

---

# İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü

## The Efforts Of The Turkish Companies In The Way Of Being Learning Organisations

Doç. Dr. Deniz TAŞCI\*

Yard. Doç. Dr. Erhan EROĞLU\*\*

**Öz:** 1990'lı yıllarda işletmecilik ve yönetim dünyası Senge'in ortaya attığı yeni bir kavramla sarsıldı. Öğrenen Örgütler. Aradan geçen süre içinde öğrenen örgütler hakkında sayısız kuramsal çalışma yapıldı ve yayınlandı. Ayrıca söz konusu çalışmaları değerlendirmek amacıyla pek çok analitik çalışma da yapıldı. Bu çalışma, Türkiye'deki işletmelerin öğrenen örgüt olmaya doğru ne kadar yol alabildiklerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmaya dayanmaktadır. Araştırma 100 işletmeye yollanan bir anketle gerçekleştirilmiştir. Söz konusu 100 işletme, Türkiye'de "Ulusal Kalite Ödülü"ne aday gösterilmiş işletmeler arasından seçilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Öğrenen Organizasyon, Sistem Düşüncesi, Kişisel Ustalık, Zihinsel Modeller, Vizyon, Takım Halinde Öğrenme.

**Abstract:** In 1990's, business and management world was shaken with a new concept which was found by Senge: Learning Organizations. Since that time, lots of theoretical studies were done and published in some magazines about learning organizations. In addition, for the assesment of these studies, lots of analytical studies were done too. This research depends on to supply the abilities of organizations being learning organization in Turkey. This research has been realized with a questionnaire which was posted to 100 businesses. Some of these businesses were the businesses which applied the "National Quality Award" and some of these were the businesses which successfully practiced the new management approaches.

**Key words:** Learning Organization, System Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Vision, Learning with Teams.

---

\* Doç. Dr. Deniz Taşcı: Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Bölümü 26470/Eskişehir  
Tel: 0-222-3350580/2531-2532 Faks: 0-222-3204520  
Elektronik Posta: dtasci@anadolu.edu.tr

\*\* Yard.Doç.Dr. Erhan Eroğlu, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Bölümü 26470/Eskişehir  
Tel: 0-222-3350580/2531-2532 Faks: 0-222-3204520

## 1. GİRİŞ

Tüm dünyada gözlenen hızlı ve kapsamlı değişim süreci, yirmibirinci yüzyıla girerken yaşamın tüm alanlarına yayılmıştır. Ülkeler, şirketler ve özellikle de bireyler içinde buldukları koşullara ayak uydurabilmek için sürekli bir çaba göstermektedirler. Özellikle birbirlerine karşı acımasızca “rekabet savaşı” veren işletmelerin gösterdiği çabalar farklı yönetsel modellerin yaşama geçirilmesine neden olmuştur. Bu da, yeni bir yönetim çağının açılmasına olanak tanımıştır (Binney, 1995, s.34).

Değişim, yalnızca insanın maddi yaşam koşullarıyla sınırlı kalmamakta ve onun düşünce yapısını ya da iş yaşamını da etkilemektedir. Bu nedenle, ister eğitim döneminde isterse çalışma yaşamında olsun, bireylerin değişime uyum sağlayabilecek biçimde yetiştirilmeleri için gerekli ortamın hazırlanması zorunluluğu vardır. Bu durum, tüm yöneticileri yakından ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Çünkü değişim süreci ve bu sürecin etkisi doğrudan insanla ilgilidir.

Çağdaş değişimlerin yarattığı günümüz koşullarında, ekonomik korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş olanakların tanınması, çeşitli işbirliği örgütlerinin oluşması, üretim hızı ve kapasitesinin artması ve ülke duvarlarının yıkılması gibi gelişmeler, değişimci işletmelerin ulusal sınırların ötesine daha kolay erişmelerine fırsat vermiştir.

Her yönüyle değişim içinde olan şirketler artık kendi sınırlarıyla yetinmeyip dünyanın her yerinde ekonomik, toplumsal ve siyasal barışın olmasını istemektedirler. Bu istekler, genelde “küreselleşme” kavramıyla ifade edilmektedir. Küreselleşmeyi savunanlar, dünya pazarlarına açılma, dünya ile bütünleşme ya da tüm dünyayı tek pazar olarak görebilme üzerinde durmaktadırlar. Ekonomik, siyasal, toplumsal ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeninde, küresel ölçekli bir işletmecilik arayışı doğmuştur ve bu anlayışta insan kaynaklarının da evrensel düzeyde değişimi öngörülmektedir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, günümüz işletmelerinin çoğu, yalnızca kendi ülkelerindeki rakipleriyle mücadele etmekle kalmayıp; kendilerini uluslararası rekabete de hazırlamak durumundadırlar. Ancak bu değişim sürecinin hızlı olması gerekmektedir. Geçmiş dönemlerdeki işletmeler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri belirlemekteydiler. Hatta, iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme, dışa açılmayı gündemine bile almayabiliyordu. Bugünün ortamında ise işletmelerin bu tür seçimleri olmadığı gibi, iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayanlar, dış pazarlara açılma zorunluluğunu duymaktadırlar. Sonuçta, işletmeler kendilerini hem içte hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde bulmaktadırlar.

İşletmelerin iç ve dış piyasalardaki rekabet gücünü belirleyen etkenlerden biri de insan kaynaklarının niteliğidir. Çağdaş insan kaynakları anlayışını bir yönetim felsefesi haline getirebilen işletmelerin rekabet gücü daha yüksek olacaktır. Zaten günümüzün başarılı işletmeleri incelendiğinde, bunların birçoğunun ortak özelliğinin “insan kaynakları” felsefesi ve onun getirdiği yaklaşımları benimsemiş işletmeler olduğu görülmektedir. Yirmibirinci yüzyıla girerken sermaye, teknoloji ve zaman gibi bir üretim etkeni olan insana farklı bir açıdan yaklaşan çağdaş insan kaynakları anlayışının benimsenmesi, küresel rekabet gücüne ulaşabilmenin bir gereği olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, insan kaynaklarına önem veren ve gerektiği gibi düzenleyen işletmelerin yirmibirinci yüzyıla damgalarını vurabilme şansları çok daha yüksektir (De Geus, 1998, s.12).

Türkiye'nin uluslararası alandaki toplam rekabet gücünü arttırabilmek için, işletmeler bünyesindeki rekabete ilişkin yaklaşımları ciddi biçimde gözden geçirmek gerekmektedir. Bu konu, yeni yüzyıldaki Türk ekonomisi için son derece önemlidir çünkü rekabet edemeyen işletmeler önce gerilemeye başlamakta sonra da çökmektedir. Dolayısıyla, işletmeler için, rekabet edebilmek ve bu konuda üstünlük sağlayabilmek yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bu hızlı rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları Türkiye'deki işletmeleri de yeni yönetim arayışlarına yöneltmektedir. Bu arayışlar çerçevesinde, üretim ya da hizmet sürecinde en etkili işlevlerden birini yerine getiren insan etkeni yeniden keşfedilmektedir.

