

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

FUNDA TOLGAY

İSTANBUL, 2010

T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

FUNDA TOLGAY

Tez Danışmanı: YRD.DOÇ. DR. TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL, 2010

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı: Öğrenen Organizasyonlar Ve Bir Uygulama

Öğrencinin Adı Soyadı: Funda Tolgay

Tez Savunma Tarihi: 03.09.2010

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selime SEZGİN

Enstitü Müdürü

İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Tunç BOZBURA

Program Koordinatörü

İmza

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Yrd. Doç. Dr. Tunç BOZBURA

Prof. Dr. Şükran N. KADIPAŞAOĞLU

Öğr. Gör. Dr. Selçuk TUZCUOĞLU

TEŐEKKÖR

Tez çalışmasının her aőamasında yol gösteren tez danıőmanım Yrd.Doç.Dr. Tunç Bozbura'ya, gősterdikleri hoőgőrő ve sabırla sőrekli yanımda olduklarını hissettiren, desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen aileme sonsuz teőekkőrleri.

Funda TOLGAY

ÖZET

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE BİR UYGULAMA

Tolgay, Funda

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç, Tunç Bozbura

Eylül, 2010, 95 sayfa

Günümüzde hızlı değişen rekabet şartları örgütlerin ayakta kalmalarını zorlaştırmıştır. Bu şartlarda örgütlerin hayatta kalmaları, içinde buldukları rekabet şartlarına uyum sağlamaları ve çevre koşullarını iyi anlamaları ile mümkündür. Bu koşullarda bilgi ve öğrenme örgütlerin en önemli silahı olmuştur. Örgütlerin sadece bireysel öğrenmeyi sağlaması yeterli olmamakta bunun yanında tüm bireylerin katılımıyla gerçekleşen örgütsel öğrenmeyi sağlaması gerekmektedir. İçinde bulunulan rekabet ortamında ancak bu şekilde farklılaşma sağlanabilir. Öğrenen organizasyon felsefesinin temelini sürekli öğrenme ve gelişme oluşturmaktadır.

Bu çalışmada temel amacımız öğrenen organizasyonların sahip olması gereken temel özelliklere ne ölçüde sahip olduklarını incelemektir. Araştırmada temel varsayımımız hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin öğrenen organizasyonlarının sahip olması gereken temel özelliklere sahip olduğu yönündedir. Bu doğrultudaki araştırmamızda, varsayımımızın örgütlerde var olup olmadığının kısa bir analizi yapılacaktır. Çalışmanın örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın son bölümde daha başarılı bir öğrenen organizasyon olma konusunda bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar

ABSTRACT

LEARNING ORGANİZATION AND A PRACTICE

Tolgay, Funda

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Assistant Professor, Tunç Bozbura

September, 2010, 95 pages

In a recent years, fast-changing enviroment conditions difficult for organizations to survive. In these circumtances the survival of organizations are possible which they adapt to competition and beter understand the environmental conditions. Knowledge and learning organizations in these conditions has been the most important weapon. Organizations that Only providing indivual learning .is not enough , they should be provide organizational learning, with participation of all individuals. Differences can be made In the current competitive enviroment only by this way.The basic of learning organization philosophy forms continious learning and development.

In this study our main purpose is to investigate what extent basis properties learning organizations have. Our basic assumption in the study is learning event of organizations which are active in service sector are able to have basis properties what should they have. In this direction our search will make a brief analysis of our assumptions that exist or do not exist in organizations. The study is expected to contribute to organizational learning. In the last part of the study some suggestions were given to be more successful learning organizations.

Keywords: Learning, Organizational Learning, Learning Organization

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖĞRENME KAVRAMI.....	2
2.1. ÖĞRENME DÜZEYLERİ.....	3
2.1.1. Bireysel Öğrenme.....	3
2.1.1.1. Bireysel Öğrenme Stilleri.....	4
2.1.1.1.1. Dunn ve Dunn'ın öğrenme stilleri modeli.....	5
2.1.1.1.2. Grasha ve Reichmann öğrenme stilleri sınıflandırması.....	6
2.1.1.1.3. Kolb'un öğrenme stilleri modeli.....	6
2.1.1.1.4. Reinert'in öğrenme stilleri sınıflandırması.....	10
2.1.1.1.5. Jung'un öğrenme tipleri kuramı.....	10
2.1.1.1.6. Gregorc'un öğrenme stilleri modeli.....	12
2.1.1.1.7. Honey ve Mumford Öğrenme Tercihleri Modeli... 	13
2.1.2. Grup Düzeyinde Öğrenme.....	13
2.1.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme.....	14
2.1.3.1. Crossan/Lane/White' in modeli.....	15
2.1.3.2. Nonaka vd.' nin bilgi değişim modeli.....	18
2.1.3.3. Cook/Brown ve Spender' in modeli.....	21
2.1.3.4. Kim'in tamamlanmamış öğrenme çemberi.....	23
2.2. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME.....	25
2.2.1. Organizasyonel Öğrenme Düzeyleri.....	26
2.2.1.1. March ile Olsen.....	27
2.2.1.2. Argyris ile Schön.....	28

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON.....	31
3.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	31
3.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN EVRİM SÜREÇLERİ	32
3.2.1. Bilen Organizasyon.....	32
3.2.2. Anlayan Organizasyonlar.....	33
3.2.3. Düşünen Organizasyonlar.....	34
3.2.4. Öğrenen Organizasyonlar.....	35
3.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	36
3.3.1.Sistemik Problem Çözme.....	36
3.3.2.Yeni Yaklaşımlar Deneme ve Deney Yapma.....	37
3.3.3.Kendi Tecrübelerinden ve Geçmişten Öğrenme.....	37
3.3.4.Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme.....	38
3.3.5.Bilgiyi Tüm Organizasyonla Paylaşma.....	39
3.4. ORGANİZASYONEL ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN TEMEL	
UNSURLAR.....	40
3.4.1. Paylaşılan Vizyon.....	40
3.4.2. Örgüt Kültürü.....	41
3.4.3. Strateji.....	42
3.4.4 Çevresel Faktörler.....	42
3.4.5. Organizasyon Yapısı.....	43
3.4.6. Teknoloji.....	43
3.4.7. Organizasyonel Hafıza.....	44
3.5.ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ENGELLEYENFAKTÖRLER.....	44
3.5.1. Pozisyon ve Kişisel Kimlik Anlayışı.....	45
3.5.2. Düşmanı Dışarıda Arama Sendromu.....	45
3.5.3. Olaylara Takılıp Kalma.....	45
3.5.4. Yavaş Değişimlerin Önemsizmemesi.....	46
3.5.5. Tecrübeyle Öğrenme Hayali.....	46
3.5.6. Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar.....	46
3.5.7. Geçmişin Başarılarına Sığınma.....	47

3.6.ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARLA GELENEKSEL ORGANİZASYONLARIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	47
3.7.ÖĞRENEN ORGANİZASYON DİSİPLİNLERİ.....	49
3.7.1. Kişisel Yetkinlik.....	49
3.7.2.Zihni Modeller.....	50
3.7.3.Paylaşılan Vizyon.....	51
3.7.4.Takım Halinde Öğrenme.....	52
3.7.5.Sistem Düşüncesi.....	54
4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE BİR UYGULAMA.....	56
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	56
4.2. UYGULAMA.....	56
4.3. SINIRLILIKLAR.....	56
4.4. VERİLER VE TOPLANMASI.....	57
4.5. BULGULAR.....	57
4.5.1.Sosyo-Demografik Özellikler.....	59
4.5.2.Öğrenen Organizasyonların Sahip Olması Gereken Özelliklerle İlgili Analizler.....	60
4.5.2.1. Birinci grup(Açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı)...	60
4.5.2.2. İkinci grup (Eğitim ve geliştirme).....	60
4.5.2.3. Üçüncü grup (Yönetimin tutumu).....	62
4.5.2.4. Dördüncü grup (Yeni yaklaşımlar deneme).....	63
4.5.2.5. Beşinci grup (Kıyaslama).....	63
5.TARTIŞMA VE SONUÇ.....	66
KAYNAKÇA.....	69
EKLER.....	74
EKLER-1 Anket Soruları.....	75
EKLER- 2 Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	81

TABLÖLAR

Tablo 2.1 : Jung'un Temel Kişilik Ve Duyuşsal Özellikler Sınıflaması.....	11
Tablo 2.2 : Üç Düzeyde Dört Aşamalı Örgütsel Öğrenme Modeli.....	18
Tablo 3.1 : Öğrenen Organizasyonlarla Geleneksel Organizasyonların Öğrenme Özellikleri Açısından Karşılaştırılması	48
Tablo 4.1 : Katılımcı Sosyo-Demografik Özellikleri.....	59
Tablo 4.2 : Birinci Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
Tablo 4.3 : İkinci Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 4.4 : Üçüncü Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Tablo 4.5 : Dördüncü Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	64
Tablo 4.6 : Beşinci Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	65

ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : Öğrenme Çemberi.....	8
Şekil 2.2 : Kolb'un Öğrenme Modeline Dayalı Öğrenme Stilleri.....	9
Şekil 2.3 : Dinamik Bir Süreç Olarak Crossan, Lane&White' a Göre Örgütsel Öğrenme.....	15
Şekil 2.4 : Bilginin Sarmal Evriminin Dönüşüm Ve Kendini Aşma Süreci	19
Şekil 2.5 : Çoğulcu Epistemoloji Ve Eylem Olarak bilmek.....	22
Şekil 2.6 : Dinamik bir süreç olarak Crossan vd.' ye göre örgütsel öğrenme.....	24
Şekil 2.7 : March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli.....	27

KISALTMALAR

Aynı eser/yer.....a.e.

Adı geçen esera.g.e.

Adı geçen tez..... a.g.t.

1. GİRİŞ

Küreselleşme hızının arttığı günümüzde örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmesi, içinde buldukları ortamın şartlarına uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlı bulunmaktadır. 1990' larda Peter Senge' in "The Fifth Discipline" kitabında ilk defa kullanılan öğrenen organizasyon kavramı, yönetim biliminin sık kullanılan terimlerinden biri haline gelmiştir. Bu kavram örgütlerin bilgiyi sistematik şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü kazanmalarını sağlamaktadır. Örgütlerin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bilgiler örgüt tarafından ihtiyaçlara göre düzenlenmeli ve tüm örgüt düzeyinde yayılıp, benimsenmesi sağlanmalıdır.

Öğrenen organizasyonun beş temel disiplini; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi sayesinde örgüt içerisinde yaratılacak sürekli öğrenme felsefesi, örgütlerin içinde yaşadıkları şartlara uyum sağlayabilmesine ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak verir.

Çalışmada amaç, öğrenen organizasyon oldukları varsayılan işletmelerde çalışan hizmet sektörü çalışanlarının, öğrenen organizasyonların sahip olması gereken özelliklerle ilgili algılamalarının incelenmesine ve bu özellikler açısından değerlendirilmelerine yönelik bir araştırmadır. Çalışmanın önemi, yoğun rekabet içinde hayatta kalmaya çalışan şirketlerin sürekliliğine katkı sağlaması düşünülmektedir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Bu bağlamda birinci bölümünde öğrenme kavramı, öğrenme düzeyleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde organizasyonel öğrenme kavramı, öğrenen organizasyon kavramı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise öğrenen organizasyonların sahip olması gereken özelliklerle ilgili hizmet sektörü çalışanlarının algıları analiz edilmiştir. Bu araştırmada elde edilmek istenen bilgilere anket çalışması uygulanarak ulaşılabacaktır.

2. ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme genel olarak; ‘davranışta ya da potansiyel davranışta, yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla görelî olarak kalıcı bir değişlikle sonuçlanan süreçtir.’(Morris ve diğ. 2002, s.196) Dolayısıyla öğrenme yalnızca bilgi edinme süreci değildir. Aynı zamanda bireyin bu bilgiyi günlük hayatında veya iş hayatında uygulamasıdır.

Öğrenme bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan; Piaget’ ye göre öğrenme; ‘bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel faaliyetlerdir. Eddie Obeng ise öğrenmeyi şöyle tanımlıyor; ‘öğrenmek çevremizdeki dünyayı daha iyi anlamak ve gelecekte karşılaşılabileceğimiz sorunlara kendimizi daha iyi hazırlamamız için geçirdiğimiz aşamalı bir süreçtir. Bir şeyi bir kez öğrendiğimizde, öğrendiğimizi hatırlama ve uygulama bilinçli bir güç gerektirir. Bununla beraber, düşünceleri ve hareketleri birçok kere tekrarladıktan ve öğrendiklerimizi uyguladıktan sonra, ne yaptığımızı fark etmek ve ilk başta kullandığımız o yorucu ilerleme yöntemi ile düşünmek gittikçe zorlaşır. Öğrendiğimiz şey yavaş yavaş bilinçaltımıza yerleşir ve kendiliğinden yaptığımız veya düşündüğümüz bir alışkanlık haline gelir. (Çam 2002, ss.26-27).

Öğrenmenin temel iki öğesi vardır;

- a. Tekrar veya yaşantı sonucu ortaya çıkan bir davranıştır.
- b. Davranışta bir değişiklidir. Bir davranış değişikliğinin öğrenme olabilmesi için belli ölçüde sürekliliğinin olması gerekir. (Saylan 2006, s.15)

Öğrenmek niçin önemlidir? Bugün öğrenme hızla değişen ve gelişen dünyamızda varlığımızı sürdürebilmemiz için gerekli olan üstünlüklerden biridir.

Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar, en kolay ve hızlı öğrenenler olacaktır. Bugün, insan hali hazırda var olan bilgi ve deneyiminin ilerideki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir (Braham 1998, s.13).

İşin esası daha akıllı, daha hızlı, daha üretken bir iş gücüne ihtiyaç duymamızdır ve bunu yaratmanın tek yolu yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçer (Argyris 2001, s.177).

2.1. ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Öğrenme insan hayatının en önemli parçalarından biridir. Örgüt içerisindeki bireyler doğal olarak örgüt içerisinde öğrenmeye devam ederler. Örgüt çalışanları, işlerinin yanı sıra hikayelerini paylaşmakta, tavsiyelerde bulunmakta, yeni kullanılmaya başlayan iş aletlerine adapte olup, öğrendikleri meslektaşlarının hareketlerini kopya etme eğilimi göstermektedirler. Değişime açık, genellikle sosyal, doğal olan ve iş hayatında gelişen bu öğrenmeye örgütsel öğrenme denir (Avcı 2005, s.38 içinde Mulaolland 2001 s.337). Avcı 'nın da belirttiği gibi örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için öncelikle öğrenme birey bazında gerçekleşmekte daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu grupların öğrenmesi ile sonuçlanmaktadır. Öğrenmenin sonuçlarının anlaşılabilmesi için bireyler, gruplar ve örgüt arasındaki ilişkinin bilinmesi önem kazanmaktadır. Bu hiyerarşiye göre, öğrenme, bireysel, grup bazında ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir (Avcı a.ge., s.38 içinde Mulaolland 2001 s.338).

2.1.1. Bireysel Öğrenme

Değişimin hızlı yaşandığı günümüzde şirketlerin rekabet avantajı elde edebilmek için fark yaratması gerekmektedir. Öğrenme yapı ve kapasiteni geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı örgütlerin temel özellikleri arasında sayılacaktır. Sıradan örgütler ile başarılı örgütleri birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır (Braham a.e., ss.13-14). Bu farkı şirketler ancak bilginin kaynağı olan bireyler aracılığıyla elde edebilir. Bireysel öğrenmenin organizasyonel öğrenme için önemi hem apaçık ortada hem de gizlidir. Apaçık, çünkü bütün organizasyonlar bireylerden oluşur; gizlidir, çünkü organizasyonların öğrenmesi bazı özel bireylere bağlıdır hepsine değil (Kim 2004, s.29). Yeni bilgi daima bireyle başlar. Daha öncede belirttiğimiz gibi, bireysel öğrenme

olmadan ne organizasyonel öğrenme ne de öğrenen organizasyonlar olabilir. Ancak bireysel öğrenme, organizasyonel öğrenme için yeterli değildir (Çam a.e., s.42). Lundberg, ihtiyaç duyulan düzeyde öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için bireyler tarafından öğrenilen ve örgüte aktarılanlar kadar, örgütün de öğrendiklerini tüm bireylere aktarmasına gerekli görmektedir. Bunun içinde, kurumlar tarafından desteklenen çift yönlü bir iletişim zorunlu görülmektedir (Avcı a.e., s.39 içinde Lundberg 1995,ss.10-23). Bireysel öğrenme ve bunun organizasyonel hedeflere yönlendirilmesiyle, organizasyonel öğrenme gerçekleşir. Öğrenme sayesinde organizasyonlar, çevreleri hakkında bir anlayış ve yorum geliştirirler ve güçlü stratejiler oluşturmaya başlarlar (Çam a.e.,ss.42-43 içinde Lyles 1985, s.804).

2.1.1.1. Bireysel öğrenme stilleri

Araştırmacıların bireyler arasındaki farkları araştırmaları sonucunda ortaya çıkan öğrenme stili kavramı, her birey ile ilgili ipucu veren gözlenebilir ve ayırt edilebilir davranışları içerir. Yürürken, yatarken, otururken, konuşurken, oynarken, yazarken bireyi etkiler ve bu özelliklere göre eylemler yapılır (Güven ve Kürüm 2006, s.76 içinde Boydak, 2001). Ayrıca kişilerin öğrenme stilleri nasıl öğrenecekleri hakkında bize bilgi vermektedir.

Öğrenme stili kavramı, ilk kez 1960 yılında Rita Dunn tarafından ortaya atılmıştır. Bu yıldan itibaren de üzerinde sürekli araştırmalar ve çalışmalar yürütülmüştür. 1980'li yıllardan sonra da öğrenme stili ile ilgili araştırmalar gerek sayı gerekse nitelik açısından artmıştır. (Güven ve Kürüm a.g.e., s.76 içinde Babadoğan,1995). Güven' in (2004) de belirttiği gibi öğrenme stilleri her araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır.

- a. Dunn ve Dunn'ın Öğrenme Stilleri Modeli
- b. Grasha ve Riechmann Öğrenme Stilleri Sınıflandırması
- c. Kolb'un Öğrenme Stilleri Modeli
- d. Reinert'in Öğrenme Stilleri Sınıflandırması
- e. Jung'un Öğrenme Türü Kuramı
- f. Gregorc'un Öğrenme Stilleri Sınıflandırması

g. Honey ve Mumford Öğrenme Tercihleri Model

2.1.1.1.1. *Dunn ve Dunn'ın öğrenme stilleri modeli*

Dunn ve Dunn bireylerin öğrenme stillerini dört ana başlık altında incelemişlerdir. Bu ana başlıkların her birinin alt elementleri bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Çevresel Koşullar
- b. Duyuşsal Özellikler
- c. Sosyal Tercihler
- d. Fiziksel Özellikler

Çevresel koşullar; dört elementi içermektedir. Bunlar öğrenmenin gerçekleşeceği fiziksel ortamın ses, ışık, sıcaklık durumu ile ilgili koşullardır. Örneğin; bazı bireyler çalışacakları ortamın daha aydınlık olmasını tercih ederken, bazıları daha loş olmasını tercih edebilirler.

Duyuşsal özellikler; öğrencilerin öğrenmeye güdülenmesi, çalışmada süreklilik, öğrenme sorumluluğu ve öğrenmede yapılanmışlık gibi özellikleriyle ilgilidir.(Güven 2004, s.34) Örneğin; bazı bireyler düzenli çalışma şeklini tercih ederken bazıları bu çalışma şeklini tercih etmezler.

Sosyal tercihler; bireylerin nasıl bir sosyal ortamda öğrenmek istemeleriyle ilgilidir. Örneğin; bazı bireyler kendi başlarına öğrenmek yerine takım olarak öğrenmeyi tercih ederler.

Fiziksel özellikler; bireylerin öğrenme için seçtikleri zaman dilimi, öğrenme için seçtikleri duyu organlarıyla ilgilidir. Örneğin; bazı bireyler görerek, bazıları dinleyerek öğrenebilirler.

2.1.1.1.2. Grasha ve Reichmann öğrenme stilleri sınıflandırması

Grasha ve Reichmann öğrenme stilini üç kategoriye ayırmışlardır.

Bunlar;

- a. Katılımcı – Kaçınan
- b. İşbirlikçi – Yarışmacı
- c. Bağımlı – Bağımsız

Katılımcı - kaçınan; katılımcı öğrenme stiline sahip bireyler öğrenmekten zevk alırlar, çevreleriyle uyumludurlar. Kaçınan öğrenme stiline sahip bireyler çok az sorumluluk alırlar ve öğrenmekten zevk almazlar.

İşbirlikçi - yarışmacı; işbirlikçi öğrenme stiline sahip kişiler bilgiyi arkadaşları ile paylaşarak öğrenirler. Takım çalışmalarından hoşlanırlar. Yarışmacı öğrenme stiline sahip kişiler diğer öğrenenlerden daha iyi olmaları gerektiğine inanırlar, yarışmaktan zevk alırlar.

Bağımlı - bağımsız; bağımlı öğrenme stiline sahip kişiler öğretmeni bilginin kaynağı olarak görürler ve onun direktifleri doğrultusunda hareket ederler. Bu kişiler sürekli bir otoriteye ihtiyaç duyarlar. Bağımsız öğrenme stiline sahip kişiler kendi adımlarıyla bireysel olarak öğrenmeyi tercih ederler. Kendileri için gerekli gördükleri şeyleri öğrenirler.

