

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE  
1'nci HİBM K'lığının  
Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin  
Değerlendirmesi**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ergenekon HASOY**

**Eskişehir, 1998**

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON**  
ve  
**1'nci HİBM K'lığının Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin ·**  
**Değerlendirmesi**

**Ergenekon HASOY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Danışman: Prof.Dr.Ramazan GEYLAN**

**Eskişehir**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Şubat 1998**

ÖZ

## ÖĞRENEN ORGANİZASYON

ve

1 nci HİBM K.lığının Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirmesi

ERGENEKON HASOY

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Son on yıl içerisinde organizasyonlar teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için ayakta kalabilmenin formülünü aramaktadırlar. İşte bu organizasyonlardan kendilerini daha hızlı bir şekilde değiştirebilenler yarının organizasyonları olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Öğrenen organizasyonlar bu hızlı değişimi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek kendi kendini yenileyebilen organizasyonlardır.

Bu tezde 1 nci HİBM K.lığının öğrenen organizasyon olma potansiyeli incelenmiştir.

Birinci bölümde öğrenen organizasyonun tanımı ve nitelikleri verilmiştir. İkinci bölümde ise öğrenen organizasyonu oluşturan alt disiplinler incelenerek; öğrenen organizasyona ulaşmak için gerekli olan kültürel, stratejik ve yapısal dönüşümler anlatılmıştır. Üçüncü bölümde organizasyonların sermayesini oluşturan insan, bilgi ve teknolojinin önemi irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise 1 nci HİBM K.lığının öğrenen organizasyon olma potansiyelinin saptanması amacıyla yapılmış olan anket çalışmasının değerlendirilmesi yapılarak elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Danışman : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN.....

Üye : Prof.Dr.Hikmet SEÇİM.....

Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

Tezin kabul edildiği tarih : 17. Nisan 1998.....

Tezin ilgili yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü teknik ve bilimsel koşulları karşıladığı ve adayın "İşletme Anabilim Dalı" nda Yüksek Lisans (Bilim Uzmanı) derecesi almaya hak kazandığı anlaşılmıştır.

Prof. Dr. İsmet ÖZKALP  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ .....	xii

## BÖLÜM

1. GİRİŞ .....	1
1.1. Öğrenen Organizasyonun Tanımı .....	1
1.2. Öğrenen Organizasyon Kavramının Ortaya Çıkışı .....	3
1.2.1. Yeni Organizasyon Türünün Ortaya Çıkışına Etkisi Olan Güçler .....	3
1.2.1.1. Ekonomik, Sosyal ve Bilimsel Çevredeki Değişimler .....	3
1.2.1.2. İş Çevresinin Değişimi .....	4
1.2.1.3. Değişen Müşteri Beklentileri .....	7
1.2.1.4. Değişen İşgücü Beklentileri .....	7
1.2.2. Öğrenen Organizasyonun Ortaya Çıkışı .....	8
1.3. Öğrenen Organizasyonun Nitelikleri .....	11
1.3.1. İletişim .....	12
1.3.2. Yenilik/Öğrenme .....	13
1.3.3. Stratejik Düşünme ve Vizyon .....	13
1.3.4. Karar Verme .....	13
1.3.5. Değişim Yönetimi .....	14
1.3.6. Ölçme .....	15
1.3.7. Ödül ve Kabul .....	16
1.3.8. Bilgi .....	16
1.4. Öğrenme Seviyeleri ve Öğrenme İlkeleri .....	16
1.4.1. Öğrenme Seviyeleri .....	16
1.4.1.1. Bireysel Öğrenme .....	17
1.4.1.2. Takımsal Öğrenme .....	18
1.4.1.3. Organizasyonel Öğrenme .....	19
1.4.2. Öğrenme İlkeleri .....	20
1.4.2.1. Öğrenmeye İsteklilik .....	20
1.4.2.2. Etkinlik .....	20

1.4.2.3. Dikkat.....	20
1.4.2.4. Örgütleme.....	21
1.4.2.5. Anlama.....	21
<b>2. BAŞARIYA ULAŞMAK İÇİN ALT DİSİPLİNLERİN İNCELENEREK ORGANİZASYONAL DÖNÜŞÜMÜN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ.....</b>	<b>22</b>
2.1. Öğrenme Disiplinleri.....	22
2.1.1. Diyalog.....	23
2.1.2. Sistemsel Düşünme.....	24
2.1.3. Kişisel Uсталık.....	25
2.1.4. Zihni Modeller.....	26
2.1.5. Paylaşılan Vizyon.....	26
2.1.6. Takım Halinde Öğrenme.....	28
2.2. Organizasyonel Dönüşümün Gerçekleştirilmesi.....	30
2.2.1. Öğrenen Organizasyon İçin Vizyonun Önemi.....	33
2.2.2. Kültür Değişiminin İrdelenmesi.....	35
2.2.2.1. Örgüt Kültürünü Yaşatma ve Öğrenme.....	36
2.2.2.2. Örgüt Kültürü Değişim Sürecinin Analizi.....	38
2.2.3. Strateji.....	40
2.2.3.1. Öğrenen Organizasyonlar İçin Stratejinin Önemi.....	41
2.2.3.2. Öğrenen Organizasyon Stratejisi.....	42
2.2.4. Yapısal Dönüşüm.....	44
2.2.4.1. Organizasyonel Yapının Dizayn Edilmesine Genel Bir Bakış.....	45
2.2.4.2. Öğrenen Organizasyonların Organizasyonel Yapılarının İncelenmesi.....	46
<b>3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA PERSONELİN GÜÇLENDİRİLMESİ, BİLGİ VE TEKNOLOJİNİN YERİ.....</b>	<b>51</b>
3.1. Bireylerin Güçlendirilmesine Genel Bir Bakış.....	51
3.1.1. Personelin Güçlendirilmesi Kavramının İncelenmesi.....	51
3.1.2. Personelin Güçlendirilmesinde Kullanılan Yöntemlerin İrdelenmesi.....	53
3.2. Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi ve Teknolojinin Yeri.....	59
3.2.1. Bilginin Öğrenen Organizasyonlar İçin Önemi.....	60
3.2.2. Bilginin İşlenmesi, Paylaşılması ve Teknolojinin Önemi.....	62
<b>4. 1 NCİ HİBM K.LIĞININ ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLABİLME POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>66</b>
4.1. Araştırmanın Amacı.....	66
4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	67
4.2.1. Araştırmanın Uygulanması.....	67
4.2.2. 1 nci HİBM K.Lığının Tarihçesi.....	67
4.2.3. 1 nci HİBM K.lığında Faaliyetlerin Yerine Getirilmesi.....	70
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	72

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında her türlü yardım ve desteği esirgemeyen Prof. Dr. Ramazan Geylan'a teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca bugüne kadar sürdürdüğüm çalışmaların her aşamasında beni destekleyen eşim Başak Hassoy ve bana 1 nci HİBM K.lığında uygulama yapma imkanı veren Komutanlarıma teşekkür ederim.

Ergenekon Hassoy

4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	73
4.4.1. Örgüt Kültürü Değerlendirmesi.....	73
4.4.2. Bireysel İsteklilik Değerlendirmesi.....	74
4.4.3. Vizyon Değerlendirmesi.....	76
4.4.4. Yönetimin Bakış Açısının Değerlendirmesi.....	77
4.4.5. Organizasyonel Yapının Değerlendirmesi.....	79
4.4.6. Bilginin Değerlendirmesi.....	81
4.4.7. Anket Değerlendirmesi.....	82
4.5. Sonuç ve Öneriler.....	86
KAYNAKÇA.....	88



## TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO	<u>Sayfa</u>
1. Organizasyonların Yapı ve Mantıklarındaki Kaymalar .....	6
2. Dönüşüm Sonrası Organizasyon .....	32
3. IBM Stratejisi .....	44
4. Öğrenen Organizasyon İle Bürokratik Yapı Arasındaki Farklılıklar .....	49
5. Güçlendirme açısından Çalışanlara Bakış Açısı .....	53
6. Yeni Yönetici Rollerini .....	58
7. Örgüt Kültürü .....	73
8. Bireysel İsteklilik .....	75
9. Vizyon .....	76
10. Yönetimin Bakış Açısı .....	78
11. Organizasyonel Yapı .....	80
12. Bilgi .....	81
13. Genel Değerlendirme .....	83
14. Öğrenen Organizasyon Olma Potansiyeline Sahip Noktalar .....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	<u>Sayfa</u>
1. Öğrenen Organizasyonun Nitelikleri.....	11
2. Değişim Yönetimi Süreci.....	14
3. Öğrenme Akışı.....	17
4. Öğrenme Süreci.....	18
5. Öğrenen Organizasyon Alt Sistemleri Arasındaki İlişkiler.....	22
6. Paylaşılan Vizyonu Oluşturma.....	27
7. Paylaşılan Vizyon ve Önemi.....	28
8. Organizasyon ve Alt Sistemleri.....	31
9. Misyon, Vizyon, Strateji, Sonuç İlişkisi.....	33
10. Toplumsallaşma Süreci.....	37
11. Örgüt Kültürü Değişim Süreci.....	39
12. Organizasyon Şeması.....	46
13. Uzun ve Basık Organizasyon Şeması.....	48
14. Yaratıcılık-Örgüt İlişkisi.....	55
15. Öğrenen Organizasyon Sermayesi.....	59
16. Bilgi Oluşum Süreci.....	60
17. Bilgi Üçgeni.....	61
18. Bilgisayar Ağı.....	62
19. HİBM K.lığı Eski Organizasyon Şeması.....	69
20. HİBM K.lığı Yeni Organizasyon Şeması.....	70

## GRAFİKLER LİSTESİ

GRAFİK	<u>Sayfa</u>
1. Araştırmaya Katılanların İşletme İçindeki Dağılımı .....	67
2. Örgüt Kültürü Değerlendirmesi.....	74
3. Bireysel İsteklilik Değerlendirmesi .....	75
4. Vizyon Değerlendirmesi.....	77
5. Yönetimin Bakış Açısının Değerlendirmesi.....	78
6. Organizasyonel Yapının Değerlendirmesi .....	80
7. Bilginin Değerlendirmesi.....	82
8. 1 nci HİBM K.lığı Genel Görünüşü.....	83
9. Alt Limitin Üzerindeki Noktalar.....	85

## 1. GİRİŞ

Geçmiş on yıl içerisinde, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki artan değişimler, iş dünyasının çevresini anlamlı bir şekilde değiştirmiştir. Bu dünyadaki büyük, katı ve hiyerarşik yapıdaki organizasyonlar da bu yeni, hızla değişen ve şiddetli rekabetin oluşturduğu atmosferde yaşayamaz hale gelmişlerdir.

Sadece bu organizasyonlardan, kendilerini daha zeki ve becerikli hale getirebilenler gelecek yüzyıllık döneme girebileceklerdir. Ortaya çıkacak yeni organizasyon; yeni çevrenin ihtiyaçlarını, müşterilerin beklentilerini ve beklentileri daha da artan çalışanların taleplerini karşılayabilmek için; daha çok bilgi, esneklik, güç ve öğrenme kabiliyetine sahip olma gayretinde olacaktır. Sonuçta bu yeni organizasyon türü **Öğrenen Organizasyon'** dur ve daha hızlı öğrenen organizasyonlar değişime daha çabuk adapte olacaklar ve böylece küresel iş dünyasında gerçek bir stratejik avantaja sahip olacaklardır.

Bu bölümde öğrenen organizasyon tanımı, kapsamı ve öğrenen organizasyon olma süreci ele alınacaktır.

### 1.1. Öğrenen Organizasyonun Tanımı

Öğrenen organizasyonlar ile ilgili birçok tanım yapıldığını görmekteyiz; çünkü her organizasyonunun yapı, vizyon, kültür gibi alt sistemlerindeki farklılıklar her organizasyona uyacak tek bir ideal tanım yapılmasını engellemektedir. Zaten tek bir tanım ile öğrenen organizasyonu kısıtlamak yanlış olacak; onun sürekli değişimi gerekli kılan doğası buna uymayacaktır.

Öğrenen organizasyonlar; **süreçlerin, ürünlerin, servislerin sürekli olarak gelişimine odaklanan; üyelerinin bireysel/özgür, grup/takım olarak öğrenmesine**

imkan veren; stratejik hedeflere ulaşmak için sürekli değişimi gerçekleştiren kuruluşlardır.<sup>1</sup>

Öğrenen organizasyonlar; bireysel öğrenmeye benzer olarak, organizasyonel öğrenme de etkin eylem yeteneğinin arttırılmasıdır.<sup>2</sup> ✓

Öğrenen organizasyonlar; kendi öğrenme yetersizliklerini belirleyen, bu kapsamda neden herşey aynı şekilde yapılıyor sorusunu soran işletmelerdir.<sup>3</sup> ②

Öğrenen organizasyonlar; bilgiyi transfer etmede uzmanlaşmış, davranışlarını değiştirerek bu bilgileri yeni bilgi ve anlayışlara yansıtan organizasyonlardır.<sup>4</sup> ③

Bu tanımlardaki öğrenen organizasyonun hatlarını belirleyen ortak özellikler şunlardır;

- . Sürekli gelişim,
- . Organizasyonel çapta öğrenme,
- . İşle paralel giden sürekli öğrenme,
- . Yenilik ve yaratıcılığa odaklanma,
- . Başarı için bilgi kaynaklarına ulaşma bilincine sahip olma,
- . Bireysel ve grupsal öğrenmenin sürekli teşvik edilmesi,
- . Eylemci ve esnek.

Bu ortak özellikler kapsamında , genel bir tanım yapacak olursak; öğrenen organizasyon, **değişen çevre içerisinde, daha iyi bir yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, yetkilendirilmiş çalışan ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir adaptasyon ve başarıyı elde eden organizasyonlardır.**<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Bob WILLARD. "Ideas On Learning Organizations: The What, Why, How, and Who", **IBM Canada Leadership Development**, (1994), s.6.

<sup>2</sup>WILLARD, a.g.e., s.6.

<sup>3</sup>Tery CAMPBELL. "Developing and Measuring The Learning Organization", **ECLO Annual Conferences**, (1996), s.3.

<sup>4</sup>CAMPBELL,a.g.e., s.3.

<sup>5</sup> Michael J. MARQUARDT. **Building The Learning Organization**. (New York: McGraw-Hill, 1996), s.2.

## 1.2. Öğrenen Organizasyon Kavramının Ortaya Çıkışı

Günümüzün hızla değişen, küreselleşen, ve artan rekabet ortamında hem bilgiyi bulma, yaratma, kullanma ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve birikimi karar ve davranışlara yansıtma yetenekli organizasyonlara ihtiyaç duyulmaktadır.

### 1.2.1. Yeni Organizasyon Türünün Ortaya Çıkışına Etkisi Olan Güçler

Ünlü Yunan filozofu Heraklit “değişmeyen tek şey değişmenin kendisidir” sözüyle değişimin önüne geçilemeyeceğini savunur. İşte nasıl toplumlar değişiyor, bir durumdan yeni bir duruma geçiyorlarsa, onun içinde var olan örgütler de bu değişimden etkilenmektedirler. Ekonomik, sosyal ve bilim çevresindeki, iş çevresindeki değişimler, değişen müşteri ve işgücü beklentileri bu değişimi etkileyen başlıca faktörlerdir.

#### 1.2.1.1. Ekonomik, Sosyal ve Bilimsel Çevredeki Değişimler

Bugün içinde bulunduğumuz dünya ve yaşam birkaç durum ve faktör sebebiyle değişmiştir. Bunlar küreselleşme, pazar rekabeti, çevresel ve ekolojik baskılar, bilgi çağı ve sosyal çalkantılardır.<sup>6</sup>

Şimdi bu etkilerin nasıl sadece öğrenen organizasyonların ayakta kalabileceği bir dünya yarattığı görülecektir.

**Küreselleşme.-** Günümüzde Mc Donald's, Xerox, Motorola, Honda gibi yüzlerce organizasyon dünyanın birçok yerinde faaliyetini sürdürmektedir. Bu işletmeler kendi ülkelerinde elde ettikleri kardan daha fazlasını yabancı ülkelerde elde etmekte, kendi ülkelerinde çalıştırdıkları işçilerden daha fazlasını yabancı ülkelerde çalıştırmaktadırlar.

Böylece dünyanın her tarafında insanlar/çalışanlar aynı yiyecekleri (pizza, hamburger), aynı giyecekleri (Benetton, Levi's), aynı eğlenceleri (Disney, Rock Music) paylaşmaktadırlar. Yine dünyanın pekçok yerinde İngilizce ikinci dil olarak kullanılmakta bunun sonucu olarakta ortak değerler yaratılmaktadır. Kısacası bugün, küresel düşünen ve hareket eden organizasyonlar yirmibirinci yüzyılın ayakta kalanları olacaktır.

**Ekonomik ve pazar rekabeti.-** Küreselleşmenin sonucu olarak, işletmeler üzerine büyük bir ekonomik ve pazar baskısı başlamıştır. Hergün yeni bir işletme

---

<sup>6</sup>MARQUARDT,a.g.e., s.3.

doğmakta, bir diğeri de iş dünyasında silinmektedir. Bu dinamik ortamda hızla değişen müşteri ihtiyaçları büyük bir ekonomik ve pazar rekabeti doğurmaktadır. Bu rekabet içerisinde işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için anlaşmalar yapmakta ve pazar birlikleri kurmaktadır.

**Çevresel ve ekonomik baskılar.-** Bugün insanlar, işletmeler yeteri kadar çabuk hareket etmezlerse, meydana gelen çevresel tahribat sonucunda gelecek kuşakların temel ihtiyaçlarını (yiyecek, su, enerji, temiz hava) karşılayamayacaklarını düşünmektedir. Bu nedenle yöneticiler ve çalışanlar çevreye daha az zarar veren teknoloji, enerji ve ürün arayışına girmişlerdir.

**Bilgi çağı.-** Gelecek tahminçileri ve lider iş adamlarına göre dünya bilgi çağına girmiştir ve yeni ekonomi bir bilgi ekonomisidir. Yani bilgi, organizasyonlar için finansal kaynaklardan, pazar pozisyonundan, teknoloji veya herhangi bir işletme değerinden daha önemli bir olgu haline gelmiştir. Artık bilgi, bir işletme için ana kaynaktır. Organizasyonlar geleneklerini, teknolojilerini, uygulamalarını, sistemlerini, ve prosedürlerini yalnızca bilgi ve ustalığa dayandırmaktadırlar.<sup>7</sup>

**Sosyal çalkantılar.-** Büyük sosyal değişimler bütün dünyada görülmektedir. Doğu Avrupa'da komünizm sona ermiş ve etnik savaş başlamıştır. Çin, Hindistan ve birçok Afrika ülkesi katı ekonomik düzenlerden kapitalist ve serbest pazar ekonomisine geçmektedir. AIDS, Afrika'da büyük bir eğitim ve sağlık hareketi başlatmıştır. Dünyanın her yerinde eşcinsellerin haklarından bahsedilmektedir. Yirmibirinci yüzyıl mega şehirler ve onların tehlike ve kaoslarıyla bizi karşılamaktadır.

#### **1.2.1.2. İş Çevresinin Değişimi**

İş çevresinin değişmesini sağlayan üç kuvvet vardır; bilgi teknolojisi, organizasyon yapısı, ve toplam kalite yönetimi.

**Bilgi teknolojisi.-** Dünyanın bilgi çağına girmesiyle beraber, organizasyonlarda

---

<sup>7</sup>MARQUARDT, a.g.e, s.6.

bilgi teknolojisi ürünlerini daha etkin kullanmaya başlamışlardır. Bilgisayarlar büyük sistemlerden elde taşınabilir hale işletmeler tamamen otomasyona geçmişlerdir. Bunun sonucu olarak yeni ürünler (robotlar, notebook bilgisayarlar, cep telefonları, cep bilgisayarları vb.) teknolojiyle beraber ortaya çıkmıştır. Böylece işletmeler bilgiye dayalı organizasyonlar olmuşlar ve öğrenme bunların ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Öğrenme ve üretkenlik aynı anlama gelmektedir. Öğrenme verimli çalışmanın kalbidir ve basit olarak öğrenme çalışmanın yeni formudur.<sup>8</sup>

**Organizasyon yapısı.-** Her yerde, işletmelerin yeniden yapılandığı, birleşmelerin meydana geldiği, küresel iş ağlarının (internet) olduğu, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek, işi yapan ile karar vereni mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştıran yalın ve basık organizasyonların kurulduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak organizasyonların yapıları geleneksel yapıdan uzaklaşmıştır. (Tablo 1.)

---

<sup>8</sup>Shoshana ZUBOFF. **In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power.** (New York: Basic Books, 1988), s. 395.



**Tablo 1. Organizasyonların Yapı ve Mantıklarındaki Kaymalar**

ESKİ	YENİ
. Büyük ve çeşitli üretim merkezleri	. Küçük fabrikalar
. Dikey entegrasyon	. Dış kaynaklardan yararlanma
. Büyüklük ekonomisi	. Esnekliği sağlayan küçük yapılar
. Yüksek ve sivri hiyerarşi	. Basık ve yalın organizasyonlar
. Bürokratik kişilik	. Girişimci
. Pazar payını artırma	. Yeni pazarlar yaratma
. Kantite	. Kalite
. Her seviyede doğru karar veren karizmatik lider	. Her seviyede düşünmeyi ödüllendiren lider
. Uyarlamacı	. Yaratıcı
. Hata yapmayan zeki insanlar	. Hatadan ders alan zeki insanlar
. Gücü arzulayan lider	. Hizmeti arzulayan lider
. Bireysel gayret	. Takım çalışmasına destek
. Bir tek başarı ve gelecek	. Birçok gelecek ve başarı
. Homojen insan kaynağı	. Farklı insan kaynağı

Kaynak: Tamer KOÇEL. **İşletme Yöneticiliği**. (İstanbul: Beta, 1995), s.259; “Leadership for Tomorrow Creating a Learning Organization”. **InterHealth Brief**, Vol.1, No.6, (September 1993), s.1’den uyarlanarak.

**Toplam kalite yönetimi.**- Müşterilerin kalite beklentilerini karşılayabilme çabaları bütün organizasyonlar için itici güç olmuştur. Organizasyonlar her seviyede daha yüksek kaliteyi daha ucuza gerçekleştirme arayışına girişmişler ve bunu gerçekleştirebilenler de başarıyı elde etmişlerdir.