Diğer bir deyişle, yirmibirinci yüzyıl, birey'in yeniden ön plana çıktığı bir dönem olmaya şimdiden adaydır. Bu noktadan hareketle, işletme yönetimi anlayışı da, yeni yaklaşımlar arayışına girmektedir. Son dönemlerde önem kazanan yaklaşımlardan biri de Öğrenen Organizasyon kavramıdır. Öğrenen organizasyon kavramı bireyi bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, diğer bir deyişle, öğrenmeyi öğrenmeyi ve bunun sonuçlarını, rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. Bu içerik, işletmelerin bugün en çok ihtiyaç duydukları pozitif sinerji yaratabilme özelliğini büyük oranda destekler niteliktedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

1990'lı yıllarda işletmecilik ve yönetim dünyası Senge'in ortaya attığı yeni bir kavramla sarsıldı: Öğrenen Örgütler. Aradan geçen süre içinde öğrenen örgütler hakkında sayısız kuramsal çalışma yapıldı ve yayımlandı. Ayrıca söz konusu çalışmaları değerlendirmek kastıyla pek çok analitik çalışma da yapıldı.

Bu çalışma, Türkiye'deki işletmelerin öğrenen örgüt olmaya doğru ne kadar yol alabildiklerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmaya dayanmaktadır. Araştırma 100 işletmeye yollanan bir anketle gerçekleştirilmiştir. Söz konusu 100 işletme, Türkiye'de "Ulusal Kalite Ödülü"ne başvurmuş işletmeler arasından seçilmiştir. İşletmelerin seçimi sırasında Ulusal Kalite Derneği'nin internet sitesinde yer alan bir listeden yararlanılmıştır. Adı geçen liste 1992 yılından itibaren ödüle başvurmuş işletmelerin sektörlere göre dağılımını gösteren bir sıralamadır. Bu tür işletmelerin örneklem içerisine alınmadaki neden, Ulusal Kalite Ödülü kriterlerini yerine getirecek nitelikteki çalışmalarda bulunmuş olmalarıdır.

Ankete 36 işletmeden cevap geldi. Söz konusu 36 anketin 6'sı çeşitli nedenlerle değerlendirilebilir değildi. Aşağıda raporlanan sonuçlar 30 işletmenin ankete verdiği cevaplara dayanmaktadır. Gönderilen anketler işletmelerin insan kaynakları sorumluları veya bu bölümün işlevlerini üstlenmiş farklı bölümlerin sorumluları tarafından yanıtlanmıştır. Anket formu beş ana bloktan oluşmaktadır. İlk blokta işletmenin künyesi derlenmiştir. Değerlendirilen 30 anketin biri yabancı, diğer 29'u özel sektör olan işletmelere aittir. Dolayısıyla işletmelerin statüsü değerlendirme dışı bırakılmıştır. Öte yandan ankete cevap veren 30 kuruluş 12 farklı sektörde yer almaktadır ve 4 sektör bir tek işletme ile temsil edilmiştir. Bu yüzden sektörlere göre bir değerlendirme yapmak da uygun bulunmamıştır. İşletmede varolan beyaz yakalıların sayısının sorulduğu 1. soru da ilk bloğa aittir.

Anketin diğer dört bloğunun her biri, Senge'in öğrenen örgütler için temel disiplinler olarak tarif ettiği faktörlerden birine yöneliktir. Senge aslında beş disiplinden söz eder ancak beşinci disiplin olarak adlandırdığı "sistem düşüncesi", diğer dört disiplinden yapısal ola-

rak farklıdır. Sistem düşüncesi, bir anlamda, diğer dört disiplinin bir arada varlığını sağlayan faktördür. Dolayısıyla ankette sistem düşüncesinin varlığının ve ölçüsünün belirlenmesine yönelik bir çaba harcanmamıştır.

Anketin ikinci bloğu 2. ve 3. sorular aracılığıyla, Senge'in "kişisel ustalık" olarak adlandırıldığı faktörü ölçmeyi amaçlamaktadır.

"Zihinsel modeller" olarak adlandırılan faktörün ölçülmesi amacıyla 7 ayrı soru sorulmuştur. Söz konusu soruların ilk dördü, varsayılan bir kriz ortamında işletmenin beyaz yakalıların sergileyeceği muhtemel davranışlar üzerinedir.

Anketin dördüncü bloğunda işletmenin vizyonu ve bu vizyonun ne ölçüde paylaşıldığı iki soruyla araştırılmıştır. İşletmelerin vizyonlarını birbirleri ile kıyaslayabilmek için bilişim sektöründeki varsayılan bir firmanın muhtemel vizyonları sıralanmış ve anketi cevaplayanların bunların arasından kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

Anketin son bloğu "takım halinde öğrenme" düzeyinin ölçülmesine yöneliktir. Bu amaçla öncelikle takım halinde örgütlenmenin varolup olmadığı sorulmuş, eğer varsa söz konusu takımların öğrenmeyi kolaylaştıracak tarzda örgütlenip örgütlenmediği dört ayrı soruyla araştırılmıştır.

### 3. KİŞİSEL USTALIK

Öğrenen örgütlerin temel disiplinlerinden biri olarak gösterilen "kişisel ustalık" ölçülmesi kolay olmayan bir niteliktedir. Aslında Senge'in gündeme getirdiği kavramlar arasında belki de en belirsiz olanı kişisel ustalık kavramıdır. Gerçekten de Senge, çeşitli yazı ve konuşmalarında kişisel ustalık hakkındaki yanlış anlamaları gidermeye çalışmış gibidir.

Bu çalışmada bir işletmedeki beyaz yakalıların kişisel ustalık düzeylerinin bir tür ölçüsüne sahip olma umuduyla iki soru sorulmuştur. Söz konusu soruların birincisi, işletmenin herhangi bir sebeple beyaz yakalıların tamamını işten çıkarması durumunda, kaçının kısa süre içinde benzer ücret ve statüyle yeni bir iş bulabileceğidir. İkinci soru ise, herhangi bir sebeple beyaz yakalıların tamamı işten ayrılrsa, kaçının yerine benzer ücretle benzer vasıflarda eleman bulunabileceği sorusudur.

Sorulara verilen cevaplar, yüzde olarak, aşağıda tablolanmışır. Tablo 1'den de görüldüğü gibi, ankete cevap veren 30 işletmede, beyaz yakalıların tamamı işten çıkarılırsalar, benzer iş ve statüde iş bulabilecek olanların ortalaması % 43,22'dir. Oysa bütün beyaz yakalıları işten ayrılırsalar, işletmelerin benzer bir ücretle yerlerini doldurabilecekleri beyaz yakalıların ortalaması % 58,76'dır. Her iki değişkenin standart sapması da oldukça yüksektir. Dolayısıyla ortalamaların temsil kabiliyetinin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Yine de iki değişkenin ortalamaları arasındaki fark anlamlı görünmektedir.

\* Kişisel ustalık terimi, İngilizce personal mastery teriminin karşılığı olarak kullanılmıştır. Senge'in Beşinci Disiplin adlı kitabını Türkçe'ye çeviren Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan da mastery teriminin çeşitli Türkçe karşılıkları arasından, Senge'in kastını en iyi ifade eden ustalık olduğuna karar vermişlerdir (Senge, Peter M., Beşinci Disiplin, YKY, s. 15).

*Tablo 1. Kişisel Ustalık Düzeyleri*

	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Benzer İş Bulabilecek Olanlar (%)	43,22	24,33
Yerine Benzer Vasıfta Eleman Bulunabilecek Olanlar (%)	58,76	22,15

Bir işletmede işten bir sebeple ayrılan beyaz yakalıların yerine kolaylıkla benzerlerinin bulunabilmesi, işletmedeki kişisel ustalık düzeyinin çok yüksek olmadığını ima edebilir. İşten ayrılan beyaz yakalıların başka bir yerde kolaylıkla benzer bir iş bulabilmeleri ise, onların kişisel ustalık düzeyinin yüksekliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla yukarıdaki tabloda birinci değişkenin ortalamasının ikinci değişkenin ortalamasından düşük olması, ankete cevap veren işletmelerde kişisel ustalık düzeyinin yüksek olmadığını ima etmektedir.

