

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Semra ARIKAN*

Özet:

Bu çalışmanın temel amacı, bilgi çağında, son derece güçlü bir rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye çalışan yöneticiler için etkili bir araç olan "örgütsel öğrenme" kavramına ilişkin genel bir bilgi sunmak ve örgütsel öğrenmede, liderin rolü ve önemini vurgulamaktır. Araştırmada, öğrenen örgüt kavramı ve öğrenen örgütlerde liderliğin rolü ve önemine ilişkin literatür incelemesi yer almaktadır. Bilindiği üzere, dinamik ve rekabetçi bir çevrede yaşayan örgütler için yaşam sürdürme amacının gerçekleştirilebilmesi, çevredeki değişikliklere uyabilme yeteneğine bağlıdır. Bu tür bir yeteneğin geliştirilebilmesi ise örgüt düzeyinde araştırmaya, denemeler yapmaya, sistemik düşünmeye ve öğrenmeye açık olmaya dayanır. Bu çalışmada, eğitim ve öğrenme arasındaki farklar, öğrenen örgüt kavramı, örgütsel öğrenme yaklaşımları ve öğrenen bir örgütteki kültürün özellikleri açıklanmaya çalışılmış, öğrenen örgütlerin oluşturulması ve yönetiminde liderliğin rolü ve önemi üzerinde durularak öğrenen örgütlerde liderlik için başarı koşulları ve öğrenen örgütlere ilişkin sorunlar tartışılmıştır.

Abstract:

The Role and Importance of Leadership in Learning Organizations

The study intends to review the existing literature on learning organizations in relation with the role and importance of leadership. Today's organizations function in a very dynamic and competitive environment in which requires these entities to adapt themselves to the changes in order to survive. The degree of survival depends on how much these organizations are open to research, experiment, systemic thinking and learning capability to

* Yrd. Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Beytepe/ANKARA.

Anahtar Sözcükler: Öğrenen örgüt, eğitim, öğrenme, liderlik, örgüt kültürü, açık olma, sistemik düşünme, yaratıcılık, empati.

Keywords: Learning organization, education, learning, leadership, organizational culture, openness, systemic thinking, creativity, empathy.

improve their adaptation skills. The study focuses on differences between training and learning, the concept of learning organizations, the approaches to organizational learning and the main characteristics of culture in learning organizations. In addition to these subjects, we will also treat the subject of role and importance of leadership in creating an atmosphere for learning organization, managing it to increase its capabilities for learning and some limitations which causes difficulties in creating a learning environment .

Giriş:

Dinamik ve rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için üç türlü temel amaç düşünebiliriz. Bunları, kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürdürmek şeklinde ifade edebiliriz.

İşletmenin yaşamını sürdürme amacını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan "öğrenme yeteneği", teknolojiye, yönetim düşünce sistemlerinde, pazarlama anlayışlarında ve üretim süreçlerinde sürekli olarak yeniliklerle karşılaşan işletmeler için sahip olunması gereken önemli bir nitelik haline gelmiştir.

Örgütlerde öğrenme olayı başlangıçta personel eğitimi ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınan bir alt kavram olmuştur. Ancak "personel" faaliyetlerinin "insan kaynakları" boyutuna gelmesi ile "öğrenme" (learning) ve "eğitim" (training) birbirinden farklılaşmaya başlamıştır (Koçel, 1998: 315).

Öğrenen örgütlerin eğitim örgütleri olmadığı gerçeğinden hareketle, öğrenen örgüt kavramını tanımlamadan önce "öğrenme" ve "eğitim" kavramları arasındaki farklılığı vurgulamak yararlı olacaktır.

Eğitim belirli bir yerde, işgören gruplarına belirli becerileri öğretmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanabilir. İşletmelerde verilen eğitimin kapsamı oldukça sınırlıdır ve kullanılan metodoloji çok esnek değildir. Eğitim için materyale ve eğitimi verecek kişinin bilgi ve becerilerine ihtiyaç vardır.

Öğrenme ise nitelik itibarı ile eğitimden farklıdır. Öğrenme, bir deneyim ya da denemenin/bilginin sonucunda davranışlarda meydana gelen sürdürülebilir ve kalıcı değişikliklerdir (Kal-Der, 1998:19). Modern bir örgütün temel taşı olarak ifade edebileceğimiz öğrenme, eğitime oranla daha geniş bir kavramdır. Öğrenme esnasında insanlar pasif değil aktiftir ve öğrenme, eğitime göre daha sürekli bir faaliyettir.

• Öğrenme, herhangi bir alanda bilgi edinmekten daha geniş bir kavramdır. İnsan bir bilgiyi (matematik, yabancı dil, tarih vb.) öğrenebileceği gibi bir

davranışı (yüzme, piyano çalma, bisiklete binme vb.) ya da bir duyguyu (bazı şeylerden korkma, bazı şeyleri sevmeye vb.) da öğrenebilir. Öğrenme her ne kadar bir "davranış değişikliği" ve "çevreye uyum süreci" olarak görülse de, aynı zamanda, sinir sistemi ile ilgili biyolojik bir süreçtir. Gerçekten de sinir sistemi daha çok gelişmiş olan canlılarda öğrenme gücü daha üstündür (Baymur 1990: 148-150).

Eğitim, kişinin belli bir mesleğe uyumunu sağlarken, öğrenme, kişinin daha sonraki görevlerinde veya başka bir örgütte de kullanabileceği bir dizi beceriyi ifade eder. Sonuç olarak eğitim, öğrenme için bir araçtır; öğrenme sonucu ortaya çıkan performans ise, eğitimin arzu edilen çıktısıdır (Laurence, 1993:1; Gephart, Marsick, 1996: 44- 46).

Bu çalışmada öğrenme kavramına bireysel düzeyde değil örgütsel düzeyde yaklaşılacaktır. Bu tür bir yaklaşım bizi, "öğrenen örgüt" kavramı ile buluşturacaktır.

1. Öğrenen Örgüt Kavramı

"Öğrenen örgüt" kavramı ilk kez 1990 yılında Peter Senge' nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde kullanılmıştır. Bu kavram, bilginin işletmeler açısından değerinin artması ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha fazla önem kazanmıştır.