### **1.2.1.3. Değişen Müşteri Beklentileri**

Küresel rekabet çok geniş ve yüksek kaliteli seçim yapabilme olanağı sunmuştur.<sup>9</sup>

- . Fiyat: En ucuz nedir?
- . Kalite: Hatasızlık.
- . Zaman: Olabileceği kadar çabuk.
- . Servis: Zevkli, kibar ve bulunabilir.
- . Buluş: Yeni, tüketicinin düşünmediği.
- . Tüketim: Çok spesifik ihtiyaçlara cevap verebilen.

Artık müşteri tek bir marka veya tek bir satış yerine bağlı kalmamaktadır. Yukarıda belirtilen altı faktörün belirlediği en iyi şartlarda alışveriş yapmak istemektedir. Tek amaç o anki ihtiyacın biran önce karşılanmasından çok en iyi nasıl karşılanabilir anlayışına bırakmıştır. Artan iletişim olanakları (telefon, televizyon, bilgisayar ağları) ve taşımacılık sayesinde müşteri tek bir bölgeye bağlı kalmamakta; artık evinden bile dünyanın her tarafında alışveriş yapabilmektedir.

### **1.2.1.4. Değişen İşgücü Beklentileri**

Değişen çevre ve teknoloji farklı bir işgücü yapısını gerekli kılmaktadır. İş ve işçilik konusunda işgücünün farklı yaş dönemlerinde farklı değerlere sahiptir. Örneğin; elli yaşını aşmış çalışanların işverene bağlı olduğunu, buna karşın otuz kırk yaşları arasında ise insanların daha çok kendilerine bağlı veya sadık oldukları görülmektedir. Genç neslin ise daha faydacı bir takım değerlerle kariyerlerine veya mesleklerine bağlı olmaktadır.<sup>10</sup> Esneklik, iş tatmini ve aile ilişkilerine değer veren bu nesil, daha önce çalışan ve işkolik olarak tanımlanan nesle göre hafta sonlarını işten uzak geçirmek istemekte, arkadaş ve ailelerine zaman ayırıp onlarla birlikte olmak arzusunu taşımaktadır. Yine bu nesil kısa dönemli işleri tercih edip hemen gözlemlenebilir sonuçlara ulaşma çabası içindedir. Çünkü bu nesil yaşamı boyunca aldığı derecelerin önemi, sınıfta gösterdiği başarı ve testlerdeki notları ile yetiştirilmiş ve başarı ihtiyacı yüksek olan bir nesildir. Bu nedenle de

<sup>9</sup> MARQUARDT, a.g.e., s. 12.

<sup>10</sup>D.M GROSS. and S. SCOTT. Proceeding With Caution, **Time**, (April 16, 1990), s.56.

başarılarının hemen ödüllendirilmesini istemektedirler. Bu neslin anne babası olan bir önceki nesil daha uzun ve sağlıklı yaşayan insanlardır. Yaşamlarının en iyi yıllarını çocuklarını büyütmekle geçirdikleri için daha iyi bir yaşamı hak ettiklerini savunmaktadırlar. Bu nedenle yarı-zamanlı çalışan veya çalışmayı tercih eden, hizmet sektörünü yeğleyen, herşeyin pazarlanabileceğine inanan ve bunu uygulayan, şehirli yaşamı kabul etmiş bir nesildir.

Ayrıca kadınların ve azınlık grupların işgücüne katılma oranları giderek artmaktadır. İnsan kaynaklarına ilişkin politikalar değişmekte ve bu değişmelerin sonucunda daha farklı bir işgücü oluşmaktadır. Örneğin kadınların işgücüne katılmalarıyla karı-koca birlikte çalışma oranı artmaktadır. Örgütler bu çalışan çiftlerin ihtiyaçlarını karşılamak, çocuk ve yaşlıların bakımlarını sağlamak için transfer ve terfi politikalarını elden geldiğince onlara uydurmak zorunda kalmaktadırlar.

Kısaca, ülkelerin ekonomik ve sosyal yönde gelişmeleri, refah seviyesinin artması, işgücünün eğitim ve kültür düzeyinin yükselmesi, çalışma şartlarının yasalarla düzenlenmesi, gelişen sendikacılık, yetişkin işgücündeki artış, insanların istek ve beklentilerindeki gelişmeler, kadınların iş hayatına girmesi işgücü beklentilerini tamamen değiştirmiştir.

### **1.2.2. Öğrenen Organizasyonun Ortaya Cıkışı**

Öğrenme insanlığın başlangıcı kadar eskidir. Taş devrinin üşüyen insanı giyinmesini, vahşi hayvanların pençesinde can veren insanı mızrak yapmasını, çığ et yiyen insanı da eti ateş üzerinde pişirmesini nasıl öğrenmiştir? Benzer biçimde tarih şeridini gözümüzün önünden geçirirsek, insanlık tarihinin öğrenme olgusu üzerine kurulduğunu görürüz. İnsanoğlu çağların birikmiş bilgisini öğrene öğrene abakustan bilgisayara, su üzerinde yüzen ağaç kütüğünden nükleer denizaltıya, kızaktan süpersonik uçağa, dumandan cep telefonuna ulaşmıştır.

**Öğrenme, bir şeye gereksinim duyulduğunda gösterilen tepki sonucunda davranışlarda oluşan değişiklik olarak tanımlanabilir.<sup>11</sup>**

---

<sup>11</sup> Öğrenme İlkeleri. **Bireysel Gelişim 1.** (İzmir: Harekat İdari ve Lojistik Okulu, 1994), s.70.

Daha basite indirgenirse, yaşantı sonunda davranışlarda meydana gelen bir gelişme diye açıklanabilir. Öğrenmenin şu özelliklere sahip olduğu görülmektedir;

- . Öğrenme yaşantı ya da uygulama ile oluşabilir,
- . Öğrenme sonucunda oluşan davranış değişikliği oldukça kalıcı bir değişikliktir,
- . Öğrenme bir süreçtir.

İşte insanoğlu için bu kadar önemli ve vazgeçilmez öğrenme, organizasyonlar için de önemlidir. Öğrenen organizasyonlar da öğrenmeye duyulan bu ihtiyacı karşılamak ve bunu vazgeçilmez bir disiplin olarak işletme içinde hayata geçirmek için ortaya çıkmışlardır.

Albert Einstein bir kez şöyle yazmıştır; " hiç bir problem kendini yaratan akılla çözülemez; biz dünyaya farklı bir yönle bakmayı öğrenmek zorundayız" Çevrede, iş çevresinde, müşteri ve çalışanlarda meydana gelen değişikliklerle eski katı ve hiyerarşik yapıdaki organizasyonların bşşşmesi mümkün değildir. Einstein'ın belirttiği gibi yeni problemler, aynı yapıyla, mantıkla ve bilgiyle çözülemeyecektir.<sup>12</sup> Öğrenen organizasyonların başarmak istedikleri budur. Yeni, farklı, daha iyiye nasıl ulaşırım arayışdır. Bunu başarmak içinde öğrenme sanatından yararlanırlar. Ancak bazı öğrenme sıkıntıları olabilir; bilginin organizasyon içersinde hareketindeki güçlükler, stratejilerin belirlenmesi ve değişmesinde yavaşlık, öğrenen organizasyon kültürünün yerleştirilmesinde yavaşlık, teknolojiye ayak uyduramamak. Bu öğrenme zorluklarının aşılmasıyla öğrenen organizayon kendini gösterecektir.

Öğrenen organizasyonların temelinde onu da bir insan gibi görebilmek yatar. Nasıl insanoğlu hayatını sürdürmek için bazı davranışları öğrenmesi gerekiyor ve hayatını iyi bir şekilde sürdürebilmek için de belli bir disiplin ile (8 yıl ilk öğretim, 3 yıl orta öğretim... veya çıraklık, kalfalık...) öğrenmeyi sürdürür. İşte organizasyonlar da böyledir. Her organizasyon farklıdır ve her organizasyonun şahıslardan ayrı olarak bir kendi kimliği, şahsiyeti vardır. Organizasyonlar da tecrübelerinin ve dış etkilerin neticesinde değişir ve gelişirler. Bu organizasyonların da öğrendiklerinin bir göstergesidir.

---

<sup>12</sup>MARQUARDT, a.g.e., s.15.

Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen organizasyondur. Öğrenme birey, takım ve kurum düzeyinde olur. Kurumlar, değişimi yakalayabilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarır.

Her geçen gün sayısı daha da artarak insanlar şunun farkına varmaktadır; dünün teknolojisi, liderliği, stratejileri ve bilgisiyle yarının dünyasında başarı elde edilemeyecektir. Gerçek olan şudur; sürekli birleşmelerin, hızlı teknolojik gelişmelerin, büyük sosyal değişimlerin ve artan rekabetin mevcut olduğu bir çevrede, organizasyonlar öğrenme kapasitelerini arttırmak zorundadırlar. Öğrenen organizasyonlar da bilinçli öğrenmeyi gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır.

Kusursuz organizasyon diye bir şey yoktur. Bütün organizasyonlarda insanlar olduğuna göre ve her insan hata yapabileceğine göre organizasyonlar da hata yapabilirler. Öğrenen organizasyonlar da hata yapacaklardır. Hatalar öğrenmenin temelinde vardır. Öğrenen organizasyon, günümüz değişimini ve geçmiş tecrübeleri anlama ve bunlardan ders alma ihtiyacını karşılamaktadır.

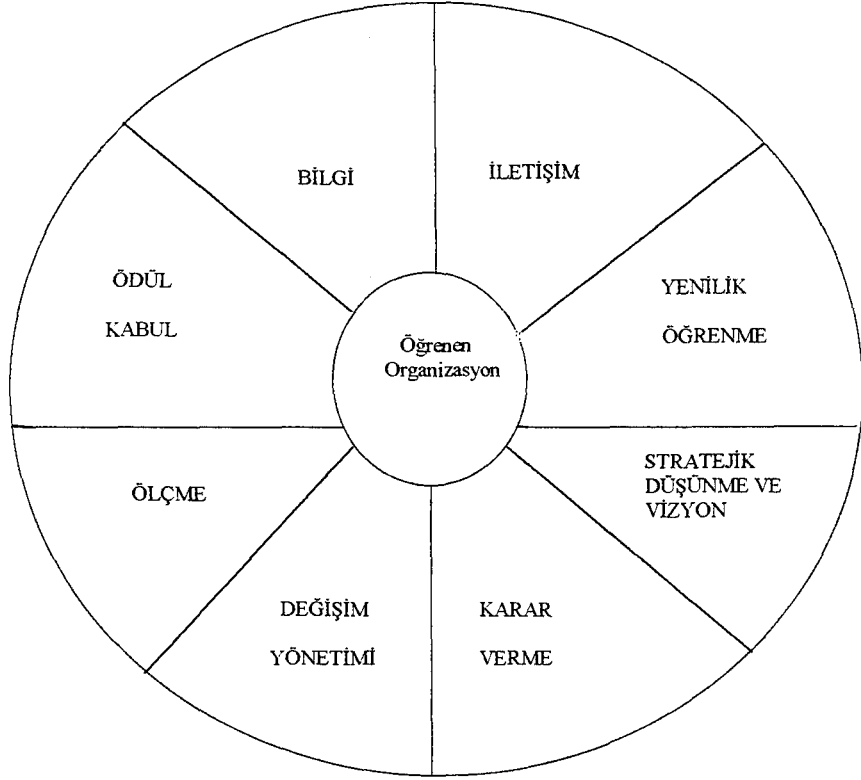
Öğrenme olmazsa, şirketler ve bireyler sadece eski deneyimleri ve uygulamaları tekrar ederler.

Öğrenen organizasyon modeli, kurumun daha hızlı değişmesini sağlayan bir mekanizmadır.

Öğrenen organizasyon öğrenerek değişir, değişmek için öğrenir. Değişimi mecbur olmadan önce gerçekleştirir.

### 1.3. Öğrenen Organizasyonun Nitelikleri

Öğrenen organizasyonlar sekiz kategoride değerlendirilebilecek niteliğe sahiptirler.



**Şekil 1. Öğrenen Organizasyonun Nitelikleri**

Kaynak: Terry CAMPBELL, Heather CAIRNS. "Developing and Measuring The Learning Organization", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 26 No. 7, (1994), s.6.'dan uyarlanarak.

Bir tekerleğe benzetilebilecek niteliklerin tamamı öğrenen organizasyonu oluşturmaktadır. Ancak tüm bu niteliklerin sağlanması yine de öğrenen organizasyon olduğu anlamına gelmemektedir. Öğrenen organizasyonda tüm faaliyetlerin temelinde sistematik problem çözme, yeni yaklaşımların denenmesi, bireysel tecrübe ve geçmiş olaylardan ders alınması, rakiplerin tecrübelerinden ve güçlü yönlerinden ders alınması, bilginin organizasyon içerisinde süratle dağıtımı vardır.

### 1.3.1. İletişim

İletişim bir mesaj verme ve alma süreci olarak düşünülebilir. İletişim ve bilgi eksikliği, her zaman yanlış anlamaya veya çalışanlar arasında karşılıklı tartışmalara yol açar. İlişkiler; ister birlikte çalıştığımız arkadaşlarımızla, ister astlarımızla olsun, karşılıklı açık ve net bilgilendirmeler ve talimatlarla yürütülmelidir. Daha düzgün ve verimli bir ortamda çalışmak ancak etkin iletişim, bilgilerin geri iletimi, işbirliği, arkadaşça, uyumlu bir atmosfer ile sağlanabilir.<sup>13</sup>

Öğrenen organizasyondaki iletişim bütün organizasyonu sarmalıdır. Bu da ancak yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişimin kurulmasıyla gerçekleşebilir.

Yukarıdan aşağıya iletişimde çalışanlar şu konularda aydınlatılmış olurlar;<sup>14</sup>

- . Kuruluş hangi noktaya nasıl gelmektedir?
- . Çalıştığın bölümün hedefleri nelerdir? Senin bireysel hedeflerin nelerdir?
- . Müşteriler ve çalışanlar senden ne istemektedirler?
- . Kuruluşun, bölümün performansı ile, bireysel performansın konusunda bilgin var mı?
- . Kuruluşun ve çalışanların elde ettiği başarılarından haberdar mısın?
- . Kuruluş içi sosyal etkinliklerden haberin var mı?

Bu bilgilere sahip olan çalışanlar kuruluştaki sorun çözme ortamlarında daha katılımcı olurken, gerçekleştirilen değişiklikleri daha kolay kabul etmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişimde kilit görev yönetimidir. Bu yönde bir mesaj aktarımı dinleme yeteneği ve arzusu olan ve insana saygı gösteren bir yönetim anlayışı gerektirir. Bu iletişimle yönetim aşağıdaki konularda bilgi sahibi olur;<sup>15</sup>

- . Yönetimin yaklaşımı,
- . Çalışma ortamı ve şartları,
- . İşletmenin diğer kuruluşlara göre yeri,
- . İşin yapılması sırasında eksikliği hissedilen araç ve gereçler,

---

<sup>13</sup> Tuğrul ÇELEBİ. "Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi", **TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, (1996), s.181.

<sup>14</sup>ÇELEBİ, a.g.e. s.182.

<sup>15</sup>ÇELEBİ,a.g.e. s.182.

. İşin daha iyi yapılması için iyileştirme önerileri.

Burada önemli olan çalışanların bu bilgileri yukarıya iletirken bir baskı hissetmemeleri, amirlerinin amirleri ile temasta bulunma konusunda da kendilerini rahat hissetmeleridir.

Yatay iletişim gerçekleştirilmesi en zor iletişim boyutudur. Klasik yöntemlerden kalan bölümler arası sınırlar, bölümlerin kendi menfaatlerini şirket menfaatlerinden üstün görme eğilimi sağlıklı yatay iletişim kurmanın önemli engellerindendir. Ancak bu engeller takım çalışmaları, öğrenme toplantıları ve eylemsel öğrenme faaliyetleri ve paylaşılan vizyon ile önlenebilecektir.

Sağlıklı yatay iletişimin faydaları şöyle sıralanabilir,<sup>16</sup>

- . Çalışanların isteklerinin belirlenmesi,
- . Şirket stratejilerin herkes tarafından bilinmesi,
- . Benzer işlerin farklı bölümlerde tekrarının önlenmesi ve kaynakların etkin kullanılması,
- . Sorumlulukları açıklığa kavuşturulması,
- . Karar alma sürecinin hızlanması.

### **1.3.2. Yenilik/Öğrenme**

Öğrenen organizasyonda yenilik ve öğrenme organizasyonel felsefenin bir parçası olması gerekmektedir. İnsanlar öğrenmeden zevk almalı ve hataları öğrenmenin bir parçası olarak görebilmelidir.

### **1.3.3. Stratejik Düşünme ve Vizyon**

Öğrenen organizasyonlarda strateji paylaşılan bir vizyon olarak hissedilmeli, kıdemli yöneticiler tarafından açıkça ifade edilmeli ve organizasyona bir yön gösterebilmelidir. Kıdemli yöneticiler, organizasyon stratejisinin bütününe görebilmelidir.

### **1.3.4. Karar Verme**

Her seviyedeki çalışanlar karar verme kabiliyetine sahip olmalı ve hata yapmaktan çekinmeden karar verme sorumluluğunu hissederek hareket etmelidir.

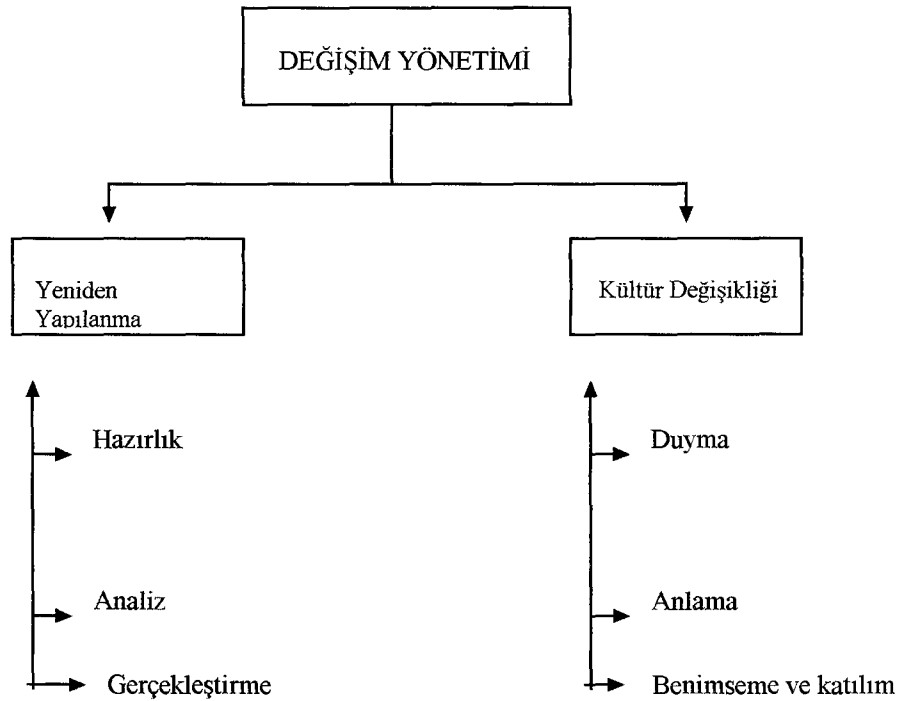
---

<sup>16</sup>ÇELEBİ, a.g.e. s.183.



### 1.3.5. Değişim Yönetimi

Öğrenen organizasyon, değişimin sürekli bir süreç olduğunu bilmelidir. Her seviyede çalışan organizasyonun değişime uyum sağlamasında birbirine yardım etmelidir. Ancak kıdemli yöneticiler sorumluluklarını hiç bir zaman unutmamalıdır. Değişim yönetiminde aşağıda verilen süreç izlenebilir.



**Şekil 2. Değişim Yönetimi Süreci**

Kaynak: Tefik GÜNDÜZ. “Yeniden Yapılanma, Kültür Değişimi”, **TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, (1996), s.577’ den uyarlanarak.

#### **a. Yeniden yapılanma gelişimi:**

. Hazırlık: Hazırlık aşamasında her bir projenin hedefi, çalışma yöntemleri ve işyükü belirlenir.

. Analiz: Mevcut durum ortaya konur.

.Gerçekleştirme: Analiz safhasında elde edilen kriterler doğrultusunda oluşturulan süreçler ortaya konur.

## 2. Kültür değişikliği gelişimi:

- . Duyma: Çalışanlar tarafından projenin tanınmasıdır. Bu safhada, proje ile ilgili; konferanslar, eğitim programları, anket, slogan yarışmaları gibi etkinliklerden yararlanılabilir.
- . Anlama: Duyulanların anlaşılması için daha yoğun eğitim programları uygulanır.
- . Benimseme ve katılım: Bütün çalışanların katıldıkları toplantılar düzenleyerek saptanan sorunların çözümü için herkesin fikir vermesi sağlanarak katılım sağlanır.

Bütün bu çalışmaların yapılması sonucunda;

- . Şirket içi iletişim güçlendirilecek,
- . Geleceğe ait paylaşılan vizyon oluşturulacak,
- . Öğrenen ve kendini aşmaya çalışan organizasyon yaratılmaya çalışılacak,
- . Takımlar halinde çalışma ruhu aşılacak,
- . Çalışanların işyerini benimsemesi sağlanacak,
- . Amirlikten antrenörlüğe geçilecek,
- . Girişimcilik yaratılacak,
- . İnsanlara demokratik bir ortam yaratma ve onlara güvenme sağlanacaktır.

### 1.3.6. Ölçme

Tutum ve davranışlardaki değişimler etkin olarak yönetilmeli ve ölçülmelidir. Ölçme yöntemlerinden birisi nirengilendirme yöntemidir.

Nirengilendirme; konusunda başarılı olan firmaların, ürünlerinin ve uygulamalarının saptanması daha sonra bunların başarılı olma nedenlerinin ortaya çıkartılmasını sağlayan planlı arama, ölçme ve öğrenme işlemidir.

Bu işlem sonucunda elde edilen bilgiler ve bulguların süreçlere ve ürünlere entegre edilmesi şirketleri daha üstün performansa götürecek stratejilerin çıkarılmasına önemli katkı sağlar.

