

## Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları

Halil İbrahim Aydınlı\*

**Özet:** Yirminci yüzyılın sonları ve yirmibirinci yüzyılın başları, pek çok alanda yoğun dönüşümlerin meydana gelmesine tanıklık etmiştir. Bu alanlardan biri de işletme yönetimidir. Yönetimde, klasik yönetim teknikleri büyük ölçüde terk edilerek yeni yönetim yaklaşımları benimsenmiş ve başta işletmeler olmak üzere, kamu kesiminde de uygulanmaya başlamıştır. Son zamanlardaki gelişmeler kalite ve toplam kalite odaklı olarak hemen hemen tüm kuruluşları sarmış bulunmaktadır. Toplam kalite içinde öğrenme süreci, yaşamsal bir önem taşımaktadır. Kalitenin gerektirdiği mental ve davranışsal değişimin temel motor gücü öğrenmedir. Öğrenme, bilgi çağını yoğun bir biçimde yaşadığımız günümüzde, örgütlerin başarıları ve kalite çıktılarını yükseltme bakımından çeşitli alternatifler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Dönüşüm, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Davranış

### 1. Giriş

Günümüzde işletmecilik anlayışı çerçevesinde geliştirilen birçok yeni yönetim yaklaşımı ve yeni yönetim deneyimleri vardır. Ancak bu yeni yönetim yaklaşımlarının hiç birisi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kadar yükselme ve geniş uygulama alanı bulma şansına sahip olamamıştır. Son on yıldaki gelişmeler ve değişimler kalite ve toplam kalite yönetimi üzerinde dönüp dolaşmaktadır. Farklı sektörlere, faaliyet alanlarına, firmalara ve sahip oldukları kültüre göre farklı uygulama tarzlarına sahip olan TKY, içinde ba-

---

\* Y. Doç. Dr. Aydınlı, Cumhuriyet Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesidir.

rındırdığı ilke ve araçlar bakımından önemli bir farklılık göstermemektedir. Bu çalışmada TKY'nin önemli bir ögesi olan ve onun başarısında oldukça kritik bir rol oynayan örgütsel öğrenmeye ve örgütsel öğrenmenin önemine değinilmektedir.

Öğrenme, istenilen sonuçlara ulaşabilmek için davranışların ve eylemlerin değiştirilmesi ve yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma süreci olarak tanımlanabilir. Karar almaya ilişkin zihinsel modellerin değişimine olanak sağlayan öğrenme; bilgi çağı olan günümüz koşullarında, örgütlerin başarıları için yeni alternatifler sunmaktadır. Bireyler gibi örgütler de öğrenme yeteneğine sahiptirler. Bu anlamda bir örgüt de bireyler gibi bilgi transfer etme, bilgi üretme, yeni bilgisini uygulamak için davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip olabilir. Yeni bilgi, ürün ve hizmetler edinme yeteneğine sahip bir örgüt, hem iç çevrede hem de dış çevrede yenilikçi ilişkiler kuran, daha güzel bir dünya ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan bireyler grubudur. Örgütsel öğrenme, uzun vadede; bilgiyi tutma, bilgi oluşumunu destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir.

Değişen bir dünyada varlığını sürdürebilmek için işletmeler de diğer varlıklar gibi, değişebilme, yeni beceri ve özellikler edinme, kısaca öğrenmeyi öğrenme yeteneğini geliştirebilmelidir. Öğrenmenin özü, değişerek değişimle baş etmektir. Bu, büyümekte olan insanlar kadar çalkantılı dönemlerden geçen şirketler için de geçerlidir. Öğrenme kuramının öncülerinden Jean Piaget bu değişim biçimini "uyum sağlayarak öğrenme" diye adlandırmakta ve bunun, değişen bir çevre ile uyum içinde kalabilmek için insanın kendi iç yapısını değiştirmesi olduğunu ifade etmektedir (aktaran: Geus, 1998: 39). Bu bize öğrenmenin, kurumsal başarı için önemli ve farklı bir zorunluluk olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda başarılı örgüt, etkili bir biçimde *öğrenebilen* örgüttür.

## 2. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Amacı

İşletmelerin sürekli olarak değişen çevresi, maddi ve beşeri kaynakların; bilgi, yetenek ve kapasite bazında sürekli olarak gelişmesini zorunlu kılmaktadır. Kısacası yöneticiler ve iş görenler hayat boyu öğrenmek zorundadırlar. Bütün insan ve örgütler, yeni bilgi ve deneyim kazanarak kendile-

rini yenileyip kapasitelerini geliştirmeye aday öğrencilerdir.

Yetenek ve nitelik kazandırarak yetki genişliği sağlayan öğrenme, insanların gelişen ve karmaşıklaşan işlerine uyum göstermelerinde de önemli bir etkidir. Öğrenmekle daha iyi bir problem çözücü, daha yenilikçi bir düşünür, daha güvenilir ve daha yetenekli bir işgören olunabilir. Yine öğrenme, öz saygı sağlamada anlamlı bir faktör, bireysel egemenliği başarmada bir yol ve değişim ortamlarında gelişmeyi sağlayıcı bir fırsat olabilir.

Öğrenme; işletmelerin problemlerini çözmelerine, kabiliyetlerini geliştirmelerine ve geleceklerini belirlemelerine zemin hazırlar. Öğrenme görevi; teknik bilgi, beşeri yetenekler, sezgisel yetenekler ve personel yönetimi gibi temel yeteneklerin kazanılmasına ilişkin olarak birey veya grup bazında olabilir.

Örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunarak, ya da diğer örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini gözleyerek öğrenirler (Lee vd., 1992: 23). Örgütsel öğrenmenin amacı, değişime uyum sağlayacak esnekliğin kurulması ve verimliliğin artırılması için belirsiz teknoloji ve pazar şartları altında örgütün rekabet edebilirliğini, verimliliğini ve yenilik oluşturabilme özelliğini koruması ve geliştirmesidir (Fid, 1994: 403).