Kabaca söylenecek olursa, işletmelerde yeri kolaylıkla doldurulabilecek olanlar, dışarıda kolaylıkla benzer işler bulabilecek olanlardan daha çoktur. Bu durum, işletmelerin, kendilerinden istedikleri verimi alamadıkları beyaz yakalıları değiştirmelerini güçleştiren yasal düzenlemelerin ve/veya teamüllerin bir sonucu olabilir.

Ankete cevap veren 30 işletme, çalıştırdıkları beyaz yakalı sayısına göre üç gruba ayrılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2'de söz konusu iki değişkenin farklı büyüklükteki işletmelerde aldığı ortalama değerler görülmektedir. Görüldüğü kadarıyla işletmeler büyüdükçe, yeri kolay doldurulabilir olan beyaz yakalıların oranı düşmekte, buna karşılık dışarıda kolaylıkla iş bulabilir olanların oranı ise yükselmektedir. Bu eğilimler, işletmeler büyüdükçe işletmenin beyaz yakalıların kişisel ustalık düzeylerinin yükseldiğini işaret etmektedir.

*Tablo 2. Beyaz Yakalı Sayılarına Göre İşletmelerin Dağılımı*

	İŞ BULABİLİR	YERİNE ELEMAN BULUNABİLİR
Beyaz Yakalı Sayısı 100'den Az (8 İşletme)	41,14	63,65
Beyaz Yakalı Sayısı 101-500 Arasında (18 İşletme)	42,12	57,42
Beyaz Yakalı Sayısı 500'den Çok (4 İşletme)	52,38	54,96

Ankete cevap veren 30 işletmenin her biri için kişisel ustalık seviyesini gösteren bir KU değişkeni tarif edilmiştir. Bir işletmede çalışan beyaz yakalıların arasında dışarıda benzer şartlara iş bulabilecek olanlar, yerine benzer ücretle eleman bulunabilecek olanlardan daha çok ise KU değişkeninin pozitif olduğu varsayılmıştır. Ankete katılan işletmelerin 9'unda KU değeri pozitifdir. Eğer dışarıda benzer şartlarla iş bulabilecek olanlar daha düşük bir orana sahip ise, KU değerinin negatif olduğu varsayılmıştır. Ankete katılan işletmelerin 17'sinde durum budur. 4 işletmede ise dışarıda benzer şartlarla iş bulabilecek beyaz

yakalılar ile yerine kolaylıkla benzerleri bulunabilecek beyaz yakalıların oranları birbirine eşittir. Söz konusu işletmelerde KU değerinin sıfır olduğu varsayılmıştır.

Aşağıdaki Tablo 3, ankete cevap veren işletmelerin büyüklüklerine göre, KU değişkeninin dağılımını özetlemektedir.

Tablo 3. Kişisel Ustalık Değişkeninin Dağılımı

	KU >0	KU =0	KU <0
Beyaz Yakalı Sayısı 100'den Az (8 İşletme)	2	1	5
Beyaz Yakalı Sayısı 101-500 Arasında (18 İşletme)	5	3	10
Beyaz Yakalı Sayısı 500'den Çok (4 İşletme)	2	0	2

Aşağıdaki Tablo 4'te işletmeler kuruluş yıllarına göre dört ana gruba ayrılmıştır. 1960'tan önce kurulmuş 9 işletme, 1960-79 yılları arasında kurulmuş 7 işletme ve 1980'den sonra kurulmuş 8 işletme vardır. Ankete cevap veren işletmelerin 6'sı ise kuruluş tarihini belirtmemiştir.

Tablo 4. Kuruluş Yıllarına Göre İşletme Çalışanlarının Değerlendirilmesi

	İŞ BULABİLİR	YERİNE ELEMEN BULUNABİLİR
1960'tan Önce Kurulmuş İşletmeler (9 İşletme)	52,90	52,73
1960-1979 Arasında Kurulmuş İşletmeler (7 İşletme)	42,97	63,48
1980'den Sonra Kurulmuş İşletmeler (8 İşletme)	36,42	68,02
Kuruluş Tarihi Bilinmeyen İşletmeler (6 İşletme)	38,08	49,92

Kuruluş tarihi eski olan işletmelerde kişisel ustalık düzeyinin diğerlerine kıyasla oldukça yüksek olduğu dikkat çekmektedir. İşletmeler gençleştikçe kişisel ustalık düzeyi de hızla düşmekte, yerine kolaylıkla benzerleri bulunabilecek beyaz yakalıların sayısı yükselirken, dışarıda benzer şartlarda iş bulabilecek vasıfta olanların sayısı ise düşmektedir. Bu durum, vasıflı işgücünün eski ve köklü kuruluşları tercih ettiği biçiminde yorumlanabilir. Ancak bizim çalışmamız açısından değerlendirildiğinde, eski kuruluşların birlikte öğrenme ve dolayısıyla kendi çalışanlarında vasıf kazandırma kabiliyetlerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Gerçekten de örgütsel tecrübesi yüksek olan köklü örgütler, çalışanlarına daha kısa süre içinde daha vasıflı olmaları için uygun ortamlar hazırlayabilirler.

*Tablo 5. Kişisel Ustalık Değişkeninin İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı*

	KU >0	KU =0	KU <0
1960'tan Önce Kurulmuş İşletmeler (9 İşletme)	5	0	4
1960-1979 Arasında Kurulmuş İşletmeler (7 İşletme)	2	0	5
1980'den Sonra Kurulmuş İşletmeler (8 İşletme)	1	2	5
Kuruluş Tarihi Bilinmeyen İşletmeler (6 İşletme)	3	2	1

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, elindeki elemanları kaybederse kolaylıkla yerlerini dolduramayacak olan işletmeler, 1960'tan önce kurulmuş 9 işletmenin 5'i iken, 1960-79 arasında kurulmuş 7 işletmenin ikisi, 1980 sonrasında kurulmuş olan 8 işletmenin ise sadece 1'idir.

#### 4. ZİHİNSEL MODELLER

Senge öğrenen örgütlerin önemli özelliklerinden birinin, zihinsel modelleri su üstüne çıkarabilmek ve onları gerektiği biçimde değiştirmek olduğuna işaret eder (Senge, 1991, s. 192-225). Aslında hepimiz zihnimize oluşturduğumuz, çoğunlukla farkında bile olmadığımız modelleri kullanarak karar verir ve eylemde bulunuruz. Dolayısıyla ulaştığımız sonuçlar, genellikle, dünyayı nasıl modellemiş olduğumuzun sonuçlarıdır.

Senge ve/veya onu izleyenler açıkça gönderme yapmasalar da, Senge'in zihinsel modelleri Kuhn'un paradigma kavramını çok andırır (Kuhn, 1982). Çünkü Senge'in verdiği örneklerde de görüldüğü gibi, aslında bir işletmede çalışan beyaz yakalıların zihinsel modelleri birbirlerinden bütünüyle bağımsız modeller değildir. Örgütler, bir biçimde, kendi çalışanlarının zihinsel modellerinin biçimlenmesinde rol oynarlar. Çalışanların zihinsel modelleri ise, örgütün zihinsel modeli diyebileceğimiz bir bütünlüğü meydana getirir. Bu anlamda örgütün zihinsel modeli diyebileceğimiz faktör, aslında Kuhn'un paradigma kavramını andırır.