### 1.3.7. Ödül ve Kabul

Öğrenen organizasyon, sürekli öğrenme ve takım çalışmasını değerlendiren esnek ve yaratıcı bir ödül sistemine sahip olmalıdır. Kariyer gelişimi için bireysel ve organizasyonel olarak sorumluluk paylaşılmalıdır.

### 1.3.8. Bilgi

Öğrenen organizasyonda herkes çevresinde faydalı bir girdi arayışında olmalıdır. Bilgi fonksiyonel ve hiyerarşik yapı içerisinde sürekli akmalıdır. Bilgi açık ve kullanılabilir olmalı, bilgi teknolojilerinden yararlanılmalı, bilginin araştırılması ve paylaşılması işletmenin vazgeçilmez bir unsuru olmalıdır.

## 1.4 Öğrenme Seviyeleri ve Öğrenme İlkeleri

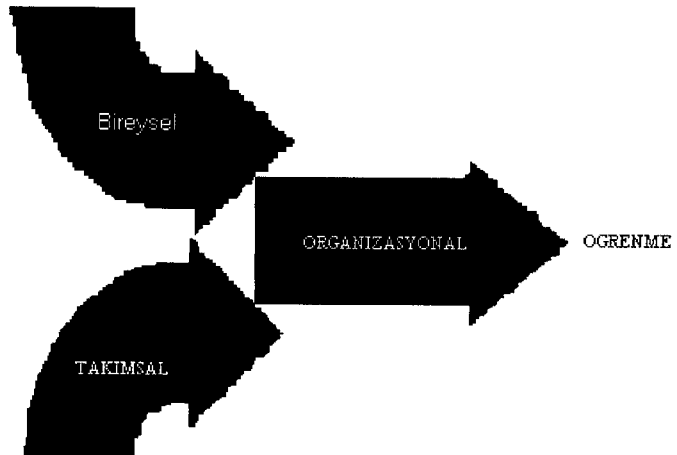
Öğrenme insanlığın başlangıcı kadar eskidir. Taş devrinin üşüyen insanı giyinmesini, vahşi hayvanların pençesinde can veren insanı mızrak yapmasını, çığ et yiyen insanı da eti ateş üzerinde pişirmesini nasıl öğrenmiştir? Günümüze kadar süren ve bunda sonra da sürecek olan öğrenme süreci ile. Öğrenme, **bir şeye gereksinim duyulduğunda gösterilecek tepki sonucu davranışlarda oluşan değişiklik olarak tanımlanabilir.** Daha basite indirgenirse, yaşantı sonunda davranışlarda meydana gelen bir gelişme diye açıklanabilir. Öğrenmenin şu özelliklere sahip olduğu görülmektedir;

- . Öğrenme yaşantı ya da uygulama ile oluşabilir,
- . Öğrenme sonucunda oluşan davranış değişikliği oldukça kalıcı bir değişikliktir,
- . Öğrenme bir süreçtir.

Ancak öğrenme insanlar için olduğu gibi organizasyonlar için de bir süreç ve aşamalar gerektirir. Nasıl insan doğduğu andan itibaren adım adım öğreniyorsa, organizasyonlar da kendisini oluşturan parçalardan bütüne doğru olan bir öğrenme sürecine sahiptir. Bu sürecin parçaları bireysel takımsal ve organizasyonel öğrenme olarak söylenebilir.

### 1.4.1. Öğrenme Seviyeleri

Organizasyon içerisinde öğrenme birdenbire gerçekleşmez. Yukarıda bahsedildiği gibi bir süreç ve aşama sözkonusudur. Şekil 3 öğrenme yapısının alt modlarını göstermektedir.



**Şekil 3. Öğrenme Akışı**

Kaynak: Eric VOGT. “A Journey Towards the Learning Organization”, **The Canadian Institute of Chartered Accountants**, (1996), s.2’den uyarlanarak.

Buna göre organizasyonel çapta öğrenmeye ulaşmak için, bireysel ve takımsal öğrenmelerin gerçekleşmesi gerekmektedir.

#### **1.4.1.1. Bireysel Öğrenme**

Organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenirler. Ancak bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Çünkü kişilerdeki bu bilgilerin paylaşılması gerekmektedir. Eğer birey bu bilgileri saklar ve paylaşmaz ise bu organizasyona hiçbir fayda sağlamayacak ve bir süre sonra da çatışmalara sebep olarak gruba ve organizasyona zarar verebilecektir. Ama bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel (örgütsel) öğrenme meydana gelmez, bu sürecin başlangıcıdır.

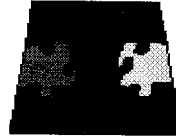
Elektronik komponentlerde ve tıbbi malzemede kullanılan ileri seramik teknolojisinde önder olan ve kendi ofis otomasyonu ve iletişim donanımı ürünleri servisine sahip bulunan Kyocera’ nın kurucusu ve başkanı Kazuo INAMORI şöyle demektedir; “ araştırma-geliştirme, şirket yönetimi veya işin bir yönü olsun etkin güç insandır. İnsanların da kendi iradeleri, akılları ve kendi düşünüş tarzları vardır. Çalışanların kendileri büyüme ve teknolojik gelişme amaçları için yeterince motive

edilmemişlerse, o zaman büyüme de, üretkenlik artışı da, teknolojik gelişme de olmayacaktır<sup>17</sup>

#### 1.4.1.2. Takımsal Öğrenme

Birey çevresindeki her bilgi kaynağından bilgileri toplarlar ve bu bilgileri ortak bir desene sokar. İşte bu ortak desen takımsal /grupsal öğrenmedir.

TAKIMSAL  
EYLEMLER



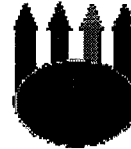
CABALARIN BİR  
ARAYA  
GETİRİLMESİ



KISISEL  
CABALAR



PAZAR  
GEREK SINIMLARI



#### Şekil 4. Öğrenme Süreci

---

Kaynak: Hubert SAINT-ONGE. "Towards Implementation", **The Canadian Institute of Chartered Accountants**, (1996), s.5'den uyarlanarak.

Şekilden de anlaşılacağı gibi çevreden/kaynaklardan alınan bilgiler çeşitli yapılarda biçimlenerek ortak bir desene kavuşur. Bu ortak desen organizasyon için çok önemlidir. Çünkü bütün işletme süreçleri bu desene oturtulacaktır.

Takımların, kompleks konuların analizi, buluş hareketleri ve problem çözüm çalışmaları için bilgi üretmesi gerekmektedir. Yani elde ettikleri bilgileri kendi aralarında

---

<sup>17</sup> Peter M SENGE. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**.( New York: Doubleday, 1990), s.155.

ve organizasyona da transfer etmeleri gerekmektedir.

Öğrenen organizasyonlar her sahada takımlar içerir; sürekli gelişim takımları, proje takımları, kalite yönetim takımları ve organizasyonel öğrenme takımları gibi. Takımlar, organizasyonel değişim ve yenilenme için sürükleyici görev yaparlar ve farklı bilgileri bir araya getirmeyi sağlarlar.

Yüksek seviyedeki takımsal öğrenme yüksek seviyede ortak bir organizasyonel düşünme ve iletişim olanağı yaratır. Çünkü grupsal öğrenmeden sonra organizasyonel öğrenme meydana gelecektir. Grubun oluşturduğu sinerji ile oluşan başarı diğer grupların katkılarıyla da organizasyonel bütünlüğü sağlayacaktır.

#### **1.4.1.3. Organizasyonel Öğrenme X .**

Organizasyonel öğrenme ile öğrenen organizasyon arasındaki farkın bilinmesi çok önemlidir. Öğrenen organizasyon, “ne” ile uğraşır; öğrenen ve üreten organizasyonun sistemlerini, prensiplerini ve karakteristiklerini tanımlar. Organizasyonel öğrenme ise; organizasyonel öğrenmenin “nasıl” olacağı ile ilgilenir, bilginin manuplesi ve kurulmasıyla ilgili çalışmalara odaklanır.

Kısaca öğrenen organizasyon, organizasyonel öğrenmeyi de kapsayan, onu tanımlayan bir şemsiye gibidir. Organizasyonel öğrenme bu şemsiyenin boyutları ve alanı içersinde gelişme imkanı bulur öğrenmeyi gerçekleştirir.

Organizasyonel öğrenme ile bireysel ve takımsal öğrenme birbiriyle yakından ilişkili olup; bireysel ve takımsal öğrenmelerin toplamına eşittir. Ancak Organizasyonel Öğrenme sosyal, politik ve yapısal değişkenleride dikkate almaktadır.

Organizasyonel öğrenme ile bireysel ve takımsal öğrenme arasındaki fark şöyle açıklanabilir. Organizasyonel öğrenme’yi bir basketbol takımına veya orkestraya benzetebiliriz. Orkestranın performansı veya takımın galibiyeti bireysel başarı veya birkaç başarılı bireyin gayreti ile kazanılamaz. Sonuç uyum içindeki bütün grubun “nasıl” bilgisiyle elde edilir.

#### **1.4.2. Öğrenme İlkeleri**

Çoğunlukla öğrenme, okuma ve dinlemenin otomatik bir sonucu olan, özümleme süreci olarak düşünülür. Fakat öğrenmenin çok iyi belirlenmiş ilkeler üzerinde oluşturulmuştur. Öğrenme için çalışmaya girişen ve bu ilkeleri etkili olarak kullanan

kişiler, bunları gözardı edenlere göre pek çok üstünlüklere sahiptir. Bu ilkeler şunlardır: Öğrenmeye isteklilik, etkinlik, dikkat, örgütleme, anlama.<sup>18</sup>

#### **1.4.2.1. Öğrenmeye İsteklilik**

Öğrenmeye isteklilik, belirgin bir amaç ve bu amacın başarılması için duyulan ihtiyacın sonucudur. Bir kimse ancak kendisinden ne yapması beklendiğini bildiğinde ve bu işi niçin yapması gerektiğini kavradığında güdülenebilir. Okul sıralarında alınan derslerde edinilen bilgi miktarıyla, çok önemli bir göreve atanıldığında alınan kısa bir kursun sonucunda edinilen bilgi miktarının farklılığı bu konuyu daha açık hale getirecektir. Bu kısa dönemli kursta daha fazla şey öğrenilir. Çünkü bu durumda, gerek duyulan ve geleceği yakından ilgilendiren bilgi ile karşı karşıya kalınır. Çalışmalarda iyi bir güdülemenin sağladığı yararlardan gereğince faydalanabilmek için şu iki ilkeyi gözönünde bulundurulmalıdır:

. Amaçlar nelerdir?

. Bu konu bireyin ve organizasyonun gelecekteki çalışmalarına ne şekilde yardımcı olur?

#### **1.4.2.2. Etkinlik**

Öğrenme etkinlik gerektiren bir süreçtir. Toprağın suyu emdiği gibi bilgiyi hiç bir çaba harcamadan özümsemez.

Yeni fikirler, olaylarla karşılaşıldığında bir öğrenme durumu içine girilmiş demektir. Bu duruma tepki gösterilir veya katılırsa öğrenme gerçekleşiyor demektir. Bir konu dinlenirken ayaklar bir sandalyeye dayanıp sadece dinlenilmekle yetiniliyor ise bu bilgi sadece gelip geçecektir. Oysa yapılması gereken bu bilgiyi yakalamaya ve kullanmaya çalışmaktır. Bu nedenle en iyi öğrenme yollarında birisi de iş üzerinde öğrenmedir. Böylece söylenenler uygulama imkanı bulabilecektir.

#### **1.4.2.3. Dikkat**

Dikkatten amaç, öğrenmek istediğiniz şey üzerinde beynin bütün gücünü

---

<sup>18</sup> Bireysel Gelişim 1, a.g.e., s.70.

toplamaştır. Yüzde elli dikkatle çalışıldığı zaman görülen ve işitilen şeyler alınabilir, fakat bunlar çok kısa zamanda uçup gider ve bir daha kullanılmaz. Eğer dikkatin yüzdesi toplama yakınsa görülen ve işitilen şey anlaşılır ve hatırlanabilir. Bazen dikkat toplamak güç olabilir. Fakat öğrenilecek şeylerin şu anki ve gelecekteki çalışmalarla ilişkisi kurulacak olursa, ilgi duymama olanaksız olacaktır. Genellikle bilginin sonucu ilgi artacaktır. Fiziksel çevre dikkatin dağılmasına neden olabilecektir. Bu nedenle, bu engellerin öğrenme anında çevrede bulunmamasına dikkat edilmelidir.

#### **1.4.2.4. Örgütlenme**

Öğrenilen şeyin etkili bir biçimde kullanılabilmesi için öncelikle onun örgütsel yapısının anlaşılması gereklidir. Yani bütünü oluşturan parçaların ne şekilde uyum sağlayarak bir arada buldukları kavranılmalıdır. Bir yazarın kafasında, aktaracağı bilgi ve fikirlerin oluşturduğu bir kalıp vardır. Bu genel fikir ayırt edilemediği sürece başarı yavaşlayacaktır. Öncelikle genel olarak bütün görülürse bulmacanın tamamlanması kolaylaşacaktır. Kısacası, önce öğrenilecek şeyin genel kalıbı kavranmalı daha sonra parçalar üzerine eğilerek öğrenme tamamlanmalıdır.

#### **1.4.2.5. Anlama**

Bir konunun örgütsel yapısı kavrandıktan sonra, öğrenilenlerin en iyi şekilde kullanılabilmesi için bu örgütsel yapı en uygun olacak biçimde kafada bir kez daha tasarlanmalıdır. Herkes bir çok problemle karşılaşmış ve bunların çözümü ile uğraşmıştır. Başlangıçta, çoğunlukla karanlık bir yerde el yordamıyla çıkış aramakla meşgul olur gibi probleme çeşitli seçeneklerle yaklaşılır. O sırada aniden bir şimşek çakar ve tüm probleme çözüm yolu bulunur. Sorunun temelindeki ilke fark edilmiş ve gerekli fikir kapılmıştır. Bu nedenle temel ilke ve fikirler kavranıncaya kadar çalışmalara devam edilmelidir.

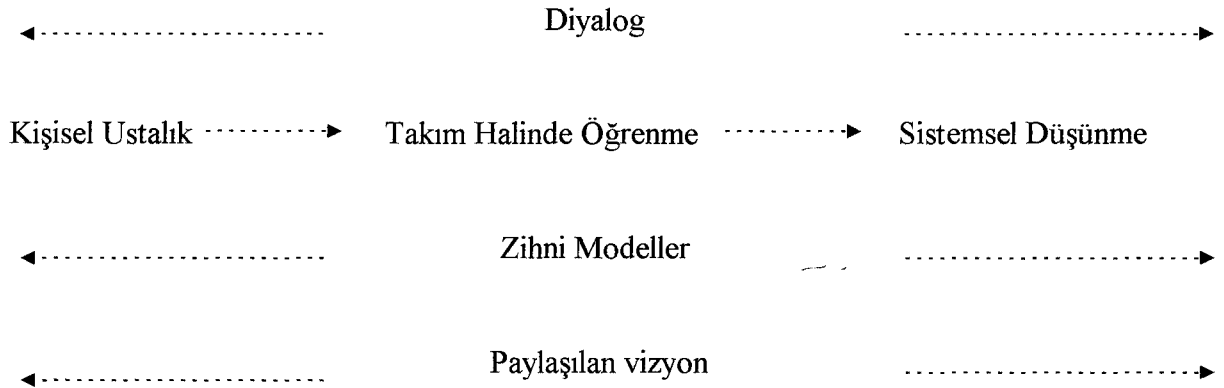


## 2. BAŞARIYA ULAŞMAK İÇİN ALT DİSİPLİNLERİN İNCELENEREK VE ORGANİZASYONAL DÖNÜŞÜMÜN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ .

Organizasyonların öğrenen organizasyon olabilmesi için bazı alt disiplinlere sahip olması gerekmektedir. Bu alt disiplinlerin varlığı ile beraber organizasyonun alt sistemlerinde gerçekleşecek dönüşümlerle beraber öğrenen organizasyona ulaşılacaktır.

### 2.1. Öğrenme Disiplinleri

Öğrenen organizasyonun ortaya çıkması için bazı disiplinlere ihtiyaç vardır. Şekil 5’de de bu alt sistemler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.



**Şekil 5. Öğrenen Organizasyon Alt Sistemleri Arasındaki İlişkiler**

Kaynak: Bob WILLARD. “Ideas On Learning Organizations: The What, Why, How, and Who”, **IBM Canada Leadership Development**, (1994), s.10.’dan uyarlanarak.

Buna göre;

. Diyalog, bütün alt sistemlerin birbiri ile ilişkisini sağlar ve bu ilişkilerin başarı seviyesini belirler,

- . Sistemsel düşünme'nin olması için öncesinde takımsal öğrenme gereklidir,
- . Takımsal öğrenme için kişisel ustalık gereklidir,
- . Zihni modeller ortaya çıkartıldığı ve paylaşıldığı zaman bireysel, grupsal ve organizasyonel öğrenme gerçekleşir,
- . Bireysel, takımsal ve organizasyonel vizyon paylaşıldığı ve birbiri ile ilişkilendirildiği zaman öğrenme artarak devam eder,
- . Bütün bu disiplinler tek başlarına değil ancak bir bütün olarak çalıştıkları zaman öğrenen organizasyondan bahsetmek mümkün olur.

### 2.1.1. **Diyalog**

Diyalog; ciddi, yüksek seviyede ve kalitede iletişim, dinleme ve paylaşımdan oluşan bir kavramdır. Rahatlık, yaratıcılık, karşı tarafı dinleme ve karşı tarafın bakış açısından bakabilmeyi gerektirir.<sup>19</sup>

Diyalogla klasik anlamdaki pazarlığı birbirine karıştırmamak gerekir. Klasik pazarlıkta, kazanmak esastır; kazanırsın veya kaybedersin mantığı geçerlidir; sonuca ulaşmaya çalışırken tarafların belirli ilkeler gözetmeleri şart değildir.<sup>20</sup> Bu yolla da sonuca ulaşılabilecektir, ancak tartışmanın değeri azalacaktır. Yani, ortada paylaşacak on bin lira varsa, taraflar önce bunun tümünü almaya çalışacaklar; bu mümkün olmazsa, bu değer bir kısmı ile yetineceklerdir.

Diyalogta ise, ben kazanayım, sen de kazan mantığı esastır. Taraflar, kendi çıkarları kadar karşılarındakinin de çıkarını gözetirler. Diyalogta şu ilkeler geçerlidir;

- . Taraflar arasında iletişimin sürekliliği fikri vardır,
- . Taraflar, tartışma konusu değeri bölüşmek yerine, arttırmaya girişirler; bunu sağlamak için de birlikte yaratıcı çözümler üretmek zorundadırlar.

---

<sup>19</sup> MARQUARDT, a.g.e., s.47.

<sup>20</sup>Üstün DÖKMEN. "Uzlaşma, İletişim ve Dil", TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, (1996), s.703.

Diğer altsistemlerin oluşturulabilmesi için diyalogun önemi çok büyüktür, bu bağlamda diyalog, parçaları birbirine tutturan ve ayrılmamasını sağlayan bir birleştirici gibi düşünülebilir.

### 2.1.2. Sistemsel Düşünme

Akla gelebilecek her türlü şey bir sistemden oluşmaktadır. Herşey, görünmeyen ve karşılıklı ilişkiler ile birbirine bağlıdır. Sistem düşüncesi sayesinde tüm olayları daha açık seçik görme olanağı ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceği görülür.

Bir sistem,<sup>21</sup>

- . Belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan,
- . Bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan,
- . Bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan

bir bütün olarak tanımlanabilir.

Sistemi oluşturan parçaların her birinin kendine has bir işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de birbirine bağlı olması en önemli özelliktir. Bir olaya sistemsel açıdan bakıldığında şu sorulara cevap araştırılmaktadır:

- . Bir sistemin önemli parçaları nelerdir?
- . Bu parçaları birbirine bağlayan ve birbirine uyumunu sağlayan başlıca süreçler nelerdir?
- . Sistemin gerçekleştirmek istediği amaçlar nelerdir?

Sistem konusunda, insan vücudu örnek verilebilir. Eğer insan vücudu belli amaçları (yaşamak) gerçekleştirmeye çalışan bir sistem olarak kabul edilirse; insan vücudundaki sinir sistemi, dolaşım sistemi, sindirim sistemi, kas sistemi birer alt sistem olarak ele alınabilir. Dolayısıyla bütünü anlamak için bu alt sistemleri anlamak lazımdır. Ayrıca bütünün amacı, ancak bu alt sistemler amaçlarına ulaşabildiği taktirde gerçekleşir. Bu alt sistemlerin amaçlarına ulaşması da büyük ölçüde birbirine bağlı bulunmaktadır. Örneğin eğer sinir sistemi çalışmıyorsa muhtemelen solunum veya başka bir sistem çalışmayacaktır.

---

<sup>21</sup> KOÇEL, a.g.e. s.157.

Yönetimde sistemsel düşünme, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmış durumdadır. Dolayısıyla organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Örneğin üretim alt sistemi, finans alt sistemi, pazarlama alt sistemi, AR-GE alt sistemi gibi.

Sistemsel düşünme açısından bakıldığında, organizasyonlar, çevrelerinden çeşitli kaynaklar alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet haline getiren ve bunları ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görülür.

Ayrıca Sistemsel Düşünme'nin aşağıda belirtilen yararları vardır:

- . Olaylar sadece tek bir açıdan yorumlanmaz, ana sistem, alt sistem ve çevre bir bütün olarak değerlendirilir,
- . Amaçlar hep birbirini destekler şekilde gelişir,
- . Organizasyon yapısı bütün amaçları kapsayacak şekilde kurulur.