Bunların yanı sıra, bilgi alanında yaşanan patlama, yeni düzenlemeler ve yoğun global rekabet, şirketleri buldukları noktadan alıp öğrenmenin olduğu dünyaya götürmüş ve öğrenme yeteneği, rekabetçi başarının yeni adresi durumuna gelmiştir. Tüm bu gelişmeler "öğrenen örgüt" kavramının önemini artırmış ve bu kavram çeşitli araştırmacılar tarafından incelenerek çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Beck' e (1990:27) göre öğrenen örgüt, örgütsel başarı hissini ileten ve tüm işgörenler için kişisel gelişimi hedefleyen örgüt türüdür.

Senge (1992:12) öğrenen örgütü, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşsettikleri yer olarak tanımlarken Laurence (1993:1-2) öğrenen örgütleri, işgöreni, yapısı ve yöntemleri sürekli bir öğrenmeye adanmış işletmeler şeklinde tanımlamıştır.

Koçel'e göre (1998:316) öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına

uyumakta kullanması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyonu ifade eder .

Son olarak, Goh' a (1998:15) göre öğrenen örgüt kavramı, bilgiyi yaratma, ele geçirme ve transfer etme gibi faaliyetlerde beceri kazanan ve kendisini yeni bilgi ve bakış açılarına göre değiştirebilen örgütleri ifade etmektedir.

Günümüzde başarılı pekçok işletmeyi "öğrenen örgüt" olarak kabul etmek mümkündür. Motorola, British Petroleum (BP), Xerox, Shell, GE, 3M, Honda, Sony, Nortel, Harley-Davidson, Hewlett-Packard ve Pasific Bell, öğrenen örgütlere verilebilecek örnekler arasında sayılabilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere öğrenen bir örgüt, öğrenmeye, adaptasyona ve değişime yatkın bir örgüttür . Bu tür örgütlerde öğrenme süreçleri sürekli bir biçimde analiz edilir, izlenir ve geliştirilir. Örgütün vizyonu, stratejileri, yöneticileri, değerleri, yapısı, sistemleri, yöntemleri ve uygulamalarının hepsi kişilerin gelişimini teşvik etmek ve sistem düzeyinde öğrenmeyi hızlandırmak amacını güder.

2. Örgütsel Öğrenmede Yaklaşımlar

Daha önce de değinildiği üzere, eğitim ve öğrenme birbirleri ile ilişkili olan iki kavramdır. Örgütsel öğrenme sözkonusu olduğunda, en temel şekliyle, iki model üzerinde durmak mümkündür (Kal- Der: 1998. 60):

(1) **Geleneksel Örgütsel Öğrenme Modeli:** Bilgi akışının yöneticiden işgörenlere doğru aktığı bir örgütsel öğrenme modelidir.

(2) **Modern Örgütsel Öğrenme Modeli:** Yönetici ve işgörenler arasında karşılıklı bilgi akışının sözkonusu olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir. Bu modelde yönetici, öğrenme ortamı yaratmaktan sorumlu iken, işgörenler öğrenmekten sorumludur.

Bu temel modellerin yanısıra, daha spesifik öğrenme modellerinden de söz etmek mümkündür. Bir örgütte öğrenme bireysel düzeyde meydana gelebileceği gibi, grupsal ve örgütsel düzeyde de meydana gelebilir. Açık birer sistem olarak kabul ettiğimiz işletmelerde öğrenme olayı, sistem düzeyinde gerçekleşir. Bu tür bir öğrenme, işgörenlerin bireysel öğrenmelerinden çok daha fazlasını ifade eder. Burada işgörenlerin entellektüel sermayeleri ve hafızalarında öğrenilmiş olan kavramlar arasında bir sentez oluşturulur.

Örgüt, yaşamsal problemleri tanımlayıp çözdükçe, öğrenilenler bir depoda birikir. Örgütün üyelerinin ayrılması veya örgüte yeni insanların katılması sonucu elde edilen bilgiler de bu depoda yer alır ve tüm öğrenilenler, yeri ve zamanı geldiğinde kullanılır.

Farklı öğrenme modellerine, DiBella' nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları ve Ulrich, Von Glinow ve Jick'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımını örnek vermek mümkündür:

2.1. DiBella'nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Gephart ve Marsick (1996: 38-39) yazdıkları bir makale ile, DiBella'nın, öğrenme ve değişim konusunda üç farklı yaklaşım sunduğunu ifade etmişlerdir :

(1) **Normatif Yaklaşımlar:** Bu yaklaşıma göre örgütler ancak belirli koşullar ortaya çıktığında öğrenmeye başlarlar. Öğrenme, belli örgütsel amaçların elde edilmesi için kullanılır. Yaklaşım örgütlerin her türlü yeniliği denemeye istekli olduğu varsayımına dayanır. Bu yaklaşımda yenilikleri gerçekleştirmenin yanı sıra sonuçların da sürekli bir şekilde değerlendirilmesine önem verilir ve öğrenmede lidere büyük bir görev düşer.

(2) **Gelişimsel Yaklaşımlar:** Normatif yaklaşımlarla bazı ortak özellikleri paylaşan gelişimsel yaklaşımlar, işletmelerin öğrenen örgüt olmasında bazı aşamaların olduğunu varsayar. Bu aşamalardan dolayı gelişimsel yaklaşımlar uzun dönem alır. Bir işletmede gelişimsel yaklaşımların kullanılması için, örgütsel bazı ihtiyaçların yeterince karşılanmamış olması gerekir.

(3) **Yetenek-Temelli Yaklaşımlar:** Bu yaklaşıma göre öğrenme, işletmelerin değişime yanıt vermesine bağlı olarak gerçekleşir. Başka bir ifade ile, yetenek-temelli yaklaşımlara göre öğrenmenin gerçekleşmesi için normatif ve gelişimsel yaklaşımlardaki öğrenmenin ön koşulu olan "şartlar" gerekli değildir. Daha etkili bir öğrenme için gereken şey, mevcut öğrenme türlerini iyice anlayıp daha fazla geliştirmektir. Yetenek-temelli yaklaşımlara göre öğrenme şekillerinden hiçbiri diğerlerinden üstün değildir.