2.1.1.1.3. Kolb'un öğrenme stilleri modeli

David Kolb'un ortaya attığı yaşantısal öğrenme kuramı, davranışçı ve bilişsel alan kuramlarına alternatif bir yaklaşım olmaktan çok, öğrenmenin yaşantısı, biliş, algı ve davranışın bir bileşimi olduğunu savunmaktadır (Eskici 2008, s.31 içinde Kolb&Kolb 2005, ss.1-3).

Deneyimsel öğrenme kuramında öğrenme, "öğrenme çemberi" olarak tasarlanmıştır. Öğrenme çemberinde dört temel öğrenme biçimi yer almıştır. Öğrencilerin etkin

olabilmeleri için bu dört farklı beceriyi işe koşmaları gerekmektedir. Bunlar, birbirini izleyen dört aşamayı oluşturmaktadır. Öğrenme stilleri de bu öğrenme biçimlerine dayalı olarak belirlenmiştir. Bu öğrenme biçimlerini şekil 2.1’ de görülmektedir. Bunlar şu biçimde sıralanabilir (Güven a.e., s.42):

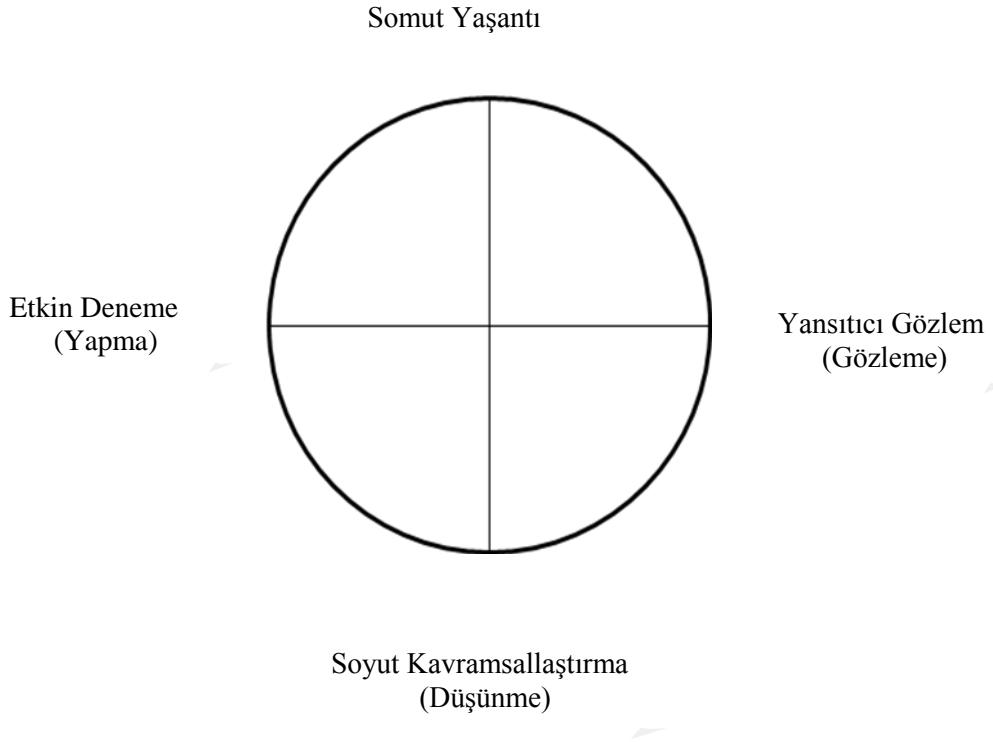
- a. Somut yaşantı
- b. Yansıtıcı gözlem
- c. Soyut Kavramsallaştırma
- d. Etkin Deneme

Somut yaşantı; bireyler sorunların çözümünde sezgilerine güvenirlir. Bu öğrenme biçimine sahip bireyler diğer bireylerin görüş ve düşüncelerine açıktırlar ve onlarla fikir alış verişi yapmaktan mutluluk duyarlar. Bu gruptakiler için konunun “niçin” ini açıklamak önemlidir. Derse katılım ve tartışmalar bu grupta yer alan bireylerin etkili şekilde öğrenmesini sağlar.

Yansıtıcı gözlem; bu öğrenme biçiminde bireyler uygulamalar yerine olayların özünü kavramayı, doğru nedir, nasıl oluşur sorularına yanıt bulmaya çalışırlar. Kişiler görüşlerini oluştururken kendi düşünce ve duygularına güvenirlir.

Soyut kavramsallaştırma; bu öğrenme biçiminde bireyler olayların mantıksal analizini gerçekleştirdikten sonra düşünerek öğrenmeyi tercih ederler. Genellikle sorun çözmekten hoşlanırlar. Etkili bir öğrenme için bu grupta yer alan bireylere “nasıl” sorusunun cevabı verilmeli ve gerçek uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Bu tür öğrenenler laboratuvar çalışmaları, gözlem gezileriyle etkili şekilde öğrenirlir.

Etkin deneme; bu şekilde öğrenen bireyler izlemek yerine uygulayarak öğrenirlir. Deneyimsel öğrenme modelinin sol üst köşesinde yer alan bu kişiler deneme-yanılm yoluyla öğrenmeyi tercih ederler. Bu grupta yer alanlar grup tartışması, rol yapma, beyin fırtınası gibi çalışmalarla etkili şekilde öğrenirlir.

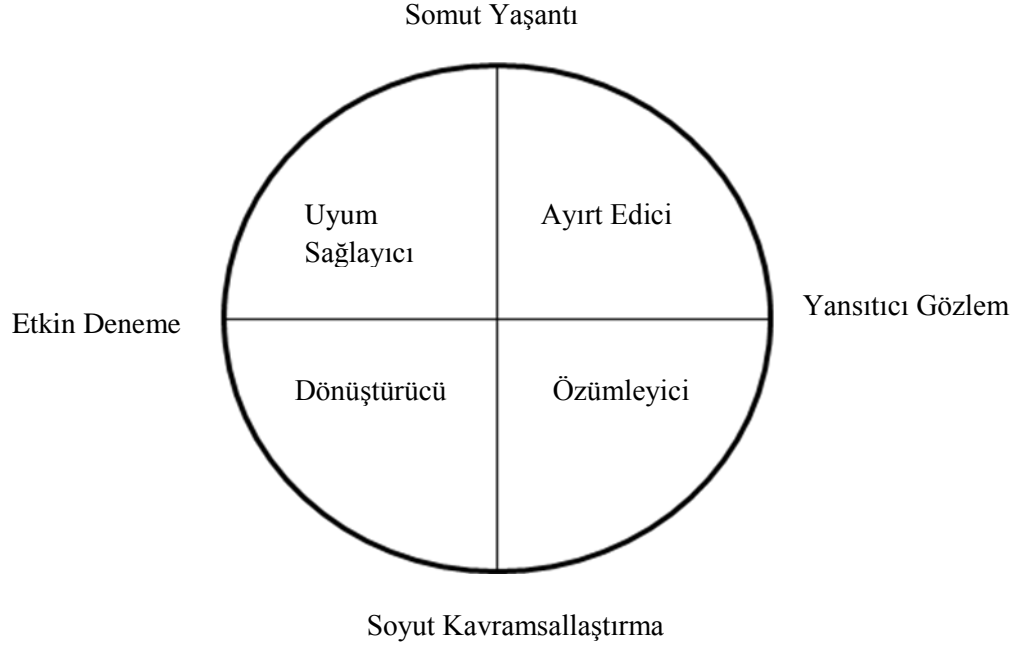


Şekil 2.1 : Öğrenme çemberi

Kaynak: Güven a.e., s.27 içinde, Kolb 1984, s.70.

Deneyimsel öğrenme kuramına göre, öğrenmen bir döngüdür ve birey için bu dört öğrenme biçiminden biri öncelik kazanır. Her bireyin öğrenme stili bu dört öğrenme biçiminin bileşenidir. (Güven a.g.e., s.47) Kolb'un buna göre ortaya koyduğu öğrenme stilleri şekil 2. 2' de görülmektedir.

- a. Dönüştürücü
- b. Ayırt Edici
- c. Özümleyici
- d. Uyum Sağlayıcı



Şekil 2.2 : Kolb'un öğrenme modeline dayalı öğrenme stilleri

Kaynak: Güven a.g.e., s.30 içinde, Kolb 1984, ss. 77-78.

Dönüştürücü öğrenme stili; Bu öğrenme stilinde soyut kavramsallaştırma ve etkin deneme baskındır. Bu stile sahip kişiler teknik konular ve sorunlarla ilgilenmeyi tercih eder. Bu kişiler sorun çözme, karar verme, mantıksal analiz yapabilme özelliklerine sahiptir ve çoğunlukla yaparak öğrenirler.

Ayırt edici öğrenme stili; Bu öğrenme stilinde somut yaşantılar ve yansıtıcı gözlem baskındır. Bu kişiler başka insanlarla iletişim içerisinde olabilecekleri meslekleri tercih ederler. Bu öğrenme stiline sahip kişiler yaratıcı, sosyal ve esnek düşünce yapısına sahip kişilerdir. Bu kişiler somut durumları birçok açıdan gözden geçirir ve düzenlerler.

Özümleyici öğrenme; Bu öğrenme stilinde soyut kavramsallaştırma ve yansıtıcı gözlem baskındır. Bu stilde öğrenen kişiler soyut kavram ve düşünceler üzerine yoğunlaşırlar ve daha az insana odaklanırlar.

Uyum sağlayıcı öğrenme; Bu öğrenme stilinde soyut yaşantı ve etkin deneme baskındır. Bu öğrenme stiline sahip kişiler sezgileriyle öğrenme yoluyla sorunları çözme

eğilimdedirler. Bu kişiler değişikliklere uyum sağlamakta zorlanmazlar ve yaparak öğrenirler. Pazarlama ve satış gibi işlerde başarılı olurlar.

2.1.1.1.4. Reinert'in öğrenme stilleri sınıflandırması

Reinert, öğrenem stillerini görerek, işiterek, sözlü semboller ve hareket temelli olarak dört grupta toplamıştır (Güven a.e., s.58).

Görerek öğrenenler; bu grupta yer alan kişiler görme duyusunu kullanarak öğrenmeyi tercih ederler. Bu öğrenme stiline sahip kişiler öğrenirken görsel materyallere ihtiyaç duyarlar.

İşiterek öğrenenler; bu grupta yer alan kişiler işitme duyularını kullanarak öğrenirler. Bu kişiler başkalarının konuşmalarını dinlemeyi severler, sesli okumaktan hoşlanırlar ve sözel olarak özetlemeyle öğrenirler.

Sözel sembollerle öğrenenler; bu grupta yer alan bireyler sözel öğeleri kullanarak öğrenirler. Bu kişiler sözcük oyunlarından hoşlanır ve öğrenirken sözel olarak özetlemekten hoşlanırlar.

Hareket temelli öğrenenler; bu kişiler dokunma duyularını kullanarak öğrenirler. Bu öğrenme stiline sahip kişiler öğrenirken somut nesnelere dokunmayı tercih ederler ve yazarak öğrenirler.

2.1.1.1.5. Jung'un öğrenme tipleri kuramı

Jung, temelde iki insan tipi üzerinde durmuştur: Dışadönük ve içedönük. İnsanları temelde iki tipe ayıran Jung, bu sınıflamanın devamı olarak temel kişilik ve duyuşsal özellikleri birbiriyle ikili oluşturan dört kümeye ayırmıştır (Veznedaroğlu ve Özgür 2005, s.5) Jung'un bu sınıflandırması tablo 2.1' de görölmektedir.

Tablo 2.1 : Jung'un temel kişilik ve duyuşsal özellikler sınıflaması

Dünyayla İlişki Şekli	Dışadönük (Extraversion) E İçedönük (Introversion) I	
	Şeylerin ve diğer insanların dünyasına dışa dönüklük	Fikirlerin ve hislerin iç dünyasına dönüklük
Karar verme/ oluşturma şekli	Karar verici (Judging) J Azimli (Perceiving) P	
	Karara ulaşırken ve sorunları çözerken bir sıraya (düzene) odaklanmak.	Mümkün olduğunca çok veri ve bilgi elde etmeye odaklanmak.
Algı Şekli	Algısal (Sensation) Sezgisel (Intuition) N	
	Duygularla algılamaya, olgulara, detaylara ve somut olaylara dönüklük.	Olasılıklara, hayal gücüne, anlamlara ve şeyleri bir bütün olarak görmeye dönüklük.
Değerlendirme Şekli	Düşünen (Thinking) T Hisseden (Feeling) F	
	Mantık ve gerçekçiliği kullanarak analiz yapmaya dönüklük.	İnsani değerlere, kişisel dostluklar kurmaya, inanç ve beğenilere bağlı olarak karar vermeye dönüklük.

Kaynak: Veznedaroğlu ve Özgür a.g.e., s.5 içinde, Given 1996.

Dışa dönük öğrenme stili; bu öğrenme stiline sahip kişiler başkalarıyla zaman geçirmekten hoşlanırlar, kalabalık ve gürültülü ortamları severler. Bu kişiler başkalarıyla öğrenmeyi tercih ederler.

İçe dönük öğrenme stili; bu kişilerin ilgisi içe dönük olarak yoğunlaşmıştır. Öğrenirken başkalarıyla zaman geçirmekten hoşlanmazlar, ayrıca öğrenirken kendi kendilerini güdülemeyi başarılı şekilde gerçekleştirirler.

İnsanlar algılama sürecindeki eğilimlerine göre ikiye ayrılabilir: Algısal ve sezgiseller (Veznedaroğlu ve Özgür a.e., s.6). Güven'in (2004) belirttiği gibi algısal öğrenme stiline temelinde birey duyularıyla edindiği bilgileri algılamaktadır. Algısal öğrenciler bütün duyularını etkili şekilde kullandıklarından soyut kavramlardan hoşlanmazlar. Gözlem ve deneylerden elde edilmiş gerçek, somut, sayılabilir verilerden hoşlanırlar. Sezgisel öğrenme stiline sahip bireyler kavramlar arasındaki ilişkileri farklı

bakış açılarıyla görmeye çalışırlar. Bu tip öğrenme stilindeki bireyler genellikle çabuk sıkılırlar ve neyi, niçin, nasıl öğrenebilecekleri konusunda değişiklik ararlar.

Bireyler karar verme süreçlerindeki eğilimlerine göre düşünürler ve hissedener olarak ikiye ayrılırlar. Düşünürler, nesnel ve çözümleyici yollarla olayları ve durumları değerlendirmeye çalışırlar. Mantık ve analize dayalı karar verme eğilimindedirler. Hissedenler, nesnel olmayan empatik yaklaşıma dayalı kararlar verirler. Bu kişiler çevreleriyle iyi ilişkiler kurarlar ve karar verirken kişisel, insani kuralları göz önünde bulundururlar.

Kişilerin hayata yaklaşımlarını karar verici ve azimli olarak iki tip temsil etmektedir. Karar vericiler düzenli olarak çalışmayı tercih ederler. Yaptıkları işi planlamaktan ve organize etmekten hoşlanırlar. Hiçbir işi yarım bırakmaktan hoşlanmazlar. Azimliler ise değişik görüşlere ve öğrenme stillerine açıktırlar. Planlı çalışmaktan hoşlanmazlar, esnekler.

2.1.1.1.6. Gregorc'un öğrenme stilleri modeli

Gregorc'un öğrenme stili modeli, bilgi alma, işleme, depolama ve kodları çözme biçimleri üzerinde yoğunlaşan bir modeldir. Ayrıca, modele göre, kişinin öğrenmesinde ve öğrenme stilinin oluşmasında algılama yeteneği çok önemlidir. Kişilerin algılama yeteneklerine göre oluşturdukları öğrenme durumları onların öğrenme stillerini oluşturur. Gregorc'un öğrenme stilleri modelinde öğrenme stilleri somut sırasal, soyut sırasal, somut dağınık ve soyut dağınık olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Güven a.e., s.41 içinde Ekici 2002, ss. 43-44).

Somit aşamalı; bu öğrenme stilinde kişiler beş duyu organını çok sık kullanır ve sistematik olarak adım adım çalışırlar. Bu kişiler gerçek yaşam örneklerini ve dokunarak öğrenmeyi tercih ederler.

Soyut aşamalı; bu kişiler öğrenirken tek başına iyi organize edilmiş materyallerle çalışmaktan hoşlanırlar. Yazılı, sözel ve görsel materyalleri tercih ederler. Karar vermeden önce bilgileri analiz ederler, araştırırlar.

Somut dağınık; bu kişiler deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi tercih ederler. Yönlendirmeden hoşlanmazlar ve risk almayı severler. Pek çok olasılığı görürler ve farklı fikirler üretirler.

Soyut dağınık; bu öğrenme stilindeki kişiler grup çalışmalarını severler. Yüz yüze iletişim kurulmadığı, görsel materyallerin kullanılmadığı eğitim ortamları onlar için yararlı olmayabilir. Diğer kişilerin deneyimlerini dinlemekten, duygularını, hislerini anlamaktan hoşlanırlar.

2.1.1.1.7. Honey ve Mumford Öğrenme Tercihleri Modeli

Honey/Mumford' un modeli deneyim kazanılması ve gözlemlerin işlenmesi ve değerlendirilmesi basamakları ile Kolb' un modelinden pek ayrı yönü bulunmamaktadır. Model, sürekli olarak gelişen aşağıdaki dört aşamadan oluşmaktadır (Avcı a.e.,s.44 içinde Stangl 2003):

- a. Deneyim kazanmak
- b. Düşünme
- c. Deneyimlerden sonuç çıkarmak
- d. Test etme

2.1.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Grup, iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karşılıklı bağı olarak bir araya gelmesi, bu karşılıklı bağılık içinde kişilerin belirli roller oynaması, bu rollerin oynanmasını düzenleyen belirli "norm"ların geliştirilmesi ile oluşur (www.noyabilgisayar.net 1997). Örgüt içerisindeki bireyler belirli bir amaca yönelmiş gruplar içerisinde yer alır. Bireyler bilgiyi gruplara, gruplar bilgiyi örgüt düzeyine taşımaktadır.

Bireyler, grupta kendi beklenti, norm ve değerlerine biçim vermekte, ancak grup düzeyinde ortaya çıkan bu yeni standart ve yüksek hedefler bireylerinkinden daha

yüksek olmaktadır. Bu bağlamda grup, bireysel rol beklentilerini gruba göre yönlendirecek ve yeni özellikte bir öğrenme sürecinin yürütücüsü olacaktır. Çünkü, grup, özünde bir sürecin sonucu olarak farklı davranış beklentilerini içermektedir. Bu beklentiler de grubun performansında etkili olmaktadır (Avcı a.e.,s.46).

Örgütsel öğrenmede, öğrenilenlerin uygulamaya geçirilmesi için takım çalışması gerekmektedir. Öğrenme sonucunda takım üyelerinin biriktirdiği bilgiler, paylaşılan bir örgütsel hafızayı, birleştirilmiş çeşitli perspektifleri ortaya çıkarır. Sonuçta, karar verme ve tercihlerin belirlenmesinde modeller geliştirilmesine yardımcı olur(Avcı a.g.t., s.46 içinde Salner 1999, s.489)

2.1.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme

Örgütlerde öğrenme daha öncede bahsettiğimiz gibi birey düzeyinde başlamakta daha sonra grup düzeyinde öğrenme devam etmektedir. Örgütsel öğrenme, öğrenme düzeyinin son aşamasıdır. Örgütsel öğrenme, kişilerin ve grupların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılması ile meydana gelmektedir. Bu bağlamda, bireysel öğrenme yetenekleri, örgütsel öğrenmenin, önemli, tamamlayıcı parçalarıdır ve örgütsel öğrenme, öğrenmeyi sağlayan birçok bireyce desteklenmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem ve prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir (Avcı a.g.t., s.47).

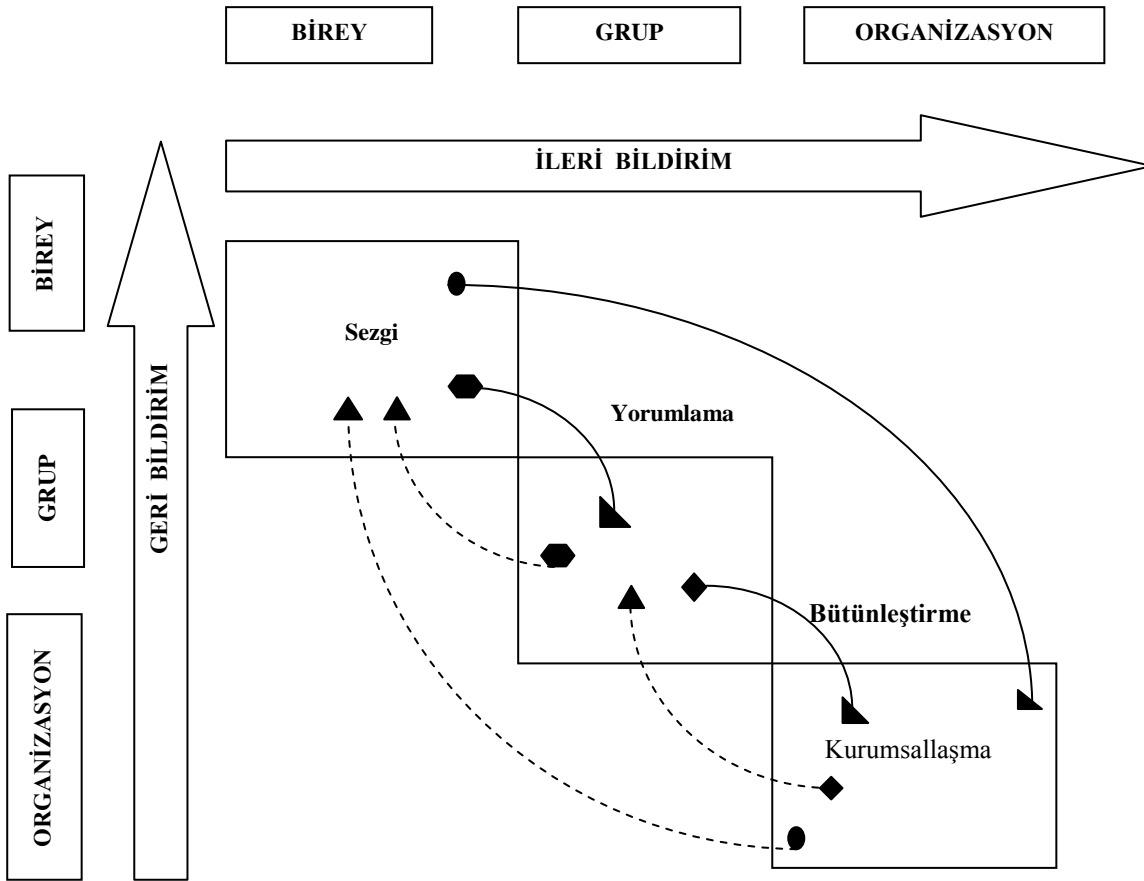
Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden, bilginin yayılması ve bilginin ortak olarak kullanılması açısından ayrılmaktadır. Bilgi, doğrudan tecrübelerden, diğerlerinin tecrübelerinden veya örgütsel hafızadan elde edilmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, yayılması ve uygulamaların paylaşılması açısından farklılıklar göstermektedir (Koçel 2003, s.356 içinde Garavan 1997, s.17).