### **2.1.3. Kişisel Ustalık**

Her şeyde olduğu gibi organizasyonlarda da etkin güç "insan" dır. Her insanın da kendi iradesi, akıllı ve kendi düşünüş tarzı vardır. Büyüme ve teknolojik gelişme için çalışanların bu özelliklerinden faydalanmak gerekmektedir. Kişisel ustalık, bireyin hedeflerine ulaşmak için öğrenme kapasitesini arttırarak vizyonunu, enerjisini sürekli olarak geliştirmesidir.<sup>22</sup>

Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler işlerine daha çok bağlıdır. Daha çok inisiyatif alırlar. İşlerinde, daha geniş ve daha derin bir sorumluluk duygusuna sahiptirler, daha hızlı öğrenirler. Bütün bu nedenlerle birçok organizasyon çalışanlarının bireysel gelişmesini desteklerler. Çünkü, bunun organizasyonu daha güçlü kılacağına inanırlar.<sup>23</sup>

Kişisel gelişime organizasyonda gerçekten değer verilerek kişisel ustalık geliştirilebilir. Ayrıca kişisel ustalık personeli güçlendirme kavramıyla benzerlikler göstermektedir. Burada personeli güçlendirmeye kastedilen yetki devri ve motivasyon

<sup>22</sup>MARQUARDT, a.g.e. s.44.

<sup>23</sup>SENGE, a.g.e., s.160.

tekniklerinin bir karmasıdır. İnsanın kendi kişisel ustalığını geliştirmesi daha sistematik bir dünya görüşü geliştirme, üstü kapalı varsayımlar üzerine düşünmeyi öğrenme, vizyonunu ifade etme ve başkalarının vizyonuna kulak verme, farklı insanların mevcut gerçeklik hakkındaki görüşlerini birlikte sorgulama gibi faydalı özellikleri geliştirmesi demektir.

#### **2.1.4. Zihni Modeller**

Zihni modeller dünyaya nasıl bir gözle bakıldığını belirler, başka bir deyişle bireyin dünya görüşüdür. Örneğin birey; insanlara güvenilmeyeceğini düşünüyorsa farklı, onların güvenilir olduğunu düşünüyorsa çok daha farklı davranır.

Neden zihni modeller yapılan şeyleri etkilemekte böylesine güçlüdür? Çünkü, görmek istenilen noktaları belirler. Örneğin; farklı zihni modele sahip iki kişi aynı olayı gözlemledikleri halde, farklı düşüncelere sahip olurlar. Çünkü farklı ayrıntılara bakmışlardır. Bu nedenle zihni modellerin algılarımızı belirleyiş şekli işletme yönetiminde de çok önemlidir.

Bu nedenle başarılı şirketler, insanları olabilecek bir duruma tavır almak için mümkün olan en iyi zihni modelleri geliştirmek için bir araya getirme yollarını sistemleştirebilen şirketler olacaktır. Burada iyi zihni modelden şu anlaşılmalıdır; kendisini sürekli geliştirmekten zevk alan, paylaşmayı seven, demokratik, bilime inanan, insanlara güvenen dünya görüşüne sahip olmaktır. Peki organizasyon bu zihni modelleri nasıl geliştirecektir; eğitimler, grup çalışmaları, ortak vizyon oluşturma ve diyalogla.

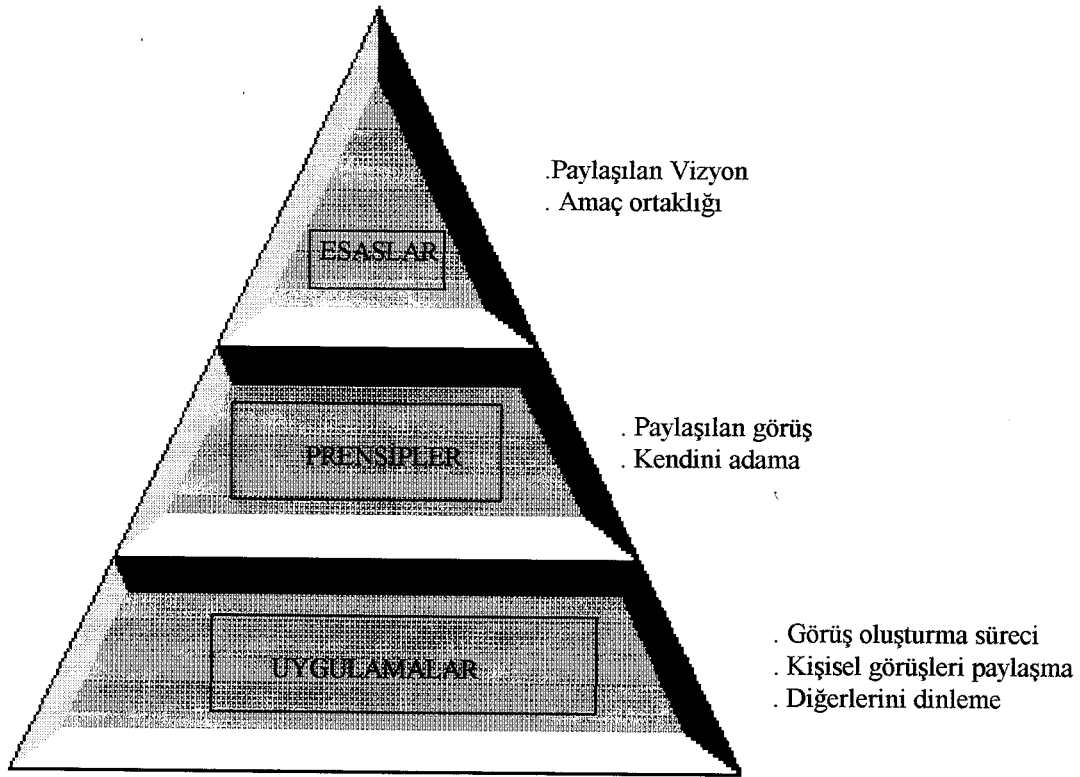
Ancak unutulmaması gereken bir nokta şudur; amaç hiç bir zaman olaylara tek tip görüş açısıyla bakan insanlar topluluğu yaratmak değildir.<sup>24</sup> Aksi halde hiçbir zaman gelişim sağlanamayacaktır.

#### **2.1.5. Paylaşılan Vizyon**

Paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyon için büyük önem taşımaktadır; çünkü öğrenme için gerekli odaklaşma ve enerjiyi sağlar. Şekil 6'da paylaşılan vizyonu oluşturma süreci görülmektedir.

---

<sup>24</sup> Katie MICHELS. "Creating a Capacity For Change In Health Promotion and The Non-Profit Sector", **Ontario Prevention Clearinghouse**, (1996), s.7.



**Şekil 6. Paylaşılan Vizyonu Oluşturma**

Kaynak: Peter M. SENGE. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** (New York: Doubleday, 1990), s.401'den uyarlanarak.

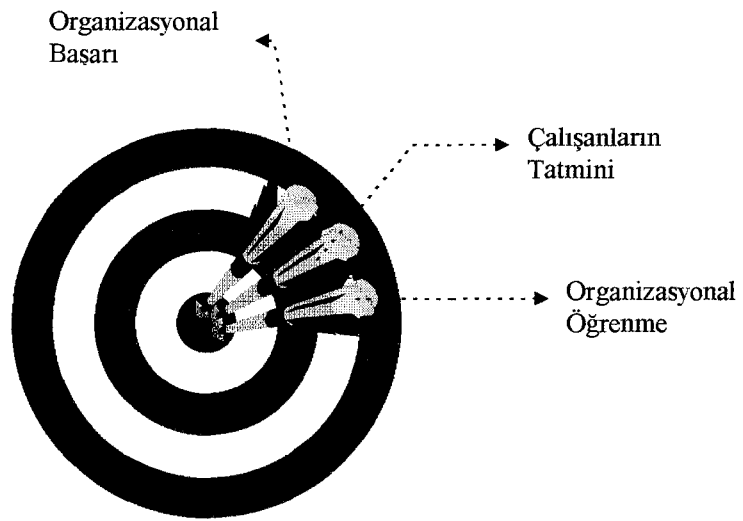
Buna göre; ilk önce bireysel düzeyde, görüş oluşturulması, bunların diğer insanlarla paylaşılması, bunu gerçekleştirmek için diyalogun ön planda tutulması gerekmektedir. Bu aşama başarıldıktan sonra, paylaşılan bir görüş ortaya çıkmakta ve en son aşamada ise paylaşılan vizyona ulaşılmaktadır.

Paylaşılan vizyon, yönetimde sistem düşüncesini engelleyen geliştirme çabaları en aza indirmeyi hedef alır. Ayrıca organizasyonal çapta paylaşılan vizyona ulaşmak için öncelikle kişisel vizyonların oluşturulması gerekmektedir.<sup>25</sup> Çoğu kez, organizasyonal vizyon arayışı içinde kişisel vizyonlar hepten unutulur veya resmi vizyon sadece bir iki kişinin kişisel vizyonunu yansıtır. İnsanların vizyonu anlayıp sahiplenmesi için her seviyede sorgulama ve sınama için çok az fırsat olur. Bunun sonucu, yeni resmi vizyon

<sup>25</sup> Richard KARASH. "Leading Lights", **The Learning Enterprise**, (717/624-8418, 1995), s.4.

enerji ve bağlılığı temsil etmekte de yetersiz kalır. Hatta bazen onu yaratan üst yönetim arasında bile ona inanan olmaz.

Şekil 7’de paylaşılan vizyonun organizasyon ve çalışanlar için önemi gösterilmiştir.



PAYLAŞILAN VİZYON

### Şekil 7. Paylaşılan Vizyon ve Önemi

Kaynak: Charles A. AUBREY. “Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi”, TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, (1996), s.448.’den uyarlanarak.

Bir şirkette, paylaşılan bir vizyon insanların şirketle ilişkisini değiştirir. Artık onların şirketi olmaktan çıkar, bizim şirketimize dönüşür. Paylaşılan vizyonla, organizasyonun gelecekte ulaşacağı ortak bir görüntüsü elde edilir. Eğer bu başarılamazsa hiçbir zaman hedefe ulaşamayacaktır.<sup>26</sup>

#### 2.1.6. Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, öğrenme kapasitesini geliştirme sürecidir. Paylaşılan vizyon ve kişisel ustalık üzerine kurulur, çünkü yetenekli olan takımlar değil, onları

<sup>26</sup>WILLARD, a.g.e., s.8.

oluşturan bireylerdir. Ancak bu tek başına yeterli değildir; çünkü yetenekli bireylerden oluşan ve bir süre için aynı vizyonu paylaşmış da yinede başarılı olamayan takımlar vardır. Büyük bir müzik topluluğunun yeteneği ve ortak bir vizyonu vardır, ama asıl önemli olan müzisyenlerin nasıl birlikte çalışacaklarını bilmeleridir.

Organizasyonların başarılı olabilmesi için takımsal çalışmayı bilmeleri gerekmektedir. Eylem için birbirlerine ihtiyaç duyan kişiler organizasyonlardaki kilit öğrenme birimi haline gelmektedir. Çünkü neredeyse tüm önemli kararlar takımlar içinde alınmaktadır. Potansiyel olarak bir takımın zeka seviyesi takımdaki bireylerden çok daha büyük olabilmektedir. İşbirliği içinde öğrenmenin büyük bir potansiyeli vardır ve sinerjiden yararlanır.<sup>27</sup> Bir düzeyden sonra bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için çok önemli değildir. Başka bir deyişle öğrenme, bireysellikte kaldığı sürece başarı gelmeyecek yani kişisel tatminden başka bir şey olmayacaktır. Bu nedenle, bir birey olarak, ben takım olarak öğrenmeyi beceriyorum demek; ben tek başıma büyük bir müzik grubuyum demek kadar anlamsız olacaktır.

Takım halinde öğrenmeyi, organizasyon içerisinde yaygınlaştırmak ve başarılı olmak için aşağıda ki hususlara dikkat edilmelidir:

**a. Pratik yapmak:** Provasız bir büyük tiyatro topluluğu veya bir büyük senfoni orkestrası kurmaya çalıştığımızı veya pratik yapmayan spor takımını düşünelim başarı hiçbir zaman gelmeyecektir. Yönetim takımlarında da pratik yapma olanaklarını bulunmalıdır. Örnek çalışma grupları kurulmalı, başarılar ödüllendirilmeli ve takım çalışmaları organizasyon içerisinde teşvik edilmelidir.

**b. Diyalog ve tartışma:** Takım için diyalog ve tartışma önemlidir. Diyaloğun amacı, herhangi bir bireyin anlayışının ötesine geçmektir. Diyalogda kazanma çabasında olunmaz, çünkü sonuçta öğrenen herkestir. Diyalogla bireyler tek başlarına elde etmeleri mümkün olmayan sonuçlara ulaşırlar. Diyalogda bir grup zor ve karmaşık konuları birçok görüş açısından araştırır; kişiler varsayımlarını kontrol ederler.

**c. Varsayımları kontrol edebilmek:** İnsanların varsayımlarını kontrol edebilmesi, sürekli olarak sorgulamaya ve gözleme açık bir hale gelmesi demektir. Bu, varsayımlarımızı bir kenara atmak, bastırmak veya onları ifade etmekten kaçınmak

---

<sup>27</sup> MICHELS, a.g.e., s.8.



anlamına gelmez. Daha çok kastedilen varsayımlarımızın farkında olmak ve bunları sınınamaya açık bulundurmadır.

Bir kişi kendi konumuna saplanır kalır ve bu işler böyle olur tutumuna girerse, diyalog akışı engellenir. Ancak, varsayımları kontrol etmek çok zordur. İnsan zihni varsayımlarını tartışılmaz ve katı kanılar şekline sokmaya yatkındır, bu varsayımları savunmaya kendini zorunlu hisseder. Diyalogla varsayımları kontrol edebilme işi kolektif olarak yapılmalıdır.

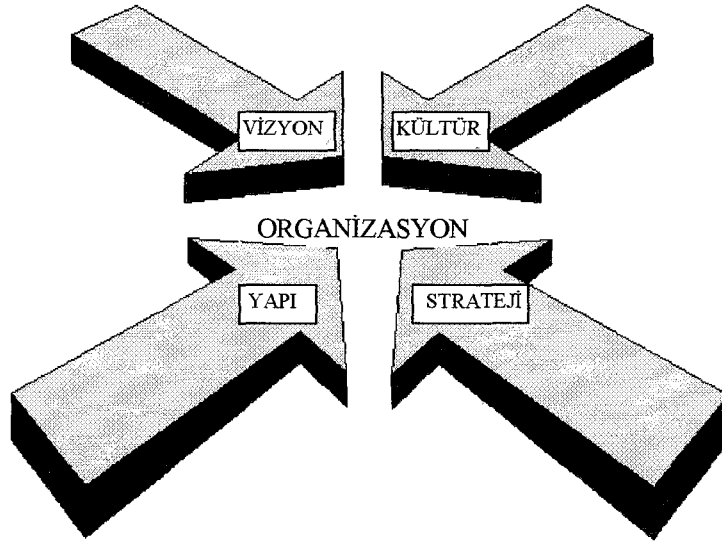
**d. Birbirini çalışma arkadaşı olarak görme** İnsanlar birbirlerini rakip olarak değil; çalışma arkadaşı olarak gördüğü taktirde beraber çalışma imkanı doğar. Birbirini çalışma arkadaşı olarak görme, olumlu bir hava yaratmak bakımından önemlidir. Çünkü bireyler arkadaşlarıyla başkalarıyla olduğundan farklı şekilde konuşur.

Çalışma arkadaşı olma, aynı görüşleri onaylıyor veya paylaşıyor anlamına gelmez. Tam tersine, birbirini çalışma arkadaşı olarak görmenin gerçek gücü görüş farklılıkları olduğu zaman işin içine girer. Herkesin fikir birliği içinde olduğu zaman çalışma arkadaşımı gibi hissetmek kolaydır. Önemli olan anlaşmazlıklar olduğunda bunu başarabilmektir.

**e. Çatışma:** Başarılı takımların özelliği onlarda çatışmanın bulunmayışı değildir. Tam tersine, sürekli öğrenme içinde olan bir takımın en güvenilir göstergelerinden biri gözle görülür fikir çatışmalarının yaşanmasıdır. Bu takımlarda çatışma üretkenlik kazandırır. Öncelikle vizyon çevresinde çatışma olacaktır. Aslında vizyon kurma sürecinin özü, farklı kişisel vizyonlardan ortak paylaşılan vizyonun ortaya çıkmasında yatar. İnsanların ortak bir vizyonu paylaşması durumunda bile, bu vizyona nasıl ulaşılacağı hakkında birçok farklı fikir bulunabilir. Birbirleriyle çatışan fikirlerin serbestçe akması yaratıcı düşünme için, hiçbir bireyin tek başına ulaşamayacağı yeni çözümleri keşfetmek için çok önemlidir.

## **2.2. Organizasyonel Dönüşümün Gerçekleştirilmesi**

Bir organizasyonun öğrenen organizasyon olabilmesi için, yukarıda belirtilen alt disiplinlerle beraber Şekil 8’de gösterilen organizasyon alt sistemlerinde; vizyon, kültür, strateji ve yapısında bazı dönüşümlerin olması gerekmektedir.



**Şekil 8. Organizasyon ve Alt sistemleri**

Kaynak: Michael J MARQUARDT. **Building The Learning Organization.** (New York: McGraw-Hill, 1996), s.68.'den uyarlanarak.

Söz konusu değişiklikler kapsamında organizasyonların daha basık bir yapıya kavuştuğu ve her pozisyonda takım çalışmasının teşvik edildiği görülmektedir. Sistemsel düşünmenin hakim olduğu bu yapıda bilgisayar destekli yönetim ve çalışma kendini göstermektedir. Kendi kendini yönetme kültürü yerleşmiş, personel güçlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Sürekli değişim tüm personelin ortak parolası olarak yerleşmiştir. Girişimcilik stratejisi ile müşteri odaklılık temel vizyon olmuş ve her an öğrenmenin gerçekleştiği dinamik bir organizasyon ortaya çıkmıştır. Değişim sonucu organizasyon Tablo 2'de gösterilen dönüşümü gerçekleştirmiştir.

**Tablo 2. Dönüşüm Sonrası Organizasyon**

<b>KONULAR</b>	<b>ÖNCEKİ DURUM</b>	<b>ULAŞILAN DURUM</b>
<b>İşin Organizasyonu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tanımlanmış ve sınırlanmış işler</li> <li>. Hiyerarşik yapı</li> <li>. Ayrılmış işler</li> <li>. İş grupları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Görevler, roller, sorumluluklar</li> <li>. Basık organizasyon</li> <li>. Çok fonksiyonlu işler</li> <li>. Takım çalışması</li> </ul>
<b>İş Performansı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ağır fiziksel iş</li> <li>. Donuk tekrarcı iş</li> <li>. Eylemlerde direk geri besleme</li> <li>. Sınırlandırılmış etki</li> <li>. Sınırlı bilgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bilgisayar</li> <li>. Prensipler ve anlaşılmanın uygulanması</li> <li>. Uzaktan dolaylı geri besleme</li> <li>. Sistemsel etki</li> <li>. Sistemsel bilgi</li> </ul>
<b>İş Gereklilikleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Belirlenmiş gruplarda çalışma</li> <li>. Kapalı idare</li> <li>. Kısıtlanmış karar verme</li> <li>. Durağan, öğrenilmiş çevre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Dağınık takımlar</li> <li>. Kendi kendini idare</li> <li>. Devredilmiş karar verme</li> <li>. Durmadan değişim</li> </ul>
<b>Problem Çözümü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Doğruluğu tesbit edilmiş, tanıdık teknoloji</li> <li>. Durağan çevre</li> <li>. Önceden belirlenmiş tanıdık problemler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. En modern</li> <li>. Dinamik, birbirine bağlı</li> <li>. Kesin olmayan</li> </ul>
<b>Değerler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Zorla kabul edilmiş</li> <li>. Tartışılmadan kabul edilen</li> <li>. Ürün odaklı</li> <li>. Ne konuşulduysa onu yap</li> <li>. Ne yaptıysan onu sat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Paylaşılan, içten</li> <li>. Değerlendirilmiş, tartışılmış</li> <li>. Pazar-müşteri odaklı</li> <li>. Girişimci</li> <li>. Sadece siparişi yap</li> </ul>

Kaynak: Michael PEARN. **Learning Organizations In Practice**. (Cambridge: McGraw-Hill, 1995), s.63'den uyarlanarak.

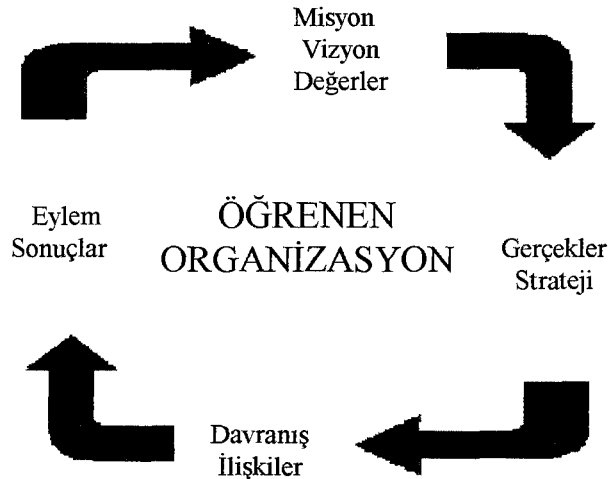
Tablodan da anlaşılacağı üzere dönüşüm öncesindeki katı, durağan, tekdüze ve kalıplaşmış organizasyon yerini sürekli değişimi hedefleyen, dinamik, esnek ve katılımı arzulayan bir yapıya kavuşmuştur.

Burada dikkati çeken nokta değerlerde yaşanan depremdir. Sadece siparişe odaklanan, pazar ve müşteri odaklı, girişimci bir anlayışa geçiş olmuştur. İşte öğrenen organizasyon olmayı başaran bir işletmenin uğrayacağı dönüşümler bunlardır.

### 2.2.1. Öğrenen Organizasyon İçin Vizyonun Önemi

En genel anlamda vizyon; **mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir.**<sup>28</sup>

Ancak öğrenen organizasyonda unutulmaması gereken nokta vizyonun paylaşılmış olmasıdır. Çünkü, paylaşılan vizyon organizasyona doğru yönü gösterecektir. Bir şirkette, paylaşılan bir vizyon insanların şirketle ilişkisini değiştirir. Artık onların şirketi olmaktan çıkar, bizim şirketimize dönüşür. Paylaşılan vizyonla, organizasyonun gelecekte ulaşacağı ortak bir görüntüsü elde edilir. Eğer bu başarılmazsa hiçbir zaman hedefe ulaşamayacaktır. Unutulmaması gereken bir nokta da vizyonun Şekil 9'da gösterildiği gibi bir sürecin parçası olduğudur.