İlk olarak Cyert ve March tarafından, örgütün çevreye uyum süreci olarak tanımlanan (Lee vd., 1992: 23-36) örgütsel öğrenme; örgütlerin yürüttükleri faaliyetler ve kültürleri çerçevesinde oluşturdukları bilgi ve iş programları ve sahip oldukları işgücünün çeşitli yeteneklerini olumlu yönde değiştirerek örgütsel etkinliklerini geliştirdikleri yol olarak tanımlanmaktadır (Dogson, 1993: 375).

Örgütsel öğrenme konusunda yapılmış diğer tanımlar ise şunlardır:

- Örgütün bilgi üretmesi, işlemesi ve bu yeni bilgi ve anlayışlara uygun proaktif stratejiler geliştirmesidir (Garvin, 1993: 78-91).
- Örgütün amaçlarını ve toplumdaki imajını sorgulayarak ulaştığı bulgulara göre eylemlerini yeniden yapılandırmaları ve işgörelere hatalarını fark etmelerini sağlayacak ve bu hatalarını düzeltecek fırsat sunan bir süreçtir. Örgütsel deneyim sonucu, örgüt üyelerinin davranışlarında, az da olsa süreklilik gösterir bir şekilde meydana gelen bir değişim durumu olarak tanımlanır (Lee, 1992: 23-36).
- Öğrenen organizasyonları, çalışanların ulaşmak istedikleri sonuçlar için sürekli olarak düşünce yapılarını geliştirdikleri ortamdır. Çalışanların yeni

ve gelişmiş düşünce ağları bu ortamda beslenir, toplu istekler serbest bırakılır ve kişiler sürekli olarak nasıl beraber öğrenmeleri gerektiğini keşfederler (Senge, 1996).

- Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlama yoluyla uygulamaları geliştirme sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985).
- Örgütsel öğrenme, hataları bulup düzeltme sürecidir (Aryris, 1977).

Bu tanımlar doğrultusunda üç temel varsayım ileri sürülebilir:

1. Öğrenmenin çıktıları negatif olsa da öğrenme genellikle olumlu sonuçlar doğurabilir. Buna örgütlerin “hata yaparak öğrenme”si denir.
2. Öğrenme her ne kadar işgücü üzerinde yoğunlaşmış olursa olsun, örgüt bireysel öğrenmeden etkilenir. Grup kültürü ve örgüt kültürü değişime maruz kalarak örgüt kapsamında bir öğrenme gerçekleşir.
3. Öğrenme örgütün faaliyetlerine bağlı olarak hızlı veya yavaş bir şekilde olabilir.

Öğrenme; belirsiz teknolojik ve pazar koşullarında rekabeti, verimliliği, yenilikçiliği geliştirmek ve elde tutmak için örgütün bilinçli bir girişimidir. Çevresel belirsizlikler öğrenmeyi zorunlu kılar. Daha büyük belirsizlikler daha büyük çapta öğrenmeyi gerektirir. Örgütler, değişim süreci boyunca uyumluluklarını ve etkinliklerini geliştirebilmek için öğrenir. Öğrenme karmaşık ve dinamik çevreye daha hızlı ve etkin tepki vermeye imkân sağlar. Öğrenme, aynı zamanda, örgütte bilgi paylaşımını, iletişimi, anlamayı karar verme kalitesini artırır. Örgütler üzerine yapılan araştırmalarda, araştırma konusu olan firmaların hemen hemen hepsinde sistemli bir şekilde öğrenmenin var olduğu bildirilmektedir (Nevis Etal, 1995: 77).

Araştırmacılar, edindikleri izlenimlerde örgütlerin nasıl öğrendiklerini tanımlamaktadırlar. Bütün bu firmalar; bilgi ve yetenek edinimi, bölüşümü ve kullanımı için resmi ve resmi olmayan yapılara sahip olduklarını bildirmektedirler (Nevis vd., 1995: 77-79.). Japon firmalarının devasa başarılarının ardındaki neden, onların sahip oldukları sürekli öğrenme yeteneğidir. Stata (1989: 63- 74) örgütsel öğrenmeye harcanan zamanın, süreç boyunca, işgörenlerin işlerini daha iyi ve daha hızlı yapmaları yoluyla fazlasıyla karşılanacağını ifade etmektedir. Landry (1992), örgütsel öğrenmenin yenileşme için temel olduğunu, Brown and Duguid (1991) ise öğrenmenin yapılan iş ile yenilik arasında bir köprü olduğunu açıklamaktadır.

### 3. Örgütsel Öğrenmenin Tipleri

Örgütsel öğrenmeye ilişkin çalışma yapan bilim adamlarının farklı sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Argyris ve Schon (1978) örgütsel öğrenmeyi üç kategoride ele almaktadırlar.