Örgüt çalışanlarının zihinsel modelleri ile örgütün zihinsel "iklim"i arasındaki ilişkinin dinamikleri, kanaatimizce yeterince incelenmiş değildir. Ancak bu tür bir tartışmanın yeri burası da değildir. Bir örgütün zihinsel modellerinin örgütün manevra kabiliyetini ne ölçüde sınırladığını belirlemek, biraz da söz konusu ilişkinin belirsizliği yüzünden oldukça zordur. Bu çalışmada işletmelerde genel olarak kabul edilen doğruların dışında fikir üretme, üretilen fikri dile getirme ve dile getirilmiş olan böyle bir fikri tartışabilme kabiliyetinin anlamlı göstergeler olduğu varsayılmıştır. Bu amaçla sorulan üç soruya ek olarak, örgütte, başka yerlerde benzeri uygulanmamış bir çözümün uygulanma olasılığı, başka sektörlerdeki gelişmelerin örgüte transferi imkanı ile değişimlerin genel olarak bir tehdit olarak mı yoksa bir fırsat olarak mı değerlendirildiği de araştırılmıştır.

Aşağıdaki Tablo 6, ciddi bir krizle karşılaşıldığında aklına ilk bakışta saçma görünebilecek bir çözüm gelebilecek, bu çözümü dile getirebilecek ve böyle bir çözümü tartışabilecek beyaz yakalılarının oranlarının ortalamalarını vermektedir.

Tablo 6. Kriz Anında Çözüm Üretebilecek Beyaz Yakalıların Dağılımı

Saçma Görünen Bir Çözümü Akıl Edebilecek (%)	29,07
Böyle Bir Çözümü Dile Getirebilecek (%)	21,32
Böyle Bir Çözümü Tartışabilecek (%)	33,42

Yukarıdaki Tablo 6'da değerler mutlak birer değer olarak çok anlamlı değildir. Ancak bir işletmenin beyaz yakalıların yaklaşık üçte birinin aklına, işletmenin genel zihinsel iklimine aykırı bir fikir gelebilir olması, ankete katılan işletmelerde zihinsel modellerin çok da bağlayıcı ve engelleyici olmadığını düşündürmektedir.

Aşağıda söz konusu değişkenler işletmelerin büyüklüklerine göre tablanmıştır.

Tablo 7. Çözüm Üretebilecek Beyaz Yakalıların İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı

	AKIL EDEBİLİR	DİLE GETİREBİLİR	TARTIŞABİLİR
Beyaz Yakalı Sayısı 100'den Az (8 İşletme)	35,62	30,03	42,39
Beyaz Yakalı Sayısı 101-500 Arasında (18 İşletme)	24,27	18,74	32,95
Beyaz Yakalı Sayısı 500'den Çok (4 İşletme)	37,58	15,55	17,60

Küçük işletmelerin ilk bakışta saçma gelebilecek bir fikri üretmek, dile getirmek ve tartışabilmek konusunda daha avantajlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu da beyaz yakalı sayısının az olması nedeniyle, anlaşılabilir bir durumdur. Kalabalık büyüdükçe, kalabalığın kabullerine aykırı gelebilecek fikirler akıl edilebilse bile, bunları dile getirmek ve tartışmak zorlaşmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 8'de aykırı gelebilecek fikirlerin akıl edilmesi, dile getirilmesi ve tartışılabilmesi, işletmenin yaşına göre tablanmıştır.

Tablo 8. Çözüm Üretebilecek Beyaz Yakalıların İşletmelerin Yaşına Göre Dağılımı

	AKIL EDEBİLİR	DİLE GETİREBİLİR	TARTIŞABİLİR
1960'tan Önce Kurulmuş İşletmeler (9 İşletme)	28,47	16,58	21,65
1960-1979 Arasında Kurulmuş İşletmeler (7 İşletme)	30,77	22,95	45,42
1980'den Sonra Kurulmuş İşletmeler (8 İşletme)	33,65	27,06	45,34
Kuruluş Tarihi Bilinmeyen İşletmeler (6 İşletme)	21,89	18,90	21,18



Daha geç tarihlerde kurulmuş, daha yeni işletmelerin, örgütün genel algılamalarına ters gelebilecek fikirlere daha açık olduğu yukarıdaki tablodan görülmektedir. Bu da, köklü kuruluşlarda zihinsel modellerin örgüt çalışanlarını biçimlendirmekte çok daha etkili olduğunu gösterir ki zaten normal şartlarda beklenen de budur.

Daha önce tarif edilen KU (kişisel ustalık) değişkenine göre işletmelerin yeni fikirlere açıklığı ise aşağıdaki Tablo 9'da özetlenmiştir.

*Tablo 9. Kişisel Ustalık Değişkenine Göre İşletmelerin Yeni Fikirlere Açıklığı*

	<b>AKIL EDEBİLİR</b>	<b>DİLE GETİREBİLİR</b>	<b>TARTIŞABİLİR</b>
<b>KU&lt;0</b>	19,96	16,95	29,59
<b>KU=0</b>	44,06	29,89	43,35
<b>KU&gt;0</b>	39,63	25,77	36,24

Kişisel ustalık düzeyi pozitif olan işletmelerde yeni fikirlerin akıl edilebilme, dile getirilebilme ve tartışılabilme olasılıkları, kişisel ustalık düzeyi negatif olanlara oranla anlamlı ölçüde yüksek görünmektedir. Tablo 9'da ilgi çekici olan, kişisel ustalık düzeyi sıfır olan işletmelerin yeni fikirlere çok daha açık görünmeleridir.

Yeni bir fikrin akıl edilebilmesi, dile getirilebilmesi ve tartışılabilmesi, hiç şüphe yok ki, örgütün sağlıklı gelişimi ve geleceği açısından son derece önemlidir. Ancak iş hayatında asıl önemli olan, bu tür fikir ve tartışmaların birer çözüm haline gelip gelememesidir. Bu amaçla sorulan soruya verilen cevaplara göre, ankete cevap veren işletmelerde, bir kriz ortamında yaratıcı, daha önce başka yerde benzeri denenmemiş bir çözümün geliştirilmesi ihtimalinin ortalaması % 46,27'dir.

Aşağıdaki Tablo 10'da, yeni bir çözümün geliştirilmesi ihtimalinin farklı büyüklükteki örgütlerdeki dağılımı görülmektedir.

*Tablo 10. İşletme Büyüklüklerine Göre Yeni Çözümün Geliştirilmesi İhtimalinin Dağılımı*

<b>Beyaz Yakalı Sayısı 100'den Az (8 İşletme)</b>	<b>44,38</b>
<b>Beyaz Yakalı Sayısı 101-500 Arasında (18 İşletme)</b>	<b>66,50</b>
<b>Beyaz Yakalı Sayısı 500'den Çok (4 İşletme)</b>	<b>58,75</b>

Tablo 10'dan da görüldüğü gibi, küçük örgütlerde farklı ve yeni bir çözümün geliştirilmesi ihtimali diğerlerine kıyasla anlamlı düzeyde düşüktür. Örgütlerin çok küçük ve çok büyük olmaması, yeni çözümlerin üretilebilmesi için avantajlı görünmektedir.

Aşağıdaki Tablo 11’de görüldüğü gibi, yeni bir çözümün üretilmesi konusunda en avantajlı görünen işletmeler en eski olanlardır.