Şekil 9. Misyon, Vizyon, Strateji, Sonuç İlişkisi

Kaynak: Michael PEARN. **Learning Organizations In Practice.** (Cambridge: McGraw-Hill, 1995), s.21'den uyarlanarak.

Burada;

. Vizyon, "Ne" sorusunun yanıtıdır, yaratmaya çalıştığımız geleceğin resmidir,

<sup>28</sup> Ömer DİNÇER. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** (İstanbul: Timaş, 1992), s.65.

. Misyon, “Niçin” sorusunun yanıtıdır, başka bir deyişle organizasyonun niçin sorusuna verdiği cevaptır,

. Değerler, misyonumuzla tutarlı olarak, vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz sorusuna cevap verirler. Bir şirketin değerleri doğrudan ayrılmazlık, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, bağlılığı içerebilir.

Öğrenen organizasyon olmak için birincil ve en önemli adım öğrenme ile ilgili paylaşılan vizyonun oluşturulmasıdır, ancak bu başarıldıktan sonra diğerleri gelecektir. Paylaşılan vizyonun niçin çok önemli olduğunu şöyle açıklanabilir.<sup>29</sup>

. Paylaşılan vizyon öğrenme için odaklaşma ve enerji sağlar. Vizyon insanların ne yapmak istiyorlarsa onu yapmalarını sağlar. Vizyon onların ümitleri, rüyaları, onlar için anlamlı olan her şeydir.

. Vizyon kişilerin ulaşılması zor hedeflerine ulaşmada köprü görevi görür.

. Bazı hedefler yeni düşünme ve hareket yöntemlerine zorlarlar. Vizyon bu yeni yolda kılavuzluk yapar.

. Paylaşılan vizyon, stratejik düşünme ve planlamada rehberlik yapar ve öğrenen organizasyon olma sürecine işlerlik kazandırır. Bu süreç yöneticileri, bütün personeli, müşterileri, ortakları, hissedarları da kapsamaktadır.

. Paylaşılan vizyon risk alma deneyimini geliştirir. Böylece çalışanla yeni fırsatları değerlendirerek organizasyonel başarıyı desteklerler.

Ayrıca vizyonun öğrenmeyi destekleyip desteklemediğini anlamak için şu soruları kendimize sormamız gerekir;

. Vizyon herkes tarafından anlaşılır boyutta mı?

. Vizyon sürekli kendi kendine dönüşümü kapsıyor mu?

. Vizyon gelecekte organizasyonun yapısal değişikliğini kapsıyor mu?

. Vizyonu tamamlayacak eylem planı var mı?

. Herkes her şeyin vizyona uyduğundan emin mi?

. Vizyon her seviyede öğrenmenin önemini vurguluyor mu?<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>Ken STARKEY. **How Organizations Learn.** (London: International Thomson Business Press, 1996), s. 29.

<sup>30</sup> PEARN, a.g.e., s.43.

### 2.2.2. Kültür Değişiminin İrdelenmesi

Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım vardır. **İşi yapma ve yürütme biçimi**, bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden, ücret biçimine, çalışanlara karşı tavıra kadar birçok olguyu içermektedir.<sup>31</sup> Başka bir tanım, **örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikir ve düşüncelerdir**. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümlenici yaklaşımlar geliştirir.<sup>32</sup> Ancak tanımlar farklı da olsa tanımlar arasında benzerlikler bulunmaktadır.

Birincisi; örgüt içinde paylaşılan değerler olmasıdır. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur.

İkinci ortak özellik; örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Yani, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara eğitim programlarında verilmeyip, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.

Üçüncü ortak özellik ise; bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış kuşaktan kuşağa bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak; örgütün değerlerini öğrenirler.

Burada unutulmaması gereken nokta örgüt kültürü işletmeden işletmeye farklılık taşır ve örgütlerin başarısını etkiler. Bu nedenle kültürün nasıl ortaya çıktığını inceleyelim. Akla öncelikle o örgütün kurucuları ve yaratıcıları gelir. Örgütte geçerli olan gelenekleri, adetleri, işin yapılış biçimleri daha önce şirketin kurucularının öne sürdüğü ve örgütü başarılı kılan deneyimler sonucu gelişmişler ve benimsenmişlerdir.

İşte geleneksek olarak bir örgütün kurucuları, örgüt kültürünü başlatan kimselerdir. Bu kimselerin örgütün nasıl olacağına ilişkin bir takım görüş ve düşünceleri

---

<sup>31</sup>T. E. DEAL, A. A. KENNEDY. **Corporate Culture: The Rites And Rituals Of Corporate Life**. (Massachusetts: Addison- Wesley, 1982), s.4.

<sup>32</sup>E. H. SCHEIN "The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, (Autumn, 1983), s.14.

örgütün kültürünün oluşmasına etki eder. Ancak bu kurucuların belirli hataları da olabilir. İşte bu kurucuların başlangıç döneminde işe aldıkları yöneticilerin tecrübeleri ve deneyimleri de örgüt kültürünün oluşmasına etki edebilir. Bu nedenle örgüt kültürünün iki önemli kaynağı olarak kurucuların düşünceleri ve örgütün gelişmesine katkıda bulunan yöneticilerin deneyimleri sayılabilir.

### **2.2.2.1. Örgüt Kültürünü Yaşatma ve Öğrenme**

Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde olan çeşitli pratikler, eylem ve davranışlar onu benimsenmesine ve devamına yöneliktir. Ancak üç temel nokta kültürün varlığını sürdürmesinde önem taşır. Bunlar; personel seçimi, üst yöneticilerin tutum ve davranışları ve örgütsel toplumsallaşmadır.

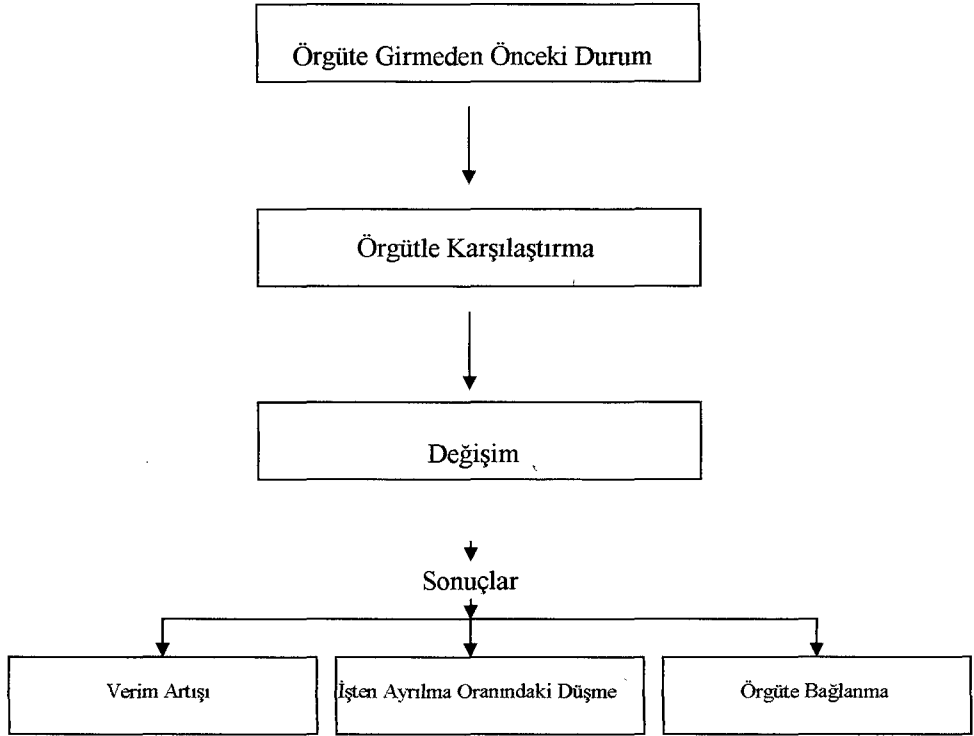
**Personel seçimi.-** Çalışan seçimini temel amacı örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanların işe alınmasıdır. Ancak işin yapısına uygun birden fazla adayla karşılaşılabılır. Bu durumda örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek olanın işe alınması uygun olacaktır. Bu nedenle seçim sırasında adaya örgüt kültürü hakkında bilgi verilerek kendini değerlendirmesi istenebilir.

**Üst yönetimin tutum ve davranışları.-** Yöneticilerin söyledikleri sözler, davranışları, karar verme biçimleri, giyiniş tarzı, uygulama biçimi kültürün korunmasında önem taşır.

**Örgütsel toplumsallaşma.-** Yöneticiler personel seçiminde ne kadar dikkatli davranırlarsa davransınlar yeni işe girenler örgütün kültürü konusunda tam bilgili değildir. Bu nedenle yeni işe alınanlar örgütün değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden, buna ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğretmek ve onların uyumunu sağlamak için yardımcı olmak isterler. İşte işletme içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması süreci örgütsel toplumsallaşmadır. Şekil 10'da bu toplumsallaşma süreci görülmektedir.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> S. P. ROBBINS **Organizational Behavior Concepts.** (Beşinci Basım. N.J.: Prentice Hall, 1991), s.582.



**Şekil 10. Toplumsallaşma Süreci**

Kaynak: S. P. ROBBINS **Organizational Behavior Concepts**. (Beşinci Basım. N.J.: Prentice Hall, 1991), s.582'den uyarlanarak.

Birinci aşama kişinin işletmeye girmeden önceki bütün öğrenme süreçlerin, değerlerini, tutumlarını ve beklentilerini kapsar. Yani bireyin bir işe girmeden önceki çeşitli tutumları, eğitim süreci içinde öğrendiği değerleri bulunur. Her ne kadar personel seçimi sırasında uygun insan istihdam edilmeye çalışılırsa da, başlangıç aşaması önem taşır. Önemli olan bireyin yeni örgütsel değerleri kabul etmeye ne kadar istekli olmasıdır.

İkinci aşama, karşılaştırma aşamasıdır. Burada kişi kendi değerleri ile örgütün değerlerini keşfedip anlar ve kendininkilerle olan ikilemleri gidermeye çalışır. Diğer bir deyimle kendine ters düşen gerçekleri görür ve anlamaya çalışır. Eğer uyum sağlarsa örgüt tarafından kabul görür, uyum sağlayamazsa sonuç işten ayrılmaya kadar varabilir.



Üçüncü aşama değişme aşamasıdır. Burada daha uzun dönemli değişmeler söz konusudur. Artık, işini en iyi biçimde nasıl yapacağını, yeni rollerin altından nasıl başarı ile kalkacağını, üye olduğu yeni grubun değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını öğrenir. Böylece kendine güveni artmış ve arkadaşları tarafından kabul edilmiştir. Hem kendinden bekleneni bilmekte ve bu bekleneni en iyi şekilde yapmaya çaba göstermektedir. Bunlar olumlu bir örgütsel toplumsallaşmanın sonuçlarıdır.

### **2.2.2.2. Örgüt Kültürü Değişim Sürecinin Analizi**

Kültür örgütsel başarıyı arttırdığı gibi bazen de yetersiz kalır ve değişim gerekli hale gelir. Çünkü kültür organizasyonun ve personelinin olaylara bakış açısını ve anlamlandırmasını sağlar.<sup>34</sup> Bu nedenle eğer bir organizasyon kültürü örgüt üyelerini, değişime karşı koyan, bireyci, müşteriyi sorun kaynağı gören, yeni bir şey öğrenmeyi deşilde eskilerle idare etmeye çalışan, bürokratik yapıdan hoşlanan, bireylerin birbirine güvensizliğinin aşılandığı, örgüt içi ve dışı iletişimden korkulan, kendi kendine deşilde kontrolla iş yapan, vizyonu paylaşmayan, sistemsel düşünmeyip detaylarda kaybolan, çağdaş bir zihni modeli gerektirmeyen bir anlayışa sürüklüyorsa işte o zaman kültürel deşişim kaçınılmaz demektir.<sup>35</sup>

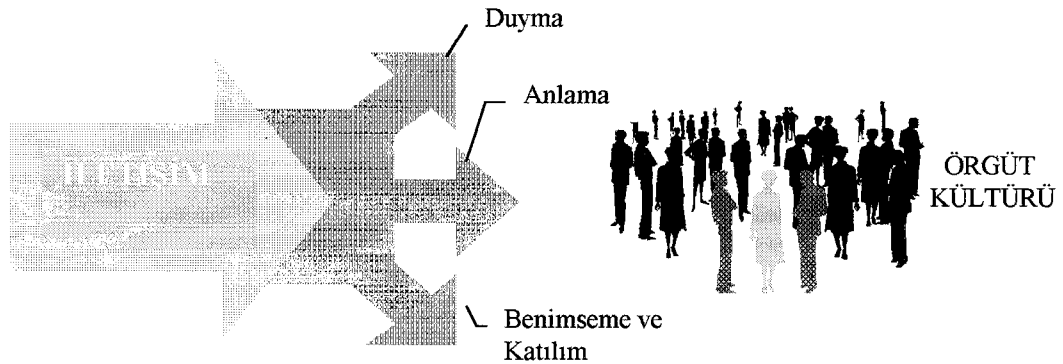
Ancak kültür çok zor deşişir. Çünkü, insan davranışlarını etkileyen çok önemli bir faktördür. Örgüt kültürü kazanıldıktan ve benimsendikten sonra kolay deşişme göstermez. Ayrıca kültürü paylaşan çalışanlar da deşişmelere direnç gösterirler. Çünkü zaman içinde kazandıkları değerlere, çalışma biçimine ters düşerler. Yöneticiler kültürü deşişirme çabasına girişince insanların temel alışkanlıklarını oluşturan istedik istenmedik davranışlarını deşişirmek zorunda kalırlar ki bu da deşişmesi çok zor bir durumdur. Ancak bu uzun süreç başarılması imkansız bir şey olmayıp öğrenen organizasyonun ortaya çıkartılabilmesi için kültürel deşişimin başarılması gerekmektedir. Böylece oluşturulacak kültür öğrenmeyi her yerde destekleyen kültür olacaktır. Örgüt

---

<sup>34</sup>W. Warner BURKE, George H. LITWIN, "A Causal Model Of Organizational Performance and Change", *Journal of Management*, Vol. 18. No.3, (1992), s.532.

<sup>35</sup>Mark LUKER, Jack DUWE, Tad Pinkerton. "Restructuring A Large It Organization: Theory, Model, Process and Inital Results", *CAUSE Annual Conference*, (1994), s.2.

kültürünün değişimi için Şekil 11’de verilen süreç kullanılabilir.



**Şekil 11. Örgüt Kültürü Değişim Süreci.**

Kaynak: İsmail Hakkı BİÇER, Hakan SUNGUR, “Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, **TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, (1996), s.569; Tefrik GÜNDÜZ, “Yeniden Yapılanma, Kültür Değişimi”, **TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, (1996), s.577.’den uyarlanarak.

Bu sürece göre geçiş safhaları şu şekilde açıklanabilir:

**Duyuma.-** Çalışanlar tarafından değişikliklerin tanınması bir nevi oryantasyondur. Bu safhada, değişikliklerle ilgili; konferanslar, eğitim programları, anket, slogan yarışmaları gibi etkinliklerden yararlanılabilir.

**Anlama.-** Duyulanların anlaşılması için daha yoğun eğitim programları takım çalışmaları uygulanır, konferans ve seminerler düzenlenir.

**Benimseme ve katılım.-** Bütün çalışanların katıldıkları toplantılar düzenleyerek saptanan sorunların çözümü için herkesin fikir vermesi sağlanarak katılım sağlanır.

Öğrenen organizasyonun kültürü aşağıda verilen ve vazgeçilemez özelliklere sahiptir.<sup>36</sup>

<sup>36</sup>MARQUARDT, a.g.e. s.70.

. Öğrenme en değerli olay, öğrenciler de örnek kişidir. Aktiviteler; seremonilerle, parasal ödüllerle değerlendirilir. Çalışanlar, kendi ve başkalarının öğrenmesinden sorumludur. Herkes birbiriyle bilgiyi paylaşır.

. Çalışanlar birbirine güven duymayı öğrenirler. Başarının paylaşmaktan geçtiğini bilirler. Yöneticiler çalışanlar arasında geribeslemeyi sağlayacak imkanları yaratma fırsatlarını ararlar.

. Çalışanlar her hangi bir emir almadan risk alma, araştırmacı olma, sorumluluk alma bilincindedir. Hata yapmaktan korkmazlar, çünkü hatadan öğrenmek onlar için bir öğrenme fırsatıdır. Ayrıca hatalar yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacağı için korkulur olmaktan çıkar.

. Her koşulda işbirlikçi yaratıcılık, bağlılık ve deneyim vardır, başarı bütün organizasyonun sinerji ve aklının birleştirilmesiyle ölçülür.

. Kalite en önemli değerlerinden birisidir. Daha iyisini nasıl yaparım anlayışı her zaman en üsttedir. Dünya standartlarında çalışmak vazgeçilemez arayıştır.

### **2.2.3. Strateji**

Strateji kelime anlamı olarak, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve güdüleme anlamına gelmekte olup; yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. İşletme ve yönetim alanının da ise yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirmeyi kapsamaktadır. Genel anlamda Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanabilir.<sup>37</sup> Strateji çevrede meydana gelen değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesinde işletmeye yardımcı olan bir araçtır. Dolayısıyla yeni bir strateji, şimdiye kadar süre gelen davranışların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değişmesini gerekli kılabılır. Bu ise yapı ve süreçlerde yenileşme ve gelişme demektir. Aksi takdirde, bu faktörlerde meydana gelecek yetersizleşme sebebiyle stratejik bir problem ortaya çıkacaktır.

---

<sup>37</sup>DİNÇER,a.g.e., s.9.

### **2.2.3.1. Öğrenen Organizasyonlar İçin Stratejinin Önemi**

Toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre içerisinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişki ve etkileşim, işletme ile çevresi arasında bir bağımlılık oluşturmaktadır.

Günümüzde dış çevre, hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Gün geçtikçe küçülen bu dünya, işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kılmaktadır. Bu açıdan işletmelerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir. Bu noktada strateji ile vizyonu birbirine karıştırmamak gerekir. Vizyon gelecekte varılmak istenilen bir nokta, ümit, beklentidir. Strateji ise bu paylaşılan vizyona ulaşmak için mevcut durum, dış çevreyi değerlendirerek hareket tarzlarını belirlemek ve hazırlık yapmaktır. Bu kapsamda stratejinin bir işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıda verilmiştir.

. Strateji, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye etkileri ve ne gibi tedbirler alınacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar. Stratejinin olmaması durumunda işletmenin hem içinde hem dışında yeni fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır. Ayrıca çevredeki değişikliklerin doğuracağı bilgi yetersizliği, işletme ile çevre arasında bir açıklığa sebep olacaktır. Örneğin, bugün işletmelerin müşteri odaklı olarak çalışması kaçınılmazdır ve bu bir sürecin sonucudur. Ancak bu gelişmeyi göremeyen veya takip edemeyen işletmeler imajlarını yitirerek pazardan kaybolmaktadırlar. Bu gelişmeyi görenler ise müşteri hizmetleri bölümlerini güçlendirip, müşteri şikayetlerini yirmi dört saat kesintisiz hizmet veya ücretsiz telefon hatları ile dinlemekte ve cevaplandırmaktadırlar. Kısaca stratejisiz bir işletmenin çevreye uyum kabiliyeti gittikçe azalacak, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecek ve başarısızlık meydana gelecektir.

. Strateji, işletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir. İşletmeye ne tür bir işletme olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Bu soruların cevabını verebilmek; bir bütün olarak, işletmenin onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve

zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, önyargılarını öğrenme fırsatı verecektir. Stratejik çalışmaların olmaması, işletmenin sezgi yoluyla değerlendirilmesine ve büyük ihtimalle yanlış tanımlanmasına sebep olacak ve dolayısı ile kaynakların karlı alanlara etkili bir dağıtımını yapılamayacaktır.

. Strateji, işletme içinde bir bütün olarak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Sistem yaklaşımı içinde düşünülürse, bir işletmenin kendisine ait bir çevresi olduğu gibi, onun alt sistemlerinin de kendisine ait çevresi olduğu görülür. Bu alt çevrelerin herbirinin özellikleri farklıdır. Bu farklılıklar sebebiyle işletmenin alt bölümleri zaman içerisinde birbirlerinden ayrılmaya ve farklı amaçlara yönelmeye başlarlar. Bunu önleyebilmek için etkili bir diyaloga ve ortak vizyona ihtiyaç vardır. Stratejini olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve herbiri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

. Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir. Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanır.

### **2.2.3.2. Öğrenen Organizasyon Stratejisi**

Hızlı ve başarılı bir öğrenen organizasyon yaratılabilmesi için bazı stratejilerin uygulanması gerekmektedir.<sup>38</sup>

**Organizasyonel çapta öğrenmenin sağlanması.-** Hızlı ve başarılı bir şekilde öğrenen organizasyon olmak için en önemli strateji öğrenmenin en önemli kaynak olduğunun ve artan öğrenmenin başarı anahtarı olduğu bilincinin yerleştirilmesidir. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin takım çalışmalarıyla aşağıdaki eylemleri yaparak; öğrenme olayları ve sonuçları ile iş ihtiyaçları ve stratejik hedefler arasında açık ve net bir şekilde ilişki kurmalıdır.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>MARQUARDT, a.g.e., s.74-78.

<sup>39</sup>“Transforming Organizational Structures”, **Accompanying Report of The National Performance Review**, (September 1993), s. 8.

. Stratejik hedefler ve iş davranışları, iş ustalıkları, iş başarı göstergeleri, işsel gerçeklikler arasındaki ilişkiler organize edilir.

. Öğrenme öncesi, öğrenme anı ve öğrenme sonrası aktiviteler dizayn edilerek; bunlar anahtar süreçlere entegre edilir.

**Bütün çalışma ve eylemlerde öğrenmenin sağlanması.-** Bütün organizasyonel süreçlerde; dizayn, imalat, pazarlama, finans vb., öğrenme planı ve yapısı oluşturulmalıdır.

