değişimi gerçekleştirmede rehber olabilme ve çalışanlar ile iletişim kurabilme, öğretmen, metnor ve öğrenen rolünü üstlenebilme, hizmetkar liderlik yapabilme, kararlı olma ve zaman ayırma, ölçme ve düllendirmeyi gerçekleştirebilmedir. Ancak burada vurgulanması gereken nokta yukarıda saptanan ve tartışılan bu konuların birbirileri ile çok yakından ilişkisi olduğu ve bir alanda görülen eksikliğin veya sorunun diğer alanlara da olumsuz etkileri olabileceğidir.

Üst kademe yöneticilerin yukarıda sıralanan öğrenen örgütlerin oluşturulmasındaki rollerini iyi bilmelerinin yanında bu rolleri yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi ve becerilere de sahip olmaları gerekliliğidir. Bunun başarılabilmesi için de üst kademe yöneticilerin sürekli olarak eğitilmeleri ve geliştirilmeleri gerekmektedir. Öğrenen örgütlerde yöneticiler öncelikle öğrenmenin getireceği değişimden korkmamalı, değişimi yönetme yönünde çaba harcamalıdır. Bunu sağlarken de, geleneksel örgütlerde olduğu gibi denetçi rolü üstlenmek

yerine, yönlendirici ve hizmetkar lider rolünü benimsemelidirler. Ancak geleneksel örgüt modelinde yetişmiş ve kontrol odaklı bir anlayışa sahip yöneticiler çoğu zaman kendi eksikliklerini kabul etmeme eğiliminde olabilmekte ve işletme içinde ve dışında verilen eğitim programlarına katılma konusunda istekli davranmayabilmektedirler. Bu nedenle öğrenme süreci öncelikle üst kademe yöneticilerinden başlanmalıdır.

Son olarak bu çalışmandan çıkan sonuçlardan biri de bu alanda yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinin kuramsal olduğu ve bu konu üzerine yapılan uygulamalı-deneysel çalışmaların batı yazınında bile hala yetersiz olduğudur. Buradan hareketle bu alanda yapılacak uygulamalı-deneysel çalışmalarda öğrenen örgütlerin oluşturulmasında yukarıda belirlenen dokuz hususun önemi ve bu hususların birbirleri ile olan ilişkileri araştırılabilir. Yine öğrenen örgüt özelliğini gösteren işletmelerde yapılacak örnek olay çalışmaları da bizlere bu kurumlarda üst kademe yöneticilerin rolleri ve yöneticilerin sahip olduğu özellikler hakkında nitel ve nicel bulgular sağlayabilir.

Vurgulanması gereken son bir husus ise, öğrenen örgütlerin oluşturulması konusunun günümüze kadar daha çok batıdaki yönetim yazınında işlendiği ve buradan Türk yönetim yazınına aktarıldığıdır. Bu alana yönelik olarak Türk firmalarında yapılacak çalışmalar, gerek öğrenen örgütlerin oluşumunda gerekse bu süreçte üst kademe yöneticilerin rolü konusunda Türk kültürü ve yönetim anlayışına bağlı olarak batı yazınına göre farklı bulgular sağlayabilir. Dolayısıyla bu farklılıklar bu konuya değişik bakış açıları kazandırabilir.

### **Kaynakça**

Antonacopoulou, E. (1999) Developing Learning Managers Within Learning Organisations: The Case of Three Major Retail Banks, *in* In Easterby-Smith, M. BURGOYNE., J. ve ARAUJO, L., (Der.) *Organisational Learning and the Learning Organisation*, London: Sage Publications, 217-242.

Agashae, Z. ve Bratton, J. (2001) Leader-Follower Dynamics: Developing a Learning Environment, *Journal of Workplace Learning*, 13 (3/4), 89-102.

Argyris, C. (1989) Strategy Implementation: An Experience In Learning, *Organisational Dynamics*, 18 (2), 5-15.

Argyris, C. (1991) Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, 69 (3), 99-109.

Argyris, C. ve Schon, D. (1996) *Organizational Learning: Theory Methods and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Arıkan, S. (1999) Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi, *H.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.17, Sayı.2,17-34.

Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002) Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl.2, Sayı.4, 121-139.

Bennis, W. (1994) *On becoming a leader*, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.

Bennis, W. (1984) The four competencies of leadership, *Training and Development Journal*, 38 (1), 15-19.

Braham, J. B. (1998) *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, Çev: Ali Tekcan, Rota Yayınları, İstanbul.

Crossan, M. Henry, W. ve Hildebrand, T. (1993) Organisation Learning: Theory to Practice, In Hendry, J., Johnson, G. and Newton, J. (Der.) *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*, New York: John Wiley & Sons Ltd.

De Gues, A. P. (1988) Planning as Learning, *Harvard Business Review*, March-April, 70-74.

Diamond, A.M. (1986) Resistance to Change, *Journal of Management Studies*, 25(3), 543-562.

Dodgson, M. (1993) Organizational Learning: A Review of some Literature, *Organization Studies*, 14 (3), 375-394.



Drew, S. ve Davidson, A. (1993) Simulation-based Leadership Development and Team Learning, *Journal of Management Development*, 12 (8), 39-52.

Dymock, D. ve McCarty, C. (2006) Towards a learning organization? Employee perceptions, *The Learning Organization*, 13 (5), 525-536.

Easterby-Smith, M. ve Araujo, L. (1999) Organisational Learning: Current Debates and Opportunities, In Easterby-Smith, M. Burgoyne, J. and Araujo (Der.) *Organisational Learning and the Learning Organisation*, London: Sage Publications, 1-22.

Farrell, M. (2000) Developing a Market-Oriented Learning Organisation, *Australian Journal of Management*, 10 (2), 201-223.

