

## ÖĞRENMENİN KURUMSALLAŞMASINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

**Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN** Arş.Gör.**Dr. Kemal Can KILIÇ** Arş.Gör. **Bahattin KARADEMİR**  
Çukurova Üniversitesi Çukurova Üniversitesi Çukurova Üniversitesi  
İkt.ve İdari Bil. İkt.ve İdari Bil. Fakültesi İkt.ve İdari Bil. Fakültesi  
İşletme Bölümü İşletme Bölümü İşletme Bölümü

### ÖZET

Firmaların faaliyetlerini ve örgütsel ilişkilerini nasıl düzenledikleri büyük ölçüde yaptıkları işin doğasına ve faaliyet gösterdikleri ekonomik sistemin yapısına bağlıdır. Yapılan işin doğasını etkileyen pek çok unsurun varlığından söz edilebilir. Artan çevresel değişim firmaları daha esnek ve duyarlı olmaya, uyum sağlama ve değişimi yaratabilme becerilerini geliştirmeye zorlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve örgütsel öğrenme yaklaşımları firmaların bu yönde temel beceriler edinmelerini amaçlamaktadır. Bu çalışmada, TKY ve örgütsel öğrenme ilişkisi incelenerek, birey düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin örgüt geneline yayılmasında ve örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasında TKY'nin rolü tartışılacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Bireysel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Toplam Kalite Yönetimi, Kurumsallaşma.

### ABSTRACT

Organizational relationships and activities usually depend on the nature of the work they do and the economic system in which they operate. The nature of the work however could be affected by many factors. Increasingly changing environment, for example, forces firms to be more flexible, more adaptable in providing organizational competence. Here, Total Quality Management (TQM) and Organizational Learning (OL) are studied as two crucial approaches that aim to develop organizational abilities and competence. This study specifically examines the relationships between TQM and OL focusing on the role of TQM on the diffusion of learning occurred at individual level through the firm and on the institutionalization of OL.

**Keywords:** Individual Learning, Organizational Learning, Total Quality Management, Institutionalization.

### 1. GİRİŞ

Örgütler, bilgi çağının gereği olarak geleneksel hiyerarşik örgüt yapılarından yatay örgüt yapılarına, örgüt içinde ve örgütler arasında entegre olmuş şebekelere doğru bir paradigma değişikliği yaşamaktadırlar. Örgütlerin başarılarını etkileyen değişken ve parametreler, bireylerin tek başlarına çözüm üretebilme kapasitelerini aşmış durumdadır. Özellikle istikrarsız ve öngörülebilir yanlıtan günümüz ortamında, bireylerin kapasiteleri, hızla artan ve kontrol edilemeyen değişken ve parametrelerle uyum içinde

olabilmek ve onların önüne geçebilmek için yetersiz kalmaktadır. Hala varlıklarını devam ettirebilmeyi başaran örgütler, bu başarılarını daha önceye göre çok daha fazla enerji ve zaman harcayarak sağlamaktadırlar. Örgüt için alınan önemli kararların sonuçları görülemeden, örgütler verilmesi gereken yeni hayati kararlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Örgütler, çevreye uyum ve değişimi sürekli olarak başarabilmek için son dönemlerde, hem örgüt içinde ve hem de diğer örgütlerle işbirliğine gitme eğilimi göstermektedirler. Artan çevresel değişim firmaları daha esnek ve duyarlı olmaya, uyum sağlama ve değişimi yaratabilme becerilerini geliştirmeye zorlamaktadır. Çevresel değişimlere uyum sağlamada en önemli faktör örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmeleridir. Öğrenme, iş ortamında ve dışında bireyin yaşadığı tecrübeler ve bunun grup çalışmalarıyla örgüt düzeyine yayılması sonucunda oluşmaktadır. Öğrenme, tecrübenin bilgi, beceri ve tutuma dönüştürülmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Örgütsel Öğrenme yaklaşımları, örgütlerin temel beceriler edinmelerine ve kurumsallaşma süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme ilişkisi incelenerek, birey düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin örgüt geneline yayılmasında ve örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasında TKY'nin rolü tartışılacaktır.

## 2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Öğrenme ve örgütsel öğrenme konularında farklı yaklaşımlar bulunmasına ve bu konularda çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, kavramların yerleşmiş ve açık tanımları bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise, birey ve özellikle de örgüt düzeyinde öğrenmenin çok boyutlu olmasıdır. Her disiplin, kavramları kendi açısından yorumlamaktadır. Dolayısıyla, henüz ortak bir paradigma, bir dil oluşturulamamıştır.

Öğrenen örgütler, eylem-sonuç ya da eylem-çevre ilişkisi sonucunda ortaya çıkan enformasyonu işleyerek, sürekli olarak yapılarını yeniden şekillendiren ve eylemlerini çevreyle uyumlaştıran, bilgi yaratan ve bilgiyi örgüte yayan örgütlerdir (Argyris ve Schön, 1978; Cyert ve March, 1963; Duncan ve Weiss, 1979; Fiol ve Lyles, 1985; Garvin, 1993; Hedberg, 1981; Huber, 1991; Levitt ve March, 1988; Nonaka, 1991).

Öğrenme, en geniş anlamıyla örgütsel bilgideki değişimi içermektedir. Öğrenme yöntemleri, literatürde çok farklı isimlerle farklı kategorilerde sınıflandırılmaktadır. Probst ve Büchel (1996), öğrenme yöntemlerini üç kategoride sınıflandırarak açıklamışlardır. Bu yöntemler: Uyum sağlayarak (tek-döngülü) öğrenme yöntemi, yeniden yapılandırarak (çift-döngülü) öğrenme yöntemi ve öğrenmeyi öğrenme (üç-döngülü öğrenme) yöntemidir.

Uyum sağlayarak öğrenme, çevreye uyum sağlayarak belirlenmiş hedeflere ve normlara etkin olarak ulaşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Argyris ve Schön, 1996: 21; Nass, 1994: 43). Yeniden yapılandırarak öğrenme yöntemi, örgütün sadece davranışsal uyumunu değil, aynı zamanda bilişsel yapısındaki daha derin değişimleri de içermektedir. Örgüt ve çevresi arasındaki ilişkide basit davranışsal uyumdan daha çok derin köklü değişimler olmaktadır (Argyris ve Schön 1978, 1996; Barkema ve Douma, 1994: 87; Probst ve Büchel, 1996). Öğrenmeyi öğrenme süreci, en yüksek öğrenme seviyesini temsil etmektedir. Öğrenmeyi öğrenme, uyum sağlayarak ve yeniden

yapılandırarak öğrenme süreçlerini bilmeyi gerektirmektedir. Esas olan, öğrenme becerisinin geliştirilmesidir. Öğrenmenin öznesi öğrenmenin kendisidir (Argyris, 1985, 1999; Roth, 1996; Sysma, 1997: 148).

### 3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME SEVİYELERİ

Tüm örgütler, kendi bilinçli seçimleri olsun ya da olmasın varlıklarını devam ettirebilmek için öğrenirler (Kim, 1993: 37). Örgüt içinde sadece bireylerin öğrenmesi yeterli değildir. Örgütlerde öğrenme; birey, takım ve örgüt seviyesinde gerçekleşmektedir. Davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren dört temel süreç farklı seviyeler arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır. Bunlar Tablo-1'de gösterilen; sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma süreçleridir.

**Tablo-1: Örgütsel Öğrenme Seviyeleri**

Öğrenme Seviyeleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel Harita Tartışma/Diyalog
Grup (Takım)	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

**Kaynak :** Henry MINTZBERG, Bruce AHLSTRAND, Joseph LAMPEL, 1998: 213 **Strategy Safari**, Prentice Hall, UK

Sezme, bireysel seviyede ve bilinçaltında gerçekleşen bir süreçtir. Sezme, öğrenmenin ilk aşamasıdır ve bireyin zihninde kavramsal olarak gerçekleşir. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli unsurlarını ortaya çıkartarak grup seviyesinde paylaşılmasını sağlar. Bütünleştirme, grup seviyesindeki kolektif anlayışı değiştirir. Kurumsallaştırma ise, öğrenmeyi kurumun sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamalarında içselleştirir.

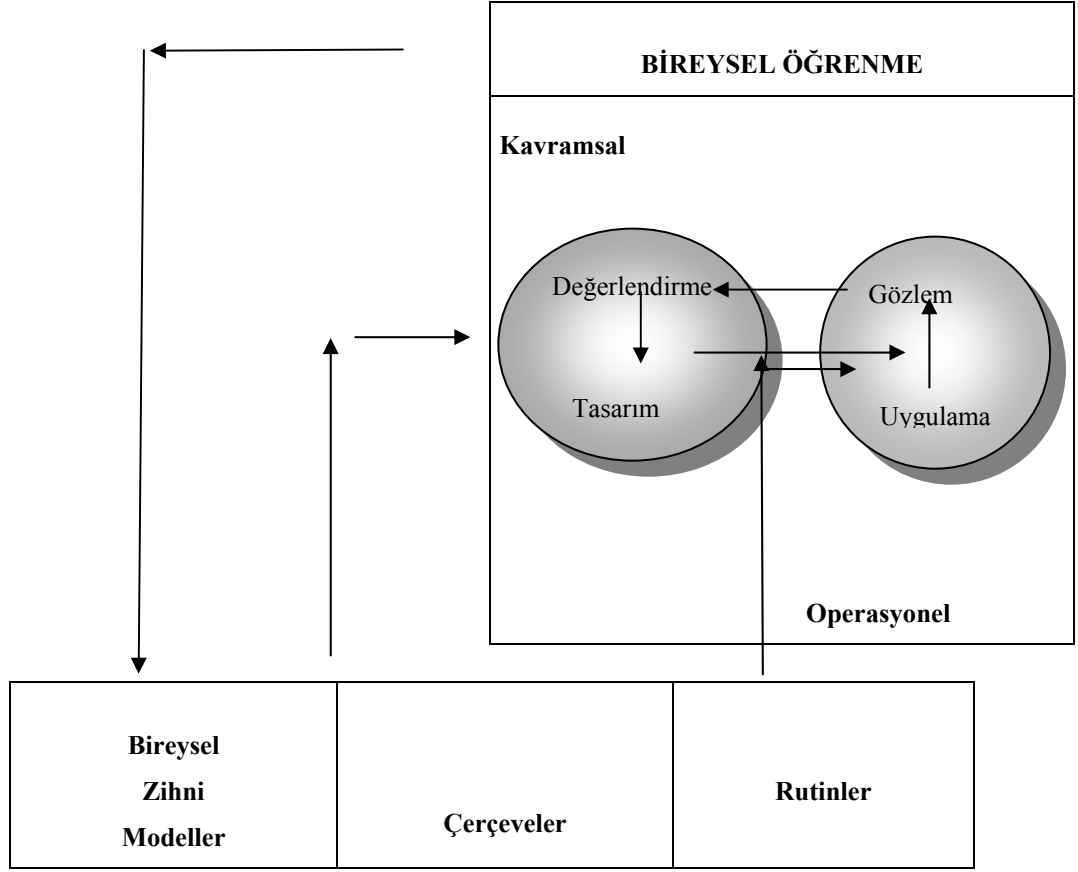
#### 3.1. Bireysel Öğrenme

Tüm örgütler, kendi bilinçli seçimleri olsun ya da olmasın varlıklarını devam ettirmek için öğrenirler (Kim, 1993: 37). Birey düzeyinde gerçekleşen öğrenmeyi anlayabilmek ancak, bireyin eylemsel ve kavramsal öğrenme seviyelerinin, bireyin yaşadığı deneyimlerin, bireyin hafızasının rolünün, bireyin zihni modellerinin, bireyin çevreyi algılama şekillerinin anlaşılmasıyla mümkün olabilmektedir.

Öğrenme, tecrübenin bilgi, beceri ve tutuma dönüştürülmesi, yaşanan deneyimlere dayanan sürekli bir davranış değişimi ve dış dünyaya uyum sağlama yeteneğidir (Jarvis, 1987: 8; Tolan, 1996: 352). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme yaklaşımından türetilmiş bir metafordur. Örgütler üyeleri aracılığıyla öğrenirler. Örgütsel öğrenmeyi anlayabilmek için bireysel öğrenmeyi anlamak gereklidir. Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi anlayabilmek için bireysel öğrenme teorilerini bilmek önemlidir. Psikologlar, bireysel öğrenme üzerinde bugüne kadar çalışmışlar ama henüz tam olarak insan beyninin (zihninin) çalışma prensiplerini anlamış değildirlere. Buradan anlaşılıyor ki örgütsel öğrenme henüz başlangıç aşamasındadır. Tüm örgütler bireylerden oluşur. Örgütler çalıştırdıkları bazı bireylerden bağımsız olarak öğrenebilirler; ama bütün bireylerden bağımsız olamazlar (Levitt ve March, 1988).

Psikologlar, dil bilimciler, eğitimciler ve bu alandaki diğerleri, öğrenmeyi bireysel seviyede araştırmışlardır. Önemli araştırmacılardan Piaget, çocukların bilişsel gelişimi üzerinde odaklanmıştır. Lewin, aktif araştırmalar ve laboratuvar deneyleriyle birey ve takımların öğrenmesi üzerinde odaklanmıştır. Bu teorilerin bazıları, uyarı-tepki davranışını temel almaktadır. Bazıları, bilişsel yetenekler ve diğerleri psikodinamik teoriler üzerinde odaklanmışlardır. Bu konuda pek çok farklı teoriler de geliştirilmiş, test edilmiş ve tartışılmıştır. Bunlardan, Pavlov'un klasik koşullanma, Skinner'in operant şartlanma, Tolman'ın iz (sign) öğrenmesi, Gestalt teorisi ve Freud'un psikodinamikleri en çok bilinenlerdir (Kim, 1993: 39-40).

Kavramsal ve operasyonel öğrenme ile zihni modeller arasında sürekli bir etkileşim vardır (Bknz. Şekil-1). Bireyin zihni modelleri, çerçeveler ve rutinlerle, bireyin kavramsal ve eylemsel öğrenmesini etkilemektedir. Bireyin etkilenen kavramsal ve eylemsel öğrenme seviyesi de bireyin zihni modellerini etkilemektedir. Bu karşılıklı etkileşim durumu, bir süreç halinde devam etmektedir.



**Şekil-1.: Bireysel Öğrenme Modelleri - Bireysel Zihni Modeller Döngüsü**

**Kaynak:** Daniel H. KIM, 1993: 40 “The Link Between Individual and Organizational Learning”, **Sloan Management Review**, Fall

Bireysel öğrenme konusunda çok sayıda araştırmannın olmasına rağmen, hala insan zihni ve öğrenme süreci hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu durum şuna benzemektedir: “Ne kadar çok bilgi edinirsek, o kadar az bildiğimizi fark ederiz”.

### 3.2.Takım Olarak Öğrenme

Bireysel öğrenme kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmez. Bireyin öğrenme seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun, bu durum örgüt geneline yayılamaz. Öğrenmenin örgüt geneline yayılabilmesi için, bireyler arasında işbirliğine ihtiyaç vardır.

Dechant ve Marsick (1993) takım olarak öğrenmeyi; takım üyelerinin içinde buldukları sistem ve diğerleri için bilgiyi yarattıkları bir süreç olarak tanımlamışlardır. Waller'a (1999) göre takımlar, hızla değişen çevreye ve özellikle beklenmeyen olaylara cevap vermede örgütün önemli bir mekanizması olmuşlardır. Takımlar, deneyimlerinden öğrenmektedirler. Takımlar öğrendikçe, örgüt içinde aktif olarak öğrendiklerini diğer birey ve takımlarla paylaşarak öğrenmenin örgüt geneline yayılmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece takımlar örgütte temel değişim ve yenilenmeye hizmet eden önemli bir araç rolünü yerine getirmiş olmaktadır.