Sürekli öğrenme eylemlerine katılan, geliştiren ve destekleyenler işe alınmalı, ödüllendirilmelidir. Burada öğrenme eylemlerinden kasıt; benchmarking yapılması, akademik, iş başında veya simülatör kullanılarak yapılan eğitimler, takım çalışmaları, konferanslara, seminerlere katılmak ve düzenlemektir. Bu konuda zayıf olanlar ise teşvik edilerek; eylemlerini arttırmaları sağlanmalıdır. Ancak takımsal öğrenmeyi gerçekleştirenlerin ödüllendirilmeleri daha büyük olmalıdır.

Öğrenen organizasyon olma yolunda ilerleyen işletmeler mutlaka gerçekleşen öğrenmeyi ölçmesi gerekir. Ancak sadece tipik olarak fiyat ve maliyetlere bakılırsa bu öğrenmeyi kısıtlayacaktır. Bir çok işletme, ölçmede finansal ve finansal olmayan; maliyet, kalite, üretkenlik ve müşteri mutluluğu, faktörleri kullanmaktadır. Aylık olarak yapılan toplantılarla bu iki tip faktör arasındaki ilişkiler değerlendirilerek yıllık ilanlarla bu ilişkiler duyurulmaktadır. Tablo 3’de de beş disiplin için IBM’in kullandığı stratejiler verilmiştir.

**Tablo 3. IBM Stratejisi**

<b>Kişisel Ustalık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ustalık süreci</li> <li>. Dünya çapında ustalık veri tabanı</li> <li>. Kariyer yönlendirme iş merkezi</li> </ul>
<b>Takımsal Öğrenme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Takım eğitimi ve desteği</li> <li>. Personel değerlemesinde takımsal faktör</li> <li>. Esnek işyeri olanakları</li> </ul>
<b>Zihni Modeller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Hamlesel hedefler</li> <li>. Kültürel değişim</li> </ul>
<b>Sistemsel Düşünme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Dünya çapında süreç yenileme</li> <li>. Büyük takım</li> <li>. Nirengilendirme</li> </ul>
<b>Paylaşılan Vizyon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. IBM vizyonu</li> <li>. IBM prensip ve stratejileri</li> </ul>

Kaynak: Bob WILLARD, "3 Strategies For Learning Organizations", **IBM Canada Leadership Development**, (1995), s.12'den uyarlanarak.

Tablodan da görüleceği üzere IBM öğrenen organizasyonun disiplinlerinden olan beş tanesinin üzerine stratejilerini kurmuştur. IBM bütün disiplinlerde küresel düşünmüştür. Esnek ve takım çalışmasının vurgulandığı bu stratejilerde pazardaki diğer firmalardan benchmarking yapma da yer almaktadır. Yine burada dikkati çeken diğer bir nokta IBM'in değişen dünya değerlerini dikkate alarak sistemsel düşünme kapsamında çevreyi korumayı da unutmadığıdır.

#### **2.2.4. Yapısal Dönüşüm**

Yapı dendiği zaman bir organizasyonun hiyerarşisi, kişisel ve grupsal davranış tarzları, çalışanların organizasyon içersindeki davranışları tamamı anlaşılır. İyi bir dizayn

ile organizasyonun başarısı artacaktır. Ancak yapı içinde değişim kaçınılmaz olup; öğrenen organizasyon olmak için de yapısal değişikler gereklidir.

#### **2.2.4.1. Organizasyonel Yapının Dizayn Edilmesine Genel Bir Bakış**

Organizasyon bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Yani organizasyon; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemelerdir. Klasik anlamda organizasyonu; tüm yapılacak işleri çeşitli iş grupları arasında bölmek, her iş grubunun başındaki kimseye yetki ve sorumluluk vermek ayrıca çalışma için gerekli araçları ve çalışma ortamını sağlamaktır.<sup>40</sup> Bu süreçte organizasyon dizaynının temel taşı işlerin organizasyon mevkileri olarak belirlenmesidir. Yani yapılacak işler bir araya getirilerek organizasyon pozisyonları oluşturulur. Bu işim ana adımları şunlardır;

- . Bir pozisyonda yapılacak işler belirlenir,
- . Bu pozisyona gelecek kişinin sahip olacağı yetkiler belirlenir,
- . Bu pozisyona gelecek kişinin hangi, bilgi, yetenek ve beceriye sahip olması gerektiği belirlenir.

Böylece karşımıza kişiye bağılı olmayan biçimsel organizasyon pozisyonu çıkmış olur. Daha sonra bu pozisyonlar kendi aralarında ilişkilendirilerek organizasyon şeması elde edilir. Yapılandırılması yapılacak başlıca organizasyon unsurları şunlardır;

- . Organizasyon kademelerinin sayısı,
- . Bölümler ve departmanlar,
- . Karar verme otoritesinin dağılımı,
- . Bilgi akış sistemi,
- . Gerekli personelin nitelikleri.

Bu süreç sonucunda biçimsel organizasyon yapısı ortaya çıkar. Biçimsel yapı önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Biçimsel yapı genellikle organizasyon şeması ile belirtilir ve önceden bilinçli olarak belirlenen , olması arzu edilen yapıyı ifade eder.

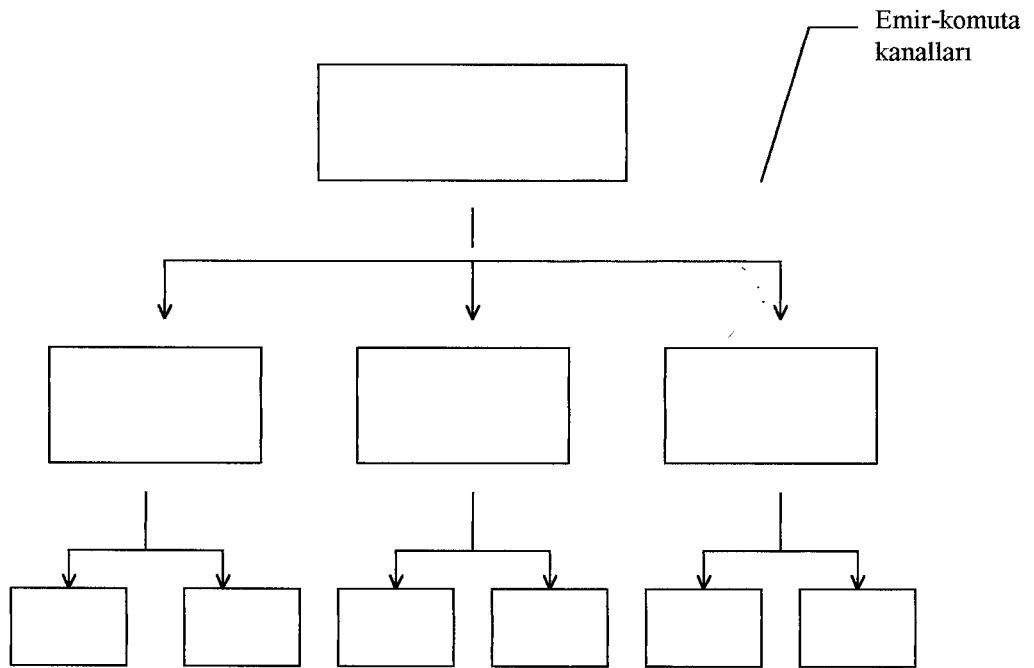
Biçimsel olmayan organizasyon yapısı ise kendiliğinden, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır.

---

<sup>40</sup>Inan ÖZALP. **Yönetim Ve Organizasyon.** (Metin Offset, 1995), s.169.



Yapıların dizaynında dört yöntem kullanılabilir; fonksiyona göre, coğrafyaya göre, ürüne göre ve müşteriye göre.<sup>41</sup> Bu seçimde Şekil 12’de gösterildiği gibi şemalandırılır. Bu yöntemler sonucu oluşturulan şema sonucunda organizasyonun hiyerarşik ve ilişkiler ağı ortaya çıkar.



**Şekil 12. Organizasyon Şeması**

#### **2.2.4.2. Öğrenen Organizasyonların Organizasyonel Yapılarının İncelenmesi**

Yapı örgütsel yaşamı ve çalışanları yönetir; iç kontrolün, iş organizasyonun, performans gözlemlenmesinin, iletişim kanallarının, karar verme sürecinin organizasyon içerisinde nasıl gerçekleşeceğini belirler. Bu sebeple de gereken yapı kurulmadığı takdirde organizasyonel öğrenme gerçekleşmeyecektir. Katı sınırlar, hacimli organizasyon, proje ve görevlerdeki düzensizlik, bürokratik kısıtlar öğrenmeyi öldürecektir.

<sup>41</sup>R. E. COFFEY, C. W. COOK, P. L. HUNSAKER. **Management And Behavior**. (New York: Austen, 1993, s.413.

Diğer taraftan bir öğrenen organizasyonun yapısal karakteristikleri; esnek, açık, özgür, fırsattır. Sınırlar geçirgen, bilgi ve tecrübe akışı maksimumdur.

**Basık hiyerarşik yapı.-** Katı ve uzun hiyerarşik yapılar hızlı, bağımsız bilgi akışını engelleyerek öğrenmenin önünü keserler. Bu kısıt ancak maksimum bilgi ve öğrenme akışının sağlandığı basık yapıli takımsal işbirliği ve az kontrolla başarılabilir.<sup>42</sup>

Şekil 13'de uzun ve basık organizasyonlar gösterilmiştir. Uzun organizasyonda görülen Genel Müdür Yardımcılığı ve Grup Amirliği makamları, basık organizasyonda kaldırılmıştır.

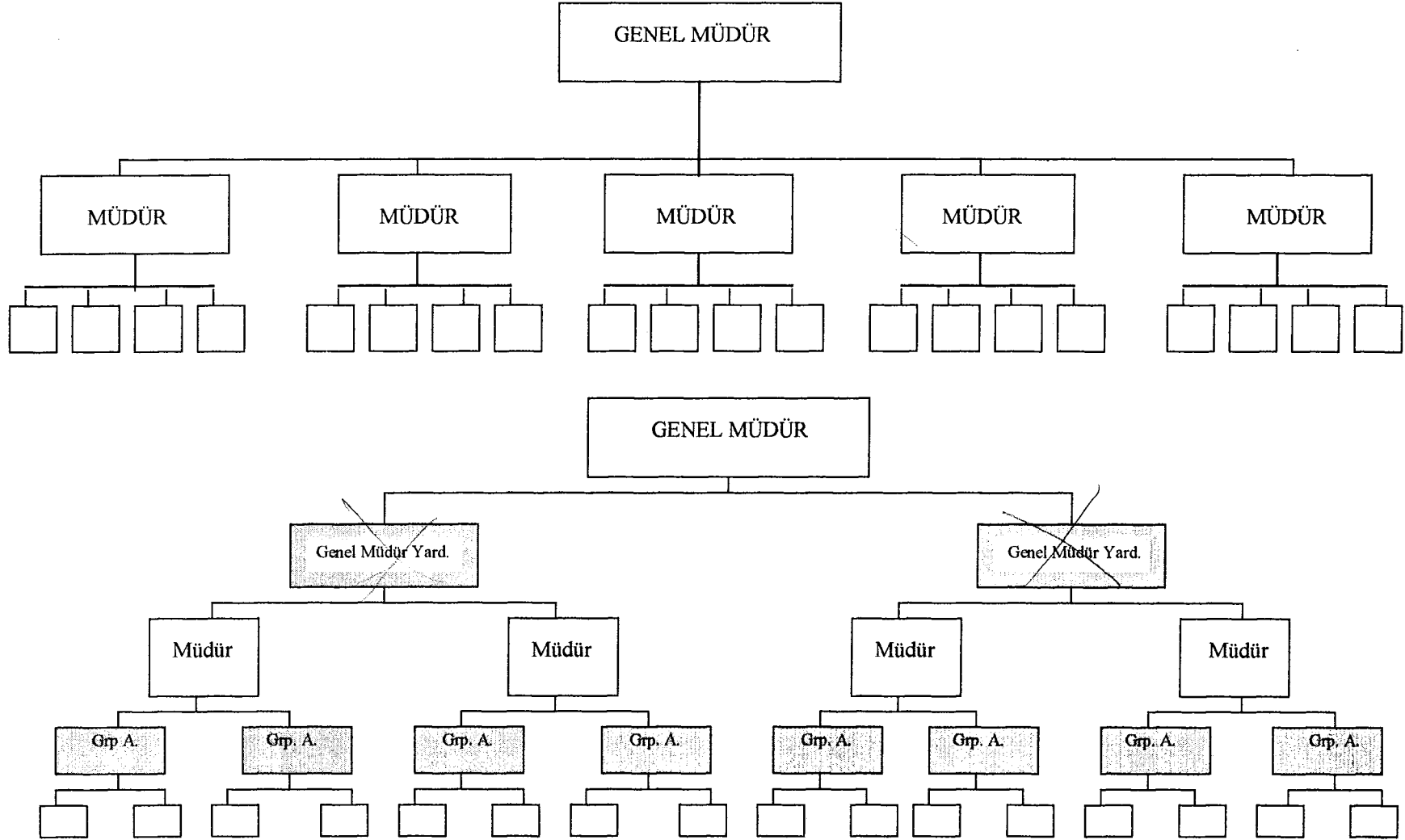
Böylece organizasyon yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buradaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak, büyük olasılıkla da iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi hem işletmenin organizasyonunu daha yalın hale getirmek, hem de karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.<sup>43</sup> Hatta bu personel güçlendirme ile birlikte kullanıldığında, süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak, müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacaktır. Bu şekilde cevap verme süresinin azaltılmış olması, günümüz koşullarında büyük bir rekabet avantajı sağlayacaktır.<sup>44</sup>

Kısaca; organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkiler elenmeli, işi yapan ile karar veren mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılmalıdır. Yani sade, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyeni hemen reaksiyona girebilecek bir yapıdır. Bu şekilde basitliğin sağlanması ile, işletmelerde, haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, bürokratik yapıdan arındırılmış, esnek ve öğrenmeye istekli organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır.

<sup>42</sup>MARQUARDT, a.g.e., s.83.

<sup>43</sup>COFFEY, a.g.e., s.432-434.

<sup>44</sup>KOÇEL, a.g.e., s.275.



**Şekil 13. Uzun ve Basık Organizasyon Şeması**

Kaynak: Gregory B. NORTHCRAFT, Margaret A. NEALE. **Organizational Behavior.** (New York: The Dryden, 1990), s.679'den uyarlanarak.

**Bürokrasisiz ve sınırsız yapı.-** Max WEBER'in ortaya çıkardığı bürokrasi kavramıyla beraber verim odaklı organizasyonlarda resmi rol ve kurallar etkin olarak kullanılmıştır. Ancak hızla değişen koşullar altında bürokrasi artık bir engel olmaktan öteye gidememektedir. Öğrenen organizasyon ile bürokratik yapı arasındaki farklar Tablo 4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Öğrenen Organizasyon İle Bürokratik Yapı Arasındaki Farklılıklar**

<b>Bürokratik</b>	<b>Öğrenen Organizasyon</b>
. Kısa dönemli hedefler	. İşletme ve kişisel vizyon
. Katı kültür	. Esnek kültür
. Ürün odaklı	. Öğrenme odaklı
. Bölgesel dikkat	. Küresel dikkat
. Üstel yönetim	. Personeli güçlendirme
. Prosedür meyilli	. Risk meyilli
. Sadece analiz	. Yaratıcılık, analiz, sezgi
. Rekabet	. İşbirliği, birlikte çalışma

Kaynak: Michael J. MARQUARDT. **Building The Learning Organization**. (New York: McGraw-Hill, 1996), s.85'den uyarlanarak.

Tablo 4'de görüldüğü gibi bürokratik yapının sahip olduğu özellikler artık çağın gereklerini karşılamamaktadır. Katı ve değişime kapalıdır, küresel düşünememekte, ürüne odaklanmaktadır. Oysaki öğrenen organizasyon öğrenmeye odaklanarak esnek kültür yaratmayı ve böylece küresel boyutta olaylara bakabilmeyi gerçekleştirmektedir.

İşletmeler daha çok esnek oldukça sınırsız hale gelmektedirler. Zaten bir organizasyonda sınırlar bilgi akışını engeller. Oysaki bir öğrenen organizasyonda sınırsız yapı elde edilmesi demek zaman, dikey, yatay, dışsal, geometrik tüm sınırların birbirine karıştırılmasıdır. General Electric yöneticilerinden Jack WELCH şöyle demiştir; “90’lı yıllar için bizim rüyamız sınırsız işletmedir...İçerde birbirimizden, dışarıda da ortaklarımızdan bizi ayıran duvarları yıkmalıyız”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>COFFEY, a.g.e., s.436.

### **3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA PERSONELİN GÜÇLENDİRİLMESİ, BİLGİ VE TEKNOLOJİNİN YERİ**

Bundan önceki bölümlerde öğrenen organizasyonları nasıl ortaya çıktığı, yapısının ve niteliklerinin ne olduğunu incelenmiş; öğrenmenin doğasına kısaca bir göz atılarak öğrenen organizasyon altsistemlerinin yapısı irdelenmiştir. Bu bölümde ise bütün organizasyonların gerçek kaynağı olan ve bu kapsamda öğrenen organizasyonların da en önemli ögesi olan insanların nasıl güçlendirildiği, öğrenen organizasyonda bilginin ne demek olduğu ve teknolojik gücün etkileri incelenecektir.

#### **3.1. Bireylerin Güçlendirilmesine Genel Bir Bakış**

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, **yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.**<sup>46</sup>

Güçlendirme kavramı, değişen çevre koşulları çerçevesinde, değişime daha çabuk uyabilmek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bunun için karar verme hakkının en alt kademedeki personele kadar kaydırılması; bu bağlamda yöneticilerin ve müşterilerin de yeni rollerinin, belki de onların da güçlendirilmesi gerekmektedir.

#### **3.1.1. Personelin Güçlendirilmesi Kavramının İncelenmesi**

Personelin güçlendirmesi kavramı yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı; güçlendirme kavramının diğerlerinden daha geniş bir anlam taşımasıdır. Yetki devri olayında, bir amirin kendisine ait olan herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi,

---

<sup>46</sup>Judith VOGT, Kenneth MURREL. **Empowerment In Organizations.** (New York: Pfeffer and Co., 1990), s.8.

gerektiğinde tekrar geriye alması vardır. Oysa güçlendirme olayının temelinde, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. İş fiilen yapan büyük bir ihtimalle müşteri ile direkt temas halinde olan kişi olacaktır. Dolayısı ile güçlendirilen edilen kişi, müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilecektir.

Aynı şekilde motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Dikkat edilirse burada motivasyon kavramının hareket noktası, personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılabilecek şekilde davranışın sorusudur. Yani burada davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esastır. Nitekim motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır. Oysa güçlendirme kavramının hareket noktası değişiktir. Cevabı aranan soru şudur; personelin kendisini geliştirmesi ve yetiştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır.<sup>47</sup>

Tablo 5’de güçlendirme kavramı açısından çalışanlara bakış açısının nasıl olduğu verilmiştir.

---

<sup>47</sup>KOÇEL, a.g.e., s.272.

Tablo 5. Güçlendirme Açısından Çalışanlara Bakış Açısı

VARSAYIMLAR	POLİTİKALAR	BEKLENTİLER
<p>1. İş doğal olarak tatsız değildir. İnsanlar anlamlı amaçlara katkıda bulunmayı arzu ederler.</p> <p>2. Pek çok insan içinde yaratıcı, yönetici ve kontrol edicidir.</p>	<p>1. Yöneticinin temel işi atıl insan kaynaklarını çalıştırmaktır.</p> <p>2. Yönetici astlarının hünelerini geliştirici bir çevre oluşturmaktadır.</p> <p>3. Yönetici, çalışanları katılma, kendini idare ve kontrole teşvik etmelidir.</p>	<p>1. Astların kendini idare ve kontrolünü sağlamak ve onlara etki etmek verimliliği doğrudan arttırıcı bir rol oynayacaktır.</p> <p>2. İş tatmini çalışanların kaynakların tamamını kullanmalarının bir yan ürünü olarak artacaktır.</p>

Kaynak: Haluk ERKUT, “Çalışanların Tatmininin Ölçümüne Yönelik Analitik Hiyerarşi Yöntemi”, TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, (1996), s.486’ dan uyarlanarak.

Tablodan da görüldüğü üzere güçlendirmede kişilerin kendi kendini yönetimi ön planda olup, böylece bireylerin verimliliği arttırarak kaynak israfını önlemeleri de beklenmektedir.

### 3.1.2. Personelin Güçlendirilmesinde Kullanılan Yöntemlerin İrdelenmesi

Organizasyonda güçlendirmenin yapılabilmesi için izlenebilecek birkaç yöntem vardır.<sup>48</sup>

**a. Personele değer vermek:** En önemli sermaye insan kaynağıdır.<sup>49</sup> Şirketlerin en önemli varlıkları insanlardır. En iyi yatırım insana yapılan yatırım olup; çok büyük çabalarla gerçekleştirilen tesis ve teknoloji yatırımlarından daha iyi yararlanabilmek için insana yatırım yapılması şarttır. Eğitim, bilgi birikimi ve motivasyon ile insanlar zaman

<sup>48</sup>MARQUARDT, a.g.e., s.102

<sup>49</sup>Mehmet Orhan ALTAN. “Koç 2000 Kalite ve Müşteri Odaklı Stratejik Yönetim”, TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, (1996), s.303.



geçtikçe değer kazanmaktadır. Geçmişte başarılı bir organizasyon iş akışının etkinliği açısından değerlendirilmekteydi; bugün ise insana verilen değer temel unsur olarak kabul edilmektedir. Çünkü insan her şeyi kapsar.<sup>50</sup>

İnsanları motive etmek ve değer verildiğini göstermek sadece para ile olmaz. İnsanların spor, sosyal aktivite ve hobilerine saygı duymak ve desteklemekte gerekir. Bir yöneticiden istenen sadece şirket içindeki faaliyetler ise o yöneticinin geniş bir zihni modele sahip olması beklenemez.

Bir şirketin çalışanlarının kendini geliştirmesi, o şirketin rekabet gücünün temelini oluşturmaktadır. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri çalıştırdığı elemanların yeteneklerini bilme, onların eğitimine aracı olma ve sağlama olup; yapılacak ilk şey yöneticilerin her seviyedeki çalışanlara değer verdiğini göstermesi, onlara yetişkin bir insan gibi davranması ve bunu ispat etmesi gerekmektedir. Yapılacak sosyal aktiviteler, kariyer gelişim olanakları, personel dinleme toplantıları, ödüllendirmek yapılabilecek bazı çalışmalardır.