#### Tek Yönlü Örgütsel Öğrenme

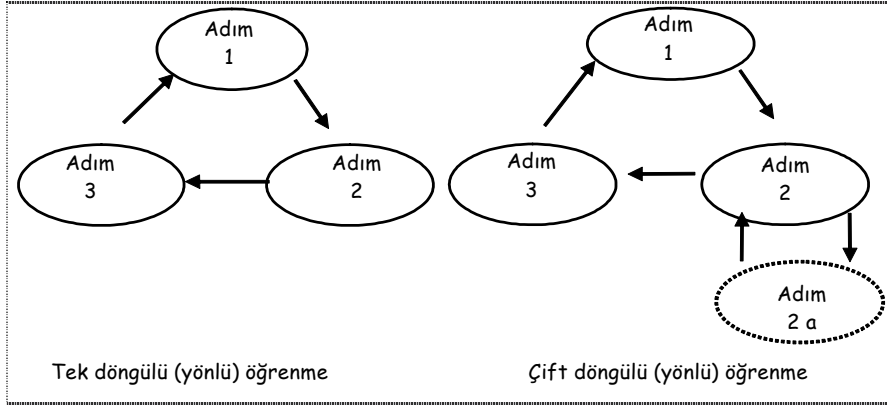
Bir örgütte meydana gelen bir hata bulunup düzeltildiğinde tek yönlü öğrenme (*Single-loop learning - SLL*) meydana gelir. Belirli işleyiş normları çerçevesinde hatayı saptama ve düzeltme yetisini ifade eden tek yönlü öğrenme, yapılmakta olan bir metodu, eylemi veya süreci geliştirmek için işlem sürecindeki mevcut araç gereç ve yöntemleri öğrenmeyi içerir. Örgütsel eylemlerin sonuçlarını yine örgütsel normlarla belirler. Tek yönlü öğrenme, dış çevrede rekabet koşulları, talep ve düzenlemelere; iç çevrede ise işgörenlerin tutum ve isteklerine yanıt bulmaya çalışan bir kontrol mekanizmasıdır ve belirli faaliyet normlarındaki ilişkilerde mevcut hataları ortaya çıkarma ve düzeltme esasına dayanır (Morgan, 1994: 87). Tek yönlü öğrenme stratejik olmayan (Mason, 1993: 843) uyarlanabilir bir öğrenme şeklidir (Senge, 1990).

#### Çift Yönlü Öğrenme

Çift yönlü öğrenme (*Double-loop learning - DLL*), işyeri normlarının yerindeliğini sorgulayarak somut duruma iki yönlü bakabilme yetisine dayanır. Çift yönlü öğrenme yapılmakta olan bir faaliyeti, süreci veya herhangi bir şeyi geliştirmek için bir araya getirilmiş araç ve yöntemleri öğrenmek yerine, yapılmakta olan şeyin temelini oluşturan bilgileri, teknolojileri ve veri tabanlarını ortaya koyup tahmin ve varsayımları test ederek metod ve araçları bir araya getirip geliştirmeyi öğrenmek şeklinde tanımlanmaktadır (Di Bella vd., 1996: 361-379). Bu tanım; faaliyet normlarının ilişkilerini ve aralarındaki uyumsuzluğu araştırırken belli bir duruma iki yönlü bakabilmeyi vurgulamakta (Morgan, 1994: 87) ve hata bulmayı etkin bir başarımla için sadece strateji ve varsayımlara değil, aynı zamanda etkin başarımla tanımlayan normlara bağlamaktadır. Tek yönlü öğrenmedeki kontrol işlevine karşın çift yönlü öğrenme, geliştirmeyi öngörmektedir. Çift yönlü öğrenme yenilikçi öğrenme ve 2. grup öğrenme olarak da adlandırılmaktadır (Lant vd., 1992: 47-71).

Aşağıdaki şekil, bu sınıflandırmanın daha net bir biçimde görülmesini sağlamaktadır.

**Şekil 1 : Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme**



Adım 1 : Çevreyi algılama, inceleme ve izleme süreci,

Adım 2 : Elde edilen enformasyonu faaliyet normları ile karşılaştırma,

Adım 2a : Faaliyet normlarının uygun olup olmadığını araştırma süreci,

Adım 3 : Öncelikli uygun eylemi belirleme ve başlatma süreci.

**Kaynak:** Morgan, 1994: 87.

Bazı araştırmacılar; haklı ve yerinde olarak örgütsel performans problemlerinin ve zayıf etkinliğin bir fonksiyonu olmak yerine; daha akla uygun olarak, varsayımların temelini oluşturan dogmaları araştırma ve açıklama beceri ve bilinç eksikliğiyle ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak bunlar, biri diğerinin etkinliğini artırıp güçlendiren öğrenme yetenekleridir. Her ne kadar örgütsel performans problemleri daha çok varsayımların kontrolündeki aksaklıktan kaynaklansa da, öğrenme sistemleri olarak örgütler her iki türden de yeterince yararlanmalıdırlar. Bazı örgütlerde öğrenme odağı aktif ve etkileyciliğe yani yenilikçilik ve üretkenlik temeline dayalı iken bazı örgütlerde de bu odak pasif ve tepkisel etkilenebilirliğe, yani çevresel değişimin etkisine karşı uyumlaştırmaya yöneliktir.

### Çok Yönlü Öğrenme

Bir örgüt tek ve çift yönlü öğrenmenin ikisini bir arada başardığında çok yönlü (*Deutero-learning - DL*) öğrenme meydana gelir. Örgüt, öğrenme zorunluluğunun farkında değilse ilk iki çeşit öğrenme meydana gelmeyecektir. Bilgisizliğinin farkında olma öğrenmeyi motive eder (Nevis vd., 1995). Bu, öğrenme oryantasyonlarının ve tarzlarının tanımlanması ve öğrenmeyi geliştirmenin gerektirdiği (kolaylaştırıcı faktörler) süreç ve yapıların tanımlanması anlamına gelir. Örgütün, hatalarını nasıl bulacağını, nasıl düzelteceğini, örgütsel normlarını nasıl gözden geçireceğini ve yeniden yapılandırmanın nasıl yapılacağını kapsayan çok yönlü öğrenmede öğrenmeyi destekleyen ve engelleyen faktörlerin belirlenmesi önemli bir yer tutar. Nevis ve diğerleri, sekiz farklı öğrenme tarzı ve etkin öğrenmeyi kolaylaştıran bazı faktörden söz etmektedirler. Örneğin kolaylaştırıcı faktörlerden biri fiili durum ile hedeflenen durum arasındaki açığı tanımlamaktır. Bu, örgütün oluşturulmasına, gereksinim duyulan uygun çevre ve sürecin sağlanması gereken öğrenmenin tanımlanması konusunda bilinçlenmesine olanak sağlar (Argyris, 1994). Çok yönlü öğrenme, öğrenmenin öğrenilmesidir.

#### 4. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme konusunda araştırmalar yapan Huber (1991) örgütsel öğrenme sürecini aşağıdaki aşamalara ayırmaktadır.

**Bilgi Edinme:** Öğrenme örgütün bilgi elde etme (knowledge acquisition) girişimiyle başlar. Bilgi ve bilgiyi güncelleştirerek düzenlemek, yönetmek ve biriktirmek için kullanılan enformasyon sistemlerinin etkinliği, Ar-Ge'nin, eğitim ve yetiştirmenin başarılması çevreyi sürekli olarak kontrol etmekle mümkündür (Dodgson, 1993). Öğrenme yalnızca örgüt dışından bilgilerin toplanmasıyla değil, var olan bilgilerin yeniden düzenlenmesi, önceki bilgi kaynaklarının gözden geçirilmesi ve teoriler oluşturma yoluyla da gerçekleşir.

**Enformasyonu Düzenleme ve Dağıtma:** Enformasyonun güncelleştirilip dağıtılması (information distribution), örgütün bilgiyi bölüm ve üyeleri arasında paylaşması aşamasıdır. Öğrenmeyi ve yeni bilgi üretmeyi veya anlamayı ödüllendiren bu aşamada, zaten bilinebilen teknik bilgi, mektuplar, resmi olmayan konuşmalar ve raporlar ele geçirilir ve dağıtılır. Öğrenme ve

yeniliklerin birçoğu uygulamalar içinde meydana gelmektedir. Çok sık olarak örgütlerde öğrenme, resmi iş tanımlarında veya prosedür el kitaplarında anlatılanların aksine, günlük iş uygulamalarıyla ilgili anlatılan anekdotların bireyler arasında paylaşılmasıyla gerçekleşir. Enformasyonun daha büyük ölçüde bölüşülmesi ve dağıtılması, daha büyük ölçüde bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır.

**Enformasyonu Yorumlama:** Bu aşamada paylaştırılacak enformasyon sıralanır ve böylece düzenlenen enformasyon yorumlanır. Enformasyonu yorumlama (information interpretation), dağıtılan enformasyonun bir ya da birden çok anlama gelebilecek anlamlarının ortaya konması sürecidir. Anlam oluşturma veya var olan anlamı belirli bir formasyona uygun hale getirme, Dodgson (1993) tarafından işlemsel (procedural) bilgi olarak adlandırılmaktadır. Huber (1991) bireylerin ve grupların önceden enformasyonu yorumlama ve buna bağlı olarak anlamını formüleştirmelerine ilişkin değer yargıları ve inanç yapılarına sahip olduklarını ifade etmektedir. Bu değer yargıları ve inanç yapıları bir temel kural veya bir profil olarak korunur. Bu ana kural, otomatik olarak anlamlı bir bilgi haline dönüştürülerek saklanması gereken her hangi yeni bir enformasyona uygulanır. Korunan zihinsel modeller ve yorumlama arasındaki etkileşim örgütlerin nasıl öğreneceğinin anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Bu anlamda büyük bir öğrenme ancak çok sayıda zengin yorumlar geliştirilebilirse mümkün olacaktır.

**Örgütsel Hafıza:** Örgütsel hafıza (organizational memory), gerektiğinde kullanılmak üzere enformasyonun korunduğu hazinedir. Prahalad ve Hamel (1994) tarafından “şirketin bilgisi” (corporate knowledge) veya “şirketin genetiği” (corporate genetics) olarak isimlendirilmektedir. Örgütün karar vericileri yalnızca ham veri veya enformasyonu değil, aynı zamanda yorumlanmış ve işlenmiş enformasyonu da anlamıyla birlikte yeniden gözden geçirir, düzenler ve kullanılmak üzere saklarlar. Bu yorumlanmış enformasyon; yazılı bir kural haline getirilmemiş uzmanlık bilgisi veya teknik bilgi, ehliyet veya yeteneği belgeleyen bilirkişi raporları, teamüller, deneyimler, ilişkiler listesi, anekdotları vs. şeklinde olabilir. Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenmede son derece kritik rol oynar. Öğrenmenin hem uygulamayla açıklanabilirliği, hem de kullanıma elverişliliği örgütsel hafızanın etkin-



liğine bağlıdır. Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel hafızanın oluşturulmasında kolaylık önemlidir.

### 5. Örgütsel Öğrenme Oryantasyonları

Örgütlerin öğrenip öğrenememe sorunu modern örgütlerin üzerinde ağırlıklı olarak durduğu bir konudur. Eğer örgütlerin öğrenmesi diye bir olgudan söz ediliyorsa, örgütlerin hangi yönlerde öğrenmeleri gerektiği, öğrenmenin hangi alanlarda gerçekleştirilebilirliği, öğrenmenin engellerinin neler olduğu gibi sorunlar, örgütsel öğrenmenin anlaşılması için yanıtlanmalıdır. Ancak, bu soruların cevapları örgütsel özelliklere göre değişir.

Günümüzde örgütlerin, esneklik ve verimlilik yeteneklerini korumak ya da bu anlamda yeni yetenekler elde etmek gibi zor durumlarla karşılaşmaları söz konusudur. Bu, değişim ile denge arasında kalan bir adaptasyon mekanizmasının işlediğini gösterir. Diğer bir ifadeyle değişen örgütler için öğrenme bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle rekabet avantajı sağlamanın önemli bir yolu olarak görülen örgütsel öğrenme; temel olarak kişiler, onların rutin işleri, gelişme yetenekleri, değişim ve değişimin gerekli olduğu zamanlama ile ilgilidir.

Kalite Programları belirli uzun süreli aşamalardan oluşan bir öğrenme sürecini kapsamaktadır (DiBella vd., 1996: 361-379). Rekabetten kaynaklanan belirsizlik korkusu yöneticilerin daima uyanık ve araştırma içinde olmalarını, kalite sorunlarının farkında olmalarını gerektirmekte ve bununla birlikte örgüt içinde yol göstericiliğe yöneltmektedir.

Örgütsel öğrenme, örgütlerin faaliyetleri için “süreç bilgisi” ve “derin bilgi” (profound knowledge) olmak üzere gerekli olan iki tür bilgi üretir (Anderson, vd., 1994: 485). Süreç bilgisi örgütsel faaliyetleri yöneten ve kalite ölçütünü veren teknoloji, insan ve görev gerekliliklerini içerir. Derin bilgi ise; sistem teorisi, istatistik, psikoloji gibi temel bilgileri içerir. Süreç bilgisi ürün ve hizmetlerin üretilip dağıtıldığı süreçlerin anlaşılmasını sağlarken, derin bilgi bir örgütün öğrenmesini mümkün kılan süreçlerin yürütülmesine katkıda bulunur. Bu iki bilgi türünün kullanılmasıyla; ürün, hizmet ve süreçlerde sürekli bir iyileşme sağlanır.

Örgütlerde meydana gelen başlıca değişimler öğrenme süreci boyunca öğrenilmiş bilgilerin temel esaslarında meydana gelmektedir. Örgütsel mis-

yonların müşteri odaklı görünümüne yönelmesi buna iyi bir örnektir. Örgütsel yeteneklerin envantere dökülüp tek bir portföy içinde toplanması, yetenek, bilgi ve kapasitelerin birleştirilmesi örgütsel etkinliği artırır. Bu şekilde oluşturulan örgütsel hafıza merkezinde örgütün stratejik girdileri değerlendirilerek daha fazla işe yararlılık ve kullanılabilirliğe ulaşılabilir.

Genel kanı olarak firmanın bütün düzeylerinde kapsamlı bir örgütsel öğrenme kültürü, eğitime önemli bir yatırım yapılmaksızın başarılabilir. Bunun için çoğunlukla takım çalışmasının takım halinde öğrenmeyi geliştirme sürecinden geçtiği kabul edilir. Daha sonra, olası geniş ölçekli öncelikler ya da geniş kapsamlı girişimler yüklenilir. Örgütün bütün düzeylerinde kurumsallaştırılacak programlar geliştirilir (Kaplan ve Norton, 1996: 75-85).

Örgütsel öğrenmenin gerektirdiği diğer bir durum ise, yönetici grup olarak gözlemlenen bireylerin kalite ve öğrenme konusundaki eğilimlerinin ve gayretlerinin farklılık göstermemesi gerekliliğidir. Örgütsel öğrenme yeteneklerinin farklı şekillerinin varlığından dolayı öğrenmeyi en üst düzeyde gerçekleştirmek için birden çok yöntem söz konusudur. Kültürün farklı öngörülleri, öğrenmenin farklı değerlendirmelerine ve farklı öğrenme yatırımlarına yol açmaktadır. Bu farklı öngörüler örgüt üyeleri tarafından bilinçli bir şekilde fark edilemeyen tanımlayıcı öğrenme oryantasyonlarına dayanarak karakterize edilebilir. Bu öğrenme oryantasyonları yedi başlık altında ele alıp iki kuple, kesintisiz ve değişmez olarak ifade edilebilir (Nevis vd, 1995: 77-79). Bir örgüt öğrenme faaliyeti olarak birden fazla oryantasyon kullanabilir.

**Tablo 1 : Örgütsel Öğrenme Oryantasyonları**

Oryantasyon	Yaklaşım
Bilgi Kaynağı _____	İnternal ..... External
Ürün-Süreç Odağı _____	Ürün ..... Süreç
Dökümantasyon Tarzı _____	Kişisel ..... Kolektif
Yayma (Etki) Tarzı _____	Resmi ..... Resmi Olmayan
Öğrenme Odağı _____	Uyumlaştırıcı ..... Yenilikçi
Değer-Bağlantı Odağı _____	Tasarım/Yapma ..... Pazar/ Dağıtım
Yetenek Geliştirme Odağı _____	Bireysel ..... Grup Bazında

**A. Bilgi Kaynağı:** Örgüt içi bilginin ne ölçüde dış kaynaklı bilgiler tercih edildiğini gösterir. Ya da bir örgütün ne oranda kendi içinde bilgi oluşturup, dışarıdan gelen fikirlerden ne kadar faydalandığını gösterir. Bu ayırım, sık sık yenilik ve adaptasyon veya üretkenlik ile taklit arasındaki fark olarak ele alınır. Bazı örgütlerde yenilikçi değerlere olan ilgi oldukça yüksektir ve taklit edenler küçük görülür. Bir değere sahip yaklaşımların her ikisini de gösteren şirket performanslarına ait verilere rastlamak mümkündür.

**B. Ürün-Süreç Odağı:** Burada, mevcut mal ve hizmetle ilgili bilgi birikiminden yana tercih belirtilir. Örgütün çıktılarına ya da süreçlere ilişkin bilgi toplama tercihi bir başka konudur. Yapılan bazı gözlemlerin yorumunda; Japon firmalarının Amerikan firmalarından daha güçlü olmalarının nedeni olarak, Japon firmalarının önemli bir şekilde süreç teknolojilerine yaptıkları yatırım gösterilmektedir.

**C. Dokümantasyon Şekli:** Bilgi oluşturma ve bilgi depolama ile ilgili değişkenleri ifade eder. Bilgi deposu iki kutuptan oluşur. Bir kutupta bilgi ve deneyim üstünlüğüne sahip bireysel nitelikler vardır. Bu bilgi, ilgili bireyin örgütten ayrılmasına kadar varlığını korur. Bu durum, bir süreci veya bir örgütü oluşturan kolektif hafızanın bir bölümünün yok olması, yani bir işi iyi yapabilme ya da kavrama kabiliyetinin bir bölümünün buharlaşıp kaybolmasına benzer. Diğer kutupta örgütsel hafızanın elle tutulabilir diğer şekilleri, nesnel ve sosyal bilim kavramları bağlamındaki bilgilerdir. Bu konular, dokümantasyon sistemi sayesinde kolay ulaşılabilir ve belli bir işleme tabi tutularak desteklenebilir niteliktedir. Dokümantasyon tarzı daha çok "bilgi mühendisliği" (know-how engineering) ve "teknik bilgi hafızası" (memorial technical) ile ilgili bilgileri ifade eder.

**D. Yayma Şekli:** Örgütsel öğrenmenin; yavaş yavaş gelişen bir ortam mı, yoksa daha yapısal bir atmosfer mi meydana getirdiği sorusunun yanıtı, yayma şeklini göstermektedir. Örgütsel öğrenme, tedrici bir gelişme sağlıyorsa büyük olasılıkla resmi olmayan bir bilgi akışı söz konusudur. Eğer yapısal bir yaklaşımla bilgi akışı sağlanıyorsa resmi bir girişim söz konusudur. Genellikle kararlar, planlanmış ve metotlu olarak veya önemli bir sezgiye dayanarak verilir. Bu sezgi veya metodu, kurumsallaştırılmış temel ilkelere uygun olarak, örgüt içindeki diğer bireylerle paylaşılabilir açık-seçik bir özelliğe sahiptir. Bu amacı gerçekleştirmek için genellikle yazılı haberleş-

menin ve farklı formel eğitim metotları kullanılmaktadır. Resmi olmayan öğrenme yaklaşımı, rol modelleri ve bu modellere uymada meydana gelen zorluk ve pürüzlerin karşılaştırılması yoluyla yayılır. Resmi olmayan öğrenmenin bir çeşidi de, meslek grubu veya iş takımı üyelerinin karşılıklı ilişkilerde ve diyalog içine girerek deneyim ve bilgilerini paylaşmaları şeklinde meydana gelir. Daha yapısal bir yaklaşımla firma, metotların örgütteki kişiler tarafından paylaşılmasına ve kullanılmasına karar verir. Böyle bir örgütte yazılı haberleşme ve formel eğitim programları uygulanır. Diğer resmi olmayan yaklaşımda ise, örneğin bireyler grup deneyimlerini süregelen diyaloglar sonucunda paylaşırlar.

**E. Öğrenme Odağı:** Öğrenme, mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesinde kullanılacak metotlar ve araçlar mı, yoksa yapılmakta olan faaliyetlerin altında yatan varsayımların test edilmesinde mi yoğunlaşmıştır. Yani; hâlihazırda yapılmakta olan şeyi geliştirmek için bir araya getirilmiş araç ve yöntemleri öğrenmek yerine yapılmakta olan şeyin temelini oluşturan tahmin ve varsayımları test ederek metot ve araçları bir araya getirip geliştirmeyi öğrenmekle mi ilgilidir. Öğrenme odağı, örgütün hangi öğrenme tipini uyguladığını göstermektedir.

**F. Değer-Bağlantı Odağı:** Örgüt hangi temel yeteneklere ve öğrenme yatırımlarına değer vermektedir. Değer-bağlantı odağı, yetkilerin ve öğrenme yatırımlarının desteklenmesini ve bunlara değer verilmesini gösterir. Öğrenme yatırımları; belirli metotları temel alarak bütün personelin bilgi ve becerilerinin geliştirmesi için eğitim ve öğretime tabi tutulmasını gerektiren parasal kaynağın tahsis edilmesi ve tüm personel ve parasal kaynaklar arasındaki uygun dağılımdır. Bu eğitim ve öğretim, pilot projeleri, araştırma ve geliştirme ile ilgili görevleri karşılayacak olan ilave bir bütçe gerektirir.

**G. Yetenek Geliştirme Odağı:** Bu, bireysel öğrenmeye karşılık, takım ve grup öğrenmesiyle ilgilidir. Bireysel öğrenme ve grup halinde öğrenme ayırımına son literatürlerde oldukça fazla yer verildiği görülmektedir. Bu ayırımı yapanlar işbirliği ile birlikte öğrenmenin bir ağ gibi etkileşim içinde olan günümüz dünyasında şiddetle ihtiyaç duyulan bir takım yeteneklerin örgütsel amaçlar için bireysel yeteneklerden daha etkin olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak, bir örgüt hem birey ve hem de grup yeteneklerini geliştirmeye önem verir ve grup gelişimine daha fazla önem vererek de bireysel öğrenme programlarını grup ihtiyaçları ile uyumlu hale getirebilir.

Dikkat edildiği gibi bu oryantasyonlar, öğrenmenin değerini artırıp açıklamamakta ve örgütsel öğrenmenin nasıl daha iyi hale getirileceğini de belirtmemektedirler. Ancak öğrenilecek şeyle ilgili olarak öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceği hakkında birer ipucu belirtmektedirler. Bir örgütün uyguladığı öğrenme oryantasyonu kalıbı, o örgütün öğrenme tarzı hakkında bilgi verir ve bir örgütün öğrenme tarzının bileşimlerini meydana getirerek önerilere ilavede bulunmak ya da değişim için uygun bir tarz belirlemede kullanılır.

Bilginin bu şekilde sınıflandırılması örgütsel öğrenme portföyünün faaliyet alanını ve konumunu anlamakta kullanılabilir. Sıklıkla öğrenmenin bir çeşidine fazlaca önem verme veya uzmanlaşma söz konusu olabilir. Ancak farklı durumlarda farklı öğrenme stilleri geliştirmek ve kullanmak olasıdır. Mevcut öğrenme kabiliyetlerini tanımlamak suretiyle örgüt geliştirme müdahaleleri için bir başlangıç noktası geliştirilebilir. Böyle durumlarda mevcut bir öğrenme tarzını geliştirmek veya örgütün farklı uygulamalara imkan verecek alternatif seçenekleri için zengin bir portföy meydana getirmek konusunda yoğunlaşılabilir.

## 6. Sonuç

Öğrenmenin örgütler için önemi açısından, bütün örgütler öğrenme kabiliyetlerini geliştirmelidir. Çünkü günümüzün rekabetçi ortamında başarabilmemenin önemli bir boyutu bilgiyi etkin ve farklı kullanımlara açmaktır. Örgütsel öğrenme oryantasyonlarını anlama, öğrenme yeteneklerini artırmaya yönelik değişim planları tasarlama için bir zemin oluşturur.

Tanımlayıcı öğrenme oryantasyonları, örgütleri hakkında neyi, nasıl öğreneceklerine ilişkin bilgiyi örgütlemek için yöneticiler tarafından kullanılabilir. Bu farklı oryantasyonların sağlayacağı geniş perspektifle örgütlerini gözden geçirmekle yöneticiler, katı kurallar koyan normatif faktörler dizisine tam uygunlukların değerlendirmeksizin mevcut kabiliyetlerinin profilini ortaya koyabilmelidir.

Örgütler öğrenme ve gelişmeye yönelik oryantasyonlarını ve buna bağlı olarak kültürlerini değiştirebilir veya öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörleri geliştirebilir. Bu açıdan örgütsel öğrenmenin kültürel dönüşümü kolaylaştıran bir araç olduğu söylenebilir. Ancak öğrenmeyi artırmak için kültürel de-ği-

şim gerektiği de doğrudur. Bazı araştırmacılara göre kültürel değişimin örgütsel öğrenmeyi de içerdiği belirtilerek, bunun mutlaka var olması gereken bir zorunluluk olmadığı ileri sürülmektedir. Ancak, bu, yine de önemli bir sonuçtur ve doğal olarak bu çift yönlü gereklilik bizi; örgütsel öğrenmenin örgütsel değişim olmaksızın; örgütsel değişimin de örgütsel öğrenme olmaksızın başarılamayacağı sonucuna götürür.

Dodgson (1993), öğrenmenin; karmaşık ve karşılıklı etkileşime açık, bir anlamda hem dış çevre faktörleri hem de birey ve kültür gibi iç çevre faktörlerince teşvik edilebileceğini bildirmektedir. Fiol and Lyles (1985) ise, çevre, yapı, kültür ve strateji gibi faktörlerin örgütsel öğrenme ile ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir. Belirli yapı ve stratejilerin benimsenmesi öğrenmeyi olumlu yönde etkiler. Strateji, karar verme için bir çerçeve ve çevrenin algılanması ve açıklanması bağlamında öğrenmeyi etkiler. Stratejik alternatifler örgütün öğrenme kapasitesine bağlı olarak seçilir. Örgütsel birim ve bireyler arasındaki enformasyon iletişim akışı öğrenmeyi tanımlar. Bireyler ve örgütsel birimler arasındaki zayıf iletişim, öğrenme ve kalite geliştirmenin temel engelleridir. Örgütsel kültür (inançlar, ideolojiler, değerler ve normlar) ve kaynakların miktarı (finansal ve beşeri) da öğrenmenin nitelik ve niceliğini belirler. Örneğin tek yönlü öğrenme birçok örgütte meydana geliyorken, çok az sayıda örgütte çift yönlü öğrenme ya da çoklu öğrenme meydana gelmektedir. Bu, örgüt üyelerinin “zarar görme olasılığından, riskten, rahatsız olmaktan ve ehliyetsizliğinin açığa çıkmasından sakınmak” için savunmacı uslama taktiklerine başvurmaları sonucu meydana gelir (Argyris, 1994: 80). Bu durum, insanların söyledikleri şeyler (kabullenme teorisi, espoused theory) ile yaptıkları şeyler (uygulamadaki teori, theory in use) arasındaki farka atfedilmektedir. Çift yönlü öğrenme, teori ve pratik arasındaki açığı bağlantılandırmak durumlarında gereklidir.

Merkezi ve mekanik bir örgütsel yapı, geçmişteki davranışları güçlendirmek ya da tek yönlü öğrenmeye eğilimliyken; Yerinden yönetimi yapı çift yönlü öğrenmeyi sağlar (Fiol & Lyles, 1985). Merkezileşme, daha çok, bireylerin kendilerini düşünmekle, desteklemedikleri parçalı bir yapı meydana getirir ve böylece bireyler, bütünü kapsamlı bir resmine sahip olmazlar. Bu, öğrenmeyi bastıran politik ve dar fikirlerin gelişmesini hızlandırır. Yüksek derecede yapmacık tek yönlü bir öğrenme mekanizması (var

olan norm ve davranışlara uygunluk) insanların temel varsayımları idrak edememesinden dolayı örgütü yanlış yöne sürükleyebilir. Yani tek yönlü öğrenme, çift yönlü öğrenmenin varlığını engeller. Bu yüzden, öğrenmeyi olanaklı kılmak için örgütler mekanik yapılardan uzaklaşıp, daha esnek ve organik yapılar benimsemek zorundadırlar. Çift yönlü öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için, örgütler değişimi ve risk almayı destekleyen kültürler geliştirmeli, değişimin hızlı olduğu son derece belirsiz koşullarda, sorunların ve hataların kaçınılmaz olduğu fikrini benimsemelidir (Morgan, 1986).