İşletmelerde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmede, her aşamanın önemli noktaları vardır. Buna göre, bireysel düzeyde bilgi üretmede bağımsızlık (otonomi) önemlidir. Bireyler, faaliyet ve düşünceleri birleştirme serbestliğine sahip olursa, öğrenme

deneme-yanılma yoluyla olmaktadır. Grup düzeyinde, .diyalog ve tartışma önemlidir. Örgütsel düzeyde ise, bilgi üretme de kritik faktör olarak örgütsel yapı ön plana çıkmaktadır. Örgüt yapısı, etkileşme ve bağımsızlığa izin verdiği ölçüde bilgi üretimi gerçekleşecektir (Erdoğan 1991, ss.20-21)

Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşümünü sağlamak için geliştirilen bir takım modeller vardır. Bu modellerden önemlileri “Kim’in Bütünleşik Örgütsel Öğrenme Modeli”, “Crossan/Lane/White’ in Dört Süreçli ve Üç Aşamalı Öğrenme Modeli”, “ Nonaka ve Kanno’ nun Dört Boyutlu Bilgi Değişim Modeli” ile “Cook ve Brown’un Örgütlerde Bilgi Türleri Modeli”dir (Avcı a.e., s.48).

2.1.3.1 Crossan/Lane/White’ in modeli



Şekil 2.3 : Dinamik bir süreç olarak Crossan, Lane&White’ a göre örgütsel öğrenme

Kaynak: Hürlimann 2007 s. 25 içinde, Crossan, Lane&White 1999, s.532.

Crossan vd.' ne göre örgütsel öğrenme, “keşfetme” ile “kullanma” arasındaki etkileşim alanında meydana gelmektedir. “Keşfetme” yeni bir şeyler öğrenmeyi; “kullanma” ise, daha önceden elde edilen bilgilerin ve deneyimlerin örgütsel amaçlara uygun şekilde kullanımını ifade etmektedir (Avcı a.e., s.49). Bunun sonucunda bireysel düzeyden örgütsel düzeye doğru, şekil 2.3’ de görüldüğü gibi bir ilerleme meydana gelir.

Şekilde bu dört süreci sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma oluşturmaktadır. Bu süreçler üç aşamada birey, grup ve organizasyon düzeyinde gerçekleşmektedir. Düzeyler ve süreçler arası geri bildirim ve ileri bildirim meydana gelmektedir. Modelin öğrenme düzeyleriyle ilişkisini şu şekilde açıklayabiliriz.

Sezgi; benzerliklerin, modellerin ve/veya olanakların kişisel boyutta ve henüz bilinçli olarak değerlendirilmediği aşamadır. Sezgi, bilgi ve deneyim varlığının iki türü yardımıyla harekete geçmektedir. İlki, uzman sezgi’dir. Bu sezgi, deneyimler ve dışarıdan sağlanan bilgilerin toplamından oluşur ve kişiye özeldir. İkincisi, girişimci sezgidir. Bu sezgi, işletme boyutundaki değişiklikler için yenilikçi olanak ve şans yaratmakta, şirket deneyimleri ve bilgilerini temsil etmektedir. Yenilikçi olanakları algılamak, keşfedebilmek ve şirket temeline yayabilmek için metaforlar ve sembolik ifadelerden yararlanılmaktadır (Avcı a.e., s.50)

Yorumlama; bireysel ve grup düzeyinde gerçekleşir. Yeni bir görüşün, bireyin kendisi veya başkası için kelimeler ve resimler yardımıyla açıklanmasıdır. Yorumlama da dile getirilmeyen her şey dışı vurulmaktadır. Bireyler kendi sezgileri hakkında düşünür ve onları diğerleriyle paylaşır. Bu paylaşım sonucu bireysel ve ortaklaşa yorumlar oluşur (Martins&College 2007, s.193 içinde Weick 1995). Bu süreçte, bireylerin zihinsel haritaları şekillendirilmektedir. Dil, ortak ve paylaşılmış anlamların ortaya çıkmasına aracılık etmekte, hisler ve sezgilerin anlam kazanmasını sağlamaktadır. Bu aşamada güçlük, örtülü bilginin teknik bileşenlerinin hiç aktarılmaması veya eksik aktarılmasıdır. Bu durum, örgütsel öğrenmeye geçişte örtülü bilginin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bilginin eksik aktarılmasına önlemek ve örgütsel düzeye yayılmasına yardımcı olmak için iyi bir iletişim sistemi kurulması gerekmektedir(Avcı a.e., s.51 içinde Crossan, Lane & White 1999, s.528).

Bütünleştirme; bireyler gelir ve giderler, fakat organizasyonlar bilgiyi, tutumlarını, zihinsel haritalarını, normlarını ve değerlerini yıllarca korurlar. Bütünleştirmenin belirgin özelliği paylaşımır. Yöneticiler arasında paylaşılan bir parça bilgi, algı ve zihinsel harita bütünleştirme sistemini meydana getirmektedir. Üyeler arasında şaşırtıcı gözlem geçmesi ya da anlaşılmaz bir gelişmeyi tartışma, yöneticilerin ortak bir noktada birleşmelerini sağlamaktadır (Daft ve Weick 1984, s.285).

Yorumlamanın odaklandığı yer bireylerin anlayış ve davranışlarındaki değişim ise, bütünleşmenin odaklandığı yer kolektif davranışlardaki uyumdur. Uyumluluğu geliştirmek için grup üyelerinin ortak anlayışlarını geliştirmek gerekmektedir. Topluluk üyeleri arasında devam eden görüşmeler boyunca üyeler tarafından paylaşılan deneyimler (Crossan, Lane & White 1999, s.528 içinde Seely-Brown & Duguid, 1991) ortak anlayış veya kolektif fikir geliştirir ve tartışılan olayın yerini karşılıklı düzenleme alır (Crossan, Lane & White a.g.e., s.528).

Kurumsallaştırma; bütünleştirme, bireyler arası, yeni ve ortak zihinsel yönelimler, yeni davranış ve düşünce kalıpları meydana getirildiği aşamadır. Kurumsallaştırmanın hedefi, yeni bilgiyi tüm örgütte yaymaktır. Şirkette, becerilerin, düşünce ve davranış kalıplarının kurumsallaşmasıyla yeni sezgiler için fırsatlar yaratılmış olur (Avcı a.e., s.52)

Crossan/Lane/White' ın yeni bilgilerin öğrenilmesi ile başlayan ve kurumsallaşmaya kadar devam eden süreç, bu modelin temelini oluşturmaktadır. Sezgi, öncelikle bireysel bir faaliyet olarak görünmektedir. Bütünleştirme ve yorumlama, grup düzeyinde ortak anlamlar oluşturulmaya başladığı aşamadır. Kurumsallaştırma ise, birden fazla grubu ve örgütü kapsamaktadır. Bilginin kurumsallaşma oranı, yorumlamaya oranla daha düşüktür. Diğer ifadeyle, yorumlanan birçok bilgi kurumsallaştırılmaz. Kurumsallaştırmanın olması için, öğrenilenlerin, sisteme, yapılara, stratejilere, rutinlere aktarılması gerekmektedir. Çünkü, bu bilgiler, gelecekte örgüt üyelerinin eylemlerini ve

öğrenme sürecini etkilemektedir. Bu aktarımın kusursuz yapılması ile gelecekte örgüt üyelerinin etkin öğrenmesi sağlanacaktır (Avcı a.e., s.52). Crossan/Lane/White' ın örgütsel öğrenme modeli tablo 2.2.' de görülmektedir.

Tablo 2.2 : Üç düzeyde dört aşamalı örgütsel öğrenme modeli

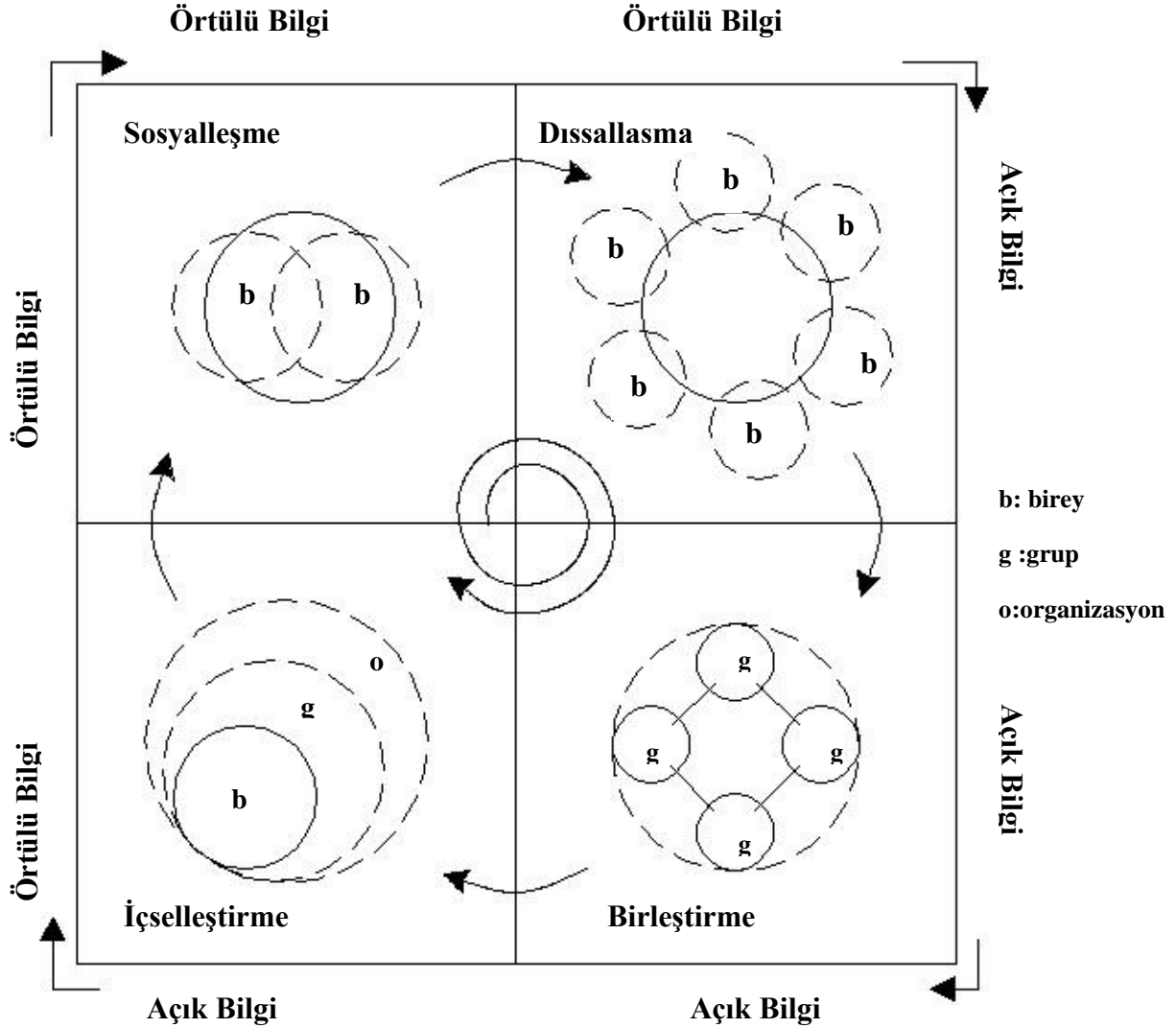
DÜZEYLER	SÜREÇLER	GİRDİ/ÇIKTI
Birey	Sezgi	Deneyimler İmajlar Metaforlar
Grup	Yorumlama	Dil Bilişsel Haritalar Konuşma/Diyalog
	Bütünleştirme	Paylaşılan Anlamlar Karşılıklı Uyum İnteraktif Sistemler
Organizasyon	Kurumsallaşma	Rutinler Teşhis Sistemleri Kurallar ve Prosedürler

Kaynak: Crossan , Lane & White a.e., s.525.

2.1.3.2. Nonaka vd.' nin bilgi değişim modeli

Organizasyonel bilginin oluşabilmesi için “örtülü (tacit) bilginin”, “açık (explicit) bilgi” haline gelmesi gerekir. Örtülü bilgi son derece kişisel olup formüle etmek güçtür. Bu bilgileri başkalarına iletmek de zordur. Açık bilgi, yerleşik ve sistemlidir (Nonaka 1998, s.34) Örtülü bilgi buzdağının altındaki kısmına benzetilirken açık bilgi de buzdağının üstünde kalan kısmını ifade eder. Örneğin Türkiye'nin akarsularının uzunluğu açık bilgiyi ifade ederken, bir hattatın uzun yıllar içinde edindiği el becerisi ve mesleki bilgisi örtük bilgiyi ifade eder. Örtülü bilgi ve açık bilgiyi birbirinden net hatlarla ayırmak oldukça zordur. Bilgi dağarcığımızın önemli bir kısmı açık ve örtülü bilginin birbiriyle iç içe olduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önemlisi bu iki bilgi türünü birbirinden ayırmanın mümkün olmadığıdır. Ayıklamaya kalkışıldığında her iki tarafın da anlam ve nitelik kaybına uğrayacağı görülecektir. Algılama açısından mutlaka bir ayırım yapmak gerekirse, örtülü bilginin sezgi ve deneyime dayalı, o ana ait ve pratik, açık bilginin ise daha çok akla ve evrensel kural ve

değerlere dayalı, ihtiyaç anına yönelik ve teorik olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır (Özdemir 2006, s.13). Nonaka' nın, bilginin oluşumunu, örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşimi sağlayan bilgi spirali, şekil 2.4' de verilmektedir.



Şekil 2.4 : Bilginin sarmal evriminin dönüşüm ve kendini aşma süreci

Kaynak: Nonaka & Konno 1998, pp. 37-52.

Bilginin örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşim yoluyla yaratılması Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından geliştirilmiş olan bilgi dönüşüm spirali ile anlatılmaktadır. Bunlar; 1) Örtülü bilgiden örtülü bilgiye, sosyalizasyon olarak isimlendirme; 2) Örtülü bilgiden açık bilgiye, veya dışsallaştırma; 3) Açık bilgiden açık bilgiye, veya birleştirme; 4) Açık bilgiden örtülü bilgiye veya içselleştirme. Bu dört bilgi

dönüşümünün üçü (sosyalizasyon, birleştirme ve içselleştirme) örgütsel teoride çeşitli perspektiflerden tartışılmaktadır (Akgün ve Keskin 2003, s.179).

a. Sosyalleşme: Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye

Sosyalleşme, örtülü bilginin bireylerarası paylaşımını içermektedir (Nonaka & Konno a.e., s.40). Bazen bir kimse örtülü bilgisini başkasıyla paylaşır. Örneğin, bir çırak ustanın örtülü becerilerini gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenir. Ustanın örtülü bilgisi, çırağın örtülü bilgi tabanını oluşturmuştur. Burada ustanın tecrübelerini çırakla paylaşması, “sosyalleşme” işlemini meydana getirir. Sosyalleşme işlemi, örtülü bilginin zihinsel bir model ve teknik beceriler olarak yaklaşımıdır (Çam a.e., s.46).

b. Dışsallaşma: Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye

Dışsallaşma, örtülü bilgiyi açık kavramlara çevirme prosesidir. Bu metaphorlar, analogiler, kavramlar, hipotezler veya modeller biçimlendirme yoluyla örtülü bilginin açık bilgi haline geldiği özlü bir bilgi yaratma prosesidir. Bir hayali kavramsallaştırmaya teşebbüs ettiğimizde çoğu kere dille onun özünü ifade ederiz (Akgün ve Keskin a.e., s.180 içinde Hitt ve diğerleri 2000, ss.231-246). Yazma ise örtülü bilgiyi açıkça ifade edebilir hale dönüştürme faaliyetidir. Dışsallaşma bilgi modu, tipik olarak kavram yaratma prosesinde görülmekte ve diyaloglar veya birlikte düşünme yoluyla başlatılmaktadır (Akgün ve Keskin a.g.e., s.180 içinde Nonaka & Takeuchi, 1995).

c. Birleştirme: Açık Bilgiden Açık Bilgiye

Bir kimse, açık bilginin ayrı parçalarını birleştirerek, yeni bir açık bilgi haline getirebilir. Örneğin, bir şirketin bütçe denetçisi firmanın bütününden enformasyon derleyip bir bütçe raporu haline getirdiğinde, o rapor, birçok farklı kaynaktan sağlanan enformasyonun sentezini yapmak anlamında yeni bilgidir (Çam a.e, ss. 46-47). Bu bilgi dönüşüm modu farklı açık bilgi türlerinin bir araya getirilmesini kapsamaktadır. Kişiler;

dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları veya elektronik iletişim ağlarıyla bilgiyi değiş tokuş edebilirler ve birleştirebilirler. Açık bilginin sınıflandırılması, birleştirilmesi, ilave edilmesi ve ayrılması yoluyla (bilgisayar veri tabanlarında yapıldığı gibi) var olan enformasyonun yeniden biçimlendirilmesi yeni bilginin oluşmasına yol açabilir. Bilgi yaratma, okullarda resmi eğitim ve öğretimde genellikle bu formları kullanma ile yerine getirilmektedir (Akgün ve Keskin a.e., s.180 içinde Clarke & Rolle 2001, pp. 206-214).

d. İçselleştirme: Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye

Açık bilgi, firmanın bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer çalışanların o bilgiyi kendi örtülü bilgileri haline getirmeye ve kullanmaya başlar. Örneğin, bütçe denetçisinin önerisi, firmanın finansal denetim sisteminin gözden geçirilmesine yol açar. Diğer çalışanlar bu yeniliği kullanır ve sonunda onun işlerini yapmak için gerekli araç ve kaynakların arka planının bir parçası olarak kabul etmeye başlar. Böylece bilgi 'içselleşmiş' olur (Çam a.e., s.47).

Bilgi üreten kurumda, bu modellerin dördü de dinamik bir etkileşim içinde, bir tür bilgi sarmalı oluşturur. Örtülü bilgi zihinsel modelleri ve inançları içerdiği için, örtülü bilgiden açık bilgiye geçmek gerçekte bir kimsenin dünyanın nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiği konusundaki vizyonunu açıklama sürecidir. Çalışanlar yeni bilgi ürettiklerinde, kendilerini ve firmayı yeniden üretmiş olurlar (Kara 2008, s.54 içinde Nonaka 1999, s.29).

2.1.3.3. Cook/Brown ve Spender' ın modeli

Nonaka vd.'nin adı geçen örgütsel bilgi yaratma modeli, literatürde kabul gören bir modeldir. Ancak, Nonaka vd.'nin modelinin temel yapı taşları dışındaki kısımları zaman zaman tartışılmaktadır. Bu bağlamda, Cook ve Brown, Nonaka vd.'nin bazı görüşlerini tenkit etmiş ve yeni bir model ortaya çıkarmıştır. Bu model, Nonaka' nın temel düşünceleri ile bağlantılıdır ve onun modelini tamamlamaktadır (Avcı a.e., s.55

içinde Cook ve Brown 1999, pp. 381-400). Cook ve Brown'ın modelini şekil 2.5' de görülmektedir.

	Birey	Grup
Açık Bilgi	Kavramlaştırılmış Bilgi	Objektif Kurallar ve Hikayeler
Örtülü Bilgi	Yetenek Temelli Bilgi ve Otomatik Bilgi	Kollektif bilgi, zihni modeller, rutinler ve anlamsal çerçeveler

Uygulama

Şekil 2.5 : Çoğulcu epistemoloji ve eylem olarak bilmek

Kaynak: Comas & Sieber 2001, p. 266.

Cook ve Brown, bilginin yaratılmasında Nonaka' nın tersine “bilginin örtülü veya açık” oluşu “ile bilginin bireysel veya sosyal bilgi” oluşunu dikkate almıştır. Bu iki boyut, içerik olarak dört farklı bilgi türünden oluşmaktadır. Sol üst alan, tek tek insanların dışarıdan öğrendikleri ve bilinçli olarak aktifleştirilebildikleridir. Sistematik bir bilgi hiyerarşisinin, açık ve ortaya konulabilir kısmını içerir. Alt sol alan, kişisel ve örtülü bilgiyi kapsamaktadır. Bu, dışsal bilgi gibi kullanılabilen, ancak, otomatik motorsal yetenekler gibi yeteneklere bağlı bilgidir. Örneğin; bir bisiklet veya bir araba kullanmak. Sağ üstte, grup düzeyinde açık hale gelen bilgi formu tanımlanmıştır. Buna, işin yapılma türü ve usulü ile ilgili metafor veya hikayeler örnek verilebilir. Sağ alt hücrede, gelecekte rekabet avantajı yaratacak ve öz yeteneklerin temeli olan, paylaşılmış örtülü bilgi yer alır. Bu bilgi, kaynak yönelimli bir rekabet avantajı yaratır. Paylaşılmış sosyal bilgi, (Genre), farklı işlere (bir işi yaparken sergilenen davranış ile toplulukta sergilenen davranış), teknolojilere (mektup veya e-maile cevap vermek) ve örgüt kültürü ile ilgili (statü, hiyerarşi, üniforma vb) olgulara göre spesifik, müşterek ve

paylaşılmış hareket tarzıdır. Türler (genres), işletmelere özel bir durumdur. Öğrenilmek zorundadır ve işletmelerde katılıma göre değeri artmaktadır. En genel anlatımla, bu kavramlar oldukça doğaldır ve telaffuz bile edilemeyebilir (Avcı a.e., s.55 içinde Cook, ve Brown 1999, pp. 381-400).

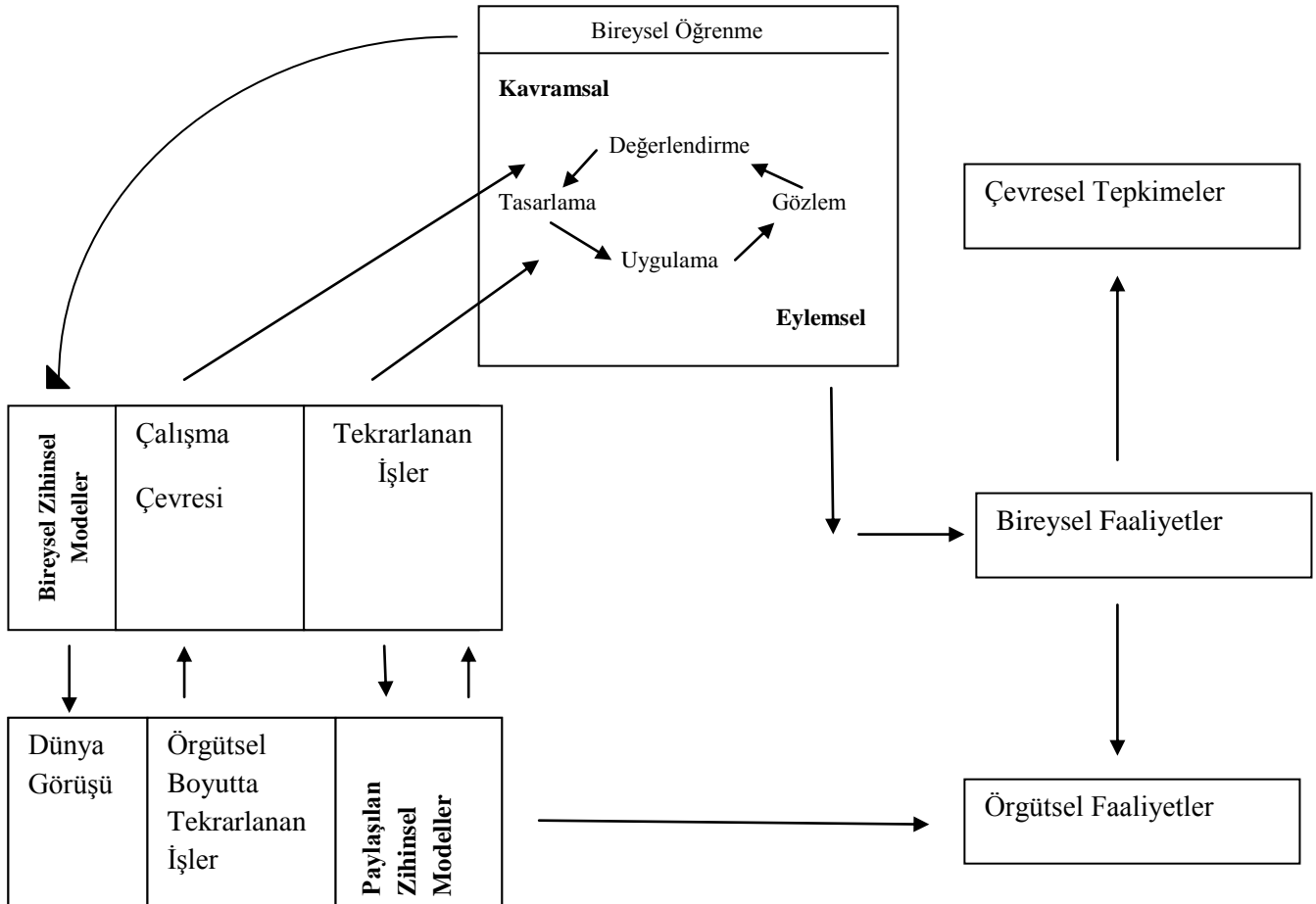
2.1.3.4. Kim'in tamamlanmamış öğrenme çemberi

Kim tamamlanmamış organizasyonel öğrenme çemberini üç şekilde tanımlamıştır; durumsal öğrenme, bölünmüş öğrenme, oportünist öğrenme.

Durumsal öğrenme; birey bir problemle karşılaştığında bu problemi üstünde çok düşünmeden anlık şekilde çözer ve sıradaki işine devam eder. Birey bilgiyi sonra kullanmak üzere derlemediği ya da unuttuğu zaman durumsal öğrenme meydana gelir; bireysel öğrenme ve zihinsel modelleri birbirinden ayıran hat budur. Öğrenme eğer kavramsal veya işlevsel olduğuna bakılmaksızın meydana geliyorsa, bu bireyin zihinsel modelini değiştirmiyorsa ve bundan dolayı uzun vadeli etki görülüyorsa, bu öğrenme içinde bulunan özel durum için geçerlidir. Çünkü bireyin zihinsel modelinde değişiklik gerçekleştirmediği gibi organizasyonun sahip olduğu ilginç bir öğrenme yolu değildir. Kriz yönetimi durumsal öğrenmeye örnektir. Her bir problem çözülür, fakat öğrenme bir sonraki duruma taşınmaz (Kim 2004, s.43)

Bölünmüş öğrenme; bireysel öğrenmeyle ilgili birçok örnek vardır, fakat organizasyon gibi bir bütün değildir. Bireyin sahip olduğu zihinsel model ile paylaşılan zihinsel model arasındaki hat bozulduğunda bölünmüş öğrenme meydana gelir. Böyle bir durumda, bireylerin kaybı demek öğrenmenin kaybı demektir. Üniversiteler bölünmüş öğrenmenin klasik örnekleridir. Her bir bölüm içerisinde görev alan profesörler yönetim, finans, işletim ve pazarlama konusunda dünyanın önde gelen uzmanları olabilir, ancak bir kurum olarak üniversite kendi işlerinin yürümesi için bu uzmanlıklara başvuruda bulunamaz (Kim a.g.e., s.44).

Oportünist öğrenme; Organizasyonlar bilerek standart prosedürlere birçok defa baypas uygulamayı denerler çünkü onların yerleşmiş iş yapma yolları özel işler için engel olarak görülür. Onlar paylaşılan zihinsel modeller arasındaki hattı ayırmak ve örgütsel eylem için bir fırsat yakalamak isterler, bundan tüm organizasyonun değişmesi beklenemez (veya bu arzu tüm organizasyonu değiştirmek için olmayabilir). Bireysel eylemler(veya bireylerden oluşan küçük gruplar) temel alınarak oluşturulan organizasyonel eylemler ve organizasyonda yaygın olarak paylaşılmayan(değerler, kültür, mitler) zihinsel modeller oportünist öğrenmeyi meydana getirir. IBM tarafından özel olarak dizayn edilen kişisel bilgisayarlar iyi bir örnektir. Şirket normal bürokratik yapısına baypas uygulamış ve bütünüyle birbirinde ayırarak yaratılmış, kendini işine adanmış takım PC'yi rekor sayılabilecek bir zaman içerisinde geliştirmiştir (Kim a.g.e., s.45). Kim'in tamamlanmamış organizasyonel öğrenme çemberi şekil 2.6' de görüldüğü gibidir.



Şekil 2.6 : Dinamik bir süreç olarak Crossan vd.'ye göre örgütsel öğrenme

Kaynak: Avcı a.e., s.50 içinde Crossan , Lane & White 1999 , s.532.

2.2. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

Günümüzde organizasyonlar hayatlarını devam ettirebilmek için sadece rekabet etmemekte aynı zamanda ekonomik krizlerle de mücadele etmektedirler. Teknolojinin hızlı değişimi bununla beraber tüketicilerin ortaya çıkan farklı istekleri organizasyonları değişimi izlemeye zorlamaktadır. Organizasyonel öğrenmenin amacı da bu değişimlere organizasyonun bir bütün olarak kolay uyum sağlamasını sağlamaktır.

Bu kavram, iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve ilk olarak “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı “örgütsel öğrenme sistemi” adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıydı (www.odevsel.com 2007).

Bu kavramla ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Huber örgütsel öğrenmeyi “*enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi*” olarak değerlendirmektedir. Huber’in yaklaşımına göre, öğrenme öğrenen öznenin etkinliğinin artmasına neden olmak zorunda değildir. Öğrenme her halükârda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Ona göre örgütsel öğrenme enformasyonun/bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılabilir bir enformasyon işleme sürecidir (Kalkan 2006, s.24 içinde Huber 1991).

Dinçer’e(1998) göre; organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyon kapsamında bir altküme durumundadır. Organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyonun sadece bir boyutu ya da unsuru gibidir.

Organizasyonel öğrenme, bireysel öğrenmeden farklı olarak gerçekleşen bir kavramdır, organizasyonel öğrenmenin temelinde organizasyon hafızası yer almaktadır. Chris Argrıs organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesindeki en önemli engeli organizasyon kültürüne yerleşmiş hatalar olarak görmektedir. Organizasyonun rekabet edebilmesi ve

varlığını sürdürebilmesi için kültürüne yerleşmiş olan hatalar bulunmalı ve düzeltilmelidir. Böylece yeni edinilen bilgiler, yeni işleyiş ve organizasyonel öğrenme tamamen sağlam ve düzgün işleyen bir yapı üzerine inşa edilecektir. Ayrıca edinilen bilgiler ya da alınan kararlar da uygulamaya geçirilmelidir. Bu durum yeniliğin yerleşmesini ve olası aksaklıkların da bir an önce fark edilmesini sağlayacaktır. Aksi taktirde yeni bilgiler, öğrenen bireyler firmada çalıştığı sürece kullanılacak ancak onların ayrılmaları durumunda organizasyon hafızasına yerleşmediği için unutulacaktır (Yıldırımışık 2001, s. 13).

Stratejik düşünce akımlarında öğrenme ekolü, örgütün öğrenme davranışını ortaya çıkarır. Burada önemli olan, strateji geliştirme süreci değil, stratejinin içeriğidir. Öğrenme ekolü, örgütün öğrenme davranışı üzerine durmuştur. Stratejik yönetim, sadece yönetim vasıtasıyla değişim değil, aynı zamanda değişim vasıtasıyla yönetim anlamına gelir. Bu okulun temsilcileri Charles Lindblom, James Brian Quinn, J.L. Bover, K.E. Weick ve Henry Mintzberg 'dir. Öğrenme okulunun varsayımları şöyle sıralanabilir (Çam a.e., s.36 içinde Dinçer 1994, ss.82-90);

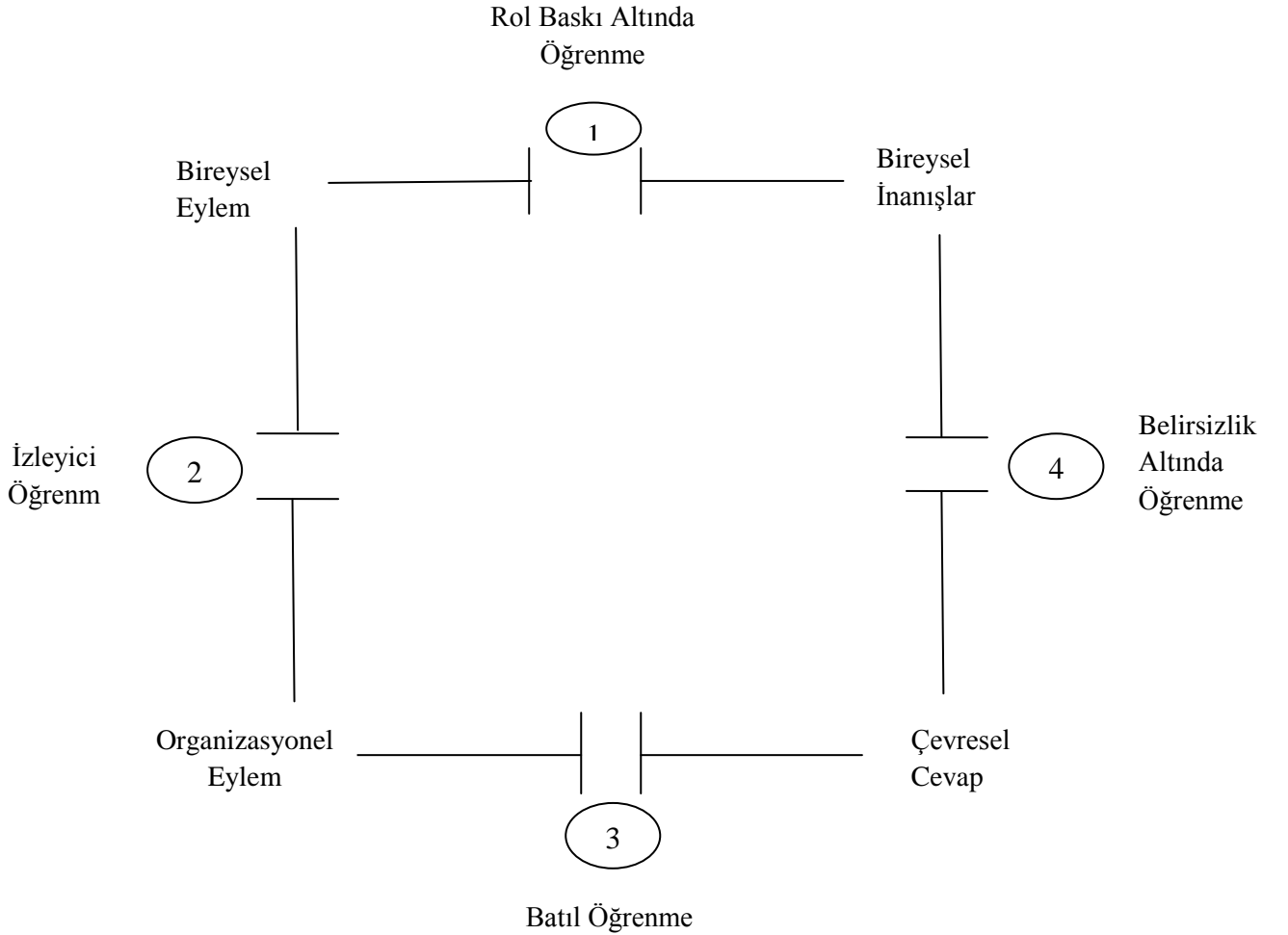
- a. Strateji zamanla öğrenilenlerden ortaya çıkar.
- b. Örgütün yaşamında en çok öğrenen lider olmakla birlikte, tüm olarak sistem de öğrenmektedir.
- c. Öğrenme, geçmişe bakarak düşünmeyi teşvik eden davranışlar sayesinde yayılarak ortaya çıkar.
- d. Liderin rolü, düşünülmüş stratejiler hakkında önyargılı olmak değil, stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.
- e. Buna göre stratejiler, ilk olarak geçmişten gelen numuneler halinde belirir ve bir süre sonra gelecek için düşünülmüş planlar halini alır. Sonunda, daha geniş bir bakış açısı oluşturur

2.2.1. Organizasyonel Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenmenin düzeyleriyle ilgili olarak, birçok yazar tarafından sınıflandırma yapılmıştır. Bulardan en bilinenleri March ile Olsen ve Argyris ile Schön' ün ortaya koyduğu sınıflandırmalardır.

2.2.1.1. March ile Olsen

Bu modelde bireysel eylemler, belirli bireysel inançlara dayanmaktadır. Bu eylemler daha sonra organizasyonun çevreye verdiği cevap olan organizasyonel eylemleri doğurur. Çevrim, çevrenin tepkisi (geri bildirim) bireysel inançları etkilediği zaman tamamlanır. Bu çevrim sunu ifade etmektedir: Eğer çevrenin cevabı statik ve değişmez ise, bireysel inançlar, dolayısıyla olarak organizasyonel eylemler değişmez. Ancak çevrenin değişimi, çevrenin yapısıyla ilgili olan bireysel inançları ve dolayısıyla organizasyonel eylemleri de değiştirecektir. Bu durum, yeni bir öğrenme çevrimini başlatacaktır (İstar 2006, s.26).



Şekil 2.7 : March-Olsen organizasyonel öğrenme modeli

Kaynak: İstar a.g.t., ss.26 içinde Çıbıkcı 2004, s.8.

March ve Olsen, modellerinde eksik öğrenme çevrimlerine de dikkat eder; bir ya da daha fazla bağlantının zayıf veya kopuk olmasından dolayı, değişen çevre koşulları karşısında öğrenme yetersiz kalır. Şekil 2.7' de görüldüğü gibi bağlantıyı koparan ve yetersiz öğrenmeye yol açan dört durum saptamışlardır (İstar a.g.t., ss.26-27 içinde Çıbıkçı 2004).

Rol baskısı altında öğrenme, bireysel öğrenmenin bireysel eylemler üzerine hiç etkisi olmaması durumunda ortaya çıkar, çünkü çevrim, birey üzerindeki baskılar nedeniyle kesintiye uğramıştır. İzleyici öğrenmesi, bireyler, organizasyonu ikileme soktuğu zaman ortaya çıkar. Bâtil öğrenme, organizasyonel eylemle çevre arasındaki bağ koptuğu zaman ortaya çıkar. Böyle bir durumda eylemler gerçekleştirilmiş, cevaplar gözlenmiş, çıkarımlar yapılmış ve öğrenme gerçekleşmiştir; ancak bu öğrenmenin organizasyonel eylemle çevrenin cevabı arasındaki etkileşime dayanan gerçek bir temeli yoktur. Belirsizlik altında öğrenmede birey, çevreyi etkileyen organizasyonel eylemi etkiler, ancak olaylar arasındaki nedensel bağlantılar açık değildir (<http://www.odevsel.com> 2007).

2.2.1.2. Argyris ile Schön

Örgütsel öğrenme düzeyleriyle ilgili en bilinen sınıflandırma, Argyris ve Schön' ün sınıflandırmasıdır. Buna göre, örgütsel öğrenme, üç öğrenme düzeyine ayrılmaktadır: Bunlar, tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenmedir. .Tek döngülü öğrenme., öğrenmeyi mevcut zihinsel model çerçevesinde açıklamakta; .çift döngülü öğrenme., zihinsel modellerin değişimi ve gelişimi olarak tanımlanmakta; çoklu öğrenme. ise, öğrenmenin öğrenilmesi olarak açıklanmaktadır (Avcı a.e., s.68).

a. Tek Döngülü Öğrenme

Bilinen hedefleri başarmaya yönelik olarak organizasyonun kapasitesini iyileştirmeyi kapsar. Rutin ve davranışsal öğrenmeyle alakalıdır. Tek-döngülü öğrenmenin etkisi altında kalan bir organizasyon temel varsayımlarında önemli bir değişme olmaksızın öğrenmeye çalışır. Bu anlayışa göre örgütsel öğrenme hataları saptama ve düzeltme

sürecidir. Organizasyonların büyük bir kısmı tek döngülü öğrenmeyle meşgul olmaktadır. Hatalar ortaya çıkarıldığında düzeltme sürecinde esas alınan geleneksel yöntemler ve politikalarıdır (Baysal 1995, s.52). Aslında böylece sorunları çözmekten çok oluşan engeller ortadan kaldırılmaktadır. Fakat bulunan çözümün başka sorunlara yol açıp açmayacağı göz ardı edilmektedir, önemli olan anlık çözüm yaratılmasıdır. Eğer yaratılan çözüm yeni sorunlar yaratacaksa onlarda ortaya çıktıktan sonra incelenecektir. Başka bir deyişle sorunların çözümü esnasında uygulamalı öğrenme görülmektedir ancak bu sadece anlık bir sonuçtur. Elde edilen veriler organizasyon hafızasında yer etmemekte dolayısı ile organizasyonel öğrenmeye katkıda bulunmamaktadır (Yıldırımışık a.e., s. 15).

Tek aşamalı öğrenmenin bir diğer özelliği de çalışanların öğrenmeye teşvik edilmeleri yerine çözüme ulaştıracak kararın yöneticiler tarafından alınmasıdır. Sorun ortaya çıktığında çözümü ile ilgili karar yönetici ya da yöneticiler tarafından alınmakta ve çalışanlar sadece uygulamasından sorumlu olmaktadır. Bu durum ise hem bürokrasiye neden olmakta hem de çalışanların içerisinde buldukları yapının işleyişini öğrenmelerini engellemektedir (Yıldırımışık a.g.t., s. 15 içinde Marchington ve Wilkinson 1996, s.172).

b. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, karakter olarak rutin bir yapıya sahip değildir. Temelde, zihinsel yapının değişimi ile sonuçlanmaktadır. Temel zihinsel yapıyı oluşturan unsurlar, kullanılmakta olan teoriler, varsayımlar, örgütsel strateji ve normlar ile kabiliyetlerdir. Çift döngülü öğrenmede, kullanılmakta olan normların değiştirilmesi veya buna başka bir şekil verilmesi, örgütün esneklik ve özerkliğine yardımcı olmaktadır. Çünkü, çift yönlü öğrenme biçimi, işlevsiz duruma gelmiş, örgütsel normları çözümleyerek, normlara yeni öncelikler ve ağırlıklar oluşturmak ya da bizzat stratejiler ve varsayımlarla birlikte normları yeniden yapılandırmak için geliştirilen sorgulamadır (Avcı a.e., s.69 içinde Öncül 1999, s.15). Termostat örneğiyle açıklayacak olursak, çift halkalı öğrenmede mevcut ayarın odayı tutmamız gereken en etkin sıcaklık olup olmadığı ve böyle olması halinde de mevcut ısı kaynağının buna ulaşmada en etkin araç

olup olmadığı merak edilir. Çift halkalı bir süreç mevcut ayarın niçin seçildiği sorusunu da gündeme getirebilir (Argyris a.e., s.97).

Sonuç olarak çift döngülü öğrenme mevcut yapıyı geliştirmekle, tek döngülü öğrenme mevcut yapı içerisinde ki hataların düzeltilmesiyle ilgilidir. Bundan dolayı çift döngülü öğrenme daha üreticidir.

c. Üç Döngülü Öğrenme

Çok yönlü öğrenme, basit anlatımla öğrenmenin öğrenilmesidir. Çok yönlü öğrenmede, öğrenme ikinci kez gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu öğrenme, örgütün tek ve çift döngülü öğrenmeyi ne zaman gerçekleştireceğine karar vermesiyle ilgili zihinsel süreçtir. Örgüt üyeleri, tek ve çift döngülü öğrenme ile düşünmeyi öğrenmektedirler. Bu üçüncü aşama, öğrenme sürecinin gidişatı ve varlığı üzerinde işletme boyutunda ortaya çıkmaktadır. Hangi durumda tek döngülü öğrenmenin kaçınılmaz olduğu ve ne zaman çift döngülü öğrenmenin gerektiği öğrenilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu öğrenme düzeyi, öğrenme süreçleri üzerinde ortaya çıkan bir öğrenme olayıdır(Avcı a.e., s.70)

Örgüt üyeleri öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejileri üretirler (Yazıcı 2001, s.115).

Tüm organizasyona, çevre ile arasındaki ilişkileri de ortaya koyarak sistem yaklaşımı içerisinde bütün olarak bakmayı sağlar ve olayları ilkeleri koyarak tarif eder (Çam a.e., s.54 içinde Easterby 1997, s. 1105).

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Değişen çevre şartlarına uyum sağlama gerekliliği ve rekabet edici üstünlük yaratma ihtiyacı, örgütlerde öğrenme gereksiniminin dogmasına sebep olmuştur. 1990'lı yıllardan sonra, bilgi toplumuna geçişle birlikte, örgütlerde öğrenme kavramının önemini ortaya çıkmış ve bireyler gibi örgütlerin de öğrenme ve kendini geliştirmeyi yaşamları boyunca sürdürmeyi amaçladıkları “öğrenen örgütler” haline dönüşme gerekliliğinin farkına varılmıştır (İstar a.e., s.40).

Nihayet günümüzde son aşamada ortaya çıkan ‘Öğrenen Organizasyonlar’ ile öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon şekli olarak benimsenmiştir(Çam a.e., s.64 içinde Koçel 1998, s.317).

3.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI VE GELİŞİMİ

İlk olarak Chris Argris ve D.A Schon tarafından kullanılan bu terim, “hataları belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci” olarak tanımlanmıştır.

Peter Senge'ye göre öğrenen organizasyon; “kişilerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini genişlettiği, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, ortak çalışmayı teşvik eden ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğreten organizasyonlardır(Çam a.g.e., s.s.65-66 içinde Senge 1996, s.s.11-24)

Garvin'e göre, “Bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip örgüttür (Ünal ve Gürsel 2007, s.464 içinde Garvin 1999, s.55). Rosen'e göre; “Çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan” örgüttür (Ünal ve Gürsel a.g.e., s.464 içinde Rosen 1998, s.177).

Senge, öğrenen organizasyonun temelinde bir zihniyet değişikliğinin yattığını söylemektedir. Bu değişikliğin yapısını ise “kendimizi dünyadan ayrı görmekten

dünyayla bağlantılı görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelten zihniyet değişikliği” olarak açıklamak mümkündür (Tuna ve Çakırer 2008, s.259 içinde Kökel 1999, s.42).

Öğrenen organizasyon, öğrenmeyi ödüllendirici ve cesaretlendirici, kolaylaştırıcı bir iklim temin eder. Öğrenenler kahramandır. Öğrenme, performans değerlendirildiğinde, ödül törenlerinde, ödemelerde, ödül planlarında çalışanların edindiği yeni bilgilerin bedelini ödemek şeklinde takdir edilir. Öğrenen organizasyonda öğrenme süreçleri, öğrenme içeriği kadar önemli sayılır. Öğrenmeyi tanımlama yeteneği ihtiyacı, bulunan cevaplar kadar önemlidir (Ünal ve Gürsel a.e., s.465 içinde Marquardt 2002). Tüm sistemde açık iklim söz konusudur. Açık ikliminin anlamı, herkes için kolay bulunabilir bilgi ve serbest haberleşme demektir. Bu şeffaf ortam içerisinde sorunlar, başarısızlıklar ve deneyimler paylaşılır, gizli tutulmaz. Her şey açıklık içindedir ve insanlar gereksinim duydukları her türlü bilgiye ulaşabilirler (Ünal ve Gürsel a.g.e., s.465 içinde Pınar 1999). Bir yanda tüm çalışanların öğrenmesi için gerekli ortam yaratılırken diğer yandan da çalışanlar için bireysel gelişim fırsatları sağlanmaktadır. Deneyim kazanma ve tecrübelerin tüm organizasyon ile paylaşılması temeldir. Geleneksel organizasyon yapısına ters düşen bu sistemde yeni fikirlerin üretilmesi önem kazanmaktadır. Buna bağlı olarak da hatalarda öğrenme sürecinin bir parçası haline almaktadır. Üretilen fikirlerden her zaman büyük atılım yapacak sonuçların çıkmayacağı herkes tarafından bilinmektedir ancak önemli olan fikir üretiminde sürekliliğin sağlanmasıdır (Yıldırımışık a.e., s. 27 içinde Torrigton & Hall 1998, s.311).

Öğrenen organizasyon kavramı ana unsurlarıyla bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir (Koçel 2001, s.354).

3.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN EVRİM SÜREÇLERİ

Organizasyonlar öğrenen organizasyon aşamasına gelmek için bir takım süreçlerden geçer. Bu süreçler farklı özelliklere sahiplerdir. Öğrenen organizasyon yapısına geçiş süreçleri aşağıdaki gibi açıklanabilir.

3.2.1. Bilen Organizasyon

Bilen organizasyonlar klasik yönetim anlayışının ortaya çıkardığı bir kavramdır. “Rasyonellik” ve “en iyi” anlayışı bilen organizasyonların özelliği haline gelmiştir. Çevrenin organizasyonu etkileme şansının düşük olduğu fikri hakimdir. Yetkiler, üst kademe esas alınarak yukarıdan aşağıya doğru emir komuta zinciri şeklinde dağıtılmıştır(İstar a.e., s.40).

Bilen organizasyonlar kendi pazarları nispeten olgun ve statik kaldığı sürece başarılı olabilirler. Yani, bilen organizasyonlar öğrenmeye gereksinim duymadıkları sürece başarılı olabilirler. “Bilen organizasyonların temel özelliği çevrelerindeki değişime tepki olarak var olan ürün ve hizmetlere ekleme yapmalarıdır. Bu tür yapılarda yapılan yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden firmanın kanıtlanmış çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler, rekabet gücünü de sınırlamaktadır. Bilen organizasyonlardaki sıkı denetim, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engelleyen en önemli faktörlerdir” (Sayan 2006, s.39).

Bilen organizasyonların en büyük özelliği, rasyonelliğe ve etkinliğe her şeyden çok önem vermiş olmalarıdır. Standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Yöneticinin en önemli sorumluluğu ise çalışanları sıkı ve yakından denetlemek ve kurallara uymalarını sağlamak olmuştur. Örgüt yapıları kapalı olduğundan, çevredeki değişimlere duyarsız kalmışlar ve sadece kendi doğruları ve tecrübeleri üzerinde durmuşlardır. Bu da işletmelere hiçbir öğrenme şansı bırakmamıştır (Öztürk 2003, s.253)

3.2.2. Anlayan Organizasyonlar

Organizasyonlarda 1970'lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojiye yaşanan sürekli gelişme, işletmeleri en iyi tek bir yol arayışından farklı yönlerde doğru yönlendirmeye başlamıştır. 1980'lerde örgüt kültürü, işletmeleri yönlendiren temel faktör haline gelmeye başlamıştır. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün

önem verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Anlayan organizasyonların temel felsefesi, şirket değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak olmuştur (Öztürk a.g.e., s.253)

Anlayan organizasyon bilen organizasyondan farklı olarak, insan unsuruna önem vermekte. Bu aşamada çalışanlar, sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil, fakat insan olarak ön plandadır. Bu anlayışta insanları bir araya getirecek, işletmeye bağlayacak ve ait olma duygusunu verecek bir değerler bütünü oluşturulması (kurum kültürü) gereği üzerinde durulmaktadır. İnsan mutluluğu ve motivasyon verimlilik arasında pozitif kolerasyon olduğu pek çok araştırmada ispat edilmiştir. Sıkı kontrol ve kurallar yerini kurum kültürüne bırakmıştır. Çünkü kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları kadar etkili olabilmektedir (Çam a.e., s. 63 içinde Mocan 1998, s.11)

Bu aşamada organizasyon, sadece en iyi açılarından bakmayan, koşullara, kişisel anlayışa ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi"lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. İnsan unsuru önemli olmakla birlikte kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları da diğer etkili unsurlardır. Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır (Sayan a.e., s.40).

3.2.3. Düşünen Organizasyonlar

Düşünen organizasyonlar, iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşır ve yöneticilerini bu yönde eğitirler(Çam a.e., s. 64). Ancak düşünen organizasyonlar sadece problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde odaklanmışlardır. Oysa önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır. Düşünen organizasyonların temel felsefesi "eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme" görüşüne dayanmaktadır (Koç 2006, s.71)

Bu aşamada temel anlayış teşhis ve tedavidir. Düşünen organizasyonlar, eğer işletmenin faaliyetlerinde herhangi bir aksaklık mevcut ise, bunu düzelterek bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak sistem ve modeller geliştirirler. Bu tarz organizasyonlar, problemlerin çabuk teşhis edilmesi ve analiz yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Ancak tepkici bir çözüm yöntemi olduğu için daha önceden çıkabilecek sorunları tahmin ederek çözüm yollarını geliştirebilmeye uzak kaldığı için öğrenmeyi engelleyici bir niteliği mevcuttur (Sayan a.e., s.41).

3.2.4. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon piyasa ve ekonomisinin doğası içerisinde sürekli evrimleşen kurum anlayışının ulaştığı en son durumdur. Bir diğer ifadeyle öğrenen organizasyonlar ticari müesseseler evriminin en son ve en gelişmiş halkasıdır. Öğrenen organizasyonları evrimleşmenin son halkası olarak gösterip biyolojik bir tanım yapmak mümkündür. Zira “Öğrenen Organizasyon” fikri kullandığı terminoloji ve kavramlarda da organizasyonu yaşayan canlı bir bünye olarak kabul eder. “Organizasyonun Öğrenmesi”, “Organizasyonel Belleği” gibi tanımların öğrenen organizasyon kavramları arasında fikrin olması, teknik bir yaklaşımın çok ötesinde, kurumları felsefi bir yaklaşımla biyolojideki karşılığı ile “organik” bünyeler olarak gördüğünün delilidir (Çam a.e., ss.20-21).

Öğrenen organizasyonların temel felsefesi, paydaşların (çalışanlarından, müşterilerden, tedarikçilerden, satıcılardan, iş ortaklarından ve rakiplerden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektir. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonlar; bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişim yaklaşımından kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar değişimi sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir (Öztürk a.e., s.254).

Öğrenen organizasyon düşüncesine göre, başarılı işletmeler, değişen çevre şartlarına, canlılarınkine benzer bir şekilde uyum sağlamaktadırlar. Çünkü insanlar ve hayvanlar, zor şartlarla karşı karşıya kaldıklarında, öncelikle çevreyi tanıma, özelliklerini öğrenme ve bu özelliklere uyum sağlama yaklaşımını benimserler (Yazıcı 2001, s.151 içinde Fortune&Peters 1995, s.5).

Örgütsel performansın en önemli kriteri, örgütün uzun vadede varlığını sürdürebilmesi ve büyümesidir. Örgütler, bu nihai hedeflerine ulaşabilmek için çevreleriyle uyum içinde olmalıdırlar. Bunu sağlayabilmek için de, rekabetçi ve yenilikçi olmalıdırlar. Rekabetin ve yaratıcılığın temelinde, örgütün öğrenme, unutma, yeniden öğrenme ve bilgi yaratma kapasitesi yatmaktadır. (Öztürk a.e., s.254 içinde Fiol&Lyles 1985, s.804).

3.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bireyler öğrenen organizasyonlarda beş temel eylemle beceri kazanmaktadır;

- a. Sistematik problem çözme
- b. Yeni yaklaşımları deneme ve deney yapma
- c. Kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme
- d. Başkalarının tecrübelerinden öğrenme
- e. Bilgiyi tüm organizasyonla paylaşma

Her faaliyet farklı bir bilinç, yöntem ve davranış biçimi ile desteklenir. Bu faaliyetleri destekleyecek sistemler ve prosesler yaratmak ve bunları günlük iş hayatına adapte etmek suretiyle, şirketler öğrenme süreçlerini daha etkin bir biçimde yönlendirebilirler (Çam a.e., s.112).

3.3.1. Sistematik Problem Çözme

Bu ilk faaliyet yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve yöntemleri üzerinde kuruludur. Altında yatan ve artık hemen herkesin kabul ettiği başlıca fikirleri şunlardır (Çam a.g.e., s.112);

- a. Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı yöntemler yerine bilimsel yöntemler kullanmak,
- b. Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak,
- c. Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak.

Problem çözme tekniklerinin öğrenilmesi ve kullanılması oldukça kolaydır. Ancak burada önemli olan, gerekli bilincin yaratılmasıdır. Doğruluk ve hassasiyet, öğrenmek için zorunludur. Problemlerin sistematik biçimde bulunup, çözülebilmesi için, çalışanların daha disiplinli bir hale gelmesi ve detaylara daha çok önem göstermesi gereklidir. Çalışanları daha fazla sorgulayan ve nedenin altında yatan gerçekleri araştıran bireyler haline gelmesiyle birlikte, problemlere daha sistematik yaklaşımlar getirilebilir(Yazıcı a.e., s.155).

3.3.2. Yeni Yaklaşımlar Deneme ve Deney Yapma

Sistematik problem çözmenin bir üst aşamasıdır. Yeni bilginin sistematik biçimde aranması ve denenmesini içerir. Uygulanması zor bir yöntemdir. Çünkü, problem çözmeden farklı olarak, yeni yaklaşımların denenmesinde koşulların elverişli olması gerekmektedir. Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olma ile bunları yapmayı teşvik eder(Avcı a.e., s.88).

Deney yapmak yeni yaklaşım ve uygulamaları denemek, yeni bilginin sistematik olarak aranması ve test edilmesini gerektirir. Bilimsel metotlar kullanmak bir zorunluluktur ve problemin çözümü için gereklidir. Ancak deneyleri, problem çözmeden farklı olarak, mevcut zorunluluklar değil, fırsatlar ve genişleyen ufuklar ve yeni arayışlar harekete geçirilirler(Yazıcı a.e., s.156).

3.3.3. Kendi Tecrübelerinden ve Geçmişten Öğrenme

Geçmişte yaşanan başarılı ya da başarısız her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsamaktadır (Koçel a.e., s.358).

Öğrenme birimleri sayesinde şirketlerin, başarıları ve hataları gözden geçirip, sistematik olarak değerlendirerek, alınan dersleri çalışanlara açık seçik ulaştırabilecek şekilde kaydedilir. Başarısızlıklardan sağlanan bilgi ve tecrübe, daha sonraki başarıların anahtarıdır (Çam a.e., s.114).

3.3.4. Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme

Örgütsel öğrenme, sadece düşünerek ve kendi kendini analiz ederek gerçekleşmez. Bazen başkalarının uygulamalarının taklit edilmesi de gerekir. Bu yapı taşı, kıyaslama (benchmarking) tekniği ile ilgilidir. Bu nedenle, işletmelerin çevresini ve özellikle rakiplerini sürekli kendisiyle kıyaslayarak bilgi elde etmesi gerekmektedir. Kıyaslama, diğer işletmeler ile yapılacağı gibi işletmenin departmanları arasında da yapılabilmektedir (Avcı a.e., s.88).

Kıyaslamanın izlenebilecek dört ayrı türü olduğu genel kabul görmüştür; bunların her birinin kendi özgül hedefleri vardır (Fisher 1998, s.18);

a. İç Kıyaslama

İç süreçlerinizi bir kez betimlediğiniz zaman, artık elinizde süreçlerinizi ve süreçlerinizin etkinliklerini kıyaslama seçeneğiniz olur. Ancak, bu tür kıyaslamanın sınırları daha dardır. Küçük bir firmada karşılaştırılabilir benzer süreçler bulabilmek oldukça güçtür (Fisher a.g.e., s.18).

b. Rekabetçi Kıyaslama

Kıyaslama yöntemleri arasında bilgi paylaşımı ve işbirliği açısından en çok zorlukla karşılaşılan kıyaslama türü rakiplerle kıyaslamadır. Çünkü işletmeler avantajlı oldukları alanlarda rekabet avantajını kaybetmemek için bilgi vermemeye özen göstermektedirler. Rakiplerle kıyaslamada önemli olan tarafların en iyi uygulamaları içeren inceleme ve araştırmaları anlamaya yönelmeleri ve bu konuda yoğunlaşmalarıdır. Eğer taraf işletmeler isterlerse kıyaslama faaliyetlerinde aralarındaki bilgi değişimi danışman garantisi güvencesiyle üçüncü kişiler aracılığı işe de yapılabilmektedir(<http://www.bydigi.net> 2006).

Rekabetçi kıyaslama size sizin ve rakibinizin konumunu anlatır; ama kuruluşun o noktaya nasıl ulaştığını anlatmaz (Fisher a.e., ss.19-20).

c. Rekabet Dışı Kıyaslama

Bu kıyaslama türü, bir işletmenin, faaliyet gösterdiği sektör dışında kalan ve en iyi uygulamalara sahip kuruluşlarla, ürün, süreç, standart vb. faaliyetlerini karşılaştırarak, elde ettiği sonuçları kendi bünyesine uyarlaması, anlamına gelir (Erdem 2006, s.79).

d. Türdeş Kıyaslama

İzlenebilecek dördüncü yöntem ise, kendi sınıfının en iyisini, bir başka deyişle, sizin de uyguladığınız bir süreci sizden farklı bir biçimde uygulayan, ama bu konuda ün kazanmış, başarılı olduğu kabul edilen kuruluşları incelemektir. Bu yöntemin hedefi, sizinle aynı alanda rekabet etmeyen ama kendi sektörlerinin lideri olan kuruluşların, sizinkilerle birebir karşılaştırabilecek süreçlerini irdelemektir(Fisher a.e., s.20).

3.3.5. Bilgiyi Tüm Organizasyonla Paylaşma

Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir (Koçel a.e., s.359).

Bilgi, örgütün iş yapabilmesi için gereken temel kaynaktır. Örgütün teknolojisi, faaliyetleri, sistemleri ve prosedürleri tamamen bilgi üzerine kurulmuştur. Çalışanlar ürün veya hizmetleri geliştirmek ve problemleri çözebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi, öğrenen organizasyonların gelişmesini sağlayan bir besin gibidir. Çalışanlar örgütten ayrılabilir veya yerine yenileri gelebilir. Ancak bilginin örgütten kaybolması, örgütün varlığını sürdürmemesine neden olur (Yazıcı a.e., ss.158-159 içinde Marquardt 1996, s.130).

Bilginin üretilmesi, yönetim açısından önemli bir öncelik haline gelmiştir. Global rekabetin artması, bilgiyi işletmenin rekabet açısından stratejik olarak önemli bir kaynağı haline getirmektedir (Öztürk a.e., s.257 içinde Spinello 1998, s.4).

Öğrenmenin kalıcı olabilmesi için, bilginin ve öğrenilenlerin şirket içinde çabuk ve etkin bir biçimde yayılması gereklidir. Bilgi ancak etkin bir şekilde paylaşıldığında sinerjik bir etki yaratarak artar (Öztürk a.e., s.257).

3.4. ORGANİZASYONEL ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

Bir öğrenen organizasyon oluşturmada programlı olarak takip edilecek kesin aşamalar yoktur. Öğrenen organizasyon, bir organizasyonda çalışanların rolleri ile temel prensip ve durumun ne olduğu ile ilgilidir. Bu da örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bir öğrenen organizasyon oluşturma bir çok alanda değişimi gerektirir(Tuna&Çakırer 2008, ss.259-260). Örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayacak olan faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

- a. Paylaşılan vizyon
- b. Örgüt kültürü
- c. Strateji
- d. Çevresel faktörler
- e. Organizasyon yapısı
- f. Teknoloji
- g. Organizasyonel hafıza

3.4.1. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, geleceğe yönelik olarak bir bireyin ya da bir organizasyonun nerede ve hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açıdır (Dinçer 1998,s.9).

Vizyonun paylaşılması (örgütsel vizyon), vizyonun ifade ettiği değerlerin amaçlara, stratejilere, politikalara, yönetim yaklaşım ve süreçlerine, oluşturulan planlara, ücret sistemlerine, iş tasarımları vb. süreçlere aktarılması demektir (Çetin 2009, s.102 içinde Acuner, 2000). Yani bu değerlerin örgütün tümüne yansımaları ve kabul görmesi gereklidir. Vizyon, paylaşıldığı sürece başarı sağlar. İyi ve etkin bir vizyon, az sayıda fakat kilit personel tarafından bile doğru bir biçimde anlaşıldığı takdirde önemli faydalar sağlar. Ancak vizyonun asıl gücü, onun bir örgütte tamamen yayıldığında ortaya çıkacaktır. Arzu edilen bir gelecek hedefi, değişimi yaratacak faaliyetlerin koordinasyonuna ve motivasyonuna katkıda bulunacaktır (Çetin a.g.e., s.102 içinde Yalçın 2002, s.61).

Paylaşılan vizyon, ortak duygu ve düşünceler çerçevesinde, tüm çalışanların katkısıyla şekillendiğinden, benimsenmesi daha kolay olur. Bu sayede çalışanlar, başkaları istedikleri için değil, kendi istedikleri için, paylaşılan amaçlar doğrultusunda öğrenirler (Yazıcı a.e., s.130).

3.4.2. Örgüt Kültürü

Kültür ürünleri, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ya da toplumlarda yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar o grubun kültürüdür (Erdoğan 1987, ss.153-154).

Her işletmenin inanç, düşünce, davranış ve dünya görüşlerini etkileyen, kendilerine has kültürleri bulunmaktadır. Bu nedenle öğrenmenin doğası ve anlamı da, öğrenmenin içinde gerçekleştiği örgütün kültüründen etkilenecektir (Öztürk a.e., s.262).

Öğrenme kültürü, bir slogan olmaktan çok organizasyonun günlük faaliyetlerine entegre edilmiş olmalıdır. Çünkü oluşturulacak öğrenme kültürü, işletmeye esneklik sağlayarak, değişimlere kolaylıkla uyum sağlamayı yeteneği kazandıracaktır(Öztürk a.e., s.262 içinde Kline&Saunders 1998, s.14).

Öğrenen organizasyon olmak isteyen bir organizasyon stratejisinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak tedbirleri almalı ve bunları yaparken örgütün kültürünü de göz önünde bulundurmalıdır. Bireylerin tüm yaşamları boyunca öğrenmeye devam etmesi gibi, öğrenen organizasyonda sürekli işleme sürecinde olan dinamik bir iştir (Pekel 2007, s.72).

3.4.3. Strateji

Öğrenen organizasyonlar, yöneticilerin planlar geliştirmesini ve sürekli olarak onların bu planlara uyum göstermelerini öngörür. Firmanın hedefine ulaşabilmesi için yöneticilerin yeni anlayışlar kazanmaları gerekir. Yöneticilerin yönetirken, belli bir amaç doğrultusunda bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekir(Çam a.e., s.165 içinde Alex 1998, s.59). Organizasyonlarda planlı bir strateji ortaya koyduktan sonra çevredeki değişimlere göre mevcut durum stratejisi uygulanmalıdır. Mevcut durum stratejisinin çevreden gelen geri bildirim ve bizim o geri bildirimlerden öğrendiklerimize göre basit, sağlam ve daha gerçekçi olması için tekrar bir strateji planı yapmamız gerekir. Böylece öğrenme sayesinde stratejilerimizde, rakiplerimize göre bir farklılaşma ve daha fazla kar artışı olacaktır(Çam a.g.e., s.165 içinde Alex 1998, s.59)

Örgütün stratejik durumu, onun öğrenme kapasitesini belirlemektedir. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Böylece daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunar (Yazıcı a.e., s.135 içinde Fiol&Lyles 1985, s.805).

3.4.4. Çevresel Faktörler

Örgütün iç veya dış çevresi, örgütün uyum sağlama yeteneğinden çok daha hızlı bir şekilde değişiyorsa, öğrenme daha zor gerçekleşir. Bunun tersi olarak, eğer örgütün iç ve dış çevresi çok statik ise, örgütün öğrenme sansı da azalmaktadır. Bu durumda da işletmenin çevresinden öğrenme sansı ortadan kalkmaktadır Dolayısıyla öğrenme, bu iki uç arasında sağlanacak gerilimle gerçekleşecektir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için belirli bir miktar gerilim gerekmektedir. Dinamik çevre şartları, öğrenen organizasyonlar için bir yarışma veya kendini rakipleriyle ölçme fırsatı yaratır ve böylece yeni öğrenme olanakları ortaya çıkar (Koç a.e., s.63).

3.4.5. Organizasyon Yapısı

Bugün firmalar, üretkenliği işgücünün ve makinelerin yönlendirdiği bir işletmeden ziyade, bilginin en önemli üretim kaynağı olduğu, bütün birim yapılarının bilgiye yöneldiği bir işletmeye dönüşmüştür. Bu yeni işletme ihtiyaçlarına eski organizasyonel yapıların cevap verebilmesi mümkün değildir. Bugünün organizasyon yapısı, senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastane modelidir. Yani uzmanlarla en üst düzeydeki yönetici arasında hiçbir aracı yoktur. Organizasyon tamamen yataydır (Çam a.e., s.119 içinde Drucker 1992, s.350).

Öğrenen organizasyonların örgüt yapıları ancak katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları özgür, korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaklardır. Bunu sağlamada en önemli rol ise, daha ileride incelenecek olan liderlere düşmektedir(Koç a.e., s.63).

3.4.6. Teknoloji

İşletme içinde kullanılan bilgisayar ve enformasyon teknolojileri öğrenmede önemli katkılar sağlamaktadır. Enformasyon teknolojilerinin kullanılmasıyla insanların birbirleriyle olan iletişimleri kolaylaşmış, bilginin bir yerden başka bir yere taşınması

sorunu ortadan kalkmıştır. Tüm çalışanların bilgiye istedikleri şekilde ulaşmaları, yem bilgilerin paylaşılmasını kolaylaştırmış ve bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır. Bilginin paylaşımının doğurduğu sinerjik etkiyle, yeni fikir ve buluşların doğması kolaylaşmış, bu da işletmelerin "rekabet üstü" olmalarında, yani rekabetin boyutlarını değiştirmelerinde önemli bir gelişme sağlamıştır (Yazıcı a.e., s.137).

3.4.7. Organizasyonel Hafıza

Organizasyonel bellek kavramı organizasyonu biyolojik bir ifadeyle organik, yaşayan bir sistem olarak gören bakış açısının getirdiği bir ifadedir. Burada organizasyon bir sistem ve bireyler de tıpkı hücreler gibi, o sistemin yapı taşları olarak kabul edilir. Her hücrenin sisteminde kayıtlı bilgi sisteme mal olmuştur. Bu hücreye benzeyen fertlerin taşıdığı bilgilerin toplamı da organizasyonel belleği oluşturur(Çam a.e., s.47).

Her ne kadar, örgütsel öğrenme bireyler sayesinde gerçekleşse de, bunu sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak görmek yanlış olur. Örgütlerin beyinleri bulunmamasına rağmen, hafızaları bulunmaktadır. Bireylerin kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirmeleri gibi, örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde şekillendirmektedirler. Örgüte yeni katılanlar veya örgütten ayrılanlar olsa da, örgüt hafızası belirli davranış kalıplarını, normları ve değerleri diğer çalışanlara aktarmak veya paylaşmak amacıyla saklamaktadır. Yani örgütsel hafızanın temel işlevi, örgüt içinde çalışanların yaşadıkları tecrübelerin, elde ettikleri sonuçların veya öğrendiklerinin; örgüt kültürünün; çalışma biçimlerinin, daha sonra kullanılmak üzere diğer çalışanlara aktarılması ve zaman içine unutulup gitmesinin önlenmesidir (Yazıcı a.e., s.139).

3.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Senge' ye göre organizasyonların etkin bir şekilde öğrenememeleri bir tesadüf değildir. Her ne kadar çeşitli faktörler öğrenmeyi gerçekleştirecek bir altyapı oluşturmak açısından önemliyse de; organizasyonların tasarlanma ve yönetilme biçimleri insanların is tanımları ve daha da önemlisi, insanlara öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime

girme biçimleri temel öğrenme yetersizliklerinin altında yatan gerçeklerdir. Senge, organizasyonlarda öğrenmeyi engelleyen bu temel öğrenme yetersizliklerini yedi başlık altında toplamıştır. Senge'ye göre, ancak öğrenmeyi engelleyen bu nedenlerin belirlenmesiyle etkin bir örgütsel öğrenme sürecinden bahsedilebilecektir. Bunlar (Yazıcı a.g.e., s.141);

3.5.1. Pozisyon ve Kişisel Kimlik Anlayışı

İşimize sadık kalmamız bize belletilmiştir, öylesine ki işimizi kendi kimliğimizle karıştırırız (Senge 2004, s.27). Bu kimlik problemi sonucu çalışanlar kendilerini sadece yaptıkları işlerle tarif etmeye başlarlar. Bunun sonucu olarak çalışanlar içinde buldukları sistemin amacını göz ardı edip, yapılması gereken günlük işler üzerinde yoğunlaşırlar. Çalışanlar sadece kendi işleri üzerinde yoğunlaştıklarından ortak çalışma sonuçları üzerinde sorumluluk hissetmezler.

3.5.2. Düşmanı Dışarıda Arama Sendromu

“Düşman dışarıda” sendromu aslında “Pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının ve bu bakışın teşvik ettiği dünyaya sistemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. Sadece kendi pozisyonumuz üzerinde yoğunlaştığımızda, eylemlerimizin bu pozisyonun sınırlarının ötesine uzandığını göremeyiz. Bu eylemlerimiz, geri dönüp bize rahatsızlık veren sonuçlar doğurduğunda, bu yeni problemleri yanlış bir algılamayla dışarıdan kaynaklanan problemler olarak düşünürüz. Tıpkı kendi gölgesi tarafından kovalanan bir kimse gibi, biz de onları bir türlü başımızdan atamayız(Senge a.e., s.29).

Düşmanı sürekli olarak dışarıda arama, insanların kendilerini değerlendirme (özdeğerlendirme), yaratıcılık, çözüm bulma ve eleştirme fırsatını büyük ölçüde engelleyip, gelişmesini durdurur. Ancak, sorunların kaynağının dışarıda değil de kendimizde aramaya başladığımızda, kendi tecrübelerimizi veya eylemlerimizi değerlendirme fırsatı bulabileceğimizden, öğrenme sürecini de geliştirmiş olacağız (Yazıcı a.e., s.142).

Önceden etkin olmak (proaktif olmak), tepkisel olmanın bir ilacı olarak görülmektedir. Gerçek önceden etkin olmak, kişinin kendi problemlerini çözerken, sorumluluklarını irdelemesi ve eleştirmesidir. Ancak sorumluluk üstlenmek, sorunların kaynaklarını dışarıda aramak demek değildir insanlar kendi sorumluluklarını gerçek anlamda yerine getirdiklerinde zaten çözümleri başka yerde aramaya gerek kalmayacaktır (Yazıcı a.g.e., s.142).

3.5.3. Olaylara Takılıp Kalma

İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir organizasyonda üretici öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Böylece optimal şekilde tepki gösterebiliriz. Ancak yaratmayı öğrenemeyiz (Senge a.e., s.31).

3.5.4. Yavaş Değişimlerin Önemsizmemesi

İnsanlar, ancak çevrelerindeki ani değişimleri fark edip, tepki verebilmektedirler Aksine, yavaş seyreden olayların yaratacağı etkiler zaman içine yayılmış olup, sonuçları yavaş yavaş ortaya çıkacağı için algılanamamaktadırlar. Oysa onlar da, en az ani tehditler kadar yıkıcı etkilere sahip olabilmektedirler (Yazıcı a.e., s.143).

3.5.5. Tecrübeyle Öğrenme Hayali

Organizasyonların en temel öğrenme şekillerinden biri tecrübeyle öğrenmedir. Ancak organizasyonlar sadece tecrübelerinden öğrendiklerini düşünürlerse bu öğrenmenin önünde bir engel oluşturur. Çünkü edinilen her tecrübe sonuçlarını kısa vadede göstermemektedir. Kısa dönemde sonuç aldığımız tecrübelerimizden öğreniriz.

Organizasyonların karşı karşıya kaldığı esas öğrenme ikilemi burada yatar: En iyi tecrübeyle öğreniriz, ama hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşayamayız. Organizasyonda alınan en kritik kararların yıllara veya on yıllara yayılan ve sistemin tümünün de etkili olan sonuçları vardır (Senge a.e., s.33).

Dolayısıyla uzun vade de sonuç getirecek olan kararlar organizasyonlarda sadece tecrübeye dayalı olarak öğrenmenin yetersiz olduğunu göstermektedir.

3.5.6. Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar

Yönetici takımları, organizasyonun farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden tecrübeli yöneticilerin bir araya gelmesiyle oluşan takımlardır. Bu takımlar, organizasyonun karmaşık görünen sorunlarını ele alarak, çözüm üretmeye çalışırlar. Ancak bu takımlar genellikle kendi etki alanları için mücadele ederler. Tutarlı bir takım imajı yaratmaya çalışsalar da aslında kendi içlerinde bir uyum ve birlikten söz edilemez. Dolayısıyla kriz anında bu takımların etkinlikleri ortadan kalkar. Bu ve benzeri öğrenme yetersizliklerine sahip olan çalışanlar ayrıca sorunları kabul etmeme, sorunu görüp de görmeme, bilgiyi paylaşmama ve bilginin üretilmesini engelleme, sorunları birbiriyle ilişkilendirememe, benzer olaylardan ders alamama, suçlu arama, geçmişteki başarılarla sığınma gibi davranış kalıpları sergilemekte ve organizasyonlardaki öğrenme iklimine zarar vermektedir (Yazıcı a.e., ss.143-144).

3.5.7. Geçmişin Başarılarına Sığınma

Geçmişte başarılı olan her kurumda bir rehavet vardır. Onlara daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de onlara başarı getireceğine dair bir inançları vardır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözüktüğü de bu bir yanılsamadır, öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir (Arıkan 2001, s.482).

3.6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARLA GELENEKSEL ORGANİZASYONLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Geleneksel organizasyonların vizyonu üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Öğrenen organizasyonlarda ise tüm organizasyonel birimlerden ortaya çıkan ve paylaşılan bir vizyon söz konusudur. Ancak üst yönetim vizyonun ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlamaktan sorumludur. Klasik organizasyonda üst yönetim ne yapılacağına karar verirken organizasyonda yer alan birey ve birimlere bu doğrultuda eylemlerini sürdürme görevi verilmektedir.

Tablo 3.1 : Öğrenen Organizasyonlarla Geleneksel Organizasyonların Öğrenme Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Organizasyonlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar(yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinde eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçlarını kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenir?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, toplantılarda, işyerlerinde ve dışında
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Heyecansız	Coşkulu

Kaynak : Çam a.e., s.87.

Öğrenen organizasyonlarda ise fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması tüm organizasyonel düzeyleri kapsamaktadır. Geleneksel organizasyonel yapılanmada herkes kendi işinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmekte ve bireysel becerilerini geliştirme üzerine odaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda kişiler kendi işleri kadar faaliyetlerinin diğerlerinin işleri üzerindeki etkisini ve işler arasındaki karşılıklı

bağımlılığı anlamaktadırlar. Geleneksel örgütlerde çatışmalar güç ve hiyerarşik etki ile çözümlenmektedir. Oysa öğrenen bir organizasyonda çatışmalar işbirliği temelinde gelişen bir öğrenme süreci yoluyla ve organizasyonda yer alan kişilerin değişik görüşlerinin bütünleştirilmesi ile çözümlenmektedir. Geleneksel yapıda liderin rolü organizasyon vizyonu oluşturmak, uygun bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurmak ve çalışanların bir bütün olarak kontrol etmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda liderin rolü ise paylaşılan bir vizyon oluşturmak, çalışanları yetkilendirmek ve karizmatik liderlik yoluyla tüm işletmede etkin bir karar alma sürecini teşvik etmekten oluşmaktadır (Efil 2007, ss. 404-405). Öğrenme özellikleri açısından öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonların karşılaştırılması tablo 3.1’de verilmiştir.

3.7. ÖĞRENEN ORGANİZASYON DİSİPLİNLERİ

Öğrenen organizasyonları ele alan Senge ‘beşinci disiplin’ adlı kitabında bir örgütü öğrenen bir organizasyona dönüştürmek için gerekli beş disiplini (sistem düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihni modeller ve paylaşılan vizyon) ortaya koymuştur.

“Disiplin” sözcüğü ile “zorla kabul ettirilen bir düzen’i veya “bir cezalandırma aracı”nı değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknik bütünü anlatılmak istenmektedir (Senge a.e., s.19s).

Öğrenen organizasyonları geleneksel otoriter kontrol eden organizasyonlardan ayıran temel fark belli disiplinlere hâkim olunabilmesi olacaktır. Öğrenen organizasyonun disiplinlerini hayati kılanda budur (Senge a.g.e., s.13).

3.7.1. Kişisel Yetkinlik

Yüksek kişisel ustalık düzeylerine sahip kişiler hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli olarak genişletmektedirler. Yüksek kişisel ustalık düzeyine

sahip insanlarda çeşitli ortak temel karakteristikler bulunur. Vizyon ve hedeflerinin gerisinde yatan özel bir amaç duygusu vardır. Böyle bir insan için vizyon salt iyi bir fikir olmaktan çok bir çağrıdır. Onlar “mevcut gerçekliği” bir düşman olarak değil, bir müttefik olarak görürler. Değişim güçlerine direnmektense, onları kavrayıp birlikte çalışmayı öğrenmişlerdir. Derinden sorgulayıcıdırlar, sürekli olarak gerçekliği hep daha doğru şekilde görme çabasındadırlar. Kendilerini yaşama ve başka insanlara bağlantılı hissederler. Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman “varmazlar”. Ancak kişisel ustalık sahip olduğunuz bir şey değildir. Bir süreçtir. Hayat boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının had safhada bilincindedirler (Senge a.g.e., ss.157-158-159).

3.7.2. Zihni Modeller

“Zihni modeller”, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkiler. Çoğu kez, zihni modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız (Senge a.g.e., s.16).

Zihni modellerimiz sadece dünyayı nasıl algıladığımızı belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğimizi de belirler; davranışlarımızı etkilemesinin sebebi, gördüğümüz şeyleri etkilemesidir. Farklı zihni modellere sahip kişiler aynı olayı farklı şekilde görecektir ve algılayacaktır; bunun sonucu olarak da farklı tepkiler verecek ve davranacaklardır. Zihni modellerin işleyiş biçimi örgütlerde de aynıdır. Yöneticiler önemli kararlar verirken yada bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kalıplaşmış düşünceler ile sınırlı kalırlar ve ise yaramayan eski çözümleri yine uygulamaya koyarlarsa başarılı olamazlar. Başarılı olmaları için kalıplaşmış eski çözümleri bir kenara bırakmaları gerekir, yani zihni modellerini değiştirmelidirler. Ancak bu şekilde öğrenmeyi hızlandırabilirler (İstar a.e., ss.57-58).

Japon arabalarının ABD pazarında çok kısa bir zamanda önemli bir pazar payına sahip olmalarına izin veren Detroit’li araba üreticileri hiçbir zaman şunu söylemediler : “

Bizim insanlarımızın tüm baktığı şeyin stil olduğu yönünde bir düşünsel modelimiz var”. Onlar şunu söylediler : “İnsanların aldirdığı tek şey stildir”. İşte bu bir düşünsel modeldir ve onlar bunun farkında olamadılar. Sonuçta bir düşünsel modele sahip olmayan Japon firmaları aynı pazara kalite ve fiyat konusunda yarattıkları rekabet ile çok güçlü girdiler (Sayan a.e., s.63 içinde Senge 2006).

Zihinsel modellere ilişkin problemler bunların doğru veya yanlış olmasından değildir. Tanım gereği, tüm modeller basitleştirilmelerdir. Zihinsel modellere ilişkin problemler bu modeller örtük olduğundan, yani bilinç düzeyinin altında var olduğunda ortaya çıkar (Senge a.e., s.194).

Bir organizasyonun zihni modeller ile çalışma kapasitesini geliştirmek, hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir (Senge a.g.e., s.206). Organizasyonlardaki en önemli zihni modeller kilit karar alıcılarının paylaştığı zihni modellerdir. Bu modeller sınırlanmadığı sürece organizasyonun eylem alanı sınırlı kalacaktır.

3.7.3. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, geleceğe yönelik olarak bir bireyin ya da bir organizasyonun hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açısıdır. Bir organizasyonun vizyonu resmi bir dil ile ifade edilerek, politikalar ve el kitabında tanıtılabilir. Ancak bu ifade edilen vizyon, mutlaka yöneticiler tarafından kabul edilmiş olmalı ve tabandan tavana herkesçe paylaşılmalıdır. Ulaşmak istenen hedef iyice benimsendikten sonra, yöneticiler o sonuca ulaşmak için çaba sarf etmeli (Çam a.e., s.76).

En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bir vizyon; aynı örgütte çalışan iki kişi aynı resme

sahipse, ve bu resmi tek başına değil de, ancak ikisinin bir arada edinmesi düşüncesine bağlı iseler, gerçekten paylaşılmış olur. Gerçekte insanların paylaşılan vizyon oluşturma nedenlerinden biri, önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzusu taşımalarıdır (Senge a.e., s.227).

Bireysel vizyonlar paylaşılan vizyonlar yaratmak üzere nasıl bir araya gelir? Bunun yararlı bir eğretilmesi hologramdır(Senge a.g.e., s.233). Hologram, birbirini etkileyen ışık kaynakları tarafından yaratılan üç boyutlu görüntüdür. Bir resmi böldüğünüzde her bir yarım resmin sadece yarısını gösterir. Ama bir tamamı bölerseniz, her bir parça ne kadar küçük ulursa olsun tüm görünüm eksiksiz olarak gösterir. Hologramın parçalarını birleştirdiğinizde görüntü yoğunlaşır. Paylaşılmış vizyon geliştikçe, baştaki "benim görüşüm" anlayışı "bizim görüşümüz" anlayışına dönüşür (Pekel a.e., s.10 içinde Gümüştekin&Yörük 2001).

Kişisel vizyonlardan paylaşılan vizyona gidebilmek için, vizyonların daima üst yönetimden geleceği düşüncesini silip atmak gerekir. Alt kademededen bağımsız olarak oluşturulan ve ilan edildikten sonra uyulması beklenen bir vizyon havada asılı kalacaktır. Örgüt vizyonu tabii ki üst kademe tarafından oluşturulacaktır fakat bu alt kademededen tamamen kopuk bir biçimde yapılmamalıdır. Paylaşılan vizyon ilkesinin en önemli kısmı olan; çalışanların vizyonda kendini bulma kısmı gerçekleşmemiş olacaktır. Paylaşılan vizyon oluşturma, liderlerin günlük çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmelidir (İstar a.e., s.64 içinde Senge age, s.235).

3.7.4. Takım Halinde Öğrenme

Yönetici grupları ya da takımları, yöneticilerin tek tek bireysel olarak, sahip oldukları üretken kapasitenin üzerinde bir kapasite geliştirebilirler. Bu ise ancak grup ya da takımları oluşturan yöneticiler arasında açık ve olumlu bir diyalogun mevcut olmasıyla gerçekleşir. Sinerji, takım ruhu kazanmak, sahip olunan bireysel zenginlikleri paylaşarak, birlikte geliştirmek için gereklidir (Çam a.e., s.77).

Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. İlki, karmaşık sorunlar üzerine iç görüsel bir düşünme ihtiyacıdır. Burada takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidirler. Bu çok kolay olmamakla beraber, organizasyonlarda takımın zekasını tek tek takım mensuplarının zekasından daha çok değil, daha az kılma eğiliminde güçler bulunur. İkincisi; yenilikçi, eşgüdümlü eylem ihtiyacıdır. Organizasyonlar var olan takımlar, aynı türden ilişkiyi geliştirir, ortada bir “operasyonel güven” vardır ve takımın her mensubu takımın öbür üyelerinin bilincinde kalır ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına güvenilir. Üçüncüsü takım mensuplarının öbür takımlar üzerinde rolüdür. Örneğin üst düzeydeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığı ile yürütülür. Böylece bir öğrenen takım, diğer öğrenen takımları sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir biçimde telkin ederek yaparlar (Senge a.e., ss.257-258).

Takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve bireysel vizyonun birbiriyle uyumu üzerinde kurulan, takımın hizalanma ve hedefe ulaşma kapasitesini geliştirme amacı güden bir öğrenme sürecidir (Senge a.e., s.257). Bu eğitim sürecinin sonunda alınması beklenen bir sonuç değildir. Bu sonuç zaman alan ve çaba gerektiren bir süreçtir. Takım halinde öğrenme gerçekleştiğinde takımın ortak zekası bireysel zekanın üzerinde çıkacaktır.

Örgütlerin “Öğrenen bir organizasyon”a dönüşebilmeleri için, takım olarak öğrenmeyi öğrenebilmeleri çok önemlidir. Tüm disiplinlerin birbiri ile ilişkisi olduğu gibi, takım halinde öğrenmenin de diğer disiplinlerle ilişkisi vardır. Kişisel yetkinliğe sahip, kişisel vizyonunun bir parçasını örgüt vizyonunda bulabilen, zihni modellerini bu yönde geliştirmiş bireylerden oluşan takımlar, birlikte bir takım olarak öğrenmeyi başarabilirler. Bu dört ögenin, birbirlerini bu şekilde etkileyerek, uyum içersinde çalışmalarını sağlayacak olan ise, besinci disiplin olan; “sistem düşüncesi” dir (İstar a.e., s.69).

3.7.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi öğrenen organizasyonun diğer dört temelini bir arada algılanmasını, bir bütün haline gelmesini sağlayan beşinci ve en önemli unsurdur. Bir organizasyonun temel unsurlarının değişimi pratikte öngörüldüğü kadar kolay gerçekleşmemektedir. Değişimin en ufak aşaması bile organizasyonda önemli farklılıklar meydana getirmektedir. Bu durumda sistem düşüncesini kavrayabilen bireyler tüm organizasyonun işleyişine ve yaşanan en ufak değişime bile bir “izleyici” gözüyle bakabileceklerdir. Böylece tüm çalışanlar sistemin neresinde yer aldığını görebilecektir. Organizasyonların incelenmesinde sistem kavramının önemi insan ilişkileri yaklaşımının başlangıç noktasını oluşturan Hawthorne deneylerinde anlaşılmıştır. Ancak sistem kavramını ayrıntılı olarak inceleyen ve bir model kurma amacını taşıyan yaklaşım genel sistem teorisidir. Genel sistem teorisi daha çok biyolojik ve sibernetik alanında geliştirilse de, sosyal gruplaşma ve organizasyonlara uygulama yönünde çeşitli çalışmalara konu olmuştur (Uygur 2009, s.58 içinde Elif 1999, s.59).

1960’lardan sonraki çağdaş kuramcılar, ortaya atılan teorileri bütünleştiren ‘sistem yaklaşımı teorisini’ elde etmişlerdir. Sistem yaklaşımı; bir sistemin bütünüyle kendisini oluşturan alt sistemlerle bunlar arasındaki ilişkileri doğru bir biçimde kavrayıp değerlendirir. Profesyonelce yöneterek sistemde olası sorunları çözüp karara bağlar. Sistem analiz yöntemlerini başarıyla uygulayan nitelikte bir davranış biçimidir (Marşap 2009, s.21).

Sistem yaklaşımını uygulayan yöneticiler, organizasyonun bütüncül amacı ile organizasyonun alt sistemlerinin hedefleri arasındaki koordinasyonu kolaylıkla oluşturabilir. Sistem yaklaşımı temel alınmadan yapılacak, her türlü yaklaşım gündelik biçimleri aşamayan kısa süreli çözümlerden başka bir şey değildir. Halbuki, üst yöneticinin sistemin bütününe göz önüne alan daha derin yaklaşımlara, (adeta bir tırtılın kelebeğe dönüşüm sürecinde olduğu gibi) çoklu evresel boyutlarda güvenli bir duygusal üs sağlayabilen sistem yaklaşımına gereksinimi vardır (Marşap a.g.e., s.21).

Sistem düşüncesinin iki temel taşı vardır. Bunlar; pekiştirici geri besleme ve dengeleyici geri beslemedir. Pekiştirici (veya genişletici) geri besleme (feed-back) süreçleri büyümenin motorudur. Ne zaman işlerin büyümekte olduğu bir durumdaysanız, pekiştirici geri beslemenin rolü olduğundan emin olabilirsiniz. Pekiştirici ivme kazanan bir düşüğe de yol açabilir (Senge a.e., s.91).

Dengeleyici(veya istikrar yaratıcı) geri besleme ortada amaca yönelik bir davranış olduğunda işlev yapar. Eğer amaç saatte 100 km süratle gitmekse, dengeleyici geri besleme 100 km yapacak şekilde gaz pedalına basmanıza yol açacaktır, ama daha hızlı değil (Senge a.g.e., s.91).

Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Sistem düşüncesi bize tüm olaylar örgüsünü daha açık olarak görme olanağı verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur (Çam a.e., s.84 içinde Sue 1996, s.6).

4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmada amaç, öğrenen organizasyon oldukları varsayılan işletmelerde çalışan hizmet sektörü çalışanlarının, öğrenen organizasyonların sahip olması gereken özelliklerle ilgili algılamalarının incelenmesine ve bu özellikler açısından değerlendirilmelerine yönelik bir araştırmadır. İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı nedeniyle, yaşamını sürdürmek isteyen her işletme öğrenen organizasyona dönüşme zorunluluğundadır. Örgütlerin bu zorlu süreci atlatabilmeleri için öncelikle içinde buldukları durumu bilmeleri, stratejilerini bu yönde geliştirmeleri, geri bildirim yapmaları ve bunları değerlendirilmeleri oldukça önemlidir. Çalışmanın önemi, yoğun rekabet içinde hayatta kalmaya çalışan şirketlerin sürekliliğine katkı sağlaması düşünülmektedir.

4.2. UYGULAMA

Araştırma; İstanbul’ da hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan işletme çalışanlarına yapılmıştır.

4.3. SINIRLILIKLAR

Araştırmamız İstanbul’ da hizmet sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarıyla sınırlı kalmıştır.

Araştırmada zaman kısıtı olması nedeniyle uygulama yapacak hizmet sektörü çalışanı bulma konusunda sıkıntı yaşanmıştır. Anket çalışmasının çalışanların zamanını alacağı ve kurumsal bilgileri firma dışına aktarmak istememeleri gibi nedenlerle uygulama talebi çalışanlar tarafından reddedilmiştir.

4.4. VERİLER VE TOPLANMASI

Bu araştırmada elde edilmek istenen bilgilere anket yöntemi uygulanarak ulaşılmaktadır. Anket; demografik özellikler ile öğrenen organizasyonun sahip olması gereken temel özelliklere ilişkin soruların yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölüm soruları internette ve aynı zamanda Harvard Business Review dergisinde yer alan, Amy Edmondson, David Garvin, & Francesca Gino tarafından yayınlanmış "Siz öğrenen organizasyon musunuz?" başlıklı anket baz alınarak oluşturulmuştur. Anket 44 sorudan meydana gelmektedir. 100 adet anket formu dağıtılmış 81 adet doldurulmuş anket formu alınmıştır.

Bu çalışmada ölçeklerin geçerliliğini kontrol etmek amacıyla uygulanan yöntem faktör analizidir. Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve çok yaygın kullanılan tekniklerden biridir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin oluşturulması söz konusudur. Burada amaç değişken sayısı azaltmak ve değişkenleri sınıflamaktır (Kalaycı 2005, s.321).

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Alfa modeli kullanılmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında yer alan bu katsayı (Croanbach)Alfa katsayısı olarak adlandırılır (Kalaycı a.g.e., s.405).

Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizinde Croanbach Alfa Modeli kullanılmıştır. Tüm ölçeğe ait güvenilirlik değeri 0,89 çıkmış, hiçbir anket sorusu tasnif dışı bırakılmamış ve yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Anketi cevaplayan katılımcılar her ifadenin kendileri için ne derecede geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Anket' te 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1: Kesinlikle Katılıyorum; 5:Kesinlikle Katılmıyorum)

4.5. BULGULAR

Çalışmada, araştırma verileri iki basamakta incelenmiştir. İlk olarak, anketi yanıtlayan hizmet sektörü çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri incelenmiştir. İkinci aşamada, öğrenen organizasyonların sahip olması gereken özelliklerle ilgili hizmet sektörü çalışanlarının algıları analiz edilmiştir.

4.5.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların %44,5' i kadın %55,5' i erkektir. Anketi yanıtlayan hizmet sektörü çalışanlarının %51,8' si 21-30 yaşları arasında, %37,1' i 31-40 yaşları arasında ve %11,1' i 41 yaş ve üzeri yaşlarındadır. Araştırmaya katılan çalışanların ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %3,7' sinin üst düzey yöneticiler, %27,2 'sinin orta düzey yöneticiler ve %69,1' i çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların çoğunluğunun şirketteki ortalama çalışma süresinin %38,3 'ü 0-3 yıl arasında %30,8' i 3-5 yıl arasında, %17,3 'ü 5-10 yıl arasında ve %13,6 'sı 10 ve üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 4.1 : Katılımcı Sosyo-Demografik Özellikleri

		Freakans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	36	44,5
	Erkek	45	55,5
Yaş	21-30	42	51,8
	31-40	30	37,1
	41 ve üzeri	9	11,1
Medeni Durum	Evli	39	48,2
	Bekar	42	51,8
Eğitim	Lise	17	20,9
	Üniversite	52	64,2
	Lisansüstü	12	14,9
Pozisyon	Yönetici/ Üst	3	3,7
	Yönetici/Orta	22	27,2
	Çalışan	56	69,1
Personel Sayısı	10-50	7	8,7
	50-100	13	16,0
	100-150	20	24,6
	150 ve üzeri	41	50,7
Şirketteki Çalışma Süresi	0-3	31	38,3
	3-5	25	30,8
	5-10	14	17,3
	10 ve üzeri	11	13,6

4.5.2. Öğrenen Organizasyonların Sahip Olması Gereken Özelliklerle İlgili Analizler

Analiz sonucunda sorular beş grup altında toplanmıştır. Birinci grup altında yer alan sorular (43.44.41.42.1.34.40.39.17) açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı boyutlarına ait soruları kapsamaktadır. İkinci grup altında yer alan sorular (20.32.30.29.37.31.38.21.35.33) eğitim ve geliştirme faaliyetleri boyutlarına ait sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü grup altında yer alan sorular (5.7.8.4.12.15.2.6.3.13.14.10.19.22) yönetimin tutumu boyutuna ait sorulardan meydana gelmektedir. Dördüncü grup altında yer alan sorular (28.26.25.11.9.18.16.27.36) yeni yaklaşımlar deneme boyutuna ait sorulardan oluşmaktadır. Beşinci grup altında yer alan sorular (23.24) kıyaslama boyutuna ait soruları içermektedir.

4.5.2.1. Birinci grup(Açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı)

Bu kısımda yer alan sorular açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı boyutlarına ait sorulardır. Bu sorulara ait tanımlayıcı istatistik verileri aşağıdaki tablo 4.2' de verilmiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre bu boyuta ilişkin genel ortalama 2,659'dur. Ortalamanın 3' ün altında çıkması cevapların "kararsızım" seçeneği ile "katılıyorum" seçeneği arasında kaldığını göstermektedir. Bunun sonucunda anketi cevaplayan çalışanların açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımını olumlu bulduklarını söyleyebiliriz. Organizasyonlarda yönetim tarafından kabul görmeyen hiçbir konunun organizasyon içerisinde uygulanmasının mümkün olmadığı düşünülürse açık fikirliliğin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu da ankete katılan çalışanların firmalarında yönetimin öğrenmeye ve bilgi paylaşımına değer verdiğini göstermektedir.

Birinci grubun ortalamasına genel olarak baktığımızda en yüksek ortalamanın 2,938 ile 43. soru olduğunu görmekteyiz. Bu soruda çalışanların yöneticileri tarafından tanımlanan problemler ve organizasyonel sorunlar için tartışma ortamı oluşturduğuna değinilmiştir. Bu sorunun ortalamasından yola çıkarak yöneticilerin organizasyonel sorunlar ve problemler için daha fazla tartışma ortamı yaratmaları gerektiğini söyleyebiliriz. 2,1605 ile ortalaması en düşük olan soru 34. sorudur. Bu soruda organizasyonun görüşme yapmak ve eğitim almak için özel toplantı odalarına sahip

olduğuna değinilmiştir. Buradan yola çıkararak ankete katılanların çalıştıkları organizasyonların büyük kısmında bilgi paylaşımı için özel toplantı odalarına sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.2 : Birinci Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
43	81	0	2,9383	1,51117	5	1
44	81	0	2,7901	1,47238	5	1
41	81	0	2,6173	1,39255	5	1
42	81	0	2,7901	1,37583	5	1
1	81	0	2,5062	1,34279	5	1
34	81	0	2,1605	1,33657	5	1
40	81	0	2,8272	1,37650	5	1
39	81	0	2,7901	1,28176	5	1
17	81	0	2,6296	1,26930	5	1

4.5.2.2. İkinci grup (Eğitim ve geliştirme)

Bu kısımda yer alan sorular eğitim ve geliştirme boyutlarına ait sorulardır. Bu sorulara ait tanımlayıcı istatistik verileri aşağıdaki tablo 4.3’ de verilmiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre bu boyuta ilişkin genel ortalama 2,620’dir. Birinci grupta olduğu gibi bu grupta da genel ortalama ‘katılıyorum’ ve ‘kararsızım’ arasında kalmıştır. Burada da sonuç 3’ n altında çıkmış olduğundan, anketi cevaplayanların eğitim ve gelişimi olumlu bulduklarını söyleyebiliriz. Eğitim sayesinde çalışanların kendi alanlarında uzmanlaştıklarını ve değişen şartlara ayak uydurmalarının daha kolay olduğu sonucuna varabiliriz. Bu grubun genel ortalamasına bakıldığında 2,8395 ile en yüksek ortalamanın 31. soruya ait olduğu görülmektedir. Bu soruda bölüm değiştiren deneyimli çalışanlara yapacakları yeni işle ilgili eğitim verildiğine değinilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkararak firmaların kendi içerisinde bölüm değiştiren çalışanlarına eğitim

verme konusunda yetersiz kaldıkları söylenebilir. Bu grupta 2,2469 ortalamayla 38. soru en düşük ortalamaya sahip bulunmaktadır. Bu soruda firmalar geçmiş dönemde yapılanları ve işlem sonrası incelemeleri düzenli olarak denetlemelerine değinilmiştir. Bu da firmaların kendilerini geliştirmek için geçmiş dönem incelemelerini düzenli olarak yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 4.3 : İkinci Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
20	81	0	2,7778	1,25499	5	1
32	81	0	2,6914	1,26137	5	1
30	81	0	2,7160	1,32509	5	1
29	81	0	2,5432	1,36060	5	1
37	81	0	2,5432	1,09601	5	1
31	81	0	2,8395	1,30821	5	1
38	81	0	2,2469	1,15684	5	1
21	81	0	2,7037	1,32707	5	1
35	81	0	2,5802	1,28320	5	1
33	81	0	2,5679	1,44861	5	1

4.5.2.3. Üçüncü grup (Yönetimin tutumu)

Bu kısımda yer alan sorular yönetimin tutumu boyutuna ait sorulardır. Bu sorulara ait tanımlayıcı istatistik verileri aşağıdaki tablo 4.4’ de verilmiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre bu boyuta ilişkin genel ortalama 2,935’dir. Genel ortalama ‘katılıyorum’ ve ‘kararsızım’ arasında kalmıştır. Sonuç 3’ ün altında çıkmış olduğundan, anketi cevaplayanların yönetimin tutumu açısından çalıştıkları firmaları olumlu bulduklarını söyleyebiliriz. Örgüt içerisinde bulunduğu rutini değiştirme ve yeni fikirleri kabul etme konusunda isteklidir. Bu grupta en yüksek ortalama 3,2840 ile 14.’ü sorudur. Soru ‘bu iş yerinde çalışanlara yapılan iş yetiştirme baskısı, iyi iş ortaya

koymalarının en iyi yoludur'. Genel ortalama 'kararsızım' ve 'katılmıyorum' arasında kalmıştır. Buradan çıkaracağımız sonuç, ankete katılanların böyle bir baskıya maruz kalmadıklarıdır. En düşük ortalama 2,6296 ile 10.'u sorudur. Bu soruda işyerinde çalışanların yeni fikirlere değer verdiğine değinilmiştir. Bu ankete katılanların çalıştıkları firmaların yeni fikirlere açık olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.4 : Üçüncü Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
5	81	0	3,1728	1,403448	5	1
7	81	0	2,9753	1,34141	5	1
8	81	0	2,6914	1,23128	5	1
4	81	0	2,7531	1,25031	5	1
12	81	0	3,0741	1,32077	5	1
15	81	0	3,1481	1,21564	5	1
2	81	0	2,9877	1,28932	5	1
6	81	0	3,0000	1,22474	5	1
3	81	0	2,8395	1,31773	5	1
13	81	0	3,0494	1,27379	5	1
14	81	0	3,2840	1,38053	5	1
10	81	0	2,6296	1,32707	5	1
19	81	0	2,6173	1,13543	5	1
22	81	0	2,9877	1,29898	5	1

4.5.2.4. Dördüncü grup (Yeni yaklaşımlar deneme)

Bu kısımda yer alan sorular yeni yaklaşımlar deneme boyutuna ait sorulardır. Bu sorulara ait tanımlayıcı istatistik verileri aşağıdaki tablo 4.5' de verilmiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre bu boyuta ilişkin genel ortalama 2,921'dir. Sonuç 3' ün altında çıkmış olduğundan, anketi cevaplayanların yeni yaklaşımlar deneme açısından çalıştıkları firmaları olumlu bulduklarını söyleyebiliriz. Dördüncü grubun ortalamasına genel olarak baktığımızda en yüksek ortalamanın 3,1728 ile 27. soru

olduğunu görmekteyiz. Bu soru ‘kararsızım’ ve ‘katılmıyorum’ arasında kaldığı için bu soruyu olumsuz olarak değerlendirebiliriz. Bu soruda işyerinde organizasyonun kilit kararlarını etkileyebilecek belli başlı varsayımları sıklıkla tartışıldığına ve tanımlandığına değinilmiştir. Genel ortalamadan çıkardığımız sonuç çalışanların firmalarında kilit kararların sıklıkla tartışılmadığı ve tanımlanmadığıdır. Bu grubun en düşük ortalaması 2,6049 ile 11.’i sorudur. Bu soruda çalışanların yaptıkları işleri daha iyi yapmanın yollarını aramalarına değinilmiştir. Bu ankete katılanların işlerini daha iyi yapmak için farklı yöntemler aradıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 4.5 : Dördüncü Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
28	81	0	2,8642	1,31104	5	1
26	81	0	3,0370	1,20876	5	1
25	81	0	2,9753	1,31316	5	1
11	81	0	2,6049	1,25179	5	1
9	81	0	2,8642	1,27233	5	1
18	81	0	2,7407	1,32077	5	1
16	81	0	3,0000	1,26491	5	1
27	81	0	3,1728	1,26284	5	1
36	81	0	3,0370	1,21906	5	1

4.5.2.5. Beşinci grup (Kıyaslama)

Bu grupta yer alan sorular kıyaslama boyutuna ait sorulardır. Bu sorulara ait tanımlayıcı istatistik verileri aşağıdaki tablo 4.6’ da verilmiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre bu boyuta ilişkin genel ortalama 2,629’dur. . Genel ortalama ‘katılıyorum’ ve ‘kararsızım’ arasında kaldığından bu soruyu olumlu olarak değerlendirebiliriz. Ankete katılanların çalıştıkları firmalara kendilerini sınıfının en iyileriyle ve müşterileriyle kıyaslamaktadır sonucuna varabiliriz.

Tablo 4.6 : Beşinci Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
23	81	0	2,7531	1,10149	5	1
24	81	0	2,5062	1,13052	5	1

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Rekabet koşullarının ağırlaştığı günümüzde örgütlerin hayatta kalmaları bu şartlara uyum sağlamaları ile mümkündür. Örgütlerin rekabet ortamına uyum sağlayabilmesi için çevre şartlarını çok iyi anlamaları ve analiz edebilmeleri gerekmektedir. Organizasyonel öğrenme değişimi takip edebilmelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olacak süreçlerden bir tanesidir. Ancak sürekli değişen dünyada öğrenmenin sonu yoktur. Bundan dolayı öğrenen organizasyon olma süreci tamamlanacak bir süreç değildir.

Örgütsel öğreneme de, bilginin elde edilmesi kadar, bu bilginin örgütün tüm bireyelerine ulaşması da önemlidir. Örgüt çalışanları bilginin dağıtılmasında büyük rol oynamaktadır. Ancak çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda bilgileri kendilerine saklamakta veya örgütler bilgi paylaşımını sağlayan alt yapıyı kuramamaktadır. Örgütlerin bu problemleri aşmaları gerekmektedir.

Alan araştırması sonucu hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının öğrenen organizasyonların sahip olması gereken özelliklerle ilgili algıları analiz edilmiştir. Bunun sonucunda sorular beş grup altında toplanmıştır. Bunlar; açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, yönetimin tutumu, yeni yaklaşımlar deneme olarak belirlenmiştir. ‘Yeni yaklaşımlar deneme’ ve ‘yönetimin tutumu’ diğer özelliklere göre daha az gelişmiştir.

Katılımcı sosyo-demografik özelliklerini incelediğimizde anketi cevaplayan hizmet sektörü çalışanlarının %64,2 si üniversite, %14,9’u yüksek lisans mezunudur. Bu durumda ankete katılan çalışanların eğitim ve kendilerini geliştirme konusunda oldukça bilinçli olduklarını söyleyebiliriz.

Öğrenen organizasyonların sahip olması gereken özelliklerle ilgili hizmet sektörü çalışanlarının algılarını incelediğimizde karşımıza şirketlerin sahip olması gereken beş özellik ortaya çıkmıştır. Yapılan anket sonucu organizasyonların sahip olduğu bu özelliklerden en düşük değere sahip olanı 2,620 ile eğitim ve geliştirme özelliğidir. Bu

durum ankete katılanların çalıştıkları firmalarda en çok eğitim ve geliştirmeye değer verildiğini göstermektedir. Sadece ankete katılan çalışanlar çalıştıkları firmaları bölüm değiştiren deneyimli çalışanlara yapacakları yeni işle ilgili eğitim vermeleri konusunda yetersiz bulunmuştur.

Yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre bu özelliklerden en yüksek değere sahip olanı 2,935 ile yönetimin tutumu özelliğidir. Genel ortalama ‘katılıyorum’ ve ‘kararsızım’ arasında kalmış, sonuç 3’ ün altında çıkmış olduğundan, yönetimin tutumu açısından çalışanların çalıştıkları firmaları olumlu bulduklarını ifade etmiştik. Ancak yönetimin tutumunun genel ortalaması diğer özelliklerin sahip oldukları genel ortalamalarla kıyaslandığında en yüksek değere sahip olanıdır. Araştırmanın sonucunda ankete katılan çalışanların firmalarında en çok yönetimin tutumunu olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Yönetimin tutumundan sonra en yüksek değere 2,921 ile sahip olan yeni yaklaşımlar deneme özelliğidir. Bu grupta yer alan 27. ve aynı ortalamalara sahip 26. ve 36. soruların ortalamaları 3’ün üzerindedir. Dolayısıyla bu sorular katılımcılar tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Örgütün geleceğini belirleyecek ‘kilit kararlara katılma’ konusunda ankete katılanlar olumsuz görüş bildirmektedirler. ‘Organizasyon dışındaki uzmanlar aracılığıyla bilgi paylaşımı’ konusunda olumsuz görüş bildiren çalışanlar, ‘iş yerinin sık sık yeni yöntemler denemesi’ konusunda kararsız kalmaktadırlar.

En düşük değere sahip ‘eğitim ve geliştirme’ özelliğinden sonra 2,629 ile ‘kıyaslama’ özelliği gelmektedir. Ankete katılanlar çalıştıkları firmaların ‘performansını sıklıkla müşterileriyle’ ve ‘ kendi sınıfının en iyileriyle kıyaslamasını’ olumlu olarak değerlendirmektedirler.

Açık fikirlik ve bilgi paylaşımı özelliklerine yönelik sorular araştırmaya katılanlarca 2,659 ortalamayla yeterli görülmektedir. Ancak bu grubun içerisinde yer alan 40.soru grubun en yüksek ortalamasına sahiptir. Bu soru çalışanların ‘yöneticilerinin bilgileriyle, tecrübeleriyle ve uzmanlıklarıyla ilgili kendi sınırlarının farkında’ olmalarıyla ilgilidir. Ankete katılanlar bu soruyu grubun en olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Bu grupta yer alan 39.’u, 42.’i ve 44.’ü sorularda ‘çalışanların çözümlenmesi gereken problemlerle ilgili fikirlerinin alınması’, ‘yöneticinin farklı bakış açılarını desteklemesi’ ve ‘geçmiş performansları göstermek ve geliştirmek için tartışma ortamı yaratılması’ konularına değinilmiştir. 2,7901 ile aynı ortalamalara sahip bu sorular bu gruptaki diğer sorulardan daha yüksek ortalamaya sahiptir. Dolayısıyla anketi cevaplayanlarca bu sorular bu gruptaki diğer sorularla kıyaslandığında olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar organizasyonun yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlara katılma konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda çalışanlara risk alma, inisiyatif kullanma şansı hiç ya da yeterli düzeyde tanınmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına ve daha önceleri yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanarak, örgütlerde yönetim tarafından desteklenmeyen hiçbir uygulamanın başarılı olamayacağıdır.

Sonuç olarak örgütlerin devamlılıklarını sürdürmesi ve öğrenen organizasyon olabilmeleri için yönetim kadrosunun açık fikirli, eğitim ve gelişmeyi destekleyen, yeniliklere açık olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

i Kitaplar

Arıkan S., 2001. Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü Ve Önemi. *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları, 2001, ss.480-500.

Baysal, C., *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: Avcıol Yayıncılık. 1995.

Braham, B.J., 1998, *Öğrenen bir organizasyon yaratmak*, Tekcan, A., (çev.), İstanbul: Rota Yayıncılık.

Çam, S.,2002, *Öğrenen organizasyon ve rekabet üstünlüğü*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Dinçer, Ö., 1998, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.

Efil, İ., 2007, *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, 9. Basım, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Erdoğan, İ., 1987, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Fisher, J.G., 1998, *Kıyaslama (benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, Ünver, A., (çev.), İstanbul: Rota Yayıncılık.

Güven, M., 2004, *Öğrenme Stilleri İle Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Kalaycı, S., 2005, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kim, D.H., 2004, *The link between individual and organizational learning in how organizations learn managing the search for knowledge*, London: Thomson Learning.

Koçel, T., 2003, *İşletme yöneticiliği*, 7. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Marşap, A., 2009, *Yönetmel Sistem : Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım Ve Politikaları*, 2.Basım, Ankara: Gazi Kitapevi.

Morris, C.G., 2002, *Psikolojiyi Anlamak*, Ayvaşık, H.B., Sayıl, M., (Çev.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Öztürk, M., 2003, *İşletme ve yönetim*, İstanbul: Papatya Yayıncılık. Üniversitesi Yayınları.

Senge, P.M., 2004, *Beşinci disiplin*, İldeniz, A., Doğukan, A., (Çev.), 11. Basım, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Uygur, A., 2009, *Yönetim Ve Organizasyon*, 3. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yazıcı, S., 2001, *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa Yayınları.

ii Süreli Yayınlar

Akgün, A.E., Keskin, H., 2003, Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi ve bilgi yönetimi süreci, *Gazi üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1.

Crossan M.M., Lane H.W.&White R.E., 1999, An Organization Learning Framework: From Intuition To Institution, *Academy of Management Review*, Cilt: 24, Sayı: 3.

Çetin, S., 2009, Vizyon Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2009, Sayı: 22.

Daft R.L., Weick K.E., 1984, Toward Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, Cilt: 9, Sayı: 2.

Erdem, B., 2006, İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 15.

Erdoğan, N., 1991, Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri, *MPM Verimlilik Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1.

Güven, M., Kürüm, D., 2006, Öğrenme Stilleri Ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişkiye Genel Bir Bakış, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1.

Nonako, I., Konno, N., 1998, The concept of 'Ba' Building A Foundation For Knowledge Creation, *California management review*, Vol: 40, No:3.

Tuna Ö., Çakırer M.A., 2008, Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2.

Ünal A., Gürsel M., 2007, İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2007, Sayı: 18.

iii Diğer Yayınlar

Avcı, U., (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. *Yüksek Lisans Projesi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Bireysel Ve Örgütsel Öğrenme, 2007, <http://www.odevsel.com/egitim/2409/bireysel-ve-orgutsel-ogrenme.html>, [erişim tarihi: 7 Temmuz 2010].

Comas, J. & Sieber, S., 2001, Connecting Knowledge Management And Experiential Learning To Gain New Insights And Research Perspectives [online], http://scholar.google.com.tr/scholar?q=CONNECTING+KNOWLEDGE+MANAGEMENT+AND+EXPERIENTIAL&hl=tr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. [cited 17 March, 2010].

Eskici, M., (2008). Öğrencilerin Öğrenme Stilleri İle Akademik Başarıları Ve Cinsiyetleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Projesi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.

İstar, N., (2006). Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Projesi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

Kalkan, V.D., 2006. Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi Kesişme Ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. [online] Bahar 2006, **Cilt: 5** (16), <http://www.e-sosder.com/?sayfa=dergelist&sayi=16> [erişim tarihi 12 Haziran 2010].

Kara, Ö., (2008). Yöneticilerin Bilgi Ve Belge Yönetimine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Projesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.

Koç, Ö., (2006). Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi Ve Bir İşletme Uygulaması. *Yüksek Lisans Projesi*. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.

Örgütlerde Grup Ve Grup Süreçleri, 2004,
http://www.noyabilgisayar.net/ao_dersleri/2.sinif/Sosyal_Psikoloji/unite11.pdf,
[erişim tarihi: 5 Haziran 2010].

Özdemir, A., (2006). Bilgi Yönetimi Ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu Ve Özel Arşivler İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Projesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Türiyat Araştırmaları Enstitüsü.

Pekel, H., (2007). Öğrenen Organizasyonlar Ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim Ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.' de Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Projesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

Sayan, E., (2006). Otomotiv Sektöründe Öğrenen Organizasyonlar. *Yüksek Lisans Projesi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.

Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama, 2006, <http://www.bydigi.net/diger-dersler/53874-kiyaslama-turleri.html>, [erişim tarihi: 11 Temmuz 2010].

Veznedaroğlu, R.L.& Özgür, A.O., 2005, Öğrenme stilleri: tanımlamalar, modeller ve işlevleri [online], <http://ilkogretim-online.org.tr/vol4say2/v04s02m1.pdf> [erişim tarihi 15 Mayıs 2010].

Yıldırımışık, F., (2001). Öğrenen Organizasyonlar Ve İnsan Kaynakları Yönetimi.
Yüksek Lisans Projesi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

EKLER

Ek 1- Anket Soruları

ÖĞRENEN ORGANİZASYON DEĞERLENDİRME ANKETİ

Açıklama: Cevaplayacağınız bu anketin sonuçları sadece Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü yüksek lisans tezi için veri oluşturacaktır, hiçbir şekilde başka kurum ve kuruluşlara verilmeyecektir.

Bu bölümde kişisel bilgilerle ilgili maddeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içine (x) işareti koyarak belirtiniz.

1) Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2) Yaşınız:

A 21–30 B 31–40 C 41 ve yukarısı

3) Medeni Haliniz:

Evli Bekâr

4) Eğitim Durumunuz:

A Lise

B Üniversite

C Lisansüstü 1 Doktora 2 Yüksek Lisans

5) Şirketinizde Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz:

A () Üst Düzey Yönetici B () Orta Düzey Yönetici C () Çalışan

6) Çalıştığınız Şirketteki Personel Sayısı

A () 10-50 B () 50-100 C () 100-150 D () 150 ve yukarısı

7) Kaç Yıldır Bu Şirkette Çalışıyorsunuz

A () 0-3 yıl B () 3-5 yıl C () 5-10 yıl D () 10 yıl ve yukarısı

Bu bölümde çalışmakta olduğunuz şirketin yapısını düşünerek; bu konudaki görüşlerinizi size en uygun seçeneğin yanına (x) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Bu işyerinde kendi fikirlerinizi rahatlıkla dile getirebilirsiniz.					
2. Eğer bu işyerinde hata yaparsanız bu yüzünüze vurulur.					
3. Bu işyerinde çalışanlar problemleri ve anlaşmazlıkları rahatlıkla konuşabilirler.					
4. Bu işyerinde çalışanlar işlerin nasıl yapılmadığı bilgisini paylaştıkları kadar nasıl yapıldığı bilgisini de paylaşmakta isteklidirler.					
5. Bu işyerinde başarılı olabilmek için bilgilerinizi kendinize saklamalısınız.					
6. Bu işyerinde farklı görüşler desteklenir.					
7. Eğer bu işyerindeki çoğu kişiyle aynı fikirlerde değilseniz, fikirlerinize değer verilmez.					
8. Bu işyeri farklı düşünceleri grup olarak ele almak yerine, dışa kapalı veya kişiye özel ele almayı tercih eder.					
9. Bu işyerinde çalışanlar bir işin farklı yollarla yapılmasına karşı değillerdir.					

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
10. Bu işyerinde çalışanlar yeni fikirlere değer verir.					
11. Bu işyerinde çalışanlar yaptıkları işleri daha iyi yapmanın yollarını ararlar.					
12. Bu işyerinde çalışanlar genellikle denenmemiş yeni yöntemleri denememek için direnç gösterir.					
13. Bu işyerinde çalışanlar aşırı stres altındadır.					
14. Bu işyerinde çalışanlara yapılan iş yetiştirme baskısı, iyi iş ortaya koymalarının en iyi yoludur.					
15. Bu işyerinde çalışanlar kendilerini geliştiremeyecek kadar meşgullerdir.					
16. Bu işyeri iş yapma konusunda sık sık yeni yöntemler dener.					
17. Bu işyeri sık sık iç ve dış müşterilerden gelen yeni ürün ve hizmet önerilerini dener.					
18. Bu işyeri yeni ürün veya fikirleri denemek ve değerlendirmek için kalıplaşmış süreçlere sahiptir.					
19. Bu işyerinde yeni fikirler deneneceği zaman çoğunlukla simulasyon veya prototip kullanılır.					
20. Bu iş yerinde rakiplerde sıklıkla bilgi toplanır.					
21. Bu iş yerinde müşterilerden sıklıkla bilgi toplanır.					
22. Bu iş yerinde ekonomik ve sosyal akımlardan sıklıkla bilgi toplanır.					

	Kesimlikle katilyorum	Katilyorum	Kararsizim	Katılmıyorum	Kesimlikle katılmıyorum
23. Bu işyeri performansını sıklıkla müşterileriyle kıyaslar.					
24. Bu işyeri performansını sıklıkla kendi sınıfının en iyileriyle kıyaslar.					
25. Bu işyerinde bir fikir veya ürün görüşülürken muhalif görüşlerin olmasına önem verilir.					
26. Bu işyerinde sağlam temeller üzerine kurulmuş fikirlerle görüşmeler süresince bir daha değinmez.					
27. Bu işyerinde organizasyonun kilit kararlarını etkileyebilecek belli başlı varsayımları sıklıkla tartışır ve tanımlarız.					
28. Bu işyerinde kilit kararlarla ilgili farklı görüşlere asla yer vermez.					
29. Bu işyerinde işe yeni başlayanlara yeterli eğitimler verilir.					
30. Bu işyerinde düzenli olarak deneyimli elemanlara eğitim ve güncel bilgiler verilir.					
31. Bu işyerinde bölüm değiştiren deneyimli çalışanlara yapacakları yeni işle ilgili eğitim verilir					
32. Bu işyerinde yeni ürün veya hizmet piyasaya sunulduğu zaman çalışanlara bu ürün veya hizmetle ilgili eğitim verilir.					
33. Bu işyerinde eğitime değer verilir.					
34. Bu işyeri görüşme yapmak ve eğitim almak için özel toplantı odalarına sahiptir.					
35. Bu işyeri düzenli olarak organizasyon içerisindeki uzmanlar aracılığıyla bilgi paylaşımında bulunur.					

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
36. Bu işyeri düzenli olarak organizasyon dışındaki uzmanlar aracılığıyla bilgi paylaşımında bulunur					
37. Bu işyeri kilit pozisyonlardaki karar vericilere yeni bilgileri hızlı ve tam olarak iletir.					
38. Bu işyeri geçmiş dönemde yapılanları ve işlem sonrası incelemeleri düzenli olarak denetler.					
39. Rapor verdiğim yöneticim çözümlenmesi gereken bir problemle ilgili çalışanlarının fikirlerini alır.					
40. Yöneticim bilgiyle, tecrübeyle ve uzmanlıkla ilgili kendi sınırlarının farkındadır.					
41. Yöneticim paylaştığım fikirleri dikkatle dinler.					
42. Yöneticim farklı bakış açıları destekler.					
43. Yöneticim tanımlanan problemler ve organizasyonel sorunlar için tartışma ortamı oluşturur.					
44. Yöneticim geçmiş performansları göstermek ve bunları geliştirmek için tartışma ortamı sağlar.					

Anket soruları sona ermiştir.

İlginize teşekkür ederim

Ek-2 Tanımlayıcı İstatistik Verileri

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2,5062	1,34279	81
VAR00002	2,9877	1,28932	81
VAR00003	2,8395	1,31773	81
VAR00004	2,7531	1,25031	81
VAR00005	3,1728	1,40348	81
VAR00006	3,0000	1,22474	81
VAR00007	2,9753	1,34141	81
VAR00008	2,6914	1,23128	81
VAR00009	2,8642	1,27233	81
VAR00010	2,6296	1,32707	81
VAR00011	2,6049	1,25179	81
VAR00012	3,0741	1,32077	81
VAR00013	3,0494	1,27379	81
VAR00014	3,2840	1,38053	81
VAR00015	3,1481	1,21564	81
VAR00016	3,0000	1,26491	81
VAR00017	2,6296	1,26930	81
VAR00018	2,7407	1,32077	81
VAR00019	2,6173	1,13543	81
VAR00020	2,7778	1,25499	81
VAR00021	2,7037	1,32707	81
VAR00022	2,9877	1,29898	81
VAR00023	2,7531	1,10149	81
VAR00024	2,5062	1,13052	81
VAR00025	2,9753	1,31316	81
VAR00026	3,0370	1,20876	81
VAR00027	3,1728	1,26284	81
VAR00028	2,8642	1,31104	81
VAR00029	2,5432	1,36060	81
VAR00030	2,7160	1,32509	81
VAR00031	2,8395	1,30821	81
VAR00032	2,6914	1,26137	81
VAR00033	2,5679	1,44861	81
VAR00034	2,1605	1,33657	81
VAR00035	2,5802	1,28320	81
VAR00036	3,0370	1,21906	81
VAR00037	2,5432	1,09601	81
VAR00038	2,2469	1,15684	81
VAR00039	2,7901	1,28176	81
VAR00040	2,8272	1,37650	81
VAR00041	2,6173	1,39255	81
VAR00042	2,7901	1,37583	81
VAR00043	2,9383	1,51117	81
VAR00044	2,7901	1,47238	81