**b. Yaratıcılığı teşvik etmek:** Yaratıcılık; herkesin baktığına bakıp, diğerlerinin görmediğini görmek, düşünemediğini ve yeni bir şeye varlık kazandırma sürecidir.<sup>51</sup>

Bu tanımdan yola çıkarak;

. Kişiler doğuştan yaratıcı olabilirler, bu yaratıcılık uygun ortam olursa gelişir veya körelir,

. İnsanlar yaratıcılığı sonradan öğrenebilirler,

. İnsanlar varolan veya öğrenerek kazandıkları yaratıcılık potansiyellerini geliştirebilirler.

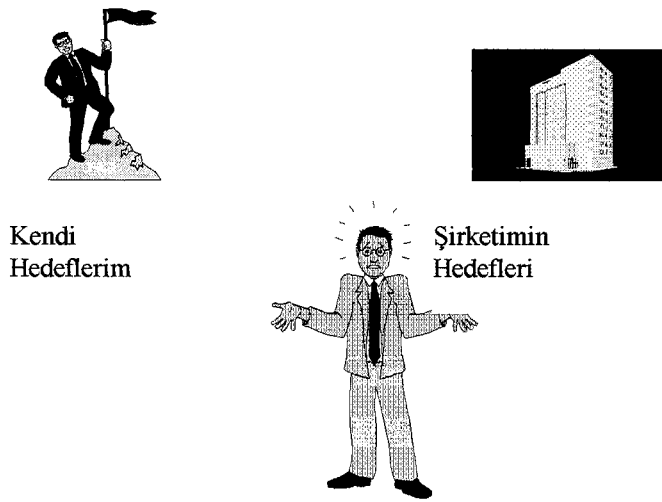
Yaratıcılık süreci olayla karşılaşma ve bağlanma ile başlar, yoğunlaşma ile devam eder. Bilinenin aksine olarak da yaratıcı fikirler şimşek gibi zihnimize çakmazlar, aksine üzerinde çalışılan zaman ve enerji harcanan konularda yaratıcılık ortaya çıkar. Yaratıcı çalışanlar sayesinde problemlere değişik ve işe yarayan çözümler getirilebilir. Yaratıcı

---

<sup>50</sup>Şener MUTER, "Türkiye'nin Dışa Açılma Sürecinde Organizyonel Değişim", TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, (1996), s. 381.

kişi, çelişkilerden, bunlar sonunda ortaya çıkabilecek çatışmalardan kaçınmaz. Çelişkiler, farklı görüşlere ve yeniliklere kaynaktır. Yaratıcı yöneticiler kendilerine güvenirlir, fakat aynı zamanda kendi kendilerini eleştirebilirler. Söyleyebilecekleri önemli fikirler olduğunu düşünürler, alışılmışı ters düşen, farklı fikirleri açıklıkla ortaya koyarlar.

Yaratıcılığın ortaya çıkması ve ortaya çıkan yaratıcılığın şirket hedefleri doğrultusunda odaklanması gerekmektedir. İnsanlar, sınırlı yaşam sürelerinde kendi amaçları, kendi hedefleri doğrultusunda yol almak isterler ve buna konsantre olurlar.



**Şekil 14. Yaratıcılık - Örgüt İlişkisi**

Kaynak: A. Tülin SENCER, “Toplam Kalite Yolculuğunda Yaşanan Olaylarla Niçin Toplam Kalite Sorusuna Cevap Arayış”, TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, (1996), s. 60.’dan uyarlanarak.

Şekil 14’de görüldüğü gibi sağ el bireyin kendi amaç ve hedeflerini; sol el ise şirketin hedefleri göstermektedir. Şirket sonsuza kadar var olabilmek ve lider olabilmek amacıyla kendi gelişme hedeflerini belirlemiştir. Şimdi hem sağ el hem de sol elin üzerine konsantre olmaya çalışılırsa bunu başarmakta sıkıntılarla karşılaşılacaktır. İşte önemli olan çalışanların amaç ve hedefleri ile şirket hedeflerinin bütünleşmesini sağlanmasıdır.

<sup>51</sup> A. Tülin SENCER, “Toplam Kalite Yolculuğunda Yaşanan Olaylarla Niçin Toplam Kalite Sorusuna Cevap Arayış”, TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, (1996), s. 59.

Böylece çalışanlar organizasyonun hedeflerine ulaşması yönünde yaratıcılıklarını kullanırken kendi amaçlarına hizmet ettiklerini, kendi hedeflerine yaklaştıklarını görebileceklerdir. Yaratıcı örgütlerde bireyler kendilerine amaç belirlemede söz hakkına sahiptirler ve kendi kendilerini değerlendirebilirler. Eğer kişiler amaçlarını belirleyebilirlerse daha başarılı olabilirler; bireyler sınırlandırılmadıklarında, fakat yönlendirici bulmakta kendilerine yardımcı olduğunda daha da yaratıcı olabilmektedir.

İşletmelerde açıklık ve güven ortamı sağlanabilirse, birbirine güven artırılır, korku azalır, yetkilendirme sağlanırsa kısaca güçlendirme başarılırsa çalışanlar daha açık olabilecek, daha fazla risk alabilecek, hiyerarşinin dışında yaratıcılıklarını vizyon doğrultusuna yönlendirebileceklerdir. Yaratıcılığın çok renklilik kazanması, bireysel yaratıcılıktan grup yaratıcılığına geçiş, yaratıcı insanların bir araya gelerek biz olabilmesi ve bu bir araya gelişin ortaya çıkaracağı sinerji ile organizasyonel yaratıcılık kaçınılmaz olacaktır.

**c. Maksimum yetki ve sorumluluk vermek:** Yöneticiler en alt seviyedeki personele yetki vermelidir. Çünkü işi en iyi yapan bilmektedir.<sup>52</sup> Problemlerin bilinme seviyeleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.<sup>53</sup>

. Üst yöneticiler tarafından bilinen problemler	% 4,
. Müdürler tarafından bilinen problemler	% 9,
. Kısım amirleri tarafından bilinen problemler	% 74,
. Direk çalışan kişilerce bilinen problemler	% 100.

Buradan da görüldüğü üzere işi yapan kişiye yetki vermek; onun düzeltici işlemleri yapmasını, çözüm önerileri teklif etmesini sağlamak, takım çalışmalarını desteklemek her zaman için kazanç olacaktır. Unutulmamalıdır ki müşteri memnuniyetsizliğine yol açan bir çok hata işi yapan kişilerin karşılaştığı problem ve eksiklikler sebebiyle oluşmaktadır. Onlara yukarıda bahsedilen yetkiler ve sorumluluklar verildiği takdirde yüzde yüzü kendisi tarafından bilinen bu problemlerin bir çoğuna cevap bulabilecek veya en azından bunu sorun olarak yansıtıp; çözüm önerisi sunabilecektir.

---

<sup>52</sup>Rosabeth Moss KANTER. **The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship In The American Corporation.** (New York: Simon&Schuster, 1985), s.124.

<sup>53</sup>Richard WHITELEY. **The Customer Driven Company: Moving From Talk To Action.** (Massachusetts: Addison-Wesley Pub., 1993), s.30.

**d. Çalışanların strateji ve plan geliştirmelerine katılımını sağlamak:** Bir organizasyonda kişilerin strateji ve planlara katılımı sağlandığı anda performansı artmaktadır.<sup>54</sup> Herkes öyle değil midir? Bireyin fikri sorulduğunda, düşüncesi alındığında onurlanır, o işe daha bir şevkle sarılır. İşte bu yöntemde tamamen bu gerçekten yola çıkılmaktadır.

Ayrıca, günümüzde artık kimse tek başına her şeyi başaramaz. Çünkü bilinmesi gereken, yapılması gereken o kadar çok şey vardır ki, bütün bunlara farklı bir gözle, perspektifle bakılması gerekmektedir. Zaten öğrenen organizasyonda bunu başarmak istemektedir; kişisel ustalığın geliştirilmesi, zihni modellerin önemi, takım halinde öğrenme. Söylenmesi gereken bir nokta da; strateji ve planlar işletme için, bölümler için ve personel için en önemli kavramlardan birisidir. Çünkü gelecek şekillendirilmekte ve bu geleceğe ulaşma yöntemleri belirlenmektedir. Böylesine önemli olaylara personelin katılımının sağlanması performansı ve işletmeye bağlılığı arttıracaktır.

**e. Yöneticileri geliştirmek:** Öğrenen organizasyon yöneticileri sürekli olarak gelişmeyi destekleyen, bilgiyi seven, personel güçlendirmeyi gerçekleştiren, geçmişteki katkı, bilgiyi değil gücü elinde bulundurmaya seven yöneticilerinden farklı bir yöneticidir. İşletme içinde iletişimin önemini bilir.<sup>55</sup> Önce anlayan sonra anlaşılana olmayı bekler.<sup>56</sup> Artık yöneticiler birer eğitmen, antrenör ve rehberdir. Tablo 6'da bu yönetici tiplerinin rolleri görülmektedir.

---

<sup>54</sup>John HOERR. "Benefits For The Back Office, Too", **Business Week**, (February 27,1989), s.59.

<sup>55</sup>Alan WEBBER. "What's So New About The Economy?", **Harvard Business Review**, (January-February 1993), s.1.

<sup>56</sup>Stephen COVEY. **The 7 Habits Of Highly Effective People**. (New York: Simon & Schuster, 1989), s.13.

**Tablo 6. Yeni Yönetici Roller**

KONU	EĞİTMEN (Yardımcı)	ANTRANÖR (Paylaşımçı)	REHBER (Öğrenen)
Yardımanın içeriği	Görev	Sonuçlar	Bireyin gelişimi
Yapılan çalışmalar	1. Görevin analizi 2. Açık talimatların verilmesi 3. Yapılan çalışmaların gözlenmesi 4. Sonuçlarla ilgili geribesleme	1. Katılarak problemin tanımlanması 2. Geliştirme fırsatlarının yaratılması	1. Parçaları birleştiren 2. Uzun dönemli amaçları ortaya çıkarma
Yardımanın niteliği	1. Göster ve anlat 2. Gözetmenlik 3. Yeni uzmanlıkların denenmesi için fırsat yarat	1. Beraberce problemi araştır	1. Arkadaşça davran 2. Dinle ve geliştirici sorular sor

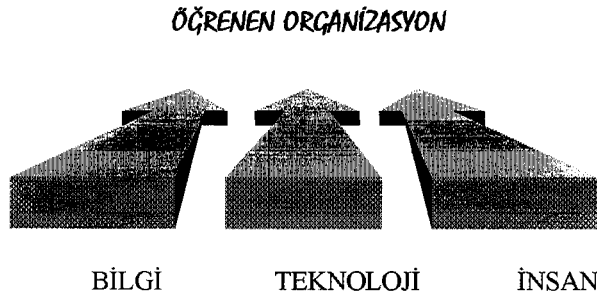
Kaynak: Michael J. MARQRD. **Building The Learning Organization**. (New York: McGraw-Hill, 1995), s.107'den uyarlanarak.

Tablodan da görüldüğü gibi üç tip yöneticiden söz edilebilir. Buna göre yönetici hem eğitmen/yardımcı, hem paylaşımçı, hem de rehber/öğrenendir. Eğitmen olarak yönetici, personeline görevinde yardım eder; bunu yaparken görevin analizine, uygulanmasına yardımcıdır, personelini destekler. Ancak bütün bunları yaparken hiçbir zaman her şeyi bilen benim havasında olmamalıdır.<sup>57</sup> Antrenör olarak yönetici, sonuçlarla uğraşır. Elde edilen verilerle yeni problemleri tanımlar veya tespit edilen problemleri genelleştirir. Son olarak da rehber olarak yönetici artık bir öğrenen kişidir. Bunu bütün kariyeri boyunca sürdürmek zorundadır. Bireylerin gelişimine önem verir, yaratıcılığı destekler, parçaları birleştirici geleceği gören ve düşünen bir yöneticidir.

<sup>57</sup>Peter SENGE. "The Leader's New York: Building The Learning Organizations", **Sloan Management Review**, (Fall, 1990), s. 2.

### 3.2. Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Ve Teknolojinin Yeri

Öğrenen organizasyonlar için bilgi temel besin, teknolojide onun bünye içerisinde sindirilmesi, yararlı hale getirilmesi ve dolaşımını sağlayan organdır. Bu ikili birbirinden ayrı düşünülemez ve verimli olarak kullanılamaz.

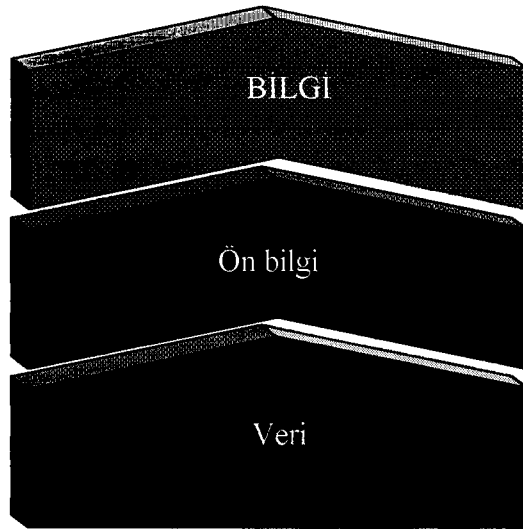


**Şekil 15. Öğrenen Organizasyon Sermeyesi**

Kaynak: “Bilgiye Dayalı Sermaya Arttırımı”, **Capital Dergisi**, (Ağustos 1996), s.96.; Michael J. MARQUARDT. **Building The Learning Organization**. (New York: McGraw-Hill), 1996, s.127’den uyarlanarak.

Şekil 15’de görüldüğü gibi öğrenen organizasyonlar bilgi, teknoloji ve insanı başarılı bir şekilde bir arada tutan organizasyonlardır. Özsermaye, işletme sermayesi, ödenmiş sermaye; bunların hepsi de makine parkından, arsaya kadar çok sayıda elle tutulur varlığı içeren sayısal büyüklüklerdir. Fakat artık işletmeler için bilgi, teknoloji ve insan gerçek sermayeyi oluşturmaktadır.

Örgüt içerisinde bilginin oluşum süreci nasıldır? Şekil 16’ da bu süreç görülmektedir.



**Şekil 16. Bilgi Oluşum Süreci**

Kaynak: Eric VOGT. "A Journey Towards the Learning Organization", **The Canadian Institute of Chartered Accountants** , (1996), s.5'den uyarlanarak.

Buna göre organizasyon içinde işlenmemiş gerçekler veriyi oluşturur. Verilerin işlenmesiyle ön bilgi, bunların şekillendirilmesi, süzülmesi ve özetlenmesiyle de bilgi ortaya çıkar.<sup>58</sup> Örneğin, üretim hattının sonunda elde edilen ürün miktarı, bunların özellikleri, hata miktarları ilk önce veriyi oluşturur. Bunların tiplerine göre ayrı ayrı tablolara konmuş hali ön bilgiyi meydana getirir. Söz konusu ön bilgilerin de istatistiksel veya benzeri metotlarla işlenmesiyle de bilgi ortaya çıkar.

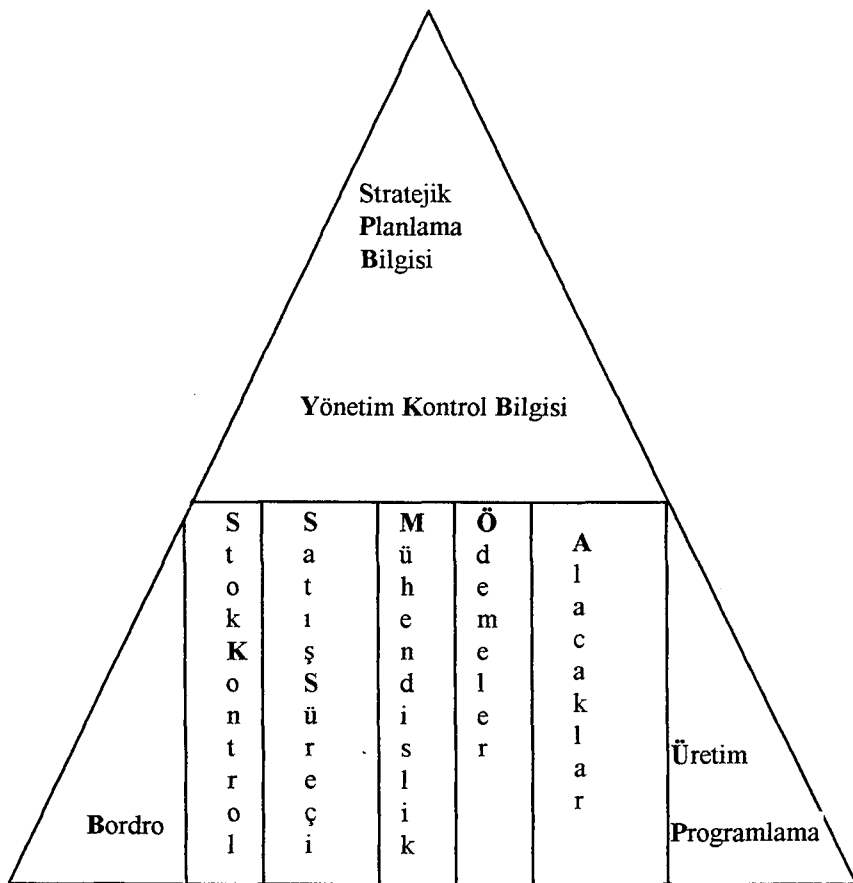
### **3.2.1. Bilginin Öğrenen Organizasyon İçin Önemi**

Yakın zamana kadar üretim faktörleri toprak, makine, kapital olarak kabul edilirdi. İnsana şöyle bir deyinilirdi. Ancak bugün insan dolayısıyla bilginin gücü her şeyi sarsmaktadır. Örneğin günümüzün en başarılı şirketlerinden Microsoft'un değerini nasıl ölçersiniz? Sahip oldukları bina, donanım ve sermaye onları değerini göstermeye yeter mi? Peki, Bill GATES'in kafasındakilerin değeri nedir?

<sup>58</sup>Steven R. GORDON, Judith R. GORDON. **Information Systems**. (New York: Harcourt Brace & Company, 1996), s.4.

Bir şirketin en önemli rekabet gücü insan ve bilgidir. Ancak bu tehlikeli bir sorunu ortaya çıkarmıştır. Çünkü insanlar, makineler gibi fabrikada, ya da para gibi kasada, bankada durmazlar. Saat altı oldu mu çoğu evine gider. Yolda veya evde başına bir şey gelse nasıl etkilenir? Sonuçta insan ve sahip olduğu bilgi çanta gibi değildir; her istenilen anda, her istenilen yerde olamaz ve tutulamaz. İşte bilginin organizasyonlar için taşıdığı önem burada ortaya çıkmaktadır.

Peki örgütlerde bilginin yapısı nasıldır? İşletme yönetiminin planlama ve kontrol işlevleri açısından gerekli bilgileri oluşturduğu basamaksal yapıya bilgi üçgeni adı verilmektedir. Şekil 17 bilgi üçgeninin yapısını göstermektedir.



Şekil 17. Bilgi Üçgeni

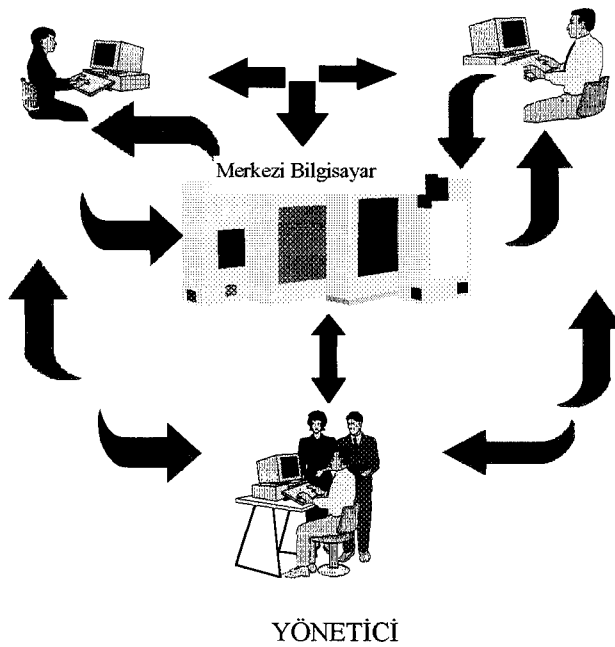
Kaynak: E. Wainright MARTIN. **Managing Information Technology: What Managers Need To Know.** (New York: Macmillan, 1991), s. 17'den uyarlanarak.



Bu basamaklı yapıda, toplanan bilgiler filtre edilerek ve özetlenerek yukarıya aktarılır. En alt bölüm faaliyetlerin kontrolüne aktarılmıştır; bu süreç spesifik görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ile ilgilidir. Orta kısım yönetim kontrolüne yönelik olup; yöneticilerin, örgüt amaçlarına ulaşması açısından, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasının sağlanmasına yöneliktir. Üçgenin en üst bölümü stratejik planlama oluşturur. Burada amaçlara, vizyondaki değişikliklere; bunlara ulaşmak için kullanılan kaynaklara; bu kaynakların elde edilmesine, kullanılmasına ve kullanım yerlerinin değiştirilmesine ilişkin kararlar alınır.<sup>59</sup>

### 3.2.2. Bilginin İşlenmesi, Paylaşılması ve Teknolojinin Önemi

Kuşkusuz bilginin işlenmesinde ve paylaşılmasında en güçlü araç bilgisayar ve bilgisayar ağlarıdır. Şekil 18’de bir işletmedeki bilgisayar ağı üzerinden bilginin paylaşımı gösterilmiştir.



**Şekil 18. Bilgisayar Ağı**

Kaynak: Steven R. GORDON, Judith R. GORDON. **Information Systems**. (New York: Harcourt Brace & Company, 1996), s. A-113’den uyarlanarak.

<sup>59</sup>E. Wainright MARTIN. **Managing Information Technology: What Managers Need To Know**. (New York: Macmillan, 1991), s. 16.

