



Yeni Dünya Düzeninde Öğrenen Örgütler, Değişim ve İnovasyon Yönetimi

İpek EROĞLU^{*a}, Işıl EROĞLU^b

^{a*} Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İSTANBUL, 34722, TÜRKİYE

^b Kadir Has Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Biyoenformatik ve Genetik Bölümü, İSTANBUL, 34083, TÜRKİYE

MAKALE BİLGİSİ

Alınma: 14.11.2019
Kabul: 25.12.2019

Anahtar Kelimeler:
Öğrenen Örgüt, Değişim Yönetimi, İnovasyon Yönetimi

***Sorumlu Yazar**

e-posta:
ipekeroglu@gmail.com

ÖZET

Dünyamızın kaotik ortamında bilgi çağından akıllı toplum çağına geçtiğimiz süreçte, işletmelerde insana yatırım yeni dünya düzeninin önemli bir aracıdır. Bu yapıyı oluştururken riskleri fırsata dönüştürebilen işletmeler öğrenen örgüt yapısına sahip olanlardır. Öğrenen örgüt, bilgi yaratma, bilgi edinme, bilgi transfer etme ve davranışlarını yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde değiştirebilmede yetenekli olan organizasyondur. Öğrenen örgüt teorisi, örgütlerin nasıl öğrenmesi gerektiği, etkin ve çevre koşullarına adaptasyon konusunda başarılı örgütleri öne çıkaran uygulamaların neler olduğu ve hangi süreçlerin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracağı üzerine odaklanmaktadır. Öğrenen örgüt olabilmek için değişim yönetiminde makro düzey örgütsel hedefler ile mikro düzeyde çalışanların çıkarlarını dengeleyen değişim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim olmadan inovasyon olamayacağı gibi, inovasyon için de ortak vizyon yaratabilen bir yönetim anlayışı, açık iletişim, sınırsız paylaşım ve işbirliği uyumu önemlidir. Bu araştırmada, işletme ve içinde hayat bulduğu ekosistemin etkinliği, verimliliği ve sürdürülebilirliği için öğrenen örgüt olarak adlandırılan yaklaşım ile işletmelerde değişim ve inovasyon yönetimi yapmanın önemi ortaya koyulmuş ve bu alanda araştırmacıların ampirik çalışma yapmalarına ihtiyaç duyulduğu yönünde öneride bulunulmuştur.

Learning Organization, Change Management and Innovation Management in the New World Order

ARTICLE INFO

Received: 14.11.2019
Accepted: 25.12.2019

Keywords:
Learning Organization, Change Management, Innovation Management

***Corresponding**

Authors
e-mail:
ipekeroglu@gmail.com

ABSTRACT

In the transition period from the knowledge era to the era of the intelligent society in the chaotic ecosystem of our world, investing in the human capital is an important tool of the new world order for the effective management of the organizations. Organizations that can transform risks into opportunities while creating this new structure are those who are learning organizations. The learning organization is an organization capable of creating information, acquiring information, transferring information and that is successfully changing its behavior to reflect new knowledge and understanding. Learning organization theory focuses on how organizations learn, what are the practices that emphasize effective and successful adaptation to environmental conditions and which processes will facilitate organizational learning. In order to become a learning organization, change management should be done in order to balance the macro-level organizational objectives and the interests of employees at the micro level. As innovation without change is not possible, a management approach having open communication, borderless sharing and participation establishing a shared vision for innovation is also essential. In this research, the importance of change and innovation management of organizations has been discussed in relation with the learning organization approach for the sake of the organization and the society that it is functioning in. Finally, it is stated that learning organization theory to survive empirical studies needed to be conducted in today's organizations.

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İçinde yaşadığımız evren sonsuz bir enerji alanıdır [1]. Dünyamızda olan her şey evrendeki oluşumların birer izdüşümüdür. Gezegenimizdeki yaşam sistemleri içinde her varlığın bir işlevi ve birbiri ile etkileşiminden ortaya çıkan bir çeşitlilik vardır. Sistemsel bütünlük ise, sistemi oluşturan her bir unsurun kolektif yapı içerisinde birbirini tamamlayarak uyum içinde hareket etmesi ile sağlanmaktadır. Ancak, bilinmezlik ve öngürülemezlikler ile mücadele insanlık tarihi kadar eski, bir o kadar güncel ve gelecek için çizmek istediğimiz resmin aynı oranda somut birer ögesidir [2]. İç içe geçmiş bir çok sistem ile ortaya çıkan karmaşıklık ve kaos neticesinde yapıların bozulması ve yeni yapıların inşası, uyumlanma ve bütünsellik ile dengelendiğinde, süreklilikten bahsedilebilmektedir. Karmaşıklık ve kaos kavramları değişim ve dönüşüm süreçlerinden ayrı tanımlanamadığı gibi değişim ve dönüşüm süreçleri de yeniliği işaret etmektedir. Günümüz anlayışında, ekonomik değer taşımayan bir değişiklikten yenilik olarak bahsedilmemektedir [3].