2.2. Ulrich, Von Glinow ve Jick'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Rheem (1995:10) tarafından yazılan bir makalede, Michigan Üniversitesi'nden Dave Ulrich, Uluslararası Florida Üniversitesi'nden Mary Ann Von Glinow ve Cambridge Yönetici Geliştirme Merkezi'nden Todd Jick'in çeşitli ülkelerde çalışan toplam 1359 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmanın

sonuçlarına göre, örgütsel öğrenmede dört farklı yaklaşımın ortaya konulduğu ifade edilmiştir :

(1) **Yetenek Kazanma Yolu ile Öğrenme:** Bu yaklaşımı benimsemiş olan örgütler, bireyler ve ekipler aracılığı ile yeni yetenekler kazanır. Bu tür örgütler için öğrenme, işletme stratejisinin önemli bir parçasını oluşturur. İşletmeler, işin yapılması için yeni yollar araştırıp öğrenmeyi teşvik ederek öğrenmeye olan bağlılıklarını ifade ederler.

(2) **Deneme Yolu ile Öğrenme:** Deneme yolu ile öğrenen örgütler sürekli olarak yeni fikirleri araştırırlar. Yeni yöntem veya ürünlerle pazarda en iyi işletme konumuna gelmeye çalışırlar.

(3) **Sürekli Gelişme Yolu ile Öğrenme:** Sürekli gelişme yolu ile öğrenen örgütler daha ileri aşamalara geçmeden önce içinde buldukları aşamayı iyice öğrenmeye çalışırlar. Belli bir ürün veya yöntem konusunda lider bir işletme olma amacı güderler.

(4) **Sınırların Ölçülmesi Yolu ile Öğrenme:** Bu tür öğrenme yaklaşımını benimsemiş olan örgütler sürekli olarak diğer işletmelerin çabalarını inceleme, kendi durumlarını rakiplerinininki ile kıyaslama ve örgüt dışı kaynaklardan bilgiler elde etme yolunu tercih ederler.

Ulrich, Von Glinow ve Jick'in yaptığı araştırmada, işletmelerin sırası ile deneme yolu ile öğrenme, yetenek kazanma yolu ile öğrenme, sürekli gelişme yolu ile öğrenme ve sınırların ölçülmesi yolu ile öğrenme yollarını kullanarak öğrendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu sonuçların genellenmesi mümkün değildir. Örneğin yetenek kazanma yolu ile öğrenme bürokratik bir örgüt için hiç anlamlı bir yol olmayacaktır. Doğru olanı, işletmelerin kendi örgüt kültürlerine uygun bir öğrenme tarzını benimsemeleridir.

Örgütsel öğrenme yaklaşımlarından da anlaşılacağı üzere, örgütler öğrenirken çeşitli yöntemler kullanırlar ve bu yöntemler örgütten örgüte farklılıklar gösterir. Günümüzde her işletme öğrenmeye aynı düzeyde istekli ve yetenekli değildir. Bazıları öğrenmeye son derece yatkınken bazıları her türlü yenilik ve değişimi mevcut duruma bir tehdit olarak algıladığından öğrenmeye direnç gösterirler. Örgütlerin çevresel yeniliklere ve değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve öğrenme yeteneklerini geliştirebilmeleri için uygun bir örgüt kültürüne ihtiyaçları vardır.

Çalışmanın bu bölümünde, öğrenen örgütlerde hüküm süren örgüt kültürünün özelliklerine değinmek faydalı olacaktır:

3. Öğrenen Örgütlerde Kültürün Özellikleri

Örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarına rehberlik eden norm ve değerlerin yanı sıra, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin temel varsayımları da içine alan bir bütündür. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar, anlayışlar ve normlardan oluşan bir kültürdür. Belli bir örgüte özgü giyim tarzları, semboller, örgütsel törenler ve çeşitli sloganlar örgüt kültürü içerisinde yer alan unsurların örnekleridir. Öğrenen örgütlerin de kendilerine özgü bir örgüt kültürleri vardır.

Örgütsel öğrenmenin bir alt basamağı olan birlikte öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle "Birlikte Yaşama Kültürü"nü geliştirmiş olması şarttır. Birlikte yaşama kültürünün oluşturulabilmesi için herşeyden önce, diğer insanları önyargısız olarak dinleme ve onların düşüncelerine saygı duymayı öğrenmek gerekir. Böylesine bir kültür içinde yaşayan insanlar, gelişebilmek için diğerlerine sorular sormaktan çekinmeyecekleri gibi eleştirilmekten de korkmazlar. Ortaya çıkan sorunlarda, karşılarındaki insanları suçlamak yerine, "Bu soruna ve çözümüne benim katkım nedir?" sorusunu sormaya eğilimlidirler. Bu tür bir kültürde insanlar, diğer insanların başarısından memnun olurken, başarısızlıklarına üzülürler. Bu tutum, ortak başarı ve başarısızlıklar için de geçerlidir (KalDer 1998: 46). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel öğrenme kültürünün ilk şartı birlikte yaşama kültürünü geliştirmektir.

Öğrenen bir örgütteki örgüt kültürünün diğer özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Gephart, Marsick, 1996: 35-36)

- (1) Öğrenen bir örgüt, öğrenme ve yeniliği teşvik eder ve ödüllendirir.
- (2) Risk almayı, denemeler yapmayı, karşılıklı iletişimi ve araştırmayı teşvik eder.
- (3) Hataların paylaşılmasına ve hataların öğrenme için birer fırsat olarak görülmesine izin verir.
- (4) Öğrenen bir örgüt, tüm çalışanların mutluluk ve refahına önem verir. Bu tür örgütler, örgüt içindeki bireylerin farklı yaşam tarzları ve farklı değerlerini takdirle karşılar, bu tür farklılıkların değişik bakış açıları ve yeni fikirler yarattığını kabul ederler .

Görüldüğü üzere, bir örgütün öğrenme yeteneğini artırmanın en önemli yolları yaratıcılığı, yenilikleri ve buluşları özendirme, örgüt içinde karşılıklı güveni pekiştirmek, başarısızlıklardan korkmak yerine onlardan birşeyler öğrenmeyi teşvik etmektir. Bunların yapılabilmesi için, örgütteki tüm çalışanlara değer vermek ve onları, kadın-erkek, zenci-beyaz, sağlam-özürlü vb. kategorilerin içerisine sokmaksızın bilgi ve yeteneklerini artırmaya yönelik çabaların içerisine girmek gerekir. Örgütte çalışan insanların birbirinden farklı olan yönlerini bir tehdit unsuru olarak görmektense, farklı yaşam tarzları ve farklı değerleri, yeni fikirlerin oluşumunda bir başlangıç noktası olarak kabul etmek olumlu bir örgüt kültürü yaratılmasına büyük bir katkı verecektir.

Öğrenen örgütlerde olumlu bir örgüt kültürü yaratmanın bir diğer gereği ise, açık ve güvenilir bir iletişim ortamı oluşturmaktır. Örgüt içindeki insanlar, gelişimlerine katkıda bulunacak bilgilere kolayca ulaşabilmeli ve örgüt dışında gelişen olaylardan ve meydana gelen yeniliklerden haberdar edilmelidir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişim kanalı mümkün olduğunca açık olmalı ve iletişimi zorlaştıran unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.

Böylesine bir örgüt kültürü yaratmak ise etkili liderlik becerilerini gerekli kılar. Öğrenme yenilik demektir ve meydana gelen her türlü yenilik bir değişimi gerekli kılar. Oysa insanoğlu değişime genelde bir direnç gösterir ve değişime direncin üstesinden gelmek, insanları öğrenme konusunda teşvik etmek, yeniliklere uyumu sağlamak liderin üstesinden gelmek zorunda olduğu başlıca güçlüklerdir. Öğrenen bir örgütte liderin rolü ve sahip olması gereken özellikler aşağıda anlatılmaktadır.

4. Öğrenen Örgütlerin Oluşturulması ve Yönetiminde Liderliğin Rolü

Modern öğrenen örgütlerin oluşturulması hem işgörenlerin hem de yöneticilerin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Bu tür örgütlerin kurulmasında, işletmeler, araç ve fırsatlar sunma sorumluluğunu üstlenirken, işgörenlerin sorumluluğu şirkete bağlılık duyma ve sürekli öğrenme çabasını sürdürmektir. Aslında öğrenen örgütlerde öğrenme sorumluluğu bireylere, ekiplere, yönetime ve bir bütün olarak örgütün kendisine aittir. Bu anlamda bu tür örgütleri paylaşılmış sorumluluk örgütleri olarak görmek mümkündür.

Bilindiği üzere liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. En genel şekliyle liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel, Slocum 1992: 467).

Örgütler çok çeşitli nedenlerden dolayı etkili bir liderliğe gereksinim duyarlar. Herşeyden önce örgüt plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntılarıyla düzenleyecek kadar yeterli ve tamam değildir. İkinci olarak, örgütler açık bir sistem olduklarından çevreyle sürekli ilişki halindedirler. Değişen çevresel koşullar, başlangıçta yeterli olan örgütsel yapıyı zamanla eksik duruma getirir. Üçüncü bir neden ise örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık yapısıdır. Örgütlerdeki insanların önceden tahmin edilemeyecek davranışları vardır. Bu davranışların üstesinden gelebilmek etkili bir liderliği gerekli kılacaktır (Can 1997:191). Tüm bu gerekliliklerin yanısıra, örgütlerdeki ekiplerin ve grupların başarılı bir biçimde yönetilmesi, işgörenlerin motivasyonunun sağlanması, zamanın yönetilmesi, her türlü çatışmanın ortadan kaldırılması, etkili bir iletişimin sağlanması gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde etkili bir liderliğin varlığına duyulan gereksinim oldukça açıktır. Liderliği gerekli kılan nedenlerin sayısını artırmak mümkündür.

Bu çalışmanın konusu olan örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve bu konuda ortaya çıkan sorunların giderilmesinde de lidere büyük bir görev düşmektedir. Bu tür bir örgütte liderin temel görevi, en genel şekliyle, öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline getirmek, bireylerin, ekiplerin ve tüm örgütün öğrenmeye, araştırmaya ve yeniliklere daha olumlu bakmasını sağlamaktır. Başka bir ifade ile lider, öğrenme sürecini yayararak, kişi ve takım çalışmalarıyla bütünleştirmelidir. Çünkü takım çalışmasıyla birlikte açıklık ve objektiflik kavramları ön plana çıkar.

Öğrenen örgütlerdeki yeni liderlik anlayışında liderler, tasarımcı, yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedir. Liderin işi örgütün tümünü öğrenen örgüte dönüştürmenin yanısıra öğrenme modellerini bütünleştirmektir. Karar alma ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş liderler öğrenme süreçlerini de başarıyla tasarlarlar. Öğrenen örgütlerde öğretmenlik görevini üstlenen lider örgüt içerisindeki herkesin öğrenmesine destek verir (Keçecioglu 1998: 111-112).

Görüldüğü üzere öğrenen örgütlerde liderlerin rolü oldukça aktif ve önemli bir rol niteliğindedir. Öğrenen örgütlerin oluşturulması ve yönetiminde liderlerin izlemesi gereken yolları ve temel sorumluluklarını aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

(1) Bilginin oluşturulması ve paylaşılmasını kolaylaştırmak ve ihtiyaç duyan kişinin bilgiye rahatça ulaşmasını sağlamak.

(2) Yeniliklerin gerçekleştirilmesini sağlayacak titiz standartlar oluşturmak. Bu tür standartların oluşturulması uygulaması ile ilgili olarak 3M firması "yıllık gelirlerin % 30' u beş yıldan daha yeni ürünlerden gelmelidir" şeklinde bir standart

benimsemiştir. Sony ve Mitsubishi firmaları ise piyasaya yeni bir ürün çıkardıklarında, daha sonraki yeniliklere yol açmak için, ürüne "gerileme tarihi" koyma uygulamasını başlatmıştır. Mevcut ürünün satışları gerilemeye başladığında bu ürünün ikamesi olan yeni ürün geliştirilmeye başlanır (Kelly, 1993: 1-4).

(3) Toleranslı bir tarz izlemek; başarıları kutlamak. Öğrenen örgütlerin etkili bir biçimde yönetilmesi için yöneticiler astlarının öğrenmeye ilişkin başarılarını kutlamalı, başarısızlıkları cezalandırma yerine, hatalardan ders almayı teşvik edecek bir uygulamayı tercih etmelidir.

(4) Örgüt içinde alçakgönüllüğün hakim olduğu bir iklim yaratmak. Alçakgönüllülük öğrenen örgütlerin en önemli özelliklerinden birini oluşturur. Bir anlamda alçakgönüllülük öğrenmenin ruhudur; çünkü öğrenmek için herşeyi bilmediğimizi ve mükemmel olmadığımızı kabul etmek gerekir. Bu konu ile ilgili bir yaklaşım *en iyiden öğrenme* veya *kıyaslama* olarak ifade edebileceğimiz **benchmarking** uygulamalarıdır. Benchmarking uygulamalarının temelinde alçakgönüllülük ve başkalarının bilgilerinden faydalanmaya açık olma eğilimi yatar. Günümüzde hiçbir işletme kendisini diğer işletmelerden ve çevreden tecrit etme lüksüne sahip olamaz. Bu nedenle işletmeler gerek rakiplerinden gerekse müşterilerinden pekçok şey öğrenebilecekleri gerçeğini kabul etmek durumundadırlar. Bu gerçekten hareketle, müşterileri, tedarikçileri ve diğer örgütleri sadece gelir kaynağı, malzeme ve kaynak sunan birimler veya rekabet alanında bir tehdit unsuru olarak görmek yerine, herbirini, karşılıklı bilgi paylaşımı için birer fırsat olarak görebilmek ve tüm örgüt üyelerinin de bu şekilde bakmasını sağlamak, liderin en önemli görevlerinden biridir.

(5) İnsanları, demode olan yaklaşım ve varsayımları sorgulama ve daha yeni yaklaşım ve varsayımları oluşturma konusunda motive etmek. Başka bir deyişle astları, yeni birşeyleri öğrenmeye zorlamak yerine, onları, eski uygulamaları eleştirmek, yeni ve yaratıcı fikirler geliştirme konusunda teşvik etmek ve yenilikleri geliştirebilen astların verdikleri katkılardan dolayı tatmin olmasını sağlayacak bir ortam geliştirmek.

(6) Örgütteki diğer yöneticilerle sürekli bağlantılar kurarak sorunları tartışmak, çözüm yolları bulmak ve diğer yöneticilerin başarı ve başarısızlıklarını paylaşma yolu ile bilgiyi tüm örgüte yaymak. Günümüzde pekçok işletme, örgütlerindeki "en iyi uygulamaları" düzenli bir biçimde paylaşmak ve tartışmak için çabalar sarfetmektedir. Örneğin General Electric firmasında, 12 adet birim yöneticisinden oluşan "Yönetici Konseyi" üç ayda bir biraraya gelerek sadece bilgi paylaşır. 3M firmasında benzer bir konsey, şirket içi ve dışındaki en iyi

uygulamaları incelemek için düzenli bir biçimde biraraya gelerek fikir ve sorunları tartışır (Gephart, Marsick, 1996: 34-36).

(7) Öğrenen örgütler sözkonusu olduğunda liderliği sadece yöneticilere ait olan bir fonksiyon olarak görmek yanılıcı olacaktır. Öğrenen örgütlerde liderliğe paylaşılan bir eylem olarak bakılır ve çalışanlara buldukları noktadan daha ileri gitmeleri için yetkiler verilir. Öğrenen örgütlerde işgörenler risk alma, sorumluluk üstlenme, belirsizliklerle uğraşma ve yenilikler geliştirmek için teşvik edilir. Bu nedenle bu tür örgütlerde liderlik davranışı klasik bir yaklaşımdan coaching denilen bir davranışa doğru değişmek zorundadır. Bu tür bir yaklaşımda insanları katı bir biçimde yönetmekten ziyade daha iyi performans gösterme ve daha yaratıcı olma konusunda onlara yardımcı olma sözkonusudur. Önemli olan kişinin kıdemi veya derecesi değil, örgütün performansına bireysel olarak katkıda bulunma yeteneğidir. Öğrenen örgütte liderler, işgörenleri karar verme sürecine katarlar. Bu tür yöneticiler eleştirileri kabullenme ve bu eleştirilerden de birşeyler öğrenmeye istekli olan yöneticilerdir. Hiyerarşik olmayan, katılımcı ve paylaşılan bir liderlik uygulamasına Nortel firmasını örnek vermek mümkündür. Nortel firması tüm düzeydeki işgörenleri kapsayan eğitim programları düzenler. Düzenlenen toplantılara yöneticiler de düzenli bir biçimde katılır ve bu toplantılarda astlarla etkileşim içine girerek onların fikirlerine başvurur ve onlardan bilgi alır (Goh, 1998: 16-17 ; Beck, 1990: 31).

(8) Öğrenen örgütler için gerekli olan bir diğer sorumluluk “ekip çalışması ve işbirliği”ni teşvik etmektir. Bu tür örgütlerde liderler ekiplerle çalışarak yenilikçi fikirler geliştirir. Honda, öğrenen bir örgüt olarak, ekip çalışması ve işbirliği için güzel bir örnek oluşturmaktadır. Honda’da işgörenler farklı ekiplerde farklı faaliyetler için eğitilirler. Bunun yanısıra, işe ilişkin sorunların çözümü için çeşitli gruplar oluşturulur ve bu gruplar her sabah bir araya gelerek problemlerin çözümüne katkıda bulunacak fikirleri tartışırlar (Goh, 1998: 16- 17).

(9) Bir öğrenen örgüt liderinin mutlaka uygulamak zorunda olduğu davranışlardan sonuncusu “yetki devri” dir. Yetki devri konusunda gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin bazı “kaçınma nedenleri” mevcuttur. Örneğin yöneticiler, kontrolü kaybetme korkusu veya “astlarıma yetki devredip işin onlar tarafından yapılmasını beklemek bir zaman kaybıdır “yaklaşımı ile yetki devrinden kaçınırlar. Bunun yanısıra, astların yetenek ve bilgilerine yeterince güvenememek veya astları “kendî makamları” için bir tehdit unsuru olarak görme yaklaşımı nedenleri ile de yetki devrinden kaçınılabılırler. Astlar da kendilerine yeterince güvenemedikleri ve eleştirilme endişesi yaşadıkları için yetkiyi devralmaktan kaçınılabılırler. Ayrıca, işi iyi bir şekilde yapabilmek için gerekli bilgiye yeterince kolay ulaşamadıkları veya iş konusunda yeterince motive edilmedikleri içinde

böyle bir tutum içerisine girebilirler. Böylelikle yöneticiler yetki devretmedikleri için işe ilişkin en küçük detayları bile düşünüp planlama zorunda kaldıklarından, astlarda cezalandırılma endişesi duyduklarından, yetki devri gerçekleşmez ve bu durum örgütsel öğrenme için son derece olumsuz bir ortam yaratır. Gerçekten de yetkiyi devretmeme, iyileştirme fikirlerinin uygulanmamasına, gelişmemesine ve gündeme gelmemesine neden olur ve örgüt içindeki motivasyonu düşürür (KalDer 1998: 57-59). Bu durumda, öğrenen örgütlerin oluşabilmesi ve etkili bir şekilde yönetilebilmeleri için, yöneticiler yetki devretmeli ve öğrenme koşullarını iyileştirip bütün bir örgüte yayma konusunda daha fazla zamana sahip olabilmelidir.

5. Öğrenen Örgütlerde Başarılı Liderlik Uygulamaları İçin Gereken Özellikler

Öğrenen bir örgütte liderlerin başarılı olması için, açık olma, sistemik düşünme, yaratıcılık, istenen sonucu verebilme yeteneği ve empati şeklinde ifade edilebilecek bazı özelliklere sahip olması gerekir. Aşağıdaki satırlarda bu kavramdan ne anladığımızı açıklayacağız.

Açık Olma: Örgütün içinde yaşadığı çevredeki eğilimleri anlayıp, seçenekleri değerlendirmek isteyen bir yönetici herşeyden önce açık olmalıdır. Ancak liderin açık olabilmesi için, öncelikle, **diğerlerini kontrol etme** ihtiyacını bir kenara bırakması gerekmektedir. Başkalarını kontrol etme isteği pek çok liderde mevcut olan bir eğilimdir ve bu eğilim, örgütte yeni fikir ve anlayışların denenmesi olasılığını azaltır.

Liderlerin açık olma eğilimini olumsuz olarak etkileyebilecek bir diğer eğilim ise liderin sahip olduğu **alçak gönüllülük düzeyidir**. Eğer lider kendi sahip olduğu değerleri, özellikleri ve deneyimleri diğer insanların sahip olduğu değerler, özellikler ve deneyimlerden daha iyi veya daha kötü olarak algılıyorsa, bu eğilim, liderin açık olma özelliğini olumsuz olarak etkileyecektir.

Bir örgütte açık olmanın teşvik edilmesi için bazı şartların sağlanması gerekir. Bu şartları, işgörenin seçilmesi, gelişimi ve mesleki ilerlemesi gibi konulara karar verirken işgörenlerdeki muhtemel farklılıkları (cinsiyet, ırk, din vs..) bir tehdit unsuru olarak görmek yerine, bu tür farklılıkları yeni fikir ve uygulamaların yapı taşı olarak görmek, birden fazla fonksiyonu olan iş gruplarını kullanmak, insanların anlayabileceği bir dil kullanmak, çatışma-çözme becerilerini geliştirmek ve mevcut bilgiyi ilgili tüm üyelere iletme şeklinde ifade etmek mümkündür.

Sistemik Düşünme: Sistemik düşünme, sorunlar, olaylar ve veriler arasındaki ilişkileri görebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, parçalardan ziyade bütünü görme eğilimidir. Bir işletmede sistemik düşüncenin geliştirilmesi için, geleneksel komuta ilişkilerine ek olarak, bilgiye, mal ve hizmetlerin değişimine ve duygulara dayalı ilişkilere önem vermek, örgütün kendi içindeki olayların ve ilişkilerin yanısıra, örgüt ve dış çevre arasındaki olaylara ve ilişkilere önem vermek ve örgütle ilgili olay ve bilgileri paylaşmak gerekir.

Yaratıcılık: Öğrenme için gerekli olan becerilerden en çok bilineni ancak geliştirilmesi en zor olanı yaratıcılıktır. Öğrenme sözkonusu olduğunda, yöneticilerdeki yaratıcılığın iki yönü özellikle önem kazanır. Bunlar: kişisel esneklik ve risk almaya istekli olmadır.

Kişisel yaratıcılığın geliştirilmesi için, uzun dönemli ödül politikalarından faydalanmak, bölümler ve işlevler arası ilişkileri canlı tutmak, büyümeye- yönelik kişisel gelişmeye değer vermek ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak şeklinde ifade edilebilecek faaliyetlere önem vermek gerekir. Çalışanları yaratıcı olma konusunda teşvik etmek, değişime direncin üstesinden gelebilmekte de kullanılabilir etkili bir yoldur. Unutulmaması gereken bir gerçek, astların kendi yarattıkları düşünce ve uygulamalara çok daha fazla bağlılık gösterecekleridir.

İstenen Sonucu Verebilme Yeteneği: Kendini yeterli gören ve çalıştığı örgüte faydalı olabileceğine inanan bir lider, içinde bulunduğu ortamı etkileyebilme yeteneğine de sahip olmalıdır. Bu tür bir liderde, kendisinin farkında olma ve etkin bir problem çözme yeteneği şeklinde ifade edilebilecek iki özelliğin olması gerekir:

Öğrenen örgütlerdeki liderler, çalıştıkları örgütlere fayda sağlamadan önce kendi değer ve amaçlarını çok iyi bir biçimde tanımlamalı ve herşeyden önce kendilerini çok iyi bir biçimde anlamalıdır. Bunun yanısıra, kendi davranışlarının diğer kişileri nasıl etkilediğini de bilmelidir.

İyi bir öğrenen örgüt liderinde bulunması gereken bir diğer özellik ise, problemler ortaya çıkmadan önce eyleme geçmek ve problemleri etkin bir biçimde ortadan kaldırmaktır. Liderin bir fayda yaratabilmesi ve aktif bir biçimde problem çözebilmesi için, açık bir vizyon belirlemesi, örgütteki yenilikleri teşvik etmesi ve öğrenilenleri eyleme dönüştürmeyi başarabilmesi gerekmektedir.

Empati: Empati, insanın objektifliğini yitirmeden kendisini başkasının yerine koyabilmesi, onun düşüncelerini ve duygularını onun açısından kavrayabilmesidir (Baymur, 1990:312). Empati, yöneticinin kendini astın yerine

koyup, onun düşüncelerini ve sorunlarını, kendi düşünce ve sorunları olarak anlaması ve algılamasına ilişkin bir süreçtir (Cüceloğlu, 1991:482). Öğrenen örgütlerdeki liderler insanlara karşı duyarlı ve ilgili olmalıdır. Öğrenmeye duyulan bağlılığın göstergelerinden biri de insanların yaşadıkları şartları daha iyi hale getirmeye gösterilen duyarlılıktır. Örgütler, sosyal sorumluluğa ve insan onuruna ağırlık veren yönetsel uygulamalar yolu ile empatiyi teşvik ederler. İşgörenler ve müşterilerle ilişkilerde ahlaki yaklaşımlar sergilemeyi, ilişkiler konusunda sorumluluk almaya istekli olmayı, işgörenlerin katkılarını takdir ve teşvik etmeyi ve aktif bir örgütsel vatandaşlık ortamı yaratmayı bu tür uygulamalara örnek olarak vermek mümkündür.

Çalışmanın buraya kadar ki bölümünde genel hatları ile, öğrenen örgütler, öğrenen örgütlerdeki örgüt kültürü ve başarılı öğrenme uygulamalarını gerçekleştirebilmekte liderin rolü, önemi ve sahip olması gereken özelliklerden sözedildi. Ancak bir örgütün öğrenen örgüt haline gelebilmesi ve astları sürekli yeniliklerle dolu bir ortamda çalıştırabilmeyi başarmak hiç de kolay değildir. Örgütün mevcut kültüründen kaynaklanan bazı özellikler ile kaynaklara ve uygulamaya dönük sorunlar nedeni ile bir örgütün öğrenen bir örgüt haline gelebilmesi son derece zor olabilir. Başarılı liderlik uygulamaları ile örgütleri öğrenmeye yetenekli birimler haline getirebilmek için bu sorunları tanımak ve bu sorunlara uygun çözüm yollarını geliştirebilmek gerekir. Öğrenen örgütlere özgü sorunları şu şekilde tanımlayabiliriz:

6. Öğrenen Örgütlere İlişkin Sorunlar

Günümüzde pekçok işletme öğrenen bir örgüt olma yolunda ciddi çabalar içerisine girdikleri halde diğer bazıları bu konuda adım atmamak konusunda ısrarlarını sürdürmektedirler. Örgütleri öğrenmekten alıkoyan sorunlardan ilki **öğrenmeme hastalıkları** olarak ifade edilmektedir. Öğrenmeme hastalıklarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (KalDer 1998: 13-17):

Sorunu Kabul Etmeme: Bu durumda, örgütün yöneticileri ve çalışanları öğrenme konusunda sorunlarının olduğunu kabul etmek istemezler. Oldukça önemli bir hastalıktır. Çünkü hasta, hasta olduğunu kabul etmediğinden tedavi alternatifleri gündeme gelememektedir.

Sorunu Görüp de Görmeme: Bu hastalık bir sorunun olduğunu görüp harekete geçmeme hastalığıdır. Yönetim sorunu gördüğü halde ya hiç bir şey yapmaz ya da daha önce ne yapıyorsa ona devam edilir. Ancak her iki yaklaşımın da bir faydası yoktur.

Bilgiyi Paylaşmama: İşletme içinde bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonun amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olamayacaktır. Gerekli bilgiler herkesin erişebileceği bir ortamda tutulmaz ve bilgi paylaşılmazsa örgüt ileride zor durumda kalabilir.

İlişkilendirememe: İşletmenin farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışan insanlar gün içinde yüzlerce faaliyet gerçekleştirir. Çok sayıda insanla görüşme yapar ve kendi içlerinde çeşitli diyaloglar kurarlar. Yapılan bu faaliyetler ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirememek, işletmenin içinde bulunduğu sistemleri anlamamaya yol açar.

Ders Almama: Bu hastalık daha önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamak olarak tanımlanabilir. Geçici sorunlar vakitlice çözülmese kriz sürekli devam edecektir.

Bilgi Üretilmesini Engelleme: "Ben bilirim" sendromu, öğrenmeyi en olumsuz etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkar. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. Bazı durumlarda ise yönetici olaya demokratik olarak yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. Her iki durumda da işletme için olumsuz sonuçlar ortaya çıkar.

Geçmişin Başarılarına Sığınma: Geçmişte başarılı olan her kurumda bir rehabet vardır. Onlara, daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin, gelecekte de başarı getireceğine dair bir inançları vardır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözükse de bu bir yanılsamadır, öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir.

Öğrenmeme hastalığının yanısıra, **kıt kaynaklar, politik sınırlamalar, kanuni yaptırımlar ve uygulamaya dönük problemler**den dolayı da bir işletme her zaman öğrenme konusunda eyleme geçemeyebilir.

Örgütsel öğrenme çabalarının başarısı yeterli miktarda kaynağa, destekleyici bir ödül sistemine ve yöneticilerin teşvik edici ve esnek yaklaşımlarına bağlıdır. Bu şartlar sağlandığı takdirde, öğrenme çabalarının başarısız olması mümkün değildir.

Örneğin 1992 ve 1994 yılları arasında, British Insulated Callender Cable'daki çabalar işgörenin verimliliğinin %113 artması, işe gelmeme oranının %58 oranında azalması, iskarta oranının %50 azalması, pazar payının %17'den %40'a

çıkması ve ürünlerin zamanında teslim oranının en yüksek düzeye çıkması gibi olumlu sonuçlar üretmiştir (Gephart, Marsick 1996: 43-44).

Bilgiye rahatlıkla ulaşabilen ve ulaştığı bu bilgiyi kolayca kullanabilen işgörenin verimliliği artarken, oluşturulan örgüt kültürünün olumlu özellikleri işgöreni işe daha bağlı kılmış ve bunun sonucunda işe gelmeme eğilimi azalmıştır. Daha yeni ve modern teknoloji ile gerçekleştirilen üretim sonucunda hatalı mal sayısı azalmıştır. Hem işgörenin hem de müşterilerin tatmininin sağlanması sonucunda işletmenin pazar payı yükselmiştir. Rakamlara dayalı bu örnek, öğrenen bir örgüt olmanın olumlu yanlarını ve işletmeye getirilerini çok güzel bir biçimde ifade etmektedir. Gerçekten de örgüt içinde karşılıklı bilgi alışverişini sağlayıp işgörenleri yenilikler ve değişim için teşvik etmek ve öğrenme için uygun bir kültür oluşturmak, dinamik ve rekabetçi bir ortamda yaşam sürdürme amacını gerçekleştirmeye çalışan işletmelere büyük faydalar sağlayacak ve kar elde etmek ve topluma hizmet etmek amaçlarını da gerçekleştirmelerine katkıda bulunacaktır.

Sonuç:

İşletmelerin son derece dinamik ve değişken bir çevrede yaşamlarını sürdürdükleri bilinen bir gerçektir. Teknolojide meydana gelen yenilikler yönetim anlayışlarını, üretim yöntemlerini ve pazarlama uygulamalarını büyük ölçüde etkileyecektir. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, yeniliklere ayak uydurabilen işletmeler rakipleri ile mücadelede başarılı olacak, değişmeyen işletmeler ise yok olup gidecektir.

İşletmelerin yaşayabilmesinin en önemli şartlarından birisi öğrenmeye olan yeteneğin geliştirilmesidir. Bir işletme, yaşadığı çevredeki olaylardan sonuçlar çıkarıp, değişen çevre koşullarına uyabiliyorsa ve tüm bunlara ek olarak işgörenleri geliştiren bir sistem yaratabiliyorsa, öğrenen bir örgüt olarak kabul edilebilir. Bu çalışmada, öğrenen örgüt kavramının tanıtılmasının yanısıra, öğrenen örgütlerde varolan kültürün belli başlı özelliklerine yer verilmiş ve yönetimde liderliğin rolü ve önemi üzerinde durulmuştur. Dinamik ve rekabetçi olarak nitelendirdiğimiz çevrede yaşayan tüm örgütler öğrenmeye eğilimli birer örgüt değildir. Öğrenen bir örgütte varolan örgüt kültürünün, birlikte yaşama kültürünün gelişmiş olması, öğrenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, risk almaya yatkınlık, karşılıklı bir iletişimin olması, işbirliğini desteklemesi gibi bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu tür bir örgüt kültürünün yaratılması ise etkili bir liderlik becerisini gerekli kılar.

Öğrenen bir örgütte lider yöneticilik rolünün yanısıra, tasarımcılık ve öğretmenlik rollerini de üstlenmek durumundadır. Bu süreçte oldukça aktif bir rol

üstlenen lider, diğerlerini kontrol etme ihtiyacını bir kenara bırakıp açık ve şeffaf olmalı, bunun yanısıra sorunlar, olaylar ve veriler arasında ilişkileri bir bütün olarak görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Ayrıca, öğrenen bir örgütün lideri, astların yaratıcılığını geliştirmeli ve gerekli durumlarda kendisini, onların yerine koyabilmelidir.

Son olarak, öğrenen örgüt lideri, örgütün öğrenmeye olan yeteneğini kısıtlayan ve tehdit altına alan “öğrenmeme hastalıkları”, kıt kaynaklar, politik ve yasal kısıtlamalar ve uygulamaya dönük problemlerle başa çıkabilecek güçte olmalı ve görev yaptığı örgütü, öğrenen bir örgüt haline getirip başarılı bir biçimde yönetmelidir. Yapılan araştırmalar, örgütsel öğrenme konusundaki çabaların, işgören verimliliğinin artması, pazar payının yükselmesi, hatalı mal oranında azalma ve işe gelmeme oranının düşmesi gibi sonuçlar doğurduğunu rakamlarla ifade etmektedir.

Ancak hemen ilave etmek gerekir ki, bu tür çabaların başarı şansı, sadece liderin görevi ve sorumluluğu olarak kabul edilemez, aksine, örgüt düzeyinde bir bağlılığı ve katılımı gerekli kılar. Bu çalışma öğrenen örgütlerde liderliğin rolü ve önemi konusunda genel bir bilgi vermeyi amaçlamıştır. Daha ileride yapılacak bir çalışma ile, örgütsel öğrenme süreci içerisinde liderlik tarzlarına ilişkin spesifik bir uygulama yapmak mümkündür. Yeni yapılacak bu tür bir çalışmada davranışsal kuramlar, durumsal kuramlar içerisinde yer alan bir liderlik tarzı veya karizmatik liderlik, dönüşümsel liderlik gibi örneklendirilebilecek daha yeni bir yaklaşım, örgütsel öğrenme ile ilişkilendirilerek araştırılabilecektir.

Kaynakça:

- Baymur Feriha, **Genel Psikoloji** İnkılap Kitabevi, 1990: 312
- Beck Mike, “Learning Organisations- How to Create Them” **International Journal of Manpower**, 1990, Vol.11, No. 5: 27- 33
- Bennis W, “Learning Some Basic Truisms About Leadership” **National Forum**, Winter 1991, Vol. 71, Iss. 1: 12-16
- Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 1997, Siyasal Kitabevi
- Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, 1991, 482.
- Collins Jim, “The Learning Executive” Inc., Aug 1997, Vol. 19, Iss. 11:35-37
- Gephart Martha A, Marsick Victoria J. “Learning Organizations Come Alive” **Training & Development**, 1996, vol.50,Iss. 12: 34-46

- Goh Swee C, "Toward A Learning Organization: The Strategic Building Blocks" S.A.M
Advanced Management Journal, Spring1998, Vol.63, Iss. 2:15-21
- Hellriegel D, J.W., Slocum Management, 1992, Addison- Wesley Publihing Co., U.S.A
- Kal- Der, Öğrenen Organizasyonlar, Kal- Der Yayınları 16, 1998
- Keçeciöglü Tamer, Liderlik ve Liderler, 1998, KalDer Yayınları, No: 24
- Kelly Laurence, "The Learning Organizations" Worklife Report, 1993, Vol.9, Iss.2: 1-5
- Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği" Yayın No.405, İşletme- Ekonomi, Dz.: 35, 1998,
s: 315-318
- McGill Micheal E., Slocum Jr., John W, "Management Practices In Learning
Organizations" Organizational Dynamics, Summer 1992,Vol. 21: 5-18
- Rheem Helen, "The Learning Organization" Harvard Business Review, Mar/ Apr 1995.,
Vol. 73, Iss. 2:10
- Senge Peter, The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, 1992,
Random House, Australia.
- Tichy Noel., Cohen Eli, "The Teaching Organization" Training& Development, Jul 1998,
Vol. 52, Iss. 7: 26-34