Görüldüğü gibi merkezi bilgisayar üzerinden bütün kullanıcılar bilgiyi aynı anda paylaşmakta, birbirleri ile iletişim kurabilmekte ve yönetici bütün bu çalışmalarda eş zamanlı olarak katılarak, gerekli kararı hemen verebilmektedir.

Günümüzde artık bilgisayar ağı sadece işletme içindeki sınırlarda kalmamıştır. Artık bütün dünya birbirine bağlıdır ve haberleşebilmektedir. Bütün bunlar internet dediğimiz küresel bilgisayar ağı ile olmaktadır.

**İnternet, dünya üzerindeki bilgisayar ağlarının birbirleri ile bağlanması sonucu ortaya çıkmış olan, herhangi bir başı sonu, kısıtlaması veya yöneticisi olmayan küresel bir bilgisayar ağıdır.**

Şu anda internet üzerinde yaklaşık altı milyon bilgisayar ve kırk milyon kullanıcı bulunmaktadır. İnternet ilk olarak 1969 yılında Amerikan ordusu birimleri arasında iletişimi sağlamak için düşünülmüş olan basit ARPANET ile ortaya çıkmıştır. Ancak bu sistem uzun süre orduya bağlı olarak çalışmamış ve kısa bir süre sonra aynı altyapı kullanılarak hükümet kuruluşları ve eğitim kurumları da bilgi paylaşımı için bu ağ sistemini kullanmaya başlamışlardır.

Üzerindeki yüke uzun süre katlanamayan ARPANET ikiye bölünerek, bir bölümü MILNET adını almış (ordu ve hükümetin kullandığı), diğer sistem ise yine ARPANET olarak devam etmiştir. Bir süre sonra büyük bilgisayar firmaları ve şirketler belli katkı payları karşılığında bu sisteme girerek onun büyümesi ve her yere dallanmasını sağlamışlardır. Bundan sonra büyük bilgisayar firmaları kendi küresel bilgisayar ağlarını kurmaya başlamışlardır.

İnternet önceleri sadece elektronik posta ve dosya transferleri için kullanılırken günümüzde bir devrim yaşanarak WWW (World Wide Web) oluşumu ortaya çıktı. İşte internet'e bilgi otobanı denmektedir. Paylaştıkça azalmayan aksine katlanarak artan tek şey bilgidir. Günümüzde bilgi paylaşımının en kolay en hızlı yolu da internet'ten geçmektedir.<sup>60</sup>

Bugün pekçok işletme ürün bilgisinden , rekabet yeteneğine ve değişik konularda prezantasyon paketlerini Web sayfalarına koyarak dünya çapında tüm çalışanlarının bu bilgilere erişebilmesini sağlamaktadır.

---

<sup>60</sup>“İnternet Nedir?”, PC WORLD Dergisi, (Aralık, 1996), s.5.

Bilginin paylaşımı için öncelikle şirketteki hangi departmanın ve kişinin hangi bilgiye sahip olduğunun belirlenmesi ve teknolojik altyapının kurulması gerekmektedir. Bu bağlamda bilgiyi ikiye ayırabiliriz.

. İnsanların kendileri ile birlikte taşıdıkları bilgi: Bir satış müdürünün deneyimi, pazarlama yöneticisinin yaratıcılığı, finansman müdürünün analitik düşünme yeteneği gibi.

. Kağıda dökülebilen, süreçlerin analiz edilebildiği bilgi.

İlk gruptaki bilgilerin gerçek değerinin bulunması ve yönetilmesi daha zordur. Çünkü bu grupta zekanın büyük önemi vardır. Başka bir deyişle işletmede çalışanların sayısı bu değeri vermeyecektir. Sözkonusu bilgilerin ortaya çıkartılabilmesi için kimin ne tür bilgi ürettiği öncelikle tespit edilmelidir. Daha sonra bu bilgileri insanlarla paylaşması sağlanır. Bu kapsamda takım çalışması, seminerler, video konferanslar, kişisel bilgisayar ağları, brifingler, işletme içi yayınlar yöntem olarak kullanılabilir. İkinci gruptaki bilgiler ise pazarlama kanallarına, müşterilere vb. ait olan bilgiler vardır ve bunlar artık şirketin malı olmuş bilgilerdir. Bu bilgilerin kullanımı ve yeni değerlerin yaratılması için yararlanabilmek mümkün olacaktır. Yöntem olarak da intranet (işletme bilgisayar ağı ile internetin ortak olarak çalıştığı ağın yeni adı), raporlaşmalar, işletme içi yayınlar kullanılabilir.

Günümüzde bu kadar yoğun ve önemli olan bilgi trafiğini öğrenen organizasyonlar ancak bilgi yönetiminden sorumlu birimler kurarak ve en üst düzeyde temsil ederek yönetebilmektedir. Buradaki amaç; öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin canlı tutulmasıdır. Bunun sonucunda, kurumlardaki teknoloji birikiminin daha verimli kullanımı gerçekleşmektedir.<sup>61</sup> Ancak bu konumdaki yöneticilerin teknik altyapılarının güçlü olması gerekmektedir.<sup>62</sup> Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, teknik yöneticinin astları ile rekabet içine girmelerini mümkün olduğunca önlemektir. Aksi halde böyle bir teknik yönetici, meslekdaşları için bir yöneticiden çok, yönetim yetkisine sahip bir rakip haline

---

<sup>61</sup>Talat ÇİFTÇİ. "Teknoloji Yönetiminde Stratejik Seçenekler", **Teknolojik Güvenlik Dergisi**, (1997-2), s.77.

<sup>62</sup>Joseph MAGLITTA. "Meet The New Boss: A New Tradition", **Computerworld**, (March, 1994), s.81.

gelmektedir. Yöneticilerin teknik bilgiye sahip olmaması durumunda ise, uzmanlarla aralarında iletişim sorunları görülmektedir. Bu da işletmenin karar vermesini geciktirerek değişimlere karşı zaman kaybetmesine neden olmaktadır.

Görüldüğü gibi bilgi ve teknoloji tamamen birbirinin içersine girmiş konulardır. Öğrenen organizasyonu oluşturabilmek içinde organizasyon içersindeki bilgiye sahip olunmalı ve ondan maksimum yararlanılmalıdır. Bütün bunları yaparken de günün teknolojilerinden yararlanılmalıdır. Çünkü teknoloji ile ancak bilgi en hızlı bir şekilde dağıtmakta, toplanmakta ve işlenebilmektedir. Bugün internet'te herhangi bir konuyla ilgili bir milyonlarca dokümanı kapsayan araştırma sonucuna birkaç saniye içersinde ulaşılabilir. Sayfalarca uzunluktaki bir belge birkaç saniye içersinde dünyanın öbür ucundaki ortağın elektronik postasına gönderilebilmektedir. Yine teknoloji sayesinde on binlerce mal birkaç dakika içersinde sayılabilmekte ve istenilen yapıda gruplandırılabilir. Yeni kuşak yazılabilen compact diskler sayesinde binlerce dokümanın içersinde istenilen bir kelime zahmetsizce araştırılabilir. Video konferanslar ile dünya çapında toplantılar düzenlenerek hızlı bir şekilde karar verilebilmektedir. Etkileşimli bilgisayar uygulamaları ile sanal bir dünya yaratarak çalışma ortamında işi yaparak eğitimler verilebilmektedir.

Kısaca öğrenen organizasyon olabilmek için bilgi toplama, işlenmesi ve paylaşılması en iyi biçimde yapılmalıdır. Öğrenen organizasyonda çalışan bireyler bilgiyi sevmeli, gücünü ondan almalı ve bütün bunlar yapılırken günü teknolojisini takip ederek organizasyonumuzu onun nimetlerinden faydalandırmalıyız. Aksi halde organizasyonumuz teknoloji ve bilgi geliştirmede geri kalarak öğrenen organizasyon olamayacaktır.

## 4. 1 NCI HİBM KOMUTANLIĞININ ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLABİLME POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bundan önceki bölümlerde öğrenen organizasyonun ne olduğu ve öğrenen organizasyon olma süreci incelenmiştir. Bu bölümde ise 1 nci HİBM K. lığında yapılan anket çalışması ve değerlendirilmesi ele alınacaktır.

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı 1 nci HİBM K. lığının (1 nci Hava İkmal Bakım Merkez Komutanlığının) öğrenen organizasyon olma potansiyelinin saptanabilmesidir.

Bu çalışmada 1 nci HİBM K. lığının değişen çevre içerisinde, daha iyi yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, güçlendirilmiş çalışan ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir adaptasyon ve başarıyı elde eden bir organizasyon olabilecek bir potansiyele sahip olduğu hipotezinden yola çıkmıştır.

Bu araştırmanın temel varsayımları şu şekilde gruplandırılmıştır;

**a.** 1 nci HİBM K. lığı, öğrenme ve öğreniciyi destekleyen, bilgiyi paylaşan, şeffaflık ve güven duygusunun hakim olduğu herkesin daha iyiyi nasıl yaparım arayışını benimsediği bir örgüt kültürüne sahiptir.

**b.** 1 nci HİBM K. lığını oluşturan bireyler, öğrenmeyi arzulayan, hatalardan kaçmayan ve hatalardan öğrenmeyi bilen, sürekli olarak kişisel ustalıklarını geliştirmeyi amaçlayan zihni kabiliyete sahiptirler.

**c.** 1 nci HİBM K. lığı organizasyonun nereye gittiğini gösteren bir vizyona sahiptir, bu vizyon bütün çalışanlarca benimsenmiş ve sözkonusu vizyon organizasyonun gelecekteki organizasyonel dönüşümlerini kapsamıştır.

**d.** 1 nci HİBM K. lığında yönetim; olaylara sistematik bakabilen, takım çalışmalarını destekleyen, yeni fikirlere açık, maksimum seviyede yetki devri yaparak karar alma aşamasında astlarının fikirlerini alan, astlarına karşı bir öğretmen ve

yönlendirici olarak yaklaşan ve onları öğrenme fırsatlarını değerlendirme konusunda destekleyen bir bakış açısına sahiptir.

e. 1 nci HİBM K. lığında organizasyonel yapı; birimler ve bireyler arasında diyalogu destekleyen, takımlara göre yapılanmış, müşteri odaklı, bürokratik olmayan özelliktedir.

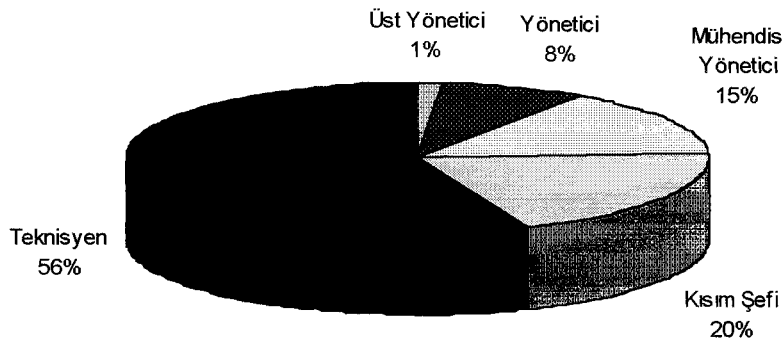
f. 1 nci HİBM K. lığı için bilgi en önemli kaynaktır, bu amaçla bilgiye ulaşma, toplama ve kullanmada teknoloji ve iletişim araçları en etkin şekilde kullanılır.

#### 4.2. Araştırmanın Kapsamı

Sözkonusu araştırma THK (Türk Hava Kuvvetleri) lojistik sistemi içerisinde verdiği hizmetler açısından son derece önemli bir konuma sahip olan ve ülke içerisinde sahip olduğu teknoloji ve kabiliyetler açısından tek olması nedeniyle 1 nci HİBM K. lığında gerçekleştirilmiştir.

##### 4.2.1. Araştırmanın Uygulanması

1 nci HİBM K. lığında araştırmanın uygulandığı birimler şu şekildedir; Üretim Grup Komutanlığı, Teknik Yönetim Başkanlığı, Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı, Modernizasyon Yönetim Başkanlığı ve Kalite Güvence Başkanlığı. Araştırma toplam yetmiş beş kişinin katılımıyla yapılmıştır. Grafik 1’de araştırmaya katılanların pozisyonlarına göre dağılımı verilmiştir.



**Grafik 1. Araştırmaya Katılanların İşletme İçindeki Dağılımı**

Araştırmaya katılacak kişilerin pozisyonlarına göre dağılımları belirlenirken, işletme genelindeki oranlara uyulmaya çalışılmıştır.

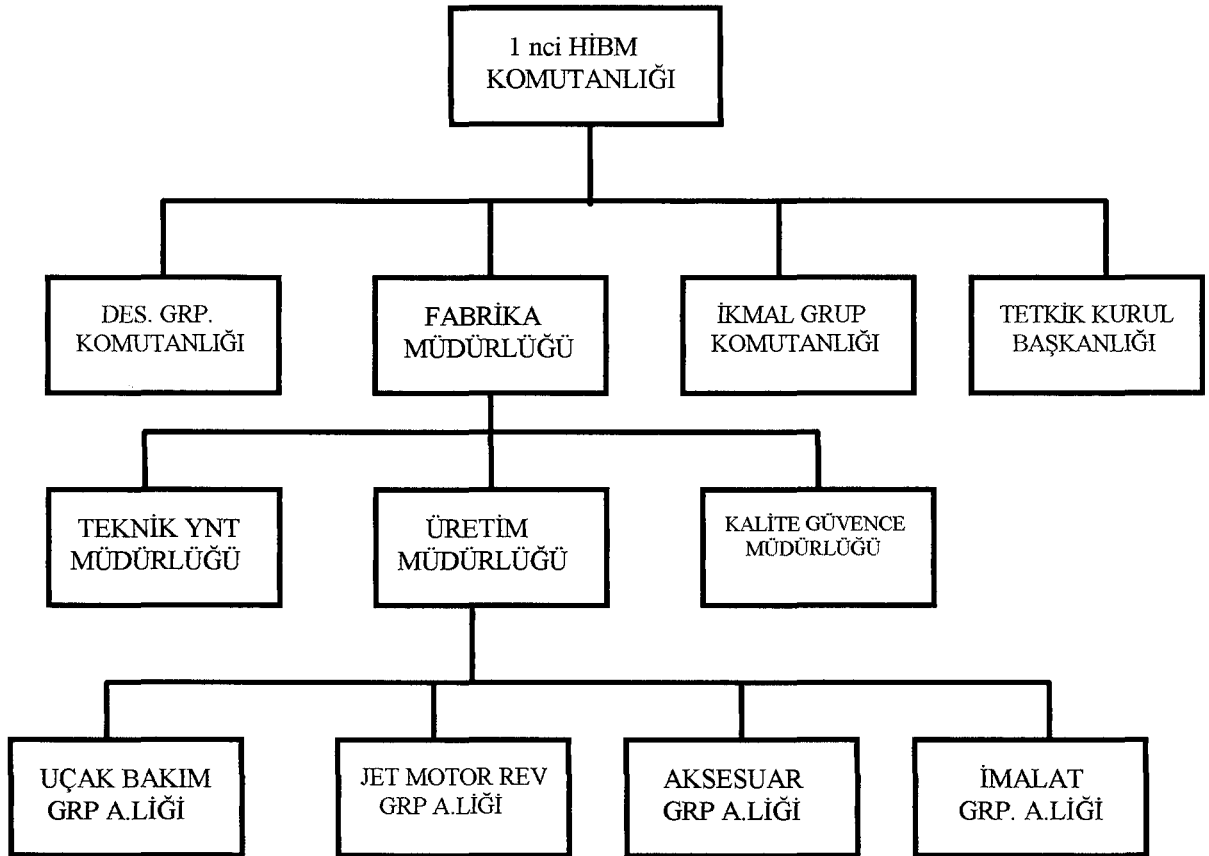
. Araştırmaya katılan kişilerin seçiminde organizasyonun bütün seviyelerine (üst yönetici, yönetici, mühendis, kısım şefi ve teknisyen) ulaşılarak homojen bir değerlendirme elde etme amaçlanmıştır.

#### **4.2.2. 1 nci HİBM K.lığının Tarihçesi**

Hava Lojistik Komutanlığına bağlı olarak görev yapan 1 nci HİBM K.lığının vazifesi THK hareket müessiriyetini arttırmak, THK envanterinde mevcut bulunan silah sistemlerinin geliştirilmesini ve modernizasyonunu sağlamaktır.

1 nci HİBM K.lığı, 1926 yılında içinde torna, tesviye, freze, demirci ve marangoz tezgahları bulunan biri Monte diğeri Tayyare Atölyesi şeklinde oluşan Eskişehir Tayyare Fabrikası adıyla kurulmuştur. Tesis 1942 yılında “Eskişehir Hava İkmal Bakım Merkezi Genel Müdürlüğü” adını almış, 1956 yılında F-84G, F-86 ve T-33 Bakım Atölyeleri, 1967’de Jet Motor Revizyon, 1970’de Aksesuar, 1972’de İmalat Atölyeleri kurulmuş ve 1975 yılında Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı ismini almıştır.

Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetleri Komutanlığı ile birlikte yürütülen REMO-I ve REMO-II (Reorganization- Remodernization) projeleri ile 1 nci HİBM K.lığı büyük bir teknolojik ve yönetsel atılıma girmiştir. Bu atılım sonucunda Şekil 19’da verilen organizasyon yapısına ulaşılmıştır.



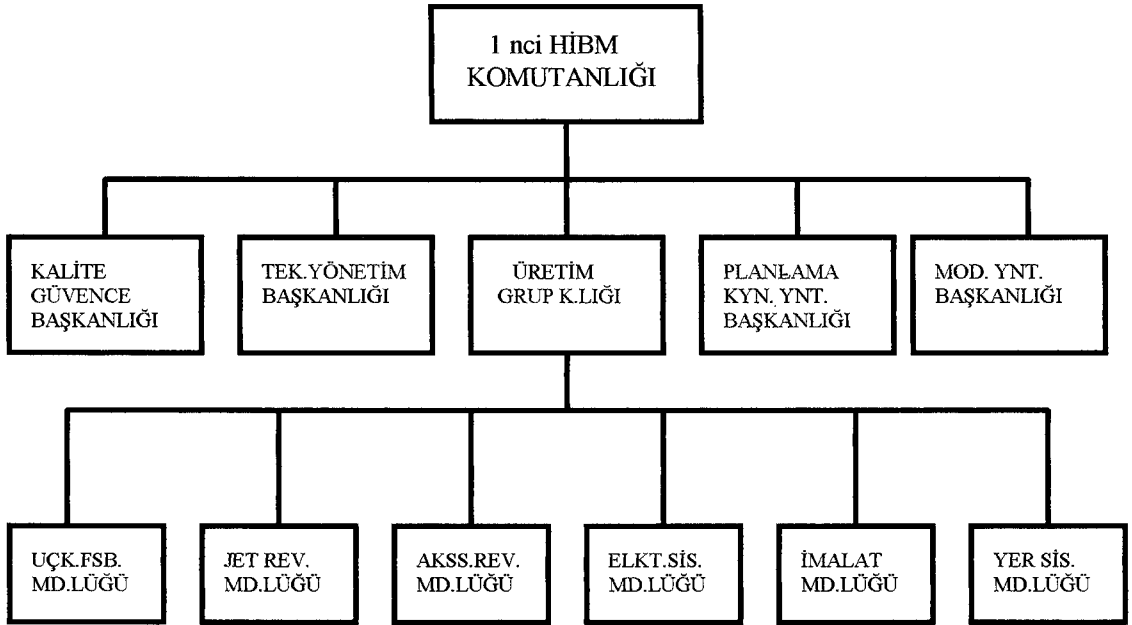
**Şekil 19. HİBM K.lığı Eski Organizasyon Şeması**

Şekilde görülen Destek Grup ve İkmal Grup Komutanlıkları üretim sistemine dahil olmayan birimlerdir. Bu ve bunlara benzeyen ancak gizlilik nedeniyle şemada gösterilemeyen birimler anket değerlendirmesine de alınmamıştır.

Sözkonusu organizasyon yapısında üretime hizmet eden bütün birimler Fabrika Müdürlüğü çatısı altında toplanmıştır. Bu yapının çalışmasını kolaylaştırmak, birimler arası bilgi akışını hızlandırmak, üretim bilgilerini tek bir noktada işleyip ilgili noktalara dağıtmak için 1990'lı yılların başlarında bilgisayar destekli Fabrika Yönetim Geliştirme Sistemi devreye girmiştir.

Ancak bu yapıda değişik görevlere sahip birimlerin aynı çatı altında toplanmasında dolayı gerekli esneklik sağlanamamış ve 1 nci HİBM K.lığında yapılan bir çalışma sonucu Şekil 20'de verilen organizasyon yapısına geçilmiştir.





**Şekil 20. HİBM K.lığı Yeni Organizasyon Şeması**

Şekilden de görüldüğü üzere bir önceki yapıda Fabrika Müdürlüğü altında yer alan birimler birer genel müdürlük eşiği olarak yapılanmış, grup amirliği düzeyinde olan birimler ise müdürlük seviyesine yükselmiştir. Bu değişimle beraber yapı daha yayık hale getirilmiştir.

#### **4.2.3. 1 nci HİBM K.lığında Faaliyetlerin Yerine Getirilmesi**

Şekil 20.'de görülen yapı ile 1 nci HİBM K.lığı vazifesinde yer alan sorumlulukları şu şekilde yerine getirmektedir.

Teknik Yönetim Sorumluluğu; Teknik Yönetim Başkanlığı, Teknik Onarım Merkezi sorumluluğu; Üretim Grup Komutanlığı'nca yerine getirilmektedir. Kalite Güvence Başkanlığı Toplam Kalite Yönetimi anlayışını birimlere yaygınlaştırılmasından sorumlu olan ve tüm organizasyonu içine alan bir faaliyet alanına sahiptir.

1 nci HİBM K.lığınca, mal ve hizmet üretimine ilişkin tüm kaynakların yönlendirilmesi ve planlama faaliyetleri ise Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığınca yerine getirilmektedir.

Bilindiği gibi havacılıkta en önemli kavramlardan birisi “uçuş emniyetidir.” Bu ise ancak etkin ve planlı bir bakım desteği ile sağlanmaktadır. THK envanterindeki uçakların

bakımları da genellikle Uçuş Hattı, Kullanