

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖĞRENME ENGELLERİNİN GİDERİLMESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİĞİN ROLÜ

Cem AYDEN*

Muhammet DÜŞÜKCAN**

Özet

Yoğun değişimin yaşandığı, uluslar arası rekabetin şiddetlendiği ve küresel bir boyut kazandığı günümüz iş ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet gücünü koruyabilmeleri değişimleri ve öğrenen bir örgüt olmalarıyla yakından ilgilidir. Bu çalışmada örgütsel öğrenme kavramı açıklanarak, öğrenmenin önündeki engeller ve öğrenmenin etkinleştirilmesi için araçlar önerilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, tek-çift etaplı öğrenme, örgüt kültürü, liderlik.

Abstract

In todays business environment existence of intensive changes, intensity and globalization of international competition leads business enterprises to change and learn for sustaining competitive advantage. In this study organizational learning concept will be defined and to eliminate learning barrier some suggestions will be made.

Keywords: Organizational learning, single-double loop learning, organizational culture, leadership.

* Yrd.Doç.Dr.,Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

** Öğr.Gör.,Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

Giriş

Çağımızda dünyada büyük bir değişim yaşanmaktadır. Böylesine bir değişimin yaşandığı, ülke sınırlarının önemini yitirdiği ve dünya genelinde rekabetin olduğu dünyamızda, bilgi bireyler ve ekonomiler için birincil kaynak durumunu almaktadır. İktisatçıların geleneksel üretim faktörleri olan toprak, işgücü ve sermaye ikincil duruma düşmekte bunların yerini bilgi almaktadır.

Yöneticiler için, bilgi dinamiğinin ortaya koyduğu gerçek; her örgütün bütünsel olarak yapısında değişim yönetimini inşa etmesi gerekliliğidir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, örgütün bütün düzeylerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesinin nasıl değerlendirilebileceğini keşfedenler olacaktır.

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme kavramı değişik boyutlarıyla incelenip, öğrenmenin önündeki temel engeller vurgulanarak öğrenmenin etkinleştirilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü üzerinde durulmaktadır.

1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımlanması

Örgütsel öğrenmeye getirilen tanımlar, onun ne olduğundan çok nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktadır. Otuz yılı aşkın süredir tartışılan bir kavram olmasına rağmen örgütsel öğrenmenin açıklanması konusunda düşünürlerin hemfikir olduğu bir tanımlama getirilememiştir.

Argyris ve Schön örgütsel öğrenmeyi “hata tespit ve düzeltme süreci” diye tanımlamaktadır.

Öğrenme, örgütteki bireylerin sorun oluşturan bir durumla karşı karşıya kaldıkları ve örgüt genelinde onu araştırdıkları durumda oluşur. Bireyler, oluşan gerçek durumla beklenen sonuçlar arasında uyumsuzluk olduğunu fark eder ve uyumsuzluğa düşünme süreci ve daha ileri bir eylemle tepkide bulunurlar. Bu durum bireylerin örgüt imajını veya örgütsel olayları kavrayış şekillerini değiştirmelerine ve hareketlerini yeniden şekillendirmelerine öncülük eder ve böylelikle beklentileri su yüzüne çıkar ve mevcut kullanılan teoride de değişim meydana gelir. (Argyris ve Schön,1996:16)

Levitt örgütsel öğrenmeyi “ rutin temelli, geçmişe bağlı ve görev yönelimli” diye nitelemektedir. Örgütler geçmişten elde ettikleri

çıkarımları davranışa rehberlik eden rutinler haline dönüştürerek öğrenmiş olurlar. Rutinler; şekilleri, kuralları, işlemleri, gelenekleri, stratejileri ve teknolojileri kapsamaktadır.(Levitt ve March,1988:320)

McGill ve Slocum'a göre örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür. Öğrenen örgütler kendi deneyimlerini şekillendirerek ve işlemlerden öğrenerek neyin etkili olduğunu keşfederler. Öğrenen örgütler sürekli çevresini tarayan, kendini uyararak ve kontrol eden örgütlerdir.(McGill ve Slocum,1993:67)

DiBella ise örgütsel öğrenmeyi, deneyime dayalı performans geliştirme veya koruma kapasitesi (veya işlemi) olarak tanımlamaktadır. Bu işlem bilginin edinimi (yetenek, bakış açısı ve ilişki geliştirme veya oluşturma), paylaşımı ve kullanımını kapsar. (DiBella,1996:363)

Lyles'in öğrenmeyi tanımlaması ise şu şekildedir; öğrenme kavramı geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkinliği ile gelecekteki eylemler arasında anlayış, bilgi ve birlik oluşturulması işlemidir. Yapısal unsurlar ve çıktılarda yaşanan sorunların başarılı bir şekilde yeniden yapılanması ve kavram geliştirme sürecidir. Öğrenme, hem eylemlerin sonuçlarında hem de bilgide meydana gelen değişimdir. (Lyles,1988:85)

Senge'ye göre öğrenen organizasyon, "insanların kendi gerçeklerini ne şekilde oluşturduklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir." (Senge,1997:12)

Son olarak Garvin öğrenen örgütleri, "bilgi yaratımında, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış organizasyondur" diye tanımlamaktadır. Öğrenmenin oluşabilmesi için yeni fikirler gereklidir. Kaynağı ne olursa olsun bu fikirler örgütsel ilerleme için dürtü sağlar, fakat kendi başlarına öğrenen örgütleri oluşturamazlar. İşin yapılış tarzı ile değişim arasında ilişki kurulmadığı sürece sadece ilerleme yönünde bir potansiyelin varlığından söz edilebilir. Öğrenen organizasyon beş temel aktivitede uzmanlaşmıştır; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımlarla deneyim gerçekleştirme, kendi deneyimlerinden ve geçmişten öğrenme, diğerlerinden öğrenme ve örgütte hızlı ve etkin bilgi transferi gerçekleştirme. (Garvin,1993:80)

2. Örgütsel Öğrenmenin İki Farklı Boyutu

Örgütsel öğrenme, yazarların farklı adlandırdıkları temel iki düzeyde oluşmaktadır ve hatta bazı yazarlar buna bir üçüncü boyut daha eklemektedirler. Bunlar; Argyris ve Schön'ün tek-etaplı, çift-etaplı, Senge'nin uyumlaştırıcı, yaratıcı ve Lyles'in düşük-düzeyli, yüksek-düzeyli diye isimlendirdikleri öğrenme boyutlarıdır.