Ekonomik değer üreten örgütler de birer sosyal ve organik yapı olarak iş yaşamında evrensel süreçlerden geçmektedir. Yaşamsal döngü içinde hayata tutunan örgütler ona değer katanlardır. Değer ancak bilgi olduğunda yaratılabilir. Bilmek ise öğrenmek ile başlar. Örgüt onu oluşturan çalışanlarının bir faktörü olarak gelişebilir, etkinlik gösterebilir ve değer yaratabilir. Akıllı makineler ile tanıştığımız dijital bilgi çağı ekonomisinden, sürdürülebilir kalkınma hedefleri olan akıllı toplum ekonomisine dönüşüm sürecinde işletmelerin rekabet üstünlüğü, yaratılan değerın paydaşlar tarafından algılanma boyutu ile ilişkilidir [4]. Bu ekosistemdeki işletmeler için yönetim, etkileşim, işbirliği ve iletişimde insana yatırım yeni dünya düzeninin önemli bir aracıdır. Dijitalleşme, sanal gerçeklik ve yapay zeka çağında insan faktörü örgütü oluşturan tüm unsurların kesişim noktasındadır. İşletmelerde eş zamanlı ve interaktif olarak yürüyen süreçlerde kullanılan bilim, bilgi, teknoloji, makine vb. unsurlar öğrenme, yaratıcılık, yenilik ve uyum ile katma değere dönüşmektedir. İşletmelerdeki sözü edilen sosyo-teknik faktörlerin dinamik dengeselliğini sağlayan ve katma değere dönüşümünde temel rol oynayan kritik faktör nitelikli insan sermayesidir. Buradaki başarı da sorumluluk da insana aittir. Ancak bireysel öğrenme günümüz teknolojisi ile her ne kadar kolay ulaşılabilir ve basit görünse de bireysel öğrenmenin önünde bir çok farklı engel bulunmaktadır. Bu engellerden ilki bilginin kendisidir. Büyük verinin birey tarafından nasıl anlamlandırılacağı, bireyin sahip olduğu bilginin

işlevini belirlemektedir. Büyük veriyi anlamlandırabilmesi için bireyin siber-fiziksel sistem [5] uygulamaları için yeterli kişisel bilgi, beceri ve teknik donanıma sahip olması gereklidir. Bu çabada diğer engelleyici faktörler, bireysel öğrenmenin maliyetinin yüksekliği, öğrenmenin zamanlamasının iş süreci ile örtüşmemesi durumunda öğrenilenlerin bireyin performansına etkisinin olmayışı ve genelde bireysel öğrenimin günlük iş pratiğine çok düşük düzeyde aktarılabilmesi olarak değerlendirilmiştir. Örgün eğitime oranla iş başında eğitim, proje grupları ya da çalıştaylar gibi iş yerinde ya da iş ile bağlantılı ortamlardaki bireysel öğrenme düzeylerinin daha yüksek olduğu da çeşitli araştırmalarda bildirilmiştir.

İşle ilgili öğrenme, beceri seviyelerinde, bilgide, tutumlarda ve öğrenme becerilerinde veya iş süreçlerinde veya iş sonuçlarında değişikliklerle sonuçlanabilmektedir. Simons ve Ruijters'in [6] görüşlerine göre, beceri seviyelerindeki, bilgideki, tutumlardaki ve öğrenme becerilerindeki değişiklikler "sınırlı anlamda öğrenme", bu alanlarda uzun vadeli değişiklikler "gelişme" ve derin ve kalıcı yeni yollar ve işin yeni sonuçları "değişim" olarak adlandırılabilir.

Bu araştırmada, işletme ve içinde hayat bulduğu ekosistemin etkinliği, verimliliği ve sürdürülebilirliği için öğrenen örgüt olarak adlandırılan yaklaşım ile işletmelerde değişim ve inovasyon (yenilik) yönetimi yapmanın önemi ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ (CHANGE MANAGEMENT)

Değişim yönetimi, "işletmenin, sürekli değişen iç ve dış paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için yönünü, yapısını ve yeteneklerini yenileme süreci olarak tanımlanmaktadır [7]. Burnes'e [8] göre değişim, hem operasyonel hem de stratejik düzeyde, örgütsel yaşamın her zaman var olan bir özelliğidir. Bu nedenle, gelecekte olmak istediği yeri tanımlamak ve oraya ulaştıracak değişimi başarmak için gerekli yetkinliklere sahip olmak açısından işletmelerde değişim yönetimi önemlidir [9].

Değişim yönetimine yönelik ilk yaklaşım ve teorilerde, sürekli değişim geçiren işletmelerin etkili olamayacakları ve iyi performans gösteremeyecekleri görüşü hakimken, günümüzde sürekli değişim gösterebilen çalışanlara sahip olmasının işletme için ne kadar önemli olduğundan bahsedilmektedir [8,10-11]. Leifer'e [12] göre, değişim iç ve dış çevresel koşullara işletmenin verdiği doğal bir cevaptır. Değişimin meydana gelmesi ile ilgili genel kabul gören tek bir yaklaşım olmamakla birlikte, değişim yönetimi açısından dört kategoride incelenebilmektedir: Planlı yaklaşım, anı oluşum

yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve tercih yaklaşımı. Değişim için "planlı yaklaşım" 1946 yılında Lewin tarafından ortaya konmuş olup; değişikliğin ve yeni davranışların benimsenebilmesi için birincil olarak, önceki davranışlardan vazgeçilmesi gerektiğini savunmuştur [13]. Lewin'e [14] göre, başarılı bir değişim projesinin üç basamağı vardır: Var olan (*donuk*) seviyeyi eritmek, yeni seviyeye geçmek ve bu yeni seviyeyi yeniden dondurmak. Bu değişim modelinde, eski davranışlar, yapılar, süreçler ve kültürden tamamen vazgeçildikten sonra yeni yaklaşımların başarılı bir şekilde benimsenebileceği öne sürülmüştür [15]. Bir çok araştırmacı Lewin'in bu yaklaşımını genel çerçeve olarak kabul etmiş ve daha uygulanabilir modeller geliştirmek için sayısız çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalardan en öne çıkanı, Bullock and Batten'in [16] otuzdan fazla planlı değişim modelini inceleyerek geliştirdikleri dört aşamalı planlı değişim modelidir. Bu model süreci, keşif, planlama, eylem ve entegrasyon olarak dört ayrı aşamada ele almış olup; 1980'lerin başına kadar, bir çok işletmede başarı ile uygulanmıştır. Ancak, değişime yönelik planlı yaklaşımın işletmelerin sabit koşullarda çalıştıkları ve önceden planlanmış bir şekilde bir istikrarlı durumdan diğerine geçebildikleri varsayımına dayanması, tüm paydaşların değişime istekli oldukları ve kolektif düşünce ile hareket ettikleri öngörüsünde bulunması, küçük ölçekli ve artırımlı değişimde etkili olması; araştırmacıları çatışma yönetimine ihtiyaç duyulan, hızlı ve dönüşümsel değişim gerektiren kriz durumları ve benzeri durumlar için uygun bir yaklaşım geliştirmeye yöneltmiştir [8, 17].

Örgütsel değişimi planlı yaklaşım ile yönetmeye yönelik eleştirilere cevap olarak, araştırmacılar "anî oluşum yaklaşımı"nı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda, değişimin yukarıdan aşağıya yönetilmesi yerine değişikliklerin aşağıdan yukarıya doğru izlenmesi önem kazanmıştır [8, 15]. Bu yaklaşımda, değişimin çok hızlı olması nedeniyle üst düzey yönetimin gerekli örgütsel tedbirlerin alınması için etkin bir durum tespiti ve planlama yapma olanağına sahip olamayacağı için örgütsel değişim sorumluluğunun örgüt içinde paylaşılması gerektiği önerilmiştir [18].

Ancak, değişim yönetimi konusunda henüz evrensel kurallardan bahsedilememektedir [19]. Uygulamada en sık başvurulan değişim modelleri Kanter ve ark.'nın [20] "Değişimi Yönetmek için 10 Emir", Kotter'in [21] "Başarılı Örgütsel Dönüşüm için 8 Aşamalı Süreç", Luecke'nin [22] "7 Adım" modelidir. Kanter ve ark.'ın [20] "Değişimi Yönetmek için 10 Emir" modelindeki emirler; 1. Örgütü ve değişim ihtiyacını analiz et, 2. Bir vizyon ve ortak bir yön yaratın, 3. Geçmişten uzaklaşın, 4. Aciliyet anlayışı oluşturun, 5. Güçlü lider profilini destekleyin, 6. Politik destek ağı kurun, 7. Bir

uygulama planı hazırlayın, 8. Etkinleştirici yapılar geliştirin, 9. İletişim kurun, insanları sürece dahil edin ve dürüst olun, 10. Değişimi güçlendirin ve kurumsallaştırın. Kotter'in [21] "Başarılı Örgütsel Dönüşüm için 8 Aşamalı Süreç" modelindeki aşamalar: 1. Bir vizyon ve strateji geliştirin, 2. Aciliyet anlayışı oluşturun, 3. Rehberlik eden bir koalisyon oluşturun, 4. Geniş tabanlı eylemleri güçlendirin, 5. Değişim vizyonunu işletme geneline yayın, 6. Örgüt kültüründe yeni yaklaşımlar oluşturun, 7. Kısa vadeli kazanımlar sağlayın, 8. Kazançları konsolide edin ve daha fazla değişim yaratın. Luecke'nin [22] "7 Adım" modelindeki adımlar: 1. İşletmedeki problemler ve bunların çözümlerini birlikte belirleme yoluyla gayreti ve bağlılık duygusunu harekete geçirin, 2. Rekabetçi olabilmek için örgütlenme ve yönetim tarzı konusunda ortak bir vizyon oluşturun, 3. Liderliği belirleyin, 4. Kurumsal politikalar, sistemler ve yapılar yoluyla başarıyı kurumsallaştırın, 5. Faaliyetlere değil, sonuçlara odaklanın, 6. Değişimi en alt kademe /en uç noktadan başlatın ve üst yönetim baskısı olmadan diğer birimlere yayılmasını sağlayın, 7. Değişim sürecindeki problemleri gözlemleyin ve stratejileri bu problemlere cevap olacak şekilde oluşturun.

Değişim süreci, değişim motivasyonundan, hayal kurmaya, sonrasında işbirlikleri kurmaya, değişim yönetiminden öğrenmeye doğru bir dairesel döngü olarak tanımlanabilmektedir [23]. İşletmenin değişim kapasitesi yapılması gereken değişimin aciliyetine cevap verecek nicelik ve nitelikte olduğunda başarılı bir değişim gerçekleşir. Bu nedenle, değişim yönetiminde makro düzey örgütsel hedefler ile mikro düzeyde çalışanların çıkarlarını dengeleyen değişim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Will ve Mueller [11] çalışmalarında bu iki kavramı entegre ederek yeni bir model sunmuşlardır. Bireysel düzeyde, kişisel eğilimler ve örgütsel bağlam, biliş ve duyumsama yoluyla bireysel hazırlığı etkilediği gibi, kolektif biliş ve duyumsamalar da bireyin biliş ve duyumsamasına bağlı olabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel değişim birbirine bağlı grup süreçleri ve bireysel davranışlardan kaynaklanan bir ağ yapısı içinde gerçekleşmektedir. Bu modelde, değişimin rasyonel ve duygusal bileşenlere sahip olduğu vurgusu yapılarak; makro düzeyde sosyal bir varlık olarak işletme ve mikro düzeyde birey olarak çalışanlar arasındaki karmaşık ilişkinin modellenmesinde, Will ve Mueller [11] bireysel ve grup davranışlarının sistematik sonuçlarının değerlendirilmesi ile yeni stratejiler oluşturularak işletmedeki amaçlanan değişim için ihtiyaç duyulan itici güce ulaşabileceğini belirtmişlerdir. Değişim yönetimi inovasyon yönetimi için ön koşuldur.

3. İNOVASYON YÖNETİMİ (INNOVATION MANAGEMENT)

Drucker [24] inovasyonu, kaynakları zenginlik yaratma kapasitesine sahip kılan bir eylem; anlamlı bir değer yaratma süreci olarak tanımlamıştır. İnovasyon hakkında yaptıkları literatür taramasında Edison ve ark.'ı [25] 40'dan fazla tanım ile karşılaşmışlardır. Bu tanımlardan inovasyonu en iyi ifade eden tanımın, "İnovasyon, ekonomik ve sosyal alanlarda katma değerli bir yenilik üretme veya benimseme, özümseme ve kullanma; ürün, hizmet ve pazarların yenilenmesi ve genişletilmesi; yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi; ve yeni yönetim sistemlerinin kurulması; inovasyon hem süreç hem de sonuçtur."olduğuna karar vermişlerdir. OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) ve Avrupa Birliği (Eurostat) inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün (fikir, mal, hizmet veya uygulama) ya da bir sürecin, bir pazarlama yöntemi uygulaması ya da işyeri organizasyonunda veya işletmenin dış ilişkileri için yeni bir örgütsel yöntem olarak tanımlamıştır [26]. Dört çeşit inovasyon vardır [27]: Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon.

İnovasyon modelleme çalışmaları yapılırken değişim yönetiminde makro düzeyde örgüt, mikro düzeyde bireysel yaklaşım sentezi ile yapılan modelleme çalışmasına inovasyon yönetiminde pazarlama ve teknoloji perspektifleri de ilave edilmiştir [28]. Drucker [24] inovasyon modellerinin gerekçelerini bir cümlede özetlemiştir: "Sistematik inovasyon, işletmenin değişimin amaçlı ve örgütlü arayışında ve bu değişimin ekonomik veya sosyal yenilik için sunabileceği fırsatların sistematik analizinde oluşur."

İnovasyon yönetimi başlıca dört konuya odaklanmaktadır [29]: 1. Acil fakat güvenilir süreç yönetimi, 2. Yinelemeli fakat sıralı olmayan, işlemsel uygulamalar, 3. Belirsizliğe açıklık, 4. Değerli inovasyon için bir adım olarak başarısızlıkları kabullenme ve üstesinden gelme becerisi. Aasen ve Johannessen [30] ise, inovasyon yönetiminin odaklandığı konuları üç başlık altında toplamıştır: Organizasyon, rekabet ve değer yaratma. Organizasyon, işletmenin yenilikçiliğini ve yenilik yönetimini teşvik etmek için organizasyonel özelliklerin belirlenmesi ile ilgilidir. Rekabet, yöneticilerin mevcut kaynaklara ve rekabetçi bağlama dayalı olarak inovasyona yönelik bir strateji izleyerek, rekabet koşullarını stratejik öneme sahip olduğu kabul edilen kararları almanın bir yolu olarak değerlendirmeleri ile ilgilidir. İnovasyon süreçlerinin çıktılarına etki eden faktörlerin etkisi ise değer yaratma olarak ifade edilmiştir.

Günümüzün ağ bağlantılı proje ve takım çalışmaları ortamında yönetim görevinde bulunan liderler

kendilerini, daha önceleri hiç yaşanmadığı kadar dinamik bir çalışma ortamında bulmuşlardır [31]. Yönetimin önünde bulunan asıl zorluk ise, uzun vadeli kalıcılık için gerekli olan inovasyon ve kısa vadede sağkalım için gerekli olan kârlılık konusundaki çalışmaların eş zamanlı olarak çözümlenmesi için istikrarlı hareket edebilecek yetkinlikte olabilmektir [30, 32]. Buur ve Larsen'in [33] de belirttiği üzere inovasyon, planlı, hedefe yönelik bir faaliyettir.

4. ÖĞRENEN ÖRGÜT (LEARNING ORGANIZATION)

Öğrenen örgüt kavramı ilk olarak A.B.D.'li akademisyen Peter Senge tarafından 1990 yılında yayımlanan Beşinci Disiplin isimli eserde yer almıştır. Öğrenen örgüt, bilgi yaratma, bilgi edinme, bilgi transfer etme ve davranışlarını yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde değiştirebilmede yetenekli olan organizasyondur [34]. Öğrenen örgüt teorisi, örgütlerin nasıl öğrenmesi gerektiği, etkin ve çevre koşullarına adaptasyon konusunda başarılı örgütleri öne çıkaran uygulamaların neler olduğu ve hangi süreçlerin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracağı üzerine odaklanmaktadır.

Öğrenen örgüt, bireysel, takım olarak ve örgütsel seviyede değişim ve yeniliklere açıklığı temel almaktadır. Dolayısıyla, bu tarz bir organizasyonun örgütsel öğrenmeyi destekleyecek hem altyapı hem de kültüre sahip olması gerekmektedir.

Garvin [35] öğrenen örgütlerin sistematik problem çözüme, denemelerde bulunma ve risk alma, kendi ve diğerlerinin deneyimlerinden öğrenme ve bilgi ve deneyimi örgüt içerisinde hızla paylaşabilme konusunda başarılı olduklarını ifade etmektedir. Perkins [36] ise, bir işletmenin ne zaman öğrenen örgüt kategorisi içerisine dahil edilebileceğini anlamak üzere "Merak, yaratıcılık, sistem düşüncesi, eleştirel yaklaşım ve diyalog ortamı teşvik edilmekte midir? Sistem seviyesinde kesintisiz bir öğrenmenin varlığını gösteren kanıt var mıdır? İşbirliği ve takım öğrenmesi örgüt genelinde desteklenmekte midir? Organizasyon bünyesinde tüm kademelerdeki bireylerin fikri alınmakta, kararlara katılımları sağlanmakta mıdır? Ortak bir vizyon geliştirme yönünde gerçek bir çaba var mıdır? İletişim ve geri besleme faaliyetleri, etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmekte midir?" gibi soruların cevabının verilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmektedir.

Senge [34] öğrenen örgütler için beş temel disiplin tanımlamaktadır: 1. Kişisel gelişim ve ustalık kazanmak, 2. Zihinsel düşünce modelleri oluşturmak, 3. Takım çalışması ile işbirliği ve iletişimi kuvvetlendirmek, 4. Ortak vizyon yaratarak kurumsal sadakat ve sürdürülebilirlik sağlamak ve 5. Sistem düşüncesi ile bütünleştirme. Senge [34] öğrenen

örgütleri diğerlerinden ayıran temel unsurun öğrenme sürecinin bizzat kendisinde yer aldığını ifade ederek, beşinci disiplin olan sistem yaklaşımının önemine işaret etmektedir.

Sistem düşüncesinde örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerin geleceğini proaktif bir şekilde yaratmalarına katkıda bulunan, birey, takım ve örgüt seviyesine yayılmış önemli bir yetenektir. Burada takım seviyesi büyük bir önem taşımaktadır. Senge [34], takım öğrenmesinin bireysel ve örgütsel seviye arasında bir köprü görevi görerek örgütsel seviyede bir öğrenmenin gerçekleşmesini olanaklı hale getirdiğini bildirmektedir. Böylece örgüt, takım ve bireyler, içsel bir öğrenme mekanizması ile karmaşık bir öğrenme hiyerarşisi oluşturmaktadır. Bu üç seviye arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu organizasyonlar, çevresel değişimlere tepki vererek uyum sağlamakta, yeni bilgi yaratarak öğrenmekte ve yenilikçi fikirleri uygulayarak değişmekte ve böylece öğrenen örgütler meydana gelmektedir.

Öğrenen örgütlerde öğrenmede üç unsurun varlığından bahsedilmektedir [34]: 1.Örgütler, iç kaynaklardan olduğu kadar dış kaynaklarından da bilgi sağlamalıdır. 2.Örgütler, kesintisiz iyileştirme hedefini benimseyerek özümsemelidir. Her zaman öğrenilecek ve ardıl olarak uygulanacak daha iyi bir seçenek vardır. Örgütler devamlılıklarını sağlamak ve başarılı olmak için bu iyiyi arayarak yenilikçi, yaratıcı ve öğrenmeye açık bir yaklaşım sergilemelidir. 3.Örgütler, var olan bilgi birikiminin örgüt dahilinde etkin bir şekilde yayılmasını sağlayacak yöntem, teknik rutin ve uygulamalar geliştirmelidir.

Bütün organizasyonlar farklı seviyelerde de olsa öğrenmektedir. Ancak öğrenme, örgüt içindeki kültürel kalıp ve normlar doğrultusunda şekillenmektedir. Kurum kültürü öğrenme sürecini destekler ya da engeller bir etki sergilemektedir. Öğrenen kültür, denemelerde bulunmayı ve yapıcı tartışmaları destekleyen, başarısızlığa hoşgörü gösteren, tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaş grupları ile açık ve kesintisiz bir iletişimi teşvik eden bir örgüt kültürüdür [37]. Bu kültürde yeşeren fikirlerin değer yaratması kaçınılmazdır. İşletme içi ve işletme dışı değişimleri için doğasında var olan unsurlar olarak görerek, bu değişimlerden hem kendi hem de toplum için değer yaratabilen örgütler öğrenen örgüt olarak adlandırılabilir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME (CONCLUSION AND FINAL REMARKS)

Fizikselden dijitala, mekanikten organige, statiklikten çevikliğe geçtiğimiz günümüzün ileri teknoloji ile çevrelenmiş iş dünyasında, sosyoekonomik değerlerde meydana gelen hızlı

değişim ve farklılaşmalar, örgütlerde öğrenme ve adaptasyon ihtiyacını tetikleyerek, mikro düzeyde davranışlardaki değişimlerle, makro düzeyde ise değer ve normlardaki değişimler ile sonuçlanan örgütsel seviyede aktif ve anlamlı bir öğrenmenin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır.

Öğrenen örgüt kategorisinde yer alabilmek, anlık bir değişimden öte kapsamlı ve sürekli bir dönüşüm sürecinin varlığını gerektirmektedir. Birey ve örgütlerin yeni bilgi, beceri ve deneyim edinimini ve paylaşımlarını ifade eden öğrenme yeteneğinin önemi konusundaki farkındalık işletmeler arasında da hızla artmaktadır [38]. Değişim, gelişim ya da dönüşüm olmadan inovasyon olamayacağı gibi bilgi ve öğrenme olmadan da değişim gerçekleştirilememektedir. Böylesi bir döngüden beslenen insangücünün, çalışma hayatı ve örgütsel faaliyetlerle bütünleştirilmesi, günümüz işletmeleri açısından rekabetçiliklerini sürdürebilmenin ve devamlılıklarını sağlayabilmenin temel koşulu haline gelmiştir. İşletmede öğrenen örgüte doğru gerçekleşen dönüşüm, iletişim, örgütsel roller ve bilgi paylaşımını etkileyen var olan kültür üzerinde önemli değişikliklerin olmasını da gerektirmektedir. Bilgi edinimi, bilginin aktarılması, bilginin yorumlanması, kullanılması ve bilginin depolanarak tekrar erişiminin sağlanması aşamalarından meydana gelen örgütsel seviyede bir öğrenme, hızlı değişen ekosistem ve güçlenen küresel rekabet baskısı nedeniyle organizasyonun başarısı açısından gittikçe daha da önem kazanmaktadır. Öğrenmeye gereken önemi vererek öğrenen örgüt kategorisinde yer alan işletmeler, öğrenmeyi hayatta kalmak için önemli bir yatırım olarak kabul etmektedir. Öğrenen örgütlerde ortaklaşa öğrenmeyi kolaylaştıran bir sistem, ortak vizyon doğrultusunda bağımsız, dolayısıyla yaratıcı hareket edebilen bireyler, iç ve dış çevre ile güçlü bağlar ve organizasyonel öğrenmeyi stratejik liderlikle destekleyen bir yönetim vardır. Bilgi ile beslenerek kendini dönüştürebilen, gelişen ve yenilenen öğrenen örgütler yüksek kurumsal performansları ile üstün rekabet avantajına sahiptirler [34]. Bir işletme, öğrenmeye ne kadar fazla önem verirse öğrenme sürecinde de o kadar yüksek performans gösterecektir. Bu nedenle öğrenen örgütlerde öğrenmeye verilen önem uzun dönemli stratejik planlamanın bir parçasıdır [39].

Öğrenen örgüt yaklaşımı konusunda çalışan akademisyenler, işletmelerin, bilgi edinimi, edinilen bilginin örgütsel hafızada saklanması, paylaşılması, yorumlanması ve organizasyonel hedefler doğrultusunda kullanılması olarak kategorize edilebilecek bilgi işleme süreçlerini ve bilgi yönetimi yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı için önemli bir kaynak yaratabilecekleri, bu sayede değişimi

yönetip, inovatif olabilecekleri ve işletmenin paydaşları için değer yaratarak kurumsal sürdürülebilirliği tesis edeceği bu süreçte öğrenen örgüt yapısına kavuşacakları konusunda fikir birliğine varmışlardır. Ancak kavramsal olarak çizilen bu çerçevenin uygulamadaki sonuçlarının gözlemleneceği güncel ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- [1] D. Zohar, *Rewiring The Corporate Brain: Using The New Science To Rethink How We Structure And Lead Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1997.
- [2] J. Schot and W. E. Steinmueller, “Three Frames For Innovation Policy: R&D, Systems Of Innovation And Transformative Change,” *Research Policy*, vol. 47, pp. 1554-1567, 2018.
- [3] M. Dziallas and K. Blind, “Innovation Indicators Throughout The Innovation Process: An Extensive Literature Analysis,” *Technovation*, vol. 3, no. 29, pp. 80-81, 2019.
- [4] Keidanren, “Society 5.0,” . Available: <http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095.html>. [1 June 2019].
- [5] A. Savaneviciene, G. Statnicke and S. Vaitkevicius, “Individual Innovativeness of Different Generations in the Context of the Forthcoming Society 5.0 in Lithuania,” *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, vol. 30, no. 2, pp. 211-222, 2019.
- [6] P. R. J. Simons and M. C. P. Ruijters, “The dynamics of VET and HRD systems,” içinde *Work-Related Learning: Elaborate, Expand And Externalise*, W. J. Nijhof and L. F. M. Nieuwenhuis, Dü, Twente University Press, 2001, pp. 101-114.
- [7] J. W. Moran and B. K. Brightman, “Leading Organizational Change,” *Career Development International*, vol 6, no. 2, pp. 111-118, 2001.
- [8] B. Burnes, *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edition. Harlow: Prentice Hall, 2004.
- [9] F. Graetz, “Strategic Change Leadership,” *Management Decision*, vol. 38, no. 8, pp. 550-562, 2000.
- [10] J. B. Rieley and I. Clarkson, “The Impact of Change On Performance,” *Journal of Change Management*, vol. 2, no. 2, pp. 160-172, 2001.
- [11] M. Will and J. Mueller, “Change Management: The Organization as a Micro–Macro System,” içinde *Management for Scientists*, R. Mellor, Dü., Emerald Publishing Limited, 2019, pp. 99-111.
- [12] R. Leifer, “Understanding Organizational Transformation Using A Dissipative Structural Model,” *Human Relations*, vol. 42, no. 10, pp. 899-916, 1989.
- [13] K. Lewin, “Action Research And Minority Problems” *The Society for the Psychological Study of Social Issues*, vol. 2, no. 4, pp. 34-46, 1946.
- [14] K. Lewin, *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row, 1952.
- [15] D. R. Bamford and P. L. Forrester, “Managing Planned And Emergent Change Within An Operations Management Environment,” *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, no. 5, pp. 546-564, 2003.
- [16] R. J. Bullock and D. Batten, “It’s Just A Phase We’re Going Through: A Review And Synthesis Of OD Phase Analysis,” *Group and Organization Studies*, vol. 10, pp. 383-412, December 1985.
- [17] B. Senior, *Organisational Change*, 2. Baskı. London: Prentice Hall, 2002.
- [18] D. C. Wilson, *A Strategy of Change*. London: Routledge, 1992.
- [19] A. M. Pettigrew and W. R., *Managing Change for Competitive Success*. Cambridge: Blackwell, 1993.
- [20] R. M. Kanter, B. Stein and T. D. Jick, *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press, 1992.
- [21] J. P. Kotter, *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
- [22] R. Luecke, *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- [23] T. G. Cummings and E. F. Huse, *Organization Development and Change*. St. Paul: West Publishing Company, 2005.
- [24] P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*. London: Pan Books, 1985.
- [25] H. Edison, N. Ali and R. Torkar, “Towards Innovation Measurement in The Software Industry,” *Journal of Systems and Software*, vol. 86, no. 5, p. 1390–1407, 2013.
- [26] OECD/Eurostat, (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, (3b.). Paris: OECD Publishing.
- [27] OECD, *Science, Technology and Industry Scoreboard 2011. Innovation and Growth in Knowledge Economies*. Paris : OECD Publishing, 2011.

- [28] R. Garcia and R. Calantone, "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review," *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, pp. 110-132, 2001.
- [29] R. Austin and L. Devin, "Successful Innovation Through Artful Process," *Leader to Leader: Executive Forum*, vol. 32, pp. 48-55, 2004.
- [30] T. M. B. Aasen and S. Johannessen, "Managing Innovation as Communicative Processes: A Case of Subsea Technology R&D," *International Journal of Business Science and Applied Management*, vol. 4, no. 3, pp. 22-33, 2009.
- [31] I. Bens, *Facilitating To Lead Leadership Strategies For A Networked World*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- [32] J. Tidd, J. Bessant ve K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3. Baskı. Chichester: Wiley, 2005.
- [33] J. Buur and H. Larsen, "The Quality Of Conversations In Participatory Innovation," *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, vol. 6, no. 3, pp. 121-138, 2010.
- [34] P. Senge, *Beşinci Disiplin*, 17. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2016.
- [35] D. Garvin, "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, pp. 75-85, July-August 1993.
- [36] D. D. Perkins, "Community Organizational Learning: Case Studies Illustrating A Three Dimensional Model Of Levels And Orders Of Change," *Journal Of Community Psychology*, vol. 35, no. 3, pp. 303-328, 2007.
- [37] M. Mcill and J. Slocum, *The Smarter Organization*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc, 1994.
- [38] R. P. Holan, "Managing Organizational Forgetting," *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no. 2, pp. 45-51, 2004.
- [39] S. Pool, "The Learning Organization: Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no. 8, pp. 373-378, 2000.