Öğrenen bir örgütte, bir lider yalnızca karizmatik bir karar verici değil, aynı zamanda bir tasarımcı ve bir değişim uzmanıdır (Senge, 1990). Liderin temel fonksiyonu, örgütün kültürü ve gelişiminin şeklini oluşturmaktır. Bir tasarımcı olarak liderler güçlü amaçlar ve değerler meydana getirmeye de yardım ederek, örgütsel yapı ve politikaları şirket misyonuyla en iyi uyacak şekilde şekil vermeli, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmak için sistem düşüncesini ve sistem dinamiklerini beslemelidirler (Stata, 1989). Planlama ve kalite geliştirme, örgütsel öğrenmeyi hızlandırırken, sistem dinamikleri bir eğitim aracı olarak kullanılabilir.

İç ve dış çevre karmaşık ve dinamik ise, öğrenme meydana gelmeyebilir. Bu şartlarda öğrenme ancak değişim (yeni) ve durağan (eski) arasındaki denge sağlanabilirse mümkün olacaktır. Örgütsel öğrenme; yapı, strateji, çevre, teknoloji ve kültür gibi çeşitli faktörlerin birlikte rol oynamalarıyla meydana gelir. Örgütler daha çok, yüksek derecede rekabetçi bir çevrede başarılı olmak için çaba harcamaktadırlar. Öğrenmeye yönelik bütün çabalar bunun içindir. Öğrenmeyi becerememenin örgütsel belirtisi yüksek maliyetler, pazar payındaki kayıp, rekabet gücündeki zayıflama, rekabetteki üstünlüğün yitilmesi, vs olabilir. Enformasyon sistemleri, enformasyonun toplanması, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel hafıza süreciyle desteklenmek suretiyle öğrenmeyi kolaylaştırabilir. Çoğu zaman küçülme çabalarının neden olduğu insanları çıkarmayla birlikte örgütler, böylesi kısa dönemli faaliyetlerin sonuçlarının uzun dönemde nereye varacağını düşünmeksizin çok büyük miktarda örgütsel enformasyondan vazgeçmektedirler. Örgütlerin bilgilerini korumak ve örgütsel öğrenmeyi daha da ilerletebilmelerinin önemli bir yolu, böylesi kolektif bilgiyi yeniden gözden geçirerek depolamak için enformasyon sistemlerini kullanmalarıdır.

**Abstract:** The ends of twentieths century and the beginnings of twenty-first century testified to deep transformations at a lot of areas. One of these areas is the operation management. At the management, classical management methods were released and new methods were embraced and practiced mostly by public segments. Developments at quality and total quality are being used by nearly all institutions nowadays. Learning process at total quality has an essential importance. Learning is the basic engine power of the mental and behavioral change which induced by quality. Learning presents different alternatives for the success of organizations and to raise the limits of quality nowadays at which we all live the information age intensively.

**Keywords:** Organization, Transformation, Quality, Total Quality Management, Behavior

### Kaynakça

- Anderson, J. C., M. Rungtusonathom and R. G. Schoeder (1994). "A Theory of QM Underlying The Deming Management Method". *Academy of Management Review*, Volume 19, Nounber 3.
- Argyris, C. (1994). "Good Communication That Blocks Learning". *Harvard Business Review*, July-August, 1994: 77-85.
- Argyris, C. and D. A. Schon (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1977). "Double Loop Learning in Organization". *Harvard Business Review*, September-October, 1977.
- Brown, J. S. and P. Duguid (1991). "Organizational Learning And Communities-Of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation". *Organisation Science*, 2/1, 1991: 40-57.
- Dibella, A. J., E. C. Nevis and J. M. Gould (1996). "Understanding Organizational Learning Capability". *Journal of Management Studies*. Volume 33, Number 3, May 1996: 361-379.
- Dogson, M. (1993). "Organizational Learning: A Review of Some Literatures". *Organization Studies*, Volume 14, Number 3, 1993: 375-376.
- Fiol C. M. (1994). "Consensus, Diversity and Learning in Organizations". *Organizational Science*, Volume 5, Number 3, August 1994: 403.



- Fiol C. M. and M. A. Lyles (1985). "Organizational Learning". *Academy of Management Review*, October 1985.
- Garvin, D. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, July-August 1993: 78-91.
- Grantham, C. E. and L. D. Nichols (1993). *The Digital Workplace: Designing Groupware Platforms*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). "Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System". *Harvard Business Review*, Volume 74, Number 1, January-February 1996: 75-85.
- Lant, T. K. and S. J. Mezias (1992). "An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation". *Organization Science*, Volume 3, Number 1, Year 1992: 47-71
- Lee, S., J. F. Courtney and R. M. O'keefe ( ). "A System for Organizational Learning Using Cognitive Maps". *International Journal of management Science*. Volume 20, Number 1: 23-36.
- Levitt, B. and J. G. March (1988). "Organizational Learning". *Annual Review of Sociology*, Volume 14, Year 1988: 319-340.
- Mason, R. M (1993). "Strategic Information Systems: Use of Information Technology in a Learning Organization". *Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on System Sciences '93*, CA: IEEE Press.
- Morgan, G. (1994). *Images of Organization*. England: Sage Publications Ltd.
- NEVIS, E. C., A. J. Dibella and J. M. Gould (1995). "Understanding Organizations as Learning Systems". *Sloan Management Review*, Winter 1995: 77-79.
- Senge, M. P. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organizations". *Sloan Management Review*, Fall 1990: 7-23.
- Senge, M. P. (1997). *Beşinci Disiplin* (Çevir: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları (Dördüncü Baskı).
- Shrivastava, P. (1983). "A Typology of Organizational Learning System". *Journal of Management Studies*, Volume 20, Issue 1, Year 1983: 7-28.
- Stata, R (1989). "Organizational Learning: The Key to Management Innovation". *Sloan Management Review*, Spring 1989: 63-74.
- Ulrich, D., T. Jick and M. A. Von Glinow (1990). "High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability". *Organizational Dynamics*, Volume 22, Issue 2, Year 1990: 53-66