Takımlarda oluşturulan kolektif düşünce süreci ile sadece problemler çözülmekte, aynı zamanda örgüt için temel yeni anlayışlar geliştirilebilmektedir. Takımlar oluşturdukları kolektif düşünce ve etkin iletişim sistemiyle örgüt içinde yaşayan bir organizma gibi hareket etmektedirler. Öğrenmeyi birey seviyesinden örgüt seviyesine taşımaktadırlar.

### 3.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenmeyle ilgili pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Geleneksel psikolojik yaklaşımlar, bireyin öğrenmesi üzerinde odaklanmaktadır. Klasik şartlanmacı ve davranışçı psikologlar, öğrenmeyi zaman içinde pekiştirilen tepki eylemlerinin bütünü olarak tanımlamışlardır. Belirli bir durumdaki davranış değişimlerini, o durumdaki eylemlerin tekrarıyla nitelendirmişlerdir (Fiol ve Lyle: 1985). Öğrenme teorisinde bireyin bilişsel süreçleri ihmal edilerek, daha çok gözlenebilir davranışlar temel alınmıştır (Sugarman, 1998). Klasik teoriden farklı olarak, zihnin çevre ile olan etkileşimi ve zihni süreçler üzerinde odaklanan alternatif psikolojik yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Sistem teorisyenleri ise, bireyin öğrenme süreçlerinden çok, tek başına sistem ya da bir bütün olarak örgütün öğrenme süreci üzerinde odaklanma yaklaşımını benimsemişlerdir. Bu bakış açısı, örgütün öğrenmesini kolektif ihtiyaçların tatmini olarak görmektedir (Willard, 1994: 48).

Probst ve Büchel (1996: 27), örgütsel öğrenmeyi, örgütün bilgi ve temel değerlerinin değiştirilmesine, problem çözme yeteneği ve eylem kapasitesinin geliştirilmesine yönelik, bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme süreçlerinin bütününden hem niteliksel hem de niceliksel olarak farklıdır. Bireylerin öğrenmesi ile sosyal bir sistemin öğrenmesi ve bu iki sürecin sonuçları birbirinden farklıdır. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden daha karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Öğrenme kavramı, bireysel öğrenmedeki anlamıyla kabul edilse bile, öğrenme süreci örgüt seviyesinde bazı farklılıklar göstermektedir.

Öğrenme, çalışanların işgücü becerilerinin kullanımının artırılmasıyla, örgütsel uyum ve etkinliğin geliştirilmesi, örgütsel bilginin ve örgütsel rutinlerin örgüt iklimi içerisinde, çalışanların eylemleri etrafında oluşturulması ve organize edilmesi olarak tanımlanmıştır (Dodgson, 1993: 377). Öğrenmede, bireyler temel alınıyor olmasına rağmen örgütlerde öğrenirler. Öğrenme firmanın gerçekleştirmiş olduğu tüm aktivitelerle, farklı hız ve seviyelerde oluşur. Öğrenmede örgütün en önemli görevi farklı etkileşimleri teşvik ve koordine etmektir. Öğrenme, belirsiz pazar koşullarında yenilikçiliği, verimliliği, rekabet gücünü arttıran ve bunların sürekliliğini sağlayan bir beceridir (Brodtrick, 1998). Belirsizlik arttıkça öğrenme ihtiyacı da artar. Firmaların rekabet edebilmeleri için ihtiyaç duydukları teknolojilere ulaşmaları ve kullanmaları öğrenme süreçlerinin etkinliğine bağlıdır. Örgütlerde, aynı anda farklı hızlarda ve

yönlerde pek çok farklı öğrenme süreci işliyor olabilir (Lipshitz, vd., 1996). Öğrenme süreçleri sektöre, teknolojiye, ürün hayat seyrine ve firmanın amacına göre farklılıklar gösterebilir

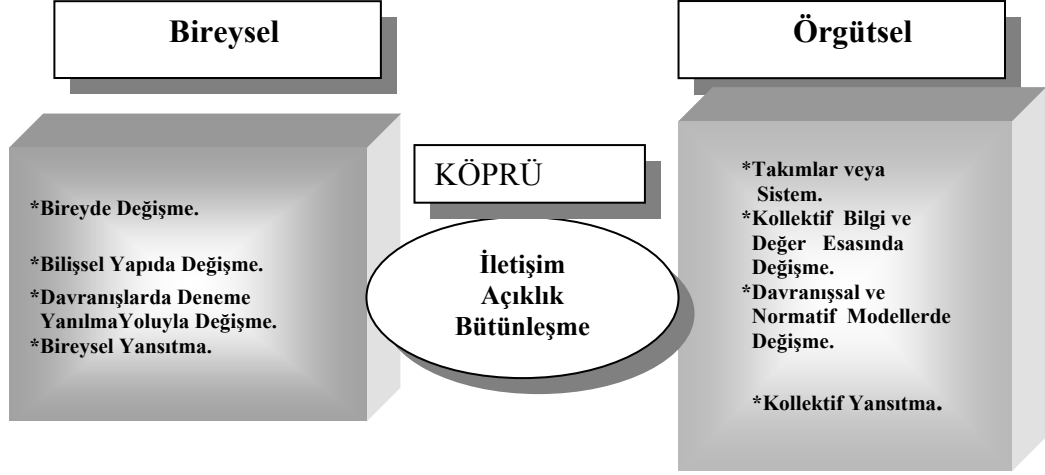
Pedler'e (1991) göre öğrenen örgüt, çalışanlarının kapasitelerini geliştirmelerini sağlayan, bireylerin öğrenmesini teşvik eden bir örgüt iklimine sahiptir. Pedler, bu örgüt iklimini müşterileri, tedarikçileri ve diğer önemli çıkar gruplarını kapsayacak şekilde genişletmiştir. Öğrenen örgütlerin en belirgin özelliği öğrenmeyi arzulama yoğunluklarıdır. Diğer önemli bir özellik ise yeni bilgi ve teknolojinin yaratılması ve örgüte yayılmasıdır. Bu bilgi akışı eğitim programlarıyla ve çalışanların karşılıklı etkileşimiyle sağlanmaktadır. Diğer bir temel özellik ise dış çevreye duyarlılıktır. Öğrenen örgütler çevreye duyarlıdırlar ve dış dünyadaki değişimleri sürekli olarak yorumlarlar.

Firmalar, öğrenmeyi teşvik etmek için, yapılarını ve stratejilerini uyumlaştırmaktadırlar. Örgüt yapısı ve örgüt stratejisi, çevre ile örgüt arasındaki ilişkiyi kuran ve devam ettiren önemli faktörlerdir. Büyük ölçekli, yapısı ve iş süreçleri karmaşık örgütlerde, birçok farklı öğrenme süreçleri vardır. Strateji ve yapı oluşturulurken bu öğrenme heterojenliğinden yararlanmaktadır (Sugarman, 1998). Öğrenme süreçleri ve sonuçları, son teknolojik gelişmelerin sunduğu; hızlı iletişim, enformasyon ve eğitim ve araştırmalar için uygun zemin fırsatları ile daha çok kolaylaşmıştır. Argyris'e (1993) göre tüm bu fırsatlara rağmen birçok örgüt tek-döngülü öğrenmede başarılı iken, çift-döngülü öğrenmede zayıf ve yetersiz kalmaktadır.

#### **4. ÖĞRENMENİN ÖRGÜTE YAYILMASI**

Örgütlerde öğrenme, bireyde başlamaktadır. Ancak, sadece birey seviyesinde gerçekleşen ve örgüte yayılmayan öğrenme, örgütlerin değişim ve dönüşümleri için yeterli değildir. Öğrenmenin örgüte yayılabilmesi için, bireylerin istekli olmalarının yanı sıra, örgütte teknolojik alt yapı, örgütsel yapı, bilgi sistemi, öğrenme kültürünü içeren yeterli koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bireyler gibi, örgütlerin de öğrenme yöntemleri ve tarzları birbirinden farklıdır.

Probst ve Büchel'e (1996: 20-22) göre, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte bazı koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bu koşullar: İletişim, açıklık ve bütünleşmedir. Şekil-2' de bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşümünü kolaylaştıracak olan koşullar ve örgütsel öğrenme değişimleri görülmektedir.



**Şekil-2. : Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü**

**Kaynak:** Gilbert PROBST, Bettina BÜCHEL, 1997:21 **Organizational Learning the Competitive Advantage of the Future**, Prentice Hall Europe, T.J. International Ltd., Great Britain

İletişim olmaksızın bireylerin sahip olduğu bilgiler örgüte aktarılamamakta, ortak bakış açısına ulaşabilmek için karşılıklı tartışmalar yapılamamaktadır. Birey ve örgütün entegrasyonu ile, bireylerin bilgisi örgütün bütününe sunulabilmekte ve bireylerin eylemleri örgütün eylemlerini desteklemektedir. Örgüt içinde etkili bir şekilde oluşturulan; iletişim, açıklık ve bütünleşme koşulları sonucunda, bireyin davranışlarında ve bilişsel yapısında değişimler meydana gelmekte ve bu değişimler örgüte yayılmaktadır. Bunun sonucunda örgütün, takım faaliyetlerinde ya da sisteminde, kolektif bilgi ve değer esasında, davranışsal ve normatif modellerinde değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir.

**5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998: 328), çalışmalarında değişim yöntemlerini sınıflandırmışlardır. Araştırmacılar Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ni planlı ve mikro bir değişim olarak, stratejik öğrenmeyi ise evrimsel ve makro bir değişim olarak değerlendirmişlerdir.



MikroDeğişim

Makro Değişim

<b>Planlı Değişim</b>	<b>Kalite İyileştirme İş Yeniden Programlama Stratejik Planlama</b> (Ör.Toplam Kalite) İş Genişletme Yetki Devri Takım Oluşturma İş Eğitimi Eğitim	<b>Stratejik Planlama</b>  <b>Örgüt Geliştirme</b> İnisiyatif Takımları Rutinlere Alıştırma
<b>Yönlendirilmiş Değişim</b>	<b>Rasyonelleştirme (Maliyetler)</b> Yeniden Yapılandırma (Örgüt) Yeniden Konumlandırma (Strateji) Yeniden Biçimlendirme (Paradigma) Yeniden Canlandırma (Kültür)	
<b>Evrimsel Değişim</b>	<b>Girişimcilik</b> Stratejik Öğrenme Politik Mücadele	

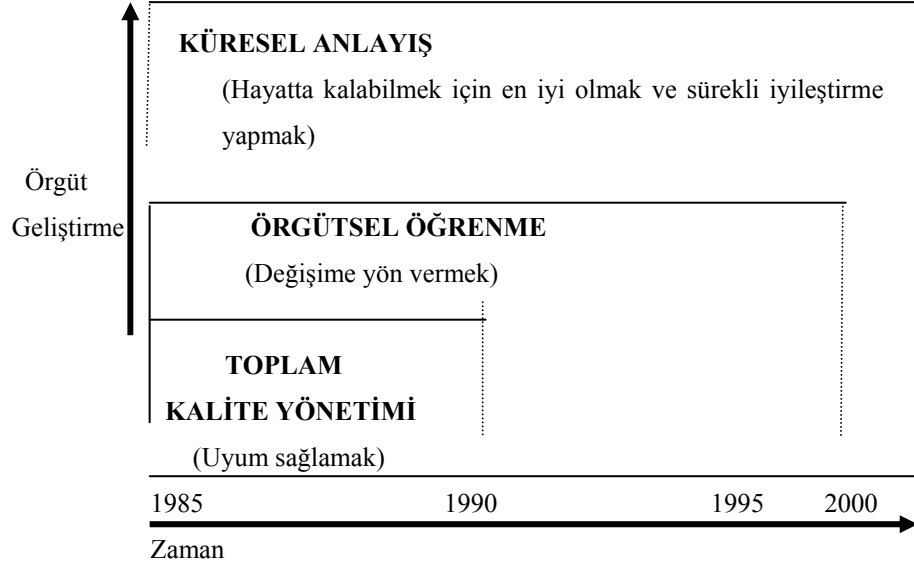
Şekil-3 : Değişim Yöntemleri Haritası

**Kaynak :** Henry MINTZBERG, Bruce AHLSTRAND, Joseph LAMPEL, 1998: 328, Strategy Safari, Prentice Hall, UK

Şekil-3'de mikrodan makroya uzanan bir değişim ölçeği bulunmaktadır. Mikro değişim örgüt odaklıdır, işlerin yeniden tasarlanması ya da yeni ürünlerin geliştirilmesi gibi konuları içermektedir. Makro değişim ise, firmanın pazarda yeniden konumlandırılması gibi tüm örgütü kapsamına alan değişimleri içermektedir. Şekil-3'ün yatay ekseninde değişim sürecinin üç temel yaklaşımı olarak planlı değişim, yönlendirilmiş değişim ve evrimsel değişim yer almaktadır. Planlı değişim programlıdır; izlenmesi gereken bir dizi sistem ya da prosedürü içermektedir. Bunlar, kalite geliştirme ve eğitim programlarından, daha makro ölçekteki örgüt geliştirme ve stratejik planlamaya kadar uzanmaktadır. Yönlendirilmiş değişime ise tek bir kişi ya da bir grup tarafından yön verilmektedir. Yönlendirilmiş değişim yöntemleri mikro ya

da makro ölçekli olmalarına göre yatay eksen, planlı ya da evrimsel değişime yakınlıklarına göre de dikey eksen yayılmaktadırlar. Evrimsel değişim organikdir. Evrimsel değişim kendiliğinden gerçekleşen değişime yakındır. Önemli derecede otoriteye sahip olmayan insanlar tarafından yönlendirilmektedir. İlk iki yaklaşımda yönetilen ya da yönetilen değişimin aksine bu üçüncü yaklaşım ne yönetilmektedir ne de firma yöneticilerinin kontrolündedir.

TKY'yi uygulayan firmaları tanımlayan evrensel kriterler olmamakla birlikte bazı temel özelliklerden bahsedilebilir (Hodgetts vd.:1997): Bu firmalar müşteri odaklıdır: Yöntemler, süreçler ve prosedürler firma içindeki ve dışındaki müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanmıştır; üst düzey yönetim kalite stratejisini desteklemektedir; örgütteki tüm çalışanlar kalitenin geliştirilmesi için vizyona, amaçlara, gerekli araç ve tekniklere sahiptirler; kalite çalışmalarının sürekli olarak desteklenmesi için kaliteyi ödüllendiren sistemler bulunmaktadır; döngü zamanlarını kısaltmayı amaçlayan çalışmalar yapılmaktadır; üretimde kalite kavramına önem verilerek hatalı olanın ayıklanıp düzeltilmesi yerine hatanın baştan önlenmesi sağlanmaktadır; yöneticiler sezgileri yerine veri tabanlı geribildirim ile ilerlemeyi ölçmektedirler; kalite hedeflerinin gerçekleştirilmesi için dış çevre sürekli olarak gözlemlemektedir; firma kaliteyi artırmak ve maliyetleri düşürmek için tedarikçileri ve müşterileriyle işbirliği yapmakta; kaliteyle ilgili bilgiler diğer firmalarla paylaşmakta, ürünlerin çevreye verdiği zarar, ürün hataları ve ürün iadeleri ortadan kaldırılarak kurumsal vatandaşlık ve sorumluluk teşvik edilmektedir. Şekil-4 'de örgüt geliştirme sürecinde yer alan paradigma değişimleri gösterilmektedir. Öğrenme paradigması, TKY'nin boyutlarını ve özelliklerini kapsamaktadır.



**Şekil-4: Yeni Paradigma Örgütleri**

**Kaynak:** HODGETTS, Richard M., Fred LUTHANS, Sang M. LEE, 1997: 10, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", **Organizational Dynamics**

Zaman zaman TKY ile öğrenen örgütler arasında herhangi bir farklılığın olmadığı iddia edilmesine karşın, bakış açısı ve bazı belirgin özellikleri açısından her ikisi arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Her iki yaklaşım da örgütlerde dönüşüm ihtiyacını göz önünde bulunduran yeni kültürler yaratma, insan kaynaklarını hem birey olarak hem de grup olarak geliştirme, çıkar gruplarının istek ve beklentilerini tatmin etme, sorunlara doğru bilgiye dayanarak çözüm üretme, uzun süreli bakış açısına sahip olma, farklı bilimsel alanlardan bilgi akışı sağlama gibi benzerliklere sahiptir.

Edwards Deming, Joseph Juran ve kalite hareketinin diğer öncülerinin çıkarıcı çalışmalarının bir sonucu olarak, sürekli iyileştirmeyi destekleme (Japoncadaki Kaizen kavramı) ve TKY felsefesi, doğru kabul edilen normları ve uygulamaları sorgulama pratiğini işleyiş düzeyinde kurumsallaştırmak için çok çaba harcamıştır. TKY, Kaizen ve diğer sürekli iyileştirme yöntemlerinin gücü, çift-döngülü öğrenmeyi özendirilmelerinde yatmaktadır. Bu yöntemler, çalışanların karşılaştıkları sorunlarda yüzeyin altına inmelerini ve sorunları yaratan etmenleri ortaya çıkarmalarını istemekte; çalışanları mevcut uygulama biçimlerini inceleme ve daha iyisini bulma, başlıca önceliği öğrenme ve değişime verecek "diller", zihniyetler ve değerler yaratma konularında özendirilmektedir (Morgan, 1998: 110).

TKY, çalışanların sorun çözme sürecine katılımını kolaylaştırmakta ve öğrenmelerini hızlandırmaktadır. Firma uygulamalarında ortaya çıkan sorunlar için sebep sonuç diyagramları etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Öğrenen örgütler zaman ve yer açısından sebep sonuç ilişkilerinin birbirinden daha kopuk olduğu stratejik düzeydeki konularda kopukluğu ortadan kaldırarak gerçeği daha iyi temsil etmektedirler. Öğrenen örgüt yaklaşımında insanların zihni modelleri arasında ortak bir vizyon yaratılması konusuna daha fazla önem verilmekte ve bu konu sistematik olarak ele alınmaktadır. TKY'de ise daha çok liderlik ve lidere bağımlılığa, üst düzey yönetimin değişime yön vermesine önem verilmektedir. TKY'de, etkin bir diyalog gerektiren öğrenen örgütlere kıyasla sorunların çözümü için çalışanların katılımı grup yaklaşımıyla daha basit ve doğrudan bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Karar almanın daha stratejik seviyelerinde öğrenen örgüt yaklaşımı daha maliyetli olmasına, baskı altında sağlanması güç olan entellektüel çabayı gerektirmesine karşın daha derinlemesine bir bakış açısı sağlamaktadır. TKY daha fazla insanın katılımını, daha çabuk ve düşük maliyetle sağlayarak daha az entellektüel çabayla kısa sürede uygulanabilir. TKY'deki yetkilendirmeye öğrenen örgütlerdeki yetkilendirme arasında farklılık bulunmaktadır. TKY'de yetkilendirme çalışanlara, daha iyi hizmet vermelerini sağlayan bir araçtır. Öğrenen örgütlerde ise yetkilendirme öğrenmeyi ve yaratıcılığı teşvik eden bir araç olarak görülmektedir (Dervitsiotis, 1998).

## 6. SONUÇ

Bu çalışmada, öğrenmenin bireysel seviyeden örgüt geneline yayılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Planlı ve mikro bir değişim yöntemi olan TKY ile evrimsel ve makro bir değişim yöntemi olan örgütsel öğrenme arasındaki benzerlikler ve farklılıklar irdelenerek öğrenmenin kurumsallaşmasında TKY'nin yeri tartışılmıştır.

Örgütsel öğrenme, yönetim alanındaki örgüt geliştirme araştırmacıları tarafından örgütleri yeniden biçimlendirmek ve yorumlamak için geliştirilen bir metafordur. Örgütsel öğrenme, özellikle 1990'dan sonra sıkça tartışılmaya başlanmış ve iş dünyası tarafından sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacağı düşünülmeye başlanmıştır. Ancak, örgütsel öğrenmenin üzerinde uzlaşmaya varılmış ortak bir tanımının ve kendine özgü somut uygulama yöntemlerinin bulunmaması bu yaklaşımın hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. TKY, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi ve kurumsallaştırılabilmesi için, doğru kabul edilen normları ve uygulamaları sorgulama pratiğini işleyiş düzeyinde kurumlaştıran bir araçtır. Örgütsel öğrenme, TKY'nin özelliklerini ve boyutlarını kapsamaktadır.

Ülkemizde henüz TKY'nin tam anlamıyla anlaşamadığı ve uygulamada yaygınlık kazanamadığı düşünülürse, örgütsel öğrenmenin daha uzun yıllar akademik düzeyde tartışılacağı söylenebilir. Başarılı TKY uygulamaları öğrenen örgütler olmaya aday firmaların sayısını artıracaktır.

## KAYNAKÇA

- ARGYRIS, Chris, D.A. SCHÖN, 1978, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison-Wesley, Mass, USA.
- ARGYRIS, Chris, 1985, **Strategy, Change and Defensive Routines**, Pitman Publishing Inc., Massachusetts, USA.
- ARGYRIS, Chris, 1993, **Knowledge For Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**, Jossey-Bass Inc., California, USA.
- ARGYRIS, Chris, Donald A. SCHÖN, 1996, **Organizational Learning II, Theory, Method, and Practice**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., USA.
- ARGYRIS, Chris, 1999, **On Organizational Learning**, Blackwell Business, Inc., Massachusetts, USA.
- BARKEMA, Harry, Sytse DOUMA, 1994, "Organizational Learning and Diversification", **Academy of Management Journal**, Vol.37 No:3.
- BRODRICK, Otto, 1998, "Organizational learning and Innovation: Toos for Revitalizing Public Services", **International Review of Administrative Sciences**, Vol.64 No:1.
- CYERT, R., March J., 1963, **A Behavioral Theory of The Firm**, Prentice Hall, UK.
- DECHANT, Kathleen, Victoria MARSICK, 1993, "Team Learning Survey", **Organizational Design and Development Inc.**, King of Prussia.
- DERVITSIOTIS, Kostas N., 1998, "The Challenge of Managing Organisational Change: Exploring The Relationship of Reengineering, Developing Learning Organizations and Total Quality Management", **Total Quality Management**, Vol.9 Issue 1. P.109.
- DODGSON, Mark, 1993, "Organizational Learning: A Review of Some Literature", **Organization Studies**, 14/3.
- DUNCAN, R., A. WEISS, 1979, "Organizational Learning: Implications For Organizational Design", **Research in Organizational Behavior**, 1:75-123.
- FIOL, C., M. LYLES, 1985, "Organizational Learning", **Academy of Management Review**, Vol.10.
- GARVIN, David A., 1993, "Building A Learning Organization", **Harvard Business Review**, July-August 1, p.78-91.
- HEDBERG, B., 1981, **How Organizations Learn and Unlearn**, Handbook of Organizational Design, London.
- HODGETTS, Richard M., Fred LUTHANS, Sang M. LEE, 1997, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", **Organizational Dynamics**.
- HUBER, G., 1991, "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", **Organization Science**, Vol.2 N.1.
- JARVIS, P., 1987, **Adult Learning in The Social Context**, Croom Helm, London.
- KIM, Daniel H., 1993, "The Link Between Individual and Organizational Learning", **Sloan Management Review**, Fall.
- LEVITT, Barbara, James G. MARCH, 1988, "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology**, Vol.14.

- LIPSHITZ**, Raanan, Micha **POPPER**, Sasson **OZ**, 1996, "Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms", **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.32 Issue.3, September.
- MINTZBERG**, Henry, Bruce **AHLSTRAND**, Joseph **LAMPEL**, 1998, **Strategy Safari**, Prentice Hall, UK.
- MORGAN**, Gareth, 1998, **Yönetim ve Organizasyon Teorilerinde Metafor**, (Çev.Gündüz Bulut), Mess Yay., No.280, İstanbul.
- NASS**, Clifford, 1994, "Knowledge or Skills: Which Do Administrators Learn From Experience?", **Organization Science**, Vol.5 No:1, February.
- NONAKA**, Ikujiro, 1991, "The Knowledge-Creating Company", **Harvard Business Review**, November-December.
- PEDLER**, M., J. **BURGOYNE**, T. **BOYDEL**, 1991, **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, McGraw Hill, Maidenhead.
- PROBST**, Gilbert, Bettina **BÜCHEL**, 1997, **Organizational Learning the Competitive Advantage of the Future**, Prentice Hall Europe, T.J. International Ltd., Great Britain.
- ROTH**, George L., 1996, "Learning Histories: Using Documentation to Assess and Facilitate Organizational Learning", **Working Paper**, <http://www.mit.edu/research/wpaper>.
- SUGARMAN**, Barry, 1998, "Notes Toward a Closer Collaboration Between Organization Theory, Learning Organizations and Organizational Learning in the Search for a New Paradigm", **Working Paper**, <http://www.mit.edu/research/wpaper>.
- SYSTMA**, Sid, 1997, "Measuring Organizational Learning" , Working Paper Ferris State University, <http://www.mit.edu/research/wpaper>.
- TOLAN**, Barlas, 1996, **Toplum Bilimlerine Giriş**, 4. Baskı, Adım Yay., Ankara.
- WALLER**, Mary J., 1999, "The Timing of Adaptive Group Responses to Nonroutine Events", **Academy of Management Journal**, Vol.42, No:2.
- WILLARD**, Bob, 1994, " Ideas On "Learning Organizations" : The "What", "Why", "How", and "Who" .", **IBM Annual Leadership Development**.