*Tablo 11. İşletmelerin Yaşlarına Göre Yeni Çözümün Üretilmesi İhtimalinin Dağılımı*

1960'tan Önce Kurulmuş İşletmeler (9 İşletme)	58,33
1960-1979 Arasında Kurulmuş İşletmeler (7 İşletme)	35,71
1980'den Sonra Kurulmuş İşletmeler (8 İşletme)	42,50
Kuruluş Tarihi Bilinmeyen İşletmeler (6 İşletme)	45,50

Aşağıdaki Tablo 12, kişisel ustalık düzeyine göre, yeni bir çözümün üretilmesi ihtimalini özetlemektedir.

*Tablo 12. Kişisel Ustalık Düzeyine Göre Yeni Çözümün Üretilmesi İhtimali*

KU<0	35,88
KU=0	43,25
KU>0	67,22

Tablo 12’den de görüldüğü gibi, kişisel ustalık düzeyi yükseldikçe yeni bir çözümün geliştirilmesi ihtimali anlamlı ölçüde yükselmektedir.

Örgütteki zihinsel modellerin çalışanları ne kadar bağlayıcı olduğunu belirleyebilmek umuduyla sorulan bir diğer soru ise, kendi sektörü dışındaki (örneğin dijital TV, GSM ya da hatta balıkçılık gibi) meydana gelen gelişmelerin işletmenin geleceği üzerine olası etkileri hakkında kafa yoran, akıl yürüten, bu konularda sohbet etmekten hoşlanan beyaz yakalı çalışanların sayısı idi. Söz konusu oranın ortalaması, 30 işletme için % 21,16’dır. Bu ortalamanın işletme büyüklüğüne göre dağılımı aşağıdaki Tablo 13’de özetlenmiştir.

*Tablo 13. Kendi Sektörü Dışındaki Sektörlerdeki Gelişmeleri İzleyen Çalışanların İşletme Büyüklüğüne Göre Dağılımı*

Beyaz Yakalı Sayısı 100'den Az (8 İşletme)	24,42
Beyaz Yakalı Sayısı 101-500 Arasında (18 İşletme)	17,54
Beyaz Yakalı Sayısı 500'den Çok (4 İşletme)	30,92

Aynı değişkenin işletmenin yaşına göre dağılımı ise aşağıdaki Tablo 14’de görülmektedir.

**Tablo 14. Kendi Sektörü Dışındaki Sektörlerdeki Gelişmeleri İzleyen Çalışanların İşletmelerin Yaşına Göre Dağılımı**

1960'tan Önce Kurulmuş İşletmeler (9 İşletme)	24,85
1960-1979 Arasında Kurulmuş İşletmeler (7 İşletme)	18,45
1980'den Sonra Kurulmuş İşletmeler (8 İşletme)	24,46
Kuruluş Tarihi Bilinmeyen İşletmeler (6 İşletme)	14,38

Beyaz yakalıların kendi sektörleri dışındaki gelişmelere karşı sergiledikleri duyarlılığın kişisel ustalık düzeyine göre dağılımı ise aşağıda görülmektedir.

**Tablo 15. Çalışanların Diğer Sektörlerdeki Gelişmelere Karşı Sergiledikleri Duyarlılığın Kişisel Ustalık Düzeyine Göre Dağılımı**

KU<0	15,02
KU=0	29,50
KU>0	29,04

Yukarıdaki Tablo 15'e dayanarak, diğer sektörlerdeki gelişmelere gösterilen ilginin, işletmenin büyüklüğü, yaşı ve hatta işletmedeki kişisel ustalık düzeyi gibi faktörler ile anlamlı bir sonuç sergilemediği öne sürülebilir. Ankette ayrıca, diğer sektörlerdeki bu tür gelişmelerin örgüt için bir tehdit olarak mı, yoksa bir fırsat olarak mı algılandığı da iki soruyla araştırılmıştır. Tehdit olarak algılayanların ortalaması % 10,74, fırsat olarak algılayanların ortalaması ise % 15,59'dur. Tehdit olarak algılayanların oranı fırsat olarak algılayanların oranı ile kıyaslandığında, ağırlıklı olarak tehdit algılamasına sahip olan işletme sayısı 8, fırsat algılamasına sahip olan işletme sayısı ise 13'tür. Kalan 9 işletmede fırsat olarak algılayanların oranı tehdit olarak algılayanların oranına denktir.

İşletmelerde aykırı gelebilecek bir fikri akıl edebilme, bu tür fikirleri dile getirebilme ve tartışabilme kabiliyeti, söz konusu kabiliyeti sergileyen beyaz yakalıların oranları toplanarak bir değişken haline getirilmiştir. Bir başka değişken olarak benzeri denenmemiş bir çözüm üretme kabiliyeti değerlendirilmiştir. Üçüncü değişken olarak ise başka sektörlerdeki gelişmeleri değerlendirme ve bu gelişmeleri tehdit değil de birer fırsat olarak ele alma kabiliyeti kabul edilmiştir. Bu üç değişkenin toplamından bir zihinsel model değişkeni ZM türetilmiştir. 30 işletmenin ZM değişkeni iki kopma noktasından üç ayrı gruba ayrılmıştır. Buna göre işletmelerin 11'i diğerlerine kıyasla negatif, 9'u ise pozitif bir ZM değerine sahiptir. 10 işletmenin ZM değeri ise 0'dır.

Aşağıdaki Tablo 16 işletmelerin ZM değerleri ile KU değerlerini sergilemektedir.

Tablo 16. İşletmelerin Zihinsel Model Değerleri İle Kişisel Uсталık Değerleri

	ZM<0	ZM=0	ZM>0
KU<0	9	6	2
KU=0	2	0	2
KU>0	0	4	5

Yukarıdaki Tablo 16'dan da görüldüğü gibi, KU değeri pozitif olan, yani kişisel uсталık düzeyi yüksek olan işletmelerde ZM değeri de göreceli olarak yüksektir. Yani KU değeri pozitif olan işletmelerde zihinsel modellerin işletmeye ayak bağı olma olasılığı daha düşük, diğer bir deyişle işletmenin değişen şartlara göre zihinsel modellerini yenileyebilme kabiliyeti yüksektir.

## 5. VİZYON VE PAYLAŞIMI

Senge'in öğrenen örgütlerle ilgili olarak öne çıkardığı bir diğer faktör de vizyonun paylaşımıdır. Bir örgütün sağlıklı bir vizyona sahip olup olmadığını belirlemek kolay değildir. Kaldı ki böyle bir vizyonun varlığı durumunda söz konusu vizyonun örgütün çalışanları tarafından ne kadar paylaşıldığını belirlemek daha da güçtür.

Ankette bu amaçla iki soru sorulmuştur. Birinci soru bir bilgisayar firmasında üst düzey yöneticilerin 10 yıl sonrasına ait olası hayalleri beş ana başlık altında toplanmış, anketi cevaplayanların kendi sektörlerinde bu beş seçeneğin karşılığı olabilecek olanı seçmeleri istenmiştir. Söz konusu beş seçenek en dar, klasik ve teknik olandan en geniş, yeni ve stratejik olana doğru sıralanmışlardır. Bir başka deyişle vizyon kelimesinin Senge ve takipçileri tarafından kullanılışı (Senge, 1991, s. 226-253) açısından vizyon olmaya en uygun olanı beşinci, en az uygun olanı ise birinci seçenektir.

Aşağıdaki Tablo 17'de seçeneklerin her birini kaç örgütün seçtiği görülmektedir.

Tablo 17. İşletmelerin Öncelikleri

Maliyet Minimizasyonu	2
Pazar Genişlemesi	3
Pazar Liderliği	11
Geleceğin Pazarını Düşünmek	2
Gelecekle Bütünleşmiş Marka Olmak	12

Aşağıdaki Tablo 18, işletmelerin büyüklüklerine göre vizyonların dağılımını özetlemektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, küçük işletmelerin % 12,5'i maliyet minimizasyonu ile güdüldürken, % 37,5'i pazarın liderliğini, % 50'si ise gelecekle bütünleşmiş bir marka olmayı hedeflemektedir. Tablo 18, işletmeler küçüldükçe daha yenilikçi ve geniş vizyonların benimsenmesi ihtimalinin yükseldiğini göstermektedir.

Tablo 18. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Vizyonların Dağılımı

	MALİYET T MİNİMİ- ZASYON U	PAZAR GENİŞLE- MESİ	PAZAR LİDERLİĞ İ	GELECEĞİ N PAZARI	MARKA
Beyaz Yakalı Sayısı 100'den Az (8 İşletme)	12,50	0,00	37,50	0,00	50,00
Beyaz Yakalı Sayısı 101-500 Arasında (18 İşletme)	5,56	11,11	33,33	11,11	38,89
Beyaz Yakalı Sayısı 500'den Çok (4 İşletme)	0,00	25,00	50,00	0,00	25,00

Aşağıdaki Tablo 19 vizyonların dağılımını işletmelerin yaşları ile ilişkilendirmektedir. Tabloya göre daha genç işletmeler daha yenilikçi ve geniş vizyonları daha kolaylıkla benimsemektedirler.

Tablo 19. İşletmelerin Yaşlarına Göre Vizyon Dağılımları

	MALİYET MİNİMİ- ZASYON U	PAZAR GENİŞLE- MESİ	PAZAR LİDERLİĞ İ	GELECEĞİ N PAZARI	MARK A
1960'tan Önce Kurulmuş İşletmeler (9 İşletme)	0,00	22,22	55,56	0,00	22,22
1960-1979 Arasında Kurulmuş İşletmeler (7 İşletme)	14,29	14,29	14,29	14,29	42,86
1980'den Sonra Kurulmuş İşletmeler (8 İşletme)	0,00	0,00	37,50	0,00	62,50
Kuruluş Tarihi Bilinmeyen İşletmeler (6 İşletme)	16,67	0,00	33,33	16,67	33,33

Aşağıdaki Tablo 20'de kişisel ustalık düzeyine göre vizyonların dağılımı özetlenmiştir. En yenilikçi ve geniş vizyonları benimseyen işletmeler, açık farkla, kişisel ustalık düzeyi sıfır olan işletmelerdir.

Tablo 20. Kişisel Ustalık Düzeylerine Göre Vizyonların Dağılımı

	MALİYET MİNİMİ- ZASYON U	PAZAR GENİŞLE- MESİ	PAZAR LİDERLİĞ İ	GELECEĞİ N PAZARI	MARK A
KU<0	11,76	11,76	35,29	11,76	29,41
KU=0	0,00	0,00	25,00	0,00	75,00
KU>0	0,00	11,11	44,44	0,00	44,44

Aşağıdaki Tablo 21'de işletmelerin zihinsel model katsayıları ile vizyonları ilişkilendirilmiştir. Tabloya göre zihinsel model katsayıları büyüdükçe, yani işletmeler zihinsel modellerini kolaylıkla geliştirebilir oldukça, daha yenilikçi ve geniş vizyonları benimseme ihtimalleri de hızla yükselmektedir.

Tablo 21. İşletmelerin Zihinsel Model Katsayılarıyla Vizyonların İlişkilendirilmesi

	MALİYET MİNİMİ- ZASYONU	PAZAR GENİŞLE- MESİ	PAZAR LİDERLİĞİ	GELECEĞİN PAZARI	MARKA
ZM<0	9,09	18,18	36,36	9,09	27,27
ZM=0	10,00	0,00	50,00	0,00	40,00
ZM>0	0,00	11,11	22,22	11,11	55,56

Ankete işletmeler adına cevap verenlerin işletmeleri için sahip oldukları vizyonu onlara paylaştan beyaz yakalıların oranlarının genel ortalaması % 57,02'dir. Aşağıdaki Tablo 22'den de görüldüğü gibi, şartıcı bir biçimde, küçük işletmelerde vizyonun paylaşım oranı daha düşüktür.

Tablo 22. İşletme Büyüklüğüne Göre Vizyon Paylaşımının Oranları

Beyaz Yakalı Sayısı 100'den Az (8 İşletme)	40,39
Beyaz Yakalı Sayısı 101-500 Arasında (18 İşletme)	63,31
Beyaz Yakalı Sayısı 500'den Çok (4 İşletme)	61,96

Aşağıdaki Tablo 23 vizyonun beyaz yakalıları tarafından paylaşım oranını işletmenin kuruluş tarihine göre sergilemektedir. Beklenebileceği gibi, genç işletmelerde vizyonun paylaşımı daha zayıftır.

Tablo 23. İşletmenin Kuruluş Yıllarına Göre Vizyon Paylaşımının Oranları

1960'tan Önce Kurulmuş İşletmeler (9 İşletme)	68,47
1960-1979 Arasında Kurulmuş İşletmeler (7 İşletme)	64,85
1980'den Sonra Kurulmuş İşletmeler (8 İşletme)	42,55
Kuruluş Tarihi Bilinmeyen İşletmeler (6 İşletme)	50,00

Aşağıdaki Tablo 24'te kişisel ustalık değişkeni ile vizyonun paylaşımı ilişkilendirilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, kişisel ustalık düzeyinin negatif ya da pozitif olması vizyonun paylaşımını önemli ölçüde etkilememektedir. Buna karşılık kişisel ustalık düzeyi sıfır olan işletmelerde vizyonun paylaşım düzeyi anlamlı ölçüde yüksektir.

*Tablo 24. Kişisel Ustalık Değişkeniyle Vizyon Paylaşımının İlişkilendirilmesi*

KU<0	57,23
KU=0	63,07
KU>0	53,93

Buna karşılık zihinsel model göstergesi yükseldikçe vizyonun paylaşımı da yükselmektedir.

*Tablo 25. Zihinsel Model Göstergesiyle Vizyon Paylaşımının İlişkilendirilmesi*

ZM<0	53,58
ZM=0	56,42
ZM>0	61,90

## 6. TAKIM HALİNDE ÖĞRENME

Senge'in işaret ettiği bir diğer faktör takım halinde öğrenmedir. Bu anlamda örgütün asli fonksiyonlarını daha iyi yerine getirme kasıyla takım halinde örgütlenmesi bir gerekliliktir (Senge, 1991, s. 254-296). Aynı takımlardan öğrenmeyi kolaylaştırmak, hızlandırmak ve birlikte öğrenmek kasıtlarıyla da yararlanmak için ek çaba gerekmektedir. Bu yüzden ankette öncelikle işletmede beyaz yakalıların problem çözme ve benzeri amaçlarla takımlar halinde örgütlenip örgütlenmedikleri sorulmuş, bu soruya olumlu cevap verenlere ayrıca takımların birlikte öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir biçimde tasarlanıp tasarlanmadığını araştırmak amacıyla dört soru sorulmuştur.

Ankete cevap veren işletmelerin 24'ünde takımlar halinde örgütlenme vardır. Takımlar vasıtasıyla yaratıcı çözüm teklifleri geliştirilip geliştirilmediği sorulduğunda, söz konusu örgütlerin 10'undan sık sık, 14'ünden ise ara sıra bu tür çözümler üretildiğini cevabı alınmıştır. Takımlardan böyle bir fonksiyon beklenmediğini belirten hiçbir örgüt yoktur.

Aşağıdaki Tablo 26'dan görüldüğü gibi, büyük işletmelerin hepsinde takımlar vardır ve bunların önemli bir bölümündeki takımlar sık sık yaratıcı çözüm geliştirmektedirler. Bu anlamda örgütler büyüdükçe takımların performansının yükseldiği söylenebilir.

Tablo 26. İşletmelerin Büyüklükleriyle Takımların Performansları Arasındaki İlişki

	SIK SIK YARATICI ÇÖZÜM	BAZEN YARATICI ÇÖZÜM	TAKIM YOK
Beyaz Yakalı Sayısı 100'den Az (8 İşletme)	25,00	37,50	37,50
Beyaz Yakalı Sayısı 101-500 Arasında (18 İşletme)	27,78	55,56	16,67
Beyaz Yakalı Sayısı 500'den Çok (4 İşletme)	75,00	25,00	0,00

Aşağıdaki Tablo 27, genç işletmelerin diğerlerine göre takım çalışmasına daha az geçtikleri ve takımlardan daha düşük performans elde ettiklerini göstermektedir.

Tablo 27. İşletmelerin Yaşlarına Göre Takımların Performansları Arasındaki İlişki

	SIK SIK YARATICI ÇÖZÜM	BAZEN YARATICI ÇÖZÜM	TAKIM YOK
1960'tan Önce Kurulmuş İşletmeler (9 İşletme)	44,44	44,44	11,11
1960-1979 Arasında Kurulmuş İşletmeler (7 İşletme)	14,29	71,43	14,29
1980'den Sonra Kurulmuş İşletmeler (8 İşletme)	37,50	37,50	25,00
Kuruluş Tarihi Bilinmeyen İşletmeler (6 İşletme)	33,33	33,33	33,33

Aşağıdaki Tablo 28, kişisel ustalık düzeyi pozitif olan işletmelerin, negatif olanlara kıyasla daha başarılı takımlara sahip olduklarını, ancak takım çalışmasına daha yatkın olan ve takımlardan daha yüksek verim elde edenlerin kişisel ustalık düzeyi sıfır olan az sayıda işletme olduğunu göstermektedir.

Tablo 28. İşletmelerin Kişisel Ustalık Düzeyleriyle Başarılı Takımlara Sahip Olma Düzeyleri

	SIK SIK YARATICI ÇÖZÜM	BAZEN YARATICI ÇÖZÜM	TAKIM YOK
KU<0	17,65	52,94	29,41
KU=0	75,00	25,00	0,00
KU>0	44,44	44,44	11,11

Aşağıdaki Tablo 29'a göre zihinsel model değişkenleri pozitif olan, yani zihinsel modellerini kolaylıkla yenileyebilen işletmelerde takım çalışmasının daha yaygın olduğu ve ta-



kımlarının verimlerinin de daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, takım çalışmasının daha yaygın olduğu işletmelerde zihinsel modellerin yenilenebilmesi daha kolay olmaktadır.

Tablo 29. İşletmelerin Zihinsel Model Düzeyleriyle Başarılı Takımlara Sahip Olma Düzeyleri

	SIK SIK YARATICI ÇÖZÜM	BAZEN YARATICI ÇÖZÜM	TAKIM YOK
ZM<0	9,09	54,55	36,36
ZM=0	30,00	60,00	10,00
ZM>0	66,67	22,22	11,11

Senge'e göre, öğrenmenin kolaylaşması ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, takımların klasik bir anlayışla, hiyerarşik bir tarzda örgütlenmemesi gerekir. Ankette, ankete katılan işletmelerin takımlarının örgütlenmeleri bu açıdan araştırılmıştır. Buna göre, takım halinde örgütlenmiş 24 işletmenin 15'inde (takım halinde örgütlenmiş işletmelerin % 62,5'i, ankete cevap verenlerin % 5,0'si), beyaz yakalıların takımları hiyerarşik bir biçimde yapılmıştır. Söz konusu işletmelerde takımın görev ve sorumluluklarını belirleyen ve denetleyen bir görevli vardır. 30 işletmenin 6'sında (takım halinde örgütlenenlerin % 25,0'i, toplam işletmelerin % 20,0'si) bazen ya da bazı takımlarda bu tür bir yapılanma söz konusudur. Senge'in olumladığı tarzda yapılmış takımlar ise ancak 3 işletmede (takım halinde örgütlenenlerin % 12,5'i, toplam işletmelerin % 10,0'u) karşımıza çıkmaktadır. Ancak söz konusu üç işletmede takımlar, işletmenin öğrenen bir örgüt olma yolunda gelişebilmesi için katkı yapacak biçimde yapılmış görünmektedir.

Ancak hiyerarşik örgütlenme ve bir takımın belirli bir liderin yönetim ve denetiminde tasarlanması, kolaylıkla vazgeçilebilecek bir alışkanlık da değildir. Bir çok işletme, kısa vadede takımların hiyerarşik yapılmadan çıkarılmasından ciddi zarar görebilir ve bir geçiş dönemi yapılmaması olarak bu yapılmamayı benimsemiş olabilir. Bu ihtimali dikkate alarak, araştırmada, takımların bütün üyelerinin kendilerini diğerleri ile eşit hissetmeleri için özel önlemler alınıp alınmadığı sorulmuştur. Gerçekten de 12 işletmede (takım halinde örgütlenenlerin % 50,0'si, toplam işletmelerin % 40,0'ı), takım üyelerinin eşitlikçi bir algılamaya sahip olmasının önemsendiği öne sürülmüştür. 10 işletmede (takım halinde örgütlenenlerin % 41,7'si, toplam işletmelerin % 33,3'ü) bazı durumlarda ya da bazı takımlarda söz konusu hassasiyetin sergilendiği anlaşılmaktadır. Sadece 2 işletmede (takım halinde örgütlenenlerin % 8,3'ü, toplam işletmelerin % 6,7'si) takım üyelerinin kendilerini diğerleri ile eşit hissetmeleri için özel önlemler alınmadığı belirtilmiştir.