Fred, K. ve Senge, P. M. (1993) Communities of Commitment: The Heart of Learning Organisations, *Organizational Dynamics*, 22 (2), 4-23.

Garrate, B. (1987) Learning is the Core of Organisational Survival: Action Learning is the Key Integrating Process, *Journal of Management Development*, 6 (2), 38-44.

Garvin, D. A. (1993) Building a Learning Organisation, *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.

Garvin, D.A. (1999) *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, içinde: Bilgi Yönetimi, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul, 51-82.

Goh, S. ve Richards, G. (1997) Benchmarking the Learning Capability of Organization, *European Management Journal*, 15 (5), 575-583.

Heifetz, R. ve Laure, L. D. (1999) *Liderlik Çalışması*, İçinde: HBR Liderlik, Çev: Meral Tüzel, MESS Yayınları, İstanbul, 69-194.

Hitt, W. D. (1995) The learning organization: some reflections on organizational renewal, *Leadership & Development Journal*, 16 (8), 17-25.

Huber, G. (1991) Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, February, 2 (1), 88-115.

Jamali, D., Khoury, G. ve Sahyoun, H. (2006) From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap, *The Learning Organization*, 13 (4), 337-352.

James, C. R. (2003) Designing Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, 32 (1), 46-61.

Johnson, J. R. (2002) Leading the learning organization: portrait of four leaders, *Leadership & Development Journal*, 23 (5), 241-249.

Kanter, R. (1997) *Frontiers of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Kim, D. H. (1993) The Link Between Individual and Organisational Learning, *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.

Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Kotter, J. P. (2002) Managing Change, The Power of Leadership, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA., 1-4.

Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc. New York.

Lloyd, B. (1994) Leadership and Learning, *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (4), 19-26.

Mahoney, R. (2000) Leadership and Learning Organizations, *The Learning Organization*, 7(5), 241-243.

Marquardt, J. M. (2000) Action Learning and Leadership, *The Learning Organization*, 7(5), 233-240.

Marquardt, J.M. (1996) *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success*, McGraw-Hill, NewYork.

Marsick, V. (1987) *Learning in the workplace*, Croom Helm, NewYork.

McGill M., Slocum, J., Lei, D. (1992) Management practices in learning organizations, *Organizationa Dynamics*, 21 (1), 5-17.

Miller, A. ve Dess, G. (1996) Strategic Manegement, McGraw-Hill Companies Inc., New York.

Mintzberg, H. (1999) *Yöneticinin işi-inançlar ve olgular*, içinde: HBR Liderlik, MESS Yayınları, İstanbul, 11-44.

Nonaka, I. ve Konno, N. (1998) The concept of Ba; Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40 (3), 40-54.

Okumuş, F., (2003) Framework to Implement Strategies in Organizations, *Management Decision*, 41 (9), 871-883.

Okumuş, F., Kılınç, İ. ve Avcı, U. (2006) An investigation into facilitating factors to transform hotels into learning organization, *Turk-Kazakh International Tourism Conference*, Alanya, Book II: 183-1192.

Örtenbland, A., (2001) On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, *The Learning Organization*, 8 (3), 125-133,

Örtenbland, A. (2004) The Learning Organization: Towards An Integrated Model, *The Learning Organization*, 11 (2), 129-144.

Özgen, H. ve Türk, M. (1996) Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Örgüt Modeli, *TODAİE Dergisi*, Cilt.23, Sayı.2, 71-83.

Özgener, Ş. (2000) Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, *MPM Verimlilik Dergisi*, No.2, 41-64.

Popper, M. ve Lipshitz, R. (2000) Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning, *The Learning Organization*, 7 (3), 135-145.

Prange, C. (1999) Organisational Learning – Desperately Seeking Theory?, In Easterby-Smith, M. Burgoyne, J. and Araujo (Der.) *Organisational Learning and the Learning Organisation*, London: Sage Publications, 23-43.

Richardson, B. (1995) Learning Context and Roles for the Learning Organization Leader, *The Learning Organization*, 2 (1), 15-33.

Sandelands, E. (1999) Learning Organizations: A Review of the Literature Relating to Strategies, Building Blocks and Barriers, *Management Literature in Review*, 1(1), 1-18.

Sayılr, A. (2003) Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Yönetimin Rolü, *Mevzuat Dergisi*, Yıl:6, Sayı:69, Eylül.

Schein, E., (1993) How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room, *Sloan Management Review*, 34 (2), 85-92.

Senge, P. M. (1990a) *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday/Currency.

Senge, P. (1990b) The Leaders New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23.

Sinkula, J. Baker, W.E. ve Noordewier, T. (1997) A Framework for Market-based organizational learning: Linking values, knowledge and behavior, *Journal of the Academy of Market Science*, 25 (4), 305-318.

Slocum, J. W., McGill, M. E. ve Lei, D. (1994) The new learning strategy: anytime, anythink, anywhere, *Organizational Dynamics*, 22 (2), 33-47.

Wheatley, M. (1992) *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler, San Fransisco, CA.

Marsick, V.J. ve Watkins, K. E. (1996) A framework for the learning organization in: Watkins K. E. ve Marsick, V. J. (Der) *Creating the Learning Organization: American Society for Training and Development*, Alexandria, VA.

Williams, J. (1992) How sustainable is your competitive advantage?, *California Management Review*, Spring, 34 (3), 29-51.

Yazıcı, S. (2001) *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Yeo, R. (2002) From individual to team learning: practical perspectives on the learning organization, *Team Performance Management: An International Journal*, 8 (7/8), 157-170.

Yeo, R. (2003) Linking Organisational Learning to Organisational Performance and Success: Singapore Case Studies, *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 70-83.