Argyris tek ve çift etaplı öğrenme arasındaki farklılığı şu şekilde belirtmektedir. Hataları tespit etme ve düzeltme süreci, organizasyonların, mevcut politika ve amaçlarını, sürdürme ve başarmalarına imkan sağlar. Bu tek-etaplı öğrenmeye bir örnektir. Çift-etaplı öğrenmede ise, hatalar tespit edilir, düzeltilir ve oluşumuna yol açan örgütsel normlar, politikalar ve amaçlar da değiştirilir (Argyris ve Schön,1996:21)

Tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, hataları bulup düzelterek çevrelerindeki değişimlere tepkide bulunurlar, fakat mevcut örgüt normlarını korurlar. Bu öğrenme düzeyi, herhangi bir düşünce veya sorgulamayı teşvik etmez veya getirmez. Tek-etaplı öğrenmede, mevcut sorunların çözümüne odaklanılır; sorunları üreten davranışlar veya anlayışlar (tarihsel ve güncel bağlarıyla birlikte) incelenmeden bırakılır.

Argyris ve Schön'e göre "tek-etaplı öğrenme, eylem teorisinin değerlerini değiştirmeden, eylem stratejilerini veya stratejileri oluşturan varsayımları değiştiren yardımcı bir öğrenmedir". (Argyris ve Schön,1996:22)

Örneğin, kalite kontrol uzmanının hatalı bir ürünü tespit etmesi ve bunu üretim mühendisine bildirmesi ve sonuçta hatayı gidermek için ürünün özellik veya üretim yöntemlerinin değiştirilmesi. Veya pazarlama müdürünün aylık satışların beklenenin altına düşüşünü gözlemlemesi ve satış düzeyini tahmin edilen noktaya getirebilmek için yeni pazarlama stratejileri geliştirmesi.

Bu tür öğrenmede, örgütsel sorgulama yoluyla tek-etaplı geri bildirim sağlanır. Beklentilerle uyuşmayan hatanın tespit edilmesi durumunda bu örgütün eyleme ilişkin stratejileri ve varsayımları ile ilişkili kılınır. Örgüt performansını mevcut örgütsel değerler ve normlar içinde tutabilmek için strateji ve normlar uyumlu hale getirilir. Değerler ve normlar (örnekteki ürün kalitesi ve satış düzeyi) değişmeden kalır.

Çift-etaplı öğrenme, mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, örgütün kültürünü, amaçlarını, strateji ve yapısını da değiştirmeyi amaçlar. Çift-etaplı öğrenme, örgütün bilgi tabanı, uzmanlık ve rutinlerini değiştirmeye ilgilidir. Böylelikle sorun çözümler sorunu gidermekle kalmaz ayrıca onunla ilişkili nedensel faktörleri de incelerler. Çift-etaplı öğrenme, strateji ve varsayımların yanında mevcut teorinin değerlerini de değiştirir. Çift-etaplı öğrenme, stratejinin sunduğu değerler ve stratejilerin ve eylemlerin gözlemlenen etkilerinin birleştiği iki etaplı bir geribildirim süreci sağlar.

Örgütler, çevreleriyle ilişkili bir şekilde sürekli hataların araştırılması ve düzeltilmesine yönelik bir sorgulamanın içinde yer alırlar. Değer ve normların sabit tutularak yalnızca örgütsel strateji ve varsayımların değiştirilmesi yoluyla hata düzeltilmesine gidilmesinde tek-etaplı öğrenme yeterli olacaktır. Etkinliğe odaklanmıştır ve örgütsel performansı belirli norm ve değerlerde tutarak mevcut amaçları en iyi nasıl gerçekleştiririz sorusunun arayışı içindedir. Bazı durumlarda örgütsel sorgulama değer ve normlarda da değişimi zorunlu kılar bu durumda çift-etaplı öğrenmeden bahsedebiliriz.

Fiol ve Lyles öğrenmenin, düşük ve yüksek diye nitelenen iki farklı düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedir. Düşük düzeyli öğrenme, eski davranış kalıplarının tekrarlanmasına dayanmaktadır, genellikle kısa dönemli, yüzeysel ve geçici yapıya sahiptir. Bu öğrenme türü rutindir ve temel örgütsel düzenlemeleri içermez. Davranış ve sonuç arasındaki temel gelişmeyi yönlendirmektedir. Fakat kısa sürelidir ve örgütün yalnızca bir bölümünde etkili olmaktadır. Standart işlemler veya başarı programları, amaçlar ve karar vermede uyulan kurallar, rutin temelli öğrenmeye örnek olarak verilebilir. Düşük düzeyli öğrenme, iyi anlaşılmalı ve yöneticinin durumu kontrol edeceğini düşündüğü örgütsel çerçevede oluşur. Düşük düzeyli öğrenmeden beklenen sonuç, belirli bir davranış şekli ve performanstır . (Fiol ve Lyles,1985:807)

Yüksek düzeyli öğrenme ise, yeni eylemlere ilişkin ileri düzeyde kurallar ve düzenler geliştirmedir. Diğer bir deyişle, temel normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarda değişimi içeren ve tüm örgütü etkileyen bir öğrenmedir. Yüksek düzeyli öğrenme, yeni yetenek ve değerlerin öğrenilmesini veya geçmiş başarı programlarının öğrenilmemesini gerektirir. Düşük düzeyli öğrenmeye nazaran daha

bilişsel bir işlemdir. Farklı durumlarda farklı başarı programları ve yönetim sistemleri kullanan örgüt, seçim yapma yeteneğini de öğrenmiş demektir. Başka bir deyişle, yüksek düzeyli öğrenme, farklı karar verme durumlarında her bir duruma uygun davranış ve eylemi belirlemeyi gerektirmektedir.

Yüksek düzeyli öğrenmenin en önemli sonuçlarından birisi öğrenmemedir. Değişen çevresel durumlara uyum sağlanması, geçmiş başarı programlarının yeniden şekillendirilmesine ve eski programların öğrenilmemesine bağlıdır. Öğrenmeme, özellikle karar verme durumlarının birbirinden farklı olduğu ve geçmiş başarıların gelecektekilere gösterge olamayacağı stratejik düzeyde önem kazanmaktadır. Performansa ilişkin olumsuz geri bildirim, kararları ve sorunları değerlemede yeni yöntemler aramaya sevk eder. Hatalar, başarısızlıklar ve düşük performans öğrenmemeyi dürtüler. Öğrenmeme, yenilik ve değişim ile yakından ilişkilidir ve örgütsel yenilenme ve yeni yetenek gelişimi için gereklidir. (Fiol ve Lyles,1985:808)

3. Örgütsel Öğrenmeyi Sınırlayan Unsurlar

Günümüzde iş çevresinde çözülmesi gereken temel sorunlardan bir tanesi; pazarda başarı sağlamanın giderek artan oranda öğrenmeye dayanması fakat çoğu insanın nasıl öğreneceğini bilmemesidir. Ayrıca örgüt üyelerinin pek çoğu öğrenmede en iyi olduklarını savunsalar da, pek fazlada iyi değillerdir ve bunların çoğunluğu iyi eğitim almış, yüksek güce sahip, modern şirketlerde önemli liderlik pozisyonlarını tutan kişilerdir.

Pek çok örgüt bu öğrenme ikilemini tanımlamada güçlükler yaşamakla kalmayıp onun mevcut olduğundan dahi habersizdirler. Bunun nedeni; öğrenmenin nasıl olduğunu ve nasıl ortaya konulacağını yanlış anlamalarıdır. Sonuç olarak örgütler öğrenen organizasyon olmak için çaba harcarken temelde iki hatayı yapmaya eğilimlidirler. (Argyris,1991:99)

İlk olarak, çoğu insan öğrenmeyi çok dar tanımlayarak sadece “sorun çözme” olarak görmekte bu yüzden dış çevredeki hataları belirlemeye ve çözmeye çalışmaktadır. Sorun çözme önemlidir fakat öğrenmenin kalıcı olması için yönetici ve iş görenlerin içe yönelmeleri de gerekmektedir. Kendi davranışlarına eleştirel bakmalıdırlar. Örgütsel sorunlara

istemeyerek yaptıkları katkıları belirlemeli ve buna yönelik hareketlerini değiştirme yoluna gitmelidirler

Argyris bu farklılığı belirlemede “ tek-etaplı “ ve “çift-etaplı” öğrenmeyi örnek olarak sunmaktadır. En basit anlatımla ısının 25°’nin altına düşmesi durumunda termostatın devreye girmesi tek-etaplı öğrenmeye iyi bir örnektir. Termostat neden 25°’ye ayarlı? Sorusunun sorulması ve sonra diğer ısı derecelerinin odayı ısıtma amacını daha ekonomik olarak gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğinin keşfedilmeye çalışılması çift-etaplı öğrenmeye yönelmek demektir.

Yüksek yetenekli profesyoneller genelde tek-etaplı öğrenmede iyidirler. Yaşamlarının büyük çoğunluğunu eğitime, bir veya birden fazla disiplin üzerine yoğunlaşmaya ve bu disiplinleri gerçek dünya sorunlarını çözme yönünde kullanmaya adanmışlardır. Fakat aynı zamanda bu durum profesyonellerin çift-etaplı öğrenmede neden kötü olduklarını da açıklamaktadır.

Pek çok profesyonel yaptıkları işte başarılı olduklarından, çok nadiren başarısızlık yaşarlar ve çok az başarısız olduklarından, başarısızlıktan nasıl öğrenileceğini bilmezler. Bu yüzden ne zaman tek-etaplı öğrenme stratejileri yanlış gitse, savunmacı olurlar, eleştiri yaparlar ve sorunu kendileri dışında herkeste ararlar. Kısaca onların öğrenme yetenekleri en çok ihtiyaç duydukları anda kapanır. (Argyris,1990:46)

Profesyonellerin savunmacı davranışta bulunma eğilimleri firmaların öğrenmede yaşadıkları ikinci hatayı su yüzüne çıkarmaktadır. Temel varsayım, insanları öğrenmeye yöneltme temelde bir motivasyon sorunudur. İnsanlar doğru tutum ve niyete sahip olduklarında öğrenme otomatik olarak oluşur. Bundan dolayı firmalar yeni örgütsel yapılar, ücret programları, performans incelemeleri, şirket kriterleri ve benzeri motive edici faktörler oluşturmalıdırlar.

Fakat etkin bir çift-etaplı öğrenme yalnızca insanların nasıl hissettiklerinin bir fonksiyonu değildir. Nasıl düşündüklerinin de bir yansımasıdır. Hareketlerini tasarlayıp, uygularken kullandıkları bilişsel kurallar ve nedensellemelerdir. Bu kuralları bütün davranışı yöneten, beyinde depolanan “mastır program” olarak düşünebiliriz. Her ne kadar bireyin amacı yüksek olsa da savunmacı nedenselleme öğrenmeyi engeller.

Örgütler öğrenme ikilemini nasıl çözebileceklerini öğrenebilirler. İnsanlara davranışlarını nasıl daha etkin hale getirebileceklerinin muhakemesi öğretilirse öğrenmeyi engelleyen savunmalar kırılabilir. (Argyris,1991:100)

3.1. Değişime Direnç, Savunmacı Rutinler ve Örgüt Yapısı

Değişime karşı direnç psikologlar tarafından çok iyi irdelenmiş bir konudur. Psikolojik analizcilerin bir uyum şekli olarak bilinç dışı savunmacı teknikler kavramı ve kavrayışçı psikologların sınırlı öğrenme ve insanların söyledikleri ile yaptıkları arasındaki zıtlığı belirlemeleri, içten gelen yenilmesi zor bir gücün etkisiyle gerçekleşen, tekrarlanan, güvenlik-odaklı, hata azaltıcı ve kendini taahhüt altına alan insan davranışlarını yansıtmaktadır. Bu savunmacı ve uyumlaştırıcı eğilimler genelde statükoyu korurlar ve böylelikle öğrenmeyi engellerler. (Diamond,1986:547)

Edgar Schein, örgütsel sorunların belirlenmesi, yeni ihtimallerin görülmesi ve rutinlerin değiştirilmesinde yeniden düşünmeye ve tasarım yapmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Fakat burada temel bir sorun yatmaktadır, çünkü bunu sağlamanın yolu zihni modelleri, algılama, düşünme ve harekette bulunma yönündeki kişisel alışkanlıkları ve diğer bireylerle olan ilişkileri değiştirmeyi gerektirir. Yeni bir şey öğrenilmeden önce öğrenilenleri unutmak gerekir ve böylesi bir değişim beraberinde iki farklı endişeyi taşır. (Schein,1993:83)

Birinci endişe, yeni bir şey öğrenilmesine duyulan korkudur. Birey, grup ve örgütlerdeki uyumlaştırıcı öğrenme, denge eğilimindedir. Biz işleyen şeyleri kurumsallaştırma arzusunu taşırız. Tahmin edilebilirliği ve anlamlılığı ararız. Bütün bu düzenli rutinler ve düşünme alışkanlıkları “kültür” olarak adlandırılmaktadır. Durumumuz iyi bir şekilde dengeye oturduğunda ve kontrol altına alındığında yenilik arayışına gireriz.

Tahmin edilebilir bazı yönleri olsa da ekonomik, siyasal, teknolojik ve sosyo-kültürel küresel çevre tahmin edilemeyen pek çok unsurları barındırır. Bundan dolayı yeni bir sorun doğabilir ve geliştirilen çözümler yetersiz kalabilir. Şayet nasıl öğrendiğimizi öğrenemezsek, durum bizim için daha kötüye gidebilir. Bu bize ikinci endişeyi getirir. Hayatta kalmak ve gelişmek için değişmek zorunda olduğumuzun ve değişmedikçe ve

nasıl öğrenileceğini öğrenmedikçe başarısız olunacağını farkına varılması.

Değişim ve öğrenmenin oluşması için şu genel öneri yapılabilir. Endişe 2 Endişe1 'den daha büyük olmalıdır. Birey öyle bir noktaya gelmelidir ki bir şeyi öğrenmeme korkusu bilinmeyen veya tahmin edilmeyen bir şeye girme korkusundan fazla olmalıdır.

Burada iki öğrenme yönteminden bahsedilebilir; birincisi Endişe 2 öylesine yüksek bir noktaya gelir ki değişim korkusu, değişmeme korkusunu bastırır. İkinci yöntem ise, Endişe 1'i azaltma yoluna gitmektir. Endişe 1 şu yollarla azaltılabilir: (Schein,1993:85)

1. Psikolojik güven yaratarak, yeni bir şey öğrenmenin, varlığın ve yeterlilik duygusunun kaybına neden olmayacağı hissini verilmesi
2. Öğrenen kişiyi felaket senaryoları ile korkutmak yerine daha iyi bir gelecek vizyonu oluşturmak
3. Hata yapmanın ve onlardan öğrenmenin sorun olmadığı bir uygulama alanı oluşturmak
4. Yönlendirme yapmak
5. Endişeye kapılan kişi başka insanların arayışına girerek yalnız olmadığı duygusunu yenmeye çalışır. Öğrenme işlemine gruplarda başlamak önemlidir.
6. İyi bir koçluk ve yardım sergileyerek anlaşılması gereken temel yeteneklerin öğrenilmesi uygulama döneminde geri bildirim sağlanması demektir.
7. Öğrenmeye yönlendirme yapıldığında en düşük aşamalar dahi ödüllendirilmelidir.
8. En önemlisi öylesine bir iklim yaratılmalıdır ki hata yapmanın öğrenmenin faydasına olduğu algılanmalıdır.

Değişim ve öğrenmenin önündeki engellerden bir tanesi olan örgütsel savunmacı rutinler ise genel anlamıyla bireyleri ve bölümleri tehdit veya sıkıntılardan korumak için geliştirilen hareketler veya politikalarıdır. Benzer şekilde insanların potansiyel sıkıntı ve tehditleri belirlemesini ve gidermesini engelleyici roller de oynamaktadır. Savunmacı rutinler

öğrenmeye karşı aşırı korumacı ve kendini teminat altına alma eğilimindedir. (Argyris,1990:25)

Örgütsel savunmacı rutinler bireylerin, grupların gruplar arası ilişkilerin ve organizasyonların hataları bulma ve düzeltmelerine engel teşkil etmektedir. Çünkü sahip olduğu temel kurallar (1) hataları atla ve onlar olmamış gibi davran (2) hata atlamayı tartışılmaz kıl ve (3) onun tartışılmazlığını tartışılmaz yap. Bu şartlar rutinlerin değerlendirilmesini ve azaltılmasını güçleştirmektedir. Rutinlerle ilgilenme teşebbüsleri onları aktif hale dönüştürecek ve güçlendirecektir. Bu sonuçta rutinlere güç katacak ve onların gücünü arttıracaktır.

Bireyler rutinlerin değişiminden iki nedenden dolayı rahatsızlık duyarlar. Birincisi değişimin umutsuzluk yaratacağını hissetmeleridir. Çünkü uygulanacak tedavi, hastalığı kötüleştirecek türdendir. İkinci olarak sorun dolu bir kutuyu açarak durumu daha da kötüleştirmeyi istemezler.

Savunmacı rutinlerin en yoğun olarak bulunduğu yapılar bürokratik örgütlerdir. Bürokratik örgütler katılımcılarına güvenli işlemler ve savunmacı hareketleri teşvik ederler. Bunu sağlayarak insan ve örgütlerin öğrenme ve değişim çabalarını içinden çıkılmaz bir hale dönüştürürler. (Diamond,1986:548)

Örgütsel öğrenme teorisi, örgütsel yapı ve aktivitelerde durgunluğun gelişmesini açıklamaktadır. Örgütler işlemler ve teknolojilerde ileri düzeyde bir başarı sağladıklarında yeterlilik tuzağına düşerler. (Levitt ve March,1988:327) Geçmiş deneyim gizli maliyet içermektedir. Daha üstün olsa dahi alışılmışın dışında işlemlere ve teknolojilere geçiş pek iyi karşılanmamaktadır. Herhangi bir işlem veya teknolojinin deneyim yoluyla öğrenilmesi süredurum oluşturur ve alternatif seçenekler daha iyi imkanlar sunsa dahi süredurumun değiştirilmesi zorlaşır.

Hacimdeki büyümeyle birlikte hem yönetim fonksiyonları hem de temel yönetim yapısı köklü değişimlere uğrar ve bu organizmanın doğasını da etkiler. Çok küçük ve büyük örgütlerin yapısı öylesine farklılaşır ki bunların aynı cinsten çıkmış türler olduğunu söylemek oldukça zordur. Her ikisi de benzer fonksiyonları gerçekleştirmek zorundadır. Fakat bunu farklı bir şekilde yerine getirirler. Hacimle değişim arasında negatif ilişki söz konusudur, çünkü büyük örgütler daha

bürokratik ve bürokratik örgütler daha katıdır. Örgütlerde, davranışların güvenilir olması artan derecede önem kazandığından bu davranışların değerlendirilmesi ve tahmin edilmesi zorunluluk halini almaktadır. Güvenilirliği teminat altına alan yapı bürokratik bir yapıdır. Bürokraside standart işletim sistemleri oluşturularak ve esnek olmayan kurallar uygulanarak örgütsel eylemlerin formallığı sağlanır. Standart işletim yöntemleri örgütte kişisel ilişkileri azaltır. Örgüt üyelerinin örgütsel kuralları içselleştirmeleri artar. Ayrıca karar verme tekniği olarak sınıflandırmanın kullanımı artar böylelikle alternatiflerin aranması azalır. Bütün bu uygulamalar davranışı katılaştırmaktadır. Bürokratik örgütler hatalarından öğrenerek kendi davranışlarını düzeltmez. Bürokratik hareket kalıpları öylesine dengelidir ki kendi kendini güçlendiren bir denge durumu oluşturmaktadır. Bürokrasiler çevrelerine ayak uydurmak için değişimin yerine karşı konulamaz bir kriz oluşuncaya kadar değişime direnirler.

Bürokratik katılık, büyük organizasyonların küçüklere nispeten değişimlere karşı daha az hazırlıklı olduklarını bize belirtmektedir ve bu da yapısal katılığa neden olmaktadır. Büyük örgütlerde örgüt üyelerinin hareketlerinin kontrol ve koordinesine duyulan ihtiyaç büyüktür. İşlemlerin geniş alana yayılması kontrol ve koordinasyonu zorlaştırmaktadır. Bu da dahili bilginin değişimi sınırlamasına neden olmaktadır. Formalizasyon, standartlaşmayı getirmekte ve farklılıklar kontrol altında tutulmakta ve sonuçta esneklik ortadan kalkmaktadır. (Haveman,1993:24)

4. Öğrenmenin Etkinleştirilmesi

Örgütsel öğrenmenin etkin kılınmasında iki temel unsur büyük önem kazanır bunlar; öğrenmeyi destekleyen, başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak gören ve öğrenmeyi ve yeniliği ödüllendiren örgüt kültürüne sahip olma ve örgütsel değişimi ve öğrenmeyi yönetebilecek klasik lider tipinin dışında bir liderlik tarzının uygulanıyor olmasıdır. Şimdi sırasıyla bu iki unsuru daha detaylı olarak inceleyelim.

4.1. Kültür ve Öğrenme

Örgüt kültürü duyu oluşumunu haber verdiğinden ve karmaşık verilerin, sorunlu durumların belirsiz program teknolojilerinin yorumlanmasını sağladığından, kültürün öğrenmeye rehberlik ettiğini

söylemek mümkün olabilir. (Mahler,1997:520) Örgüt kültürünün belirli unsurları örgütün öğrenme kapasitesini etkileyebilir ve ayrıca ne öğrenildiğini ve nasıl öğrenildiğini de etkiler.

Kültür, örgütü bir arada tutan bağıdır. İşlerin nasıl yerine getirileceği hakkındaki temel varsayımları bize kültür sağlar. (Gephart,1996:45)

Örgütsel öğrenme kavramının en önemli unsuru tutum ve değerlerden oluşan ve bireylerin aksiyon ve davranışlarını yönlendiren ve örgütü meydana getiren kültürdür. (Pambertan,2000:185)

Öğrenen örgüt öğrenmeyi teşvik eden kültür ve değer bütününe sahiptir. Öğrenme kültüründe deneyime açıklık, risk alınımını teşvik etme, başarısızlıkları kabul etme ve onlardan öğrenme söz konusudur. Öğrenme kültürü, danışman firma tarafından ortaya atılan sloganlaşmış bir misyon açıklaması değildir. Şirketin günlük işlemlerinde gizlidir. Örgütün tören ve adetlerinde yarattığı kahramanlarda ve anlattığı efsanelerde mevcuttur. Öğrenme kültürüne sahip bir firmada herkes; yönetim, işgören, müşteriler ve tedarikçiler öğrenme ve gelişme için fırsatların var olduğunu hissederler. Gruplar arasında aktif diyalog ve görüşmeler mevcuttur ki bu kişilere gelişmenin sıra dışı bir olay olmayıp bir norm olduğunun hissedilmesini sağlar. (McGill ve Slocum,1995:26)

Her ne kadar kültür genelde öğrenme ve değişime karşı “direnç kaynağı” veya “savunmacı rutinlerin kaynağı” olarak görülse de kültür, öğrenmeyi arttırıcı deneyimlerin yorumlanmasında ve etkin çözümlerin inşasında yaratıcı potansiyele sahiptir.

Örgütsel öğrenme düşünürleri örgüt kültürünün öğrenmede üç farklı rolden birini oynadığını belirtmektedirler; geçmiş tarihin saklandığı alan ve sosyalleşme yoluyla derslerin aktarılması yardımı ile üyelerin olayları ve kendi hareketlerini gözlemledikleri yorumlayıcı bir filtre veya strateji ve hareket kaynağı olarak görmektedirler.

Kültürün iki unsurdan oluştuğu varsayılmaktadır; kültürün açık belirteçleri ve aktörlerin anlam kazandırdığı belirteçler. İlki ikonları, törenleri, öyküleri, mitleri, argoyu, seremonileri, ofis yerleşimi ve dekoratif görünümü içerir. Bunlar kültürün sembollerini oluşturmaktadır. Dışsal belirteçler ise yapılar veya şekiller diye adlandırılmakta ve bazen kendileri de kültürü yansıtmaktadırlar. Bu yapıların yorumlanması örgütsel kültürün içeriğini sunmaktadır. (Örneğin; inançlar, değerler,

felsefeler, normlar yardımıyla, aktörlerin birlikte örgütün anlamını ve kendi görevlerini meşrulaştırmaları). Üyelerin görev kimlikleri, görevin nasıl yapılacağı konusundaki varsayımları bu kapsama girmektedir. Elde tutulan bu inançlara göre üyeler olayları yorumlayacak veya olaylara anlam katacak ve profesyonel programın, geçerli bilginin, doğru kararın ve benzeri konuların değerlemesini yapacaktır. Kültür, üyelerin daha önceki eğitim, meslek ve iş düzenlemelerinden elde ettikleri sosyalleşme ve olayların ve kişilerin tarihçeleri gibi pek çok kaynaktan yararlanabilir. (Mahler,1997:526)

Bütün bunlar bize örgütsel kültürün itinayla yorumlanması gerektiğini göstermektedir. Örgüt üyelerinin hareketleri sadece kurallarla, şemalarla ve emirlerle değil, kolektif olarak oluşturulmuş genel referans kalıpları ile de bilgilendirilmektedir. Kültürel referans kalıpları pek çok şekilde olmaktadır ve törenlerde, mitlerde, sıkça tekrarlanan öykülerde ve pek çok farklı yapılar da gözlenmektedir. Fakat bu yapıların sağladığı örgüt hakkındaki kolektif inançların önemli noktası, bunların örgütsel veri ve olayların yorumlanmasında bir anlam sunmalarıdır. Kültürü örgütsel öğrenme için önemli kılan şey kolektif olarak oluşturulmuş referans kalıplarıdır.

Schein örgüt kültürünün hem örgütün geçmiş deneyimi ve öğrenmesinin bir sonucu olduğu ve hem de öğrenme kapasitesinin sürekliliği için bir temel teşkil ettiğini belirtmektedir. (Schein,1996:9) Örgütün neyi yapıp neyi yapmayacağı kültürün içeriğini ve kültürün alt sistemlerdeki alt kültürlerle nasıl entegre olduğuna bağlıdır. Örgütün uzun süreli uyumluluğu, sosyalleşme süreci yardımıyla kültürünün temel unsurlarını sürekli kılmasına bağlıdır. Fakat bunu yaparken yeni fikirlerin değerlendirilmesine imkan tanıyacak yeni kültürel varsayımların oluşumuna da imkan tanıyacaktır.

Örgütün saklı ve açık bilgisi kültürde ve alt kültür dizgisinde mevcut ise bu durum kültürde de transformasyona yol açacaktır. Örgütün kendini tanımlamasında, amaçlarında, temel değerlerinde, iş görme yöntemlerindeki değişim gibi. Kültürel varsayımlar günlük yaşantımıza bir denge ve anlam kazandırır, algı ve düşüncelerimizi oluştururlar ve olayları nasıl değerleyeceğimizi ve hissedeceğimizi anlatırlar. Şayet dahili ve harici çevreden gelen yeni veriler doğrultusunda bu varsayımların değişimi ihtiyacı doğarsa böylesi bir değişim bir endişe

dönemine yol açacak ve bu endişe reddetmeyi ve bu değişime karşı direnci beraberinde getirecektir. Fakat değişime karşı oluşan direnç normaldir ve üzerinde hassaslıkla durulması gerekir.

Örgütteki herhangi bir grup veya bölüm örgütün bütünüyle benzer sistem davranışlarına sahiptir ve bu yönde işlemde bulunur. Bu dinamiklerin en temel olanlarından birisi entropiyi işlevsiz kılmaktır. Alt sistemlerde karşılaşılan entropik güçlere rağmen işlevini yerine getirmek için sistemi bir arada tutma çabası. Alt sisteme anlamlı gelen davranışlar mutlaka üst sistemin amaçları ile uyuşacak diye bir kural yoktur. Bu yüzden büyük sistemce yönetilmesi gereken, uyumsuz güçler daima sistemin içerisinde işleyişlerini sürdürecektir.

Sonuç olarak kültürel sınırlar arasındaki öğrenme diyalog olmaksızın oluşturulamaz ve kalıcı olmaz. Kültürel statükonun ötesine geçen örgütsel öğrenmede diyalog gereklidir. Örgütler mevcut kültür ve alt kültürlerini karakterize eden varsayım dizgeleri içinde öğrenirler. Fakat kültürel varsayımlarda değişimi içeren veya alt kültür sınırları arası öğrenme, gibi yeni örgütsel tepkilerin gerektiği durumlarda diyalog böylesi bir öğrenmenin parçası olarak görülmelidir. (Schein,1993:51)

Öğrenen örgüt kültürü şu özelliklere sahip olmalıdır. (Gephart,1996:46)

1. Öğrenme yeniliği desteklemeli ve ödüllendirmelidir.
2. Araştırmayı, diyalogu, risk alınımını ve deneyimi teşvik etmelidir.
3. Hataların paylaşımına izin vermeli ve öğrenme için bir fırsat olarak görülmelidir.
4. Değerler bütün çalışanların yararına olmalıdır

Schein (1996) ise öğrenme kültürünün unsurlarını 7 madde altında toplamaktadır;

1. Hissedarlar, müşterilere, iş görenlere, tedarikçilere ve topluma eşit ilgi göstermeli hiçbir grup yönetim konusunda baskın olmamalıdır. Çünkü unutmamak gerekir ki bu gruplardan herhangi biri örgütü yavaşlatabilir veya örgüte zararda bulunabilir.

2. Yaratıcı ve uyumlu şirketler insanların öğrenebileceği ve öğrendiği inancını paylaşmaktadırlar ve öğrenme ve değişimin kendi faydalarına olduğunun bilincindedirler.
3. Öğrenen örgütler mutlaka çevrelerindeki dünyanın uysal olduğu, çevrelerini değiştirme kapasitesine sahip oldukları ve kaderlerini kendilerinin şekillendirebilecekleri inancını paylaşmalıdırlar.
4. Kopyalama ve uyuma ağırlığını veren işletmeler oluşumcu öğrenmeyi gerçekleştiremezler. Yaratıcı alternatifler sunabilmek için insanlar, gruplar ve alt kültürler arasında farklılık olması gerekir.
5. Örgütsel düzeyde açık ve yaygın iletişim konusunda paylaşılan istek olmalıdır.
6. İşlerin nasıl yürüdüğünü anlamak için ve özellikle hareketlerin sonuçlarını anlamada sistematik düşünmeyi öğrenme istekliliği geliştirmelidir.
7. Dünya daha karmaşık ve birbirine bağımlı hale geldiğinden koordinasyon ve iş birliğinin artan önemini farkında olmalıdır.

4.2. Liderlik ve Öğrenme

İnsanlık tarihi erkek egemen ve hiyerarşik yapıyı bize sunmaktadır. Aynı durum örgüt işleyişinde de söz konusudur. Liderler gerçekte bütün cevapları bilmediklerinin, her konu hakkında emin olmadıklarının farkındadırlar fakat örgüt içinde hiç kimse ile güçlerini paylaşmaya yanaşmazlar ve bu durumu açıklayacak kadar da psikolojik yönden kendilerini yeterli saymazlar. Çünkü onların sahip olması gereken kişisel imaj tam olarak kontrole sahip olması, emin olması, ve baskın olması gerektiğidir. Fakat öğrenmenin oluşması için liderlerinde öğrenci pozisyonunda olması gerekir. Öğrenen örgütlerde liderlerin oynayacağı rolün çok olmasına rağmen oynanacak bu rol geleneksel liderlik rolünden oldukça farklı olacaktır.

Örgütsel öğrenmenin inşasında 3 farklı örgütsel pozisyonda 3 temel liderlik türünden bahsedilebilir. (Senge,1990:725)

1. Lokal Hat Liderleri; yeni öğrenme kapasitesinin gelişmiş iş sonuçlarına yol açıp açmadığını test edebilirler.

2. Yönetici Liderler; hat liderlerine destek sağlarlar, öğrenme alt yapısını geliştirirler, öğrenme kültürünün norm ve davranışlarını düzenli olarak değerlerler
3. Dahili Şebek Çalışanları; değişimi gerçekleştirmeye eğilimli olanları örgüt içinde serbestçe hareket ederek bulmak, örgütsel deneyime ve yeni öğrenmenin gerçekleşmesine yardımcı olmak

Senge öğrenen organizasyonlarda liderlere yeni görevler de yüklemektedir. Öğrenen organizasyonlarda liderin görevi-tasarımcı, öğretmen ve görevli rolleridir. Bu roller geçmişte liderlerin temel görevi olarak görülen örgütü inşa etme rolüyle pek fazla uyuşmamaktadır. Bu rollerden her biri öğrenen organizasyonlarda yeni anlam kazanmakta ve yeni araç ve yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. (Senge,1990:726)

4.2.1 Tasarımcı Olarak Lider

Bazılarının “sosyal mimarlık” diye adlandırdığı tasarım fonksiyonu, daha çok sahnenin gerisinde gerçekleştirilen bir işlemdir. Mevcut durum geçmişte gerçekleşmiş işlerin bir sonucudur ve şu andaki iş faydalarını gelecekte gösterecektir. Kontrol etmek isteyen ,ün kazanmayı arzulayan ve hareketin ortasında olmak isteyen kişiler liderliğin tasarım yönünü pek çekici bulmayacaklardır.

Örgütsel tasarımın yerine getirdiği görevler şu şekilde açıklanabilir; örgüt tasarımcısının ilk görevi amaç, vizyon ve önemli değerlerin yönetsel düşüncelerini oluşturmaktır. Tasarımcının ikinci görevi politika, strateji ve yapıya yöneliktir. Öğrenen organizasyonlarda politika ve strateji oluşturma sadece tepe yönetiminin sorumluluğunda değildir, daha tabana yayılmış bir işlemdir.

Uygun politika, strateji ve yapıların etkin birer öğrenme işlemi olmalarının yanında, onların oluşturulması üçüncü önemli tasarıma ilişkin sorumluluktur. Tepe yönetimi yalnızca iyi geliştirilmiş strateji ve politikaların güvenceye alınmasından değil ayrıca bunların düzenli olarak geliştirildiği süreçlerin mevcudiyetinin güvencesini de sunmalıdır.

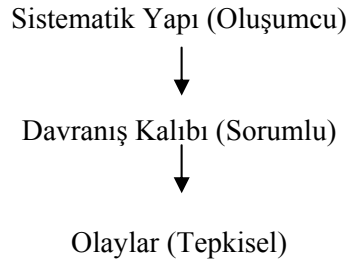
4.2.2 Öğretmen Olarak Lider

Öğretmen olarak liderden kastedilen gerçeğin doğru şekilde görülmesini insanlara öğreten otoriter bir uzman olarak düşünülmemelidir. Görevi örgütteki herkesin mevcut gerçekler hakkında

daha kavrayışçı bir görüşe sahip olmaları yönünde yardımcı değildir. Öğrenen organizasyonlarda bu rol sistem bakış açısının etkisi ve insanların zihni modellerine yoğunlaşma ile daha da ileriye taşınmaktadır.

Liderlerin öğretmen olarak rolü insanların zihni modellerinin önemli unsurlarının su yüzüne çıkarılması ile başlar. Hiç kimse örgütü, pazarı veya teknolojiyi zihninde taşımaz. Zihnimize olan varsayımlardır. Bu dünyanın nasıl işlediği hakkındaki zihni resimler, bizim sorunları ve fırsatları nasıl algıladığımız, nasıl seçimler yaptığımızı etkilemektedir.

Liderler, gerçeği görmeleri için insanları 3 temel düzeyde etkilerler; olaylar, davranış kalıpları ve sistematik yapı . (Schein,1993:46)



Mevcut örgüt liderleri ilgilerini daha çok olaylara ve davranış kalıplarına yoğunlaştırmaktadırlar. Bu yüzden örgütler baskın bir şekilde tepkici veya sorumlu nadiren de oluşumcudur. Diğer yandan öğrenen örgüt bu üç düzeye de dikkatini yoğunlaştırmakla birlikte ağırlığını sistematik yapıya vermektedir.

4.2.3 Görevli Olarak Lider

Bu, liderin en ustalık gerektiren rolüdür. Tasarımcı ve öğretmen rollerinin aksine bu daha çok davranışla ilgilidir. Görevli lider öncelikli olarak bir görev adamıdır. Bu doğal hizmet etme hissi ile başlar. Bu bilinçli seçim kişiyi liderlik etmeye ulaştırır.

Liderin hizmeti algılaması 2 düzeyde gerçekleşir; yönlendirdiği insanların hizmet ve girişimini belirlemek ve daha geniş amaç ve misyon için hizmet etmek.

Sonuç

Sonuç olarak öğrenme, liderlik ve kültür ilişkisi konusunda şu önermeleri yapabiliriz. Örgütlerde öğrenmeyi yönetmek uygun liderliği gerektirir. Liderlik ve örgüt kültürü birbirine geçmiş durumdadır. Liderler

öğrenmenin zamanla örgüt kültürünün bir parçası olacağını garanti etmelidir ve ayrıca liderler örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayımları incelemeli ve yönetmelidir. Liderlerin, temel varsayımları daha derinlemesine kavrayıp, onlara değişim isteği doğrultusunda bir ivme kazandırdıklarında, örgütsel öğrenme canlanmış olur. Etkin ve etkileşimli vizyona bağlı olarak öğrenmeyi örgütsel kültürün bir parçası haline dönüştürmede herkes sorumluluğa sahiptir. Aynı zamanda kişi, mevcut kültürün öğrenmeyi engelleyebileceğinin de farkında olmalıdır. Liderlerin örgüt kültürünün ne olduğu ve nasıl değişebileceğini ortaya çıkarmak için harici yardıma ihtiyaç duyabilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Kaynakça

Argyris, Chris(1990); **Overcoming Organizational Defences**, Allyn and Bacon, Boston

Argyris, Chris(1991); “Teaching Smart People How To Learn”, **Harvard Business Review**, **69(3)**, 99-109

Argyris, C., Schön, D.A.(1996); **Organizational Learning II**, Addison-Wesley Pub.Comp. New York

Diamond, M. A. (1986); “Resistance to Change”, **Journal of Management Studies**, **23(5)**, 543-562

Di Bella, A.J., Nevis, E.C.(1996); “Understanding Organizational Learning Capability”, **Journal of Management Studies**, **33(3)**, 361-379

Fiol, C.M., Lyles, M. A. (1985); “Organizational Learning”, **Academy of Management Review**, **10**, 803-813

Garvin, D.A.(1993); “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, **71(4)**, 79-91

Gephart, Martha(1996); “Learning Organizations Come Alive”, **Training and Development**,**50(12)**, 34-46

Haueman, H.A. (1993); “Organizational Size and Change”, **Administrative Science Quarterly**,**38**, 20-50

Levitt, B., March, J.G.(1988); “Organizational Learning”, **Annual Review of Sociology**,**14**, 319-340

Lyles, M.A.(1988); “Learning Among Joint Venture”,**Management International Review**, **28**, 85-98

Mahler, Julianne(1997); “Influences of Organizational Culture on Learning”, **Journal of Pub.Adm.**,**7(4)**, 519-541

McGill, M.E., Slocumun, W.J. (1993); “Unlearning The Organization”, **Organizational Dynamics**, **22(2)**, 67-74

McGill, E. M., Slocumun, W. J. (1995); “Executive Development in Learning Organizations”, **American Journal of Management Development**, **1(2)**, 23-30

Pemberton, Jonathan(2000);“Organizational Learning and Knowledge Assets and Essential Patnrship”, **The Learning Organization**, **7(4)**, 184-193

Schein, H.Edgar(1993); “How Can Organizations Learn Faster?”, **Sloan Management Review**, **34**, 85-92

Schein, H.Edgar(1993); “On Dialogue Culture and Organizational Learning”, **Organization Dynamics**, **22(2)**, 40-51

Schein, Edgar(1996); “Culture The Missing Concept in Organizational Studies”, **Administrative Science Quarterly**, **41(2)**, 229-241

Schein Edgar(1996) “Three Cultures of Management”, **Sloan Management Review**, **38(1)**, 9-21

Senge, P.M.(1990)”The Laeders New Work”, **Sloan Management Review**, **32(1)**,7-23

Senge, Peter(1997); **Beşinci Disiplin**, YKY, 4.Baskı, İstanbul