Takım üyelerinin kendilerini diğerleri ile eşit hissetmeleri için alınan özel önlemler ifadesi bir hayli belirsizlik içerdiği için, daha sağlıklı bir belirleme yapma kastıyla, takımların eşitlikçi bir yapılanması amacıyla görevlendirilmiş düzenleyici/kolaylaştırıcıların var olup olmadığı sorulmuştur. İşletmelerin 11'inde (takım halinde örgütlenenlerin % 45,8'i, toplam işletmelerin % 36,7'si) bu tür görevlilerin var olduğu anlaşılmaktadır. 8 işletmede (takım halinde örgütlenenlerin % 33,3'ü, toplam işletmelerin % 26,7'si) bazı ta-

kımlarda ya da bazı durumlarda bu tür görevlilerden yararlanıldığı anlaşılmaktadır. 5 işletmede ise (takım halinde örgütlenenlerin % 20,8'ii, toplam işletmelerin % 16,7'si) bu amaçla görevlendirilmiş kişiler yoktur.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ankete cevap veren işletmelerle sınırlı kalmak kaydıyla, aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

1. Kişisel ustalık düzeyinin yüksekliği açısından işletmelerin büyüklüğü ve yaşı önemli faktörlerdir. Anlaşıldığı kadarıyla orta büyüklükteki işletmeler ile köklü kuruluşlarda kişisel ustalık düzeyi daha yüksektir. Kişisel ustalık bir işletme tarafından ithal edilebileceği gibi, işletme içinde geliştirilebilir olan bir değerdir. Daha doğrusu kişisel ustalık işletmeler tarafından her iki yöntemle aynı anda elde edilir. Dolayısıyla küçük işletmelerin kişisel ustalığı "satın alma"da, büyük işletmelerin ise geliştirmede çeşitli sorunları olduğu varsayılabilir. Söz konusu işletmelerde işgücü devri ile kişisel ustalık düzeyini bir arada ölçen bir araştırma, bu konuda daha hassas yorumlar yapmayı sağlayabilir. Öte yandan kişisel ustalık düzeyinin köklü kuruluşlarda daha yüksek çıkması, yine işgücü devri ile birlikte analiz edilebileceği gibi, örgüt kültürü açısından da anlamlı olabilecek araştırmalara zemin hazırlamaktadır. Çünkü örgüt kültürünün ancak zamanla oluşturulabileceği ve köklü kuruluşların kişisel ustalığın kazanılmasında daha elverişli ortamlar sunduğu bir arada varsayılırsa, öğrenen örgüt yolunda ilerleme kaydetmek için örgüt kültürünün önemli bir faktör olduğu sonucuna da varılabilir.
2. Örgüt kültürü ile zihinsel modeller arasındaki ilişki de araştırılmaya değer görünmektedir. Çünkü zihinsel modellerin bağlayıcı ve engelleyiciliğinden en az rahatsız olanların da örgüt kültürü güçlü kuruluşlar olduğu görülmektedir. Ayrıca Senge'in iddialarının da ima ettiği gibi\*, kişisel ustalık ile zihinsel modeller arasında da yakın bir ilişki vardır. Kişisel ustalık düzeyi yüksek olan işletmelerde zihinsel modelleri yenileyebilmek daha mümkün görünmektedir.
3. Öte yandan eğer ankete cevap veren 30 işletme Türkiye'deki öncü kuruluşların bir göstergesi olarak kabul edilirse, tablo kişisel ustalık düzeyi açısından çok ümit verici olmasa da, kişisel ustalık düzeyi ile zihinsel modellerin bir arada değerlendirilmesi ümit vericidir. Çünkü söz konusu değişkenlerin birisi açısından önemli ölçüde yol almış görünen işletmeler diğeri açısından da yol almışlardır. Diğer bir deyişle söz konusu işletmelerin kat ettikleri mesafe birbirinden bağımsız ve tesadüfi gelişmeler olmaktan çok, birbiri ile bağlantılı ve bilinçli bir çabanın sonucuymuş gibi görünmektedir.

---

\* Senge kişisel ustalık, zihinsel modeller, vizyonun paylaşımı ve takım halinde öğrenme gibi dört "disiplin"den söz ettikten sonra, bu disiplinlerin hepsinin bir arada gerekliliğini de vurgular ve bu biraradalığı ima eden "sistem düşüncesi"ni "beşinci disiplin" olarak adlandırır. Düşüncelerini popüler bir dille kitlelere ulaştırdığı kitabının adı da *Beşinci Disiplin*'dir. Sistem düşüncesi beşinci disiplin olarak adlandırılmakla diğer hepsinin "gerisine" itilmez. Aslında diğer hepsinin *zeminidir*. Diğer hepsi, ancak altlarında sistem düşüncesi varsa anlamlıdır. Aksi halde birbirinden kopuk ve sonuç vermeyen çabalar olmaktan öteye gitmezler. (Beşinci Disiplin, s. 15).

4. Ancak iyimserlik, vizyon ve paylaşımı söz konusu olduğunda biraz azalmaktadır. Aslında işletmelerin vizyonlarının oldukça geniş (ya da genişlemiş) olduğu söylenebilir. Ama vizyonun işletme içinde paylaşımı oldukça düşüktür. Öte yandan vizyonların genişliği ve paylaşımı da, önemli ölçüde, kişisel ustalık ve zihinsel model göstergelerinin olumlu olduğu işletmelerde olumlu bir grafik çizmektedir.
5. Takım halinde örgütlenmiş olan işletmelerde takımların, takım halinde öğrenmeyi kolaylaştıracak tarzda örgütlenmesi için harcanan çaba da olumlu sayılabilir.
6. Bütün bunlar bir araya getirildiğinde, ankete cevap veren 30 işletmenin öğrenen örgüt olabilmek için gereken temel bileşenleri belirli ölçülerde geliştirebilmiş oldukları ve asıl önemlisi söz konusu bileşenlerden herhangi biri ile kendilerini sınırlamayıp, belirgin bir sistem düşüncesi perspektifi altında hepsinde birden yol almaya çalıştıkları öne sürülebilir. Senge'in de işaret ettiği gibi öğrenen örgüt olmak, sürekli ve evrimci bir süreçtir. Belirli bir yapıya yakınsamak olarak algılanamaz. Aksine belirli bir yolda olmaktır. Bu anlamda Türkiye'deki işletmelerin arasında bu yolda olan öncü işletmelerin varolması anlamlıdır. Senge'in sözünü ettiği kavramların yaygınlaştığı dönemin Türkiye'de ağırlıklı olarak ekonomik krizlerle geçtiği, ankete cevap veren işletmelerin büyük ölçüde hayatta kalmak problemi ile yüz yüze kaldığı dikkate alınrsa, işletmelerimizin önemli bir bölümünün hayatta kalmak için kısa vadeli ve defansif tutumlar yerine, uzun vadeli, yenilikçi yaklaşımları tercih ettiği söylenebilir. Bu da hem söz konusu işletmeler açısından, hem de Türkiye'nin iş dünyası açısından sevindirici bir tespit olsa gerekir. Ayrıca bir çok başka alanda yeni kavram ve yaklaşımların ithal edilmesinde güçlüklerle karşılaştığımız bir dönemde işletmelerimizin yurt dışında geliştirilen yeni eğilimleri benimsemek ve uygulamakta gösterdiği başarı da sevindirici görünmektedir.

## KAYNAKÇA

- Binney, George. (1995).** *Learning into the Future: Changing the Way People Change Organizations*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Chawla, Sarita (Ed.), Renesch, John (Ed.), (1995).** *Learning Organizations Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Portland: Productivity Press.
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence, (1998)** *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- De Bono, Edward. (1997).** *Altı Şapkalı Düşünme Tekniği*, Çeviren: Ercan Tuzcular, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- De Geus, Arie. (1998).** *Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*, Çeviren: Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayınları, 1998.
- Garvin, D. (1993).** "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August 1993, pp. 78-91.
- Harari, O. (1994).** "The Brain Based Organization", *Management Review*, June 1994, pp. 57-60.
- Kim, D. (1990).** "Toward Learning Organizations: Integrating Total Quality Control and Systems Thinking", System Dynamics Group, Sloan School of Management, M.I.T. October 1990, pp. 1-25
- Senge, Peter M. (1991).** *Beşinci Disiplin*. Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Stata, Ray. (1989).** "Organizational Learning - The Key to Management Innovation" *Sloan Management Review*, Bahar 1989, 63-64.
- Thurbin, P.(1994)** *Implementing the Learning Organization: The 17-Day Learning Programme*. Pitman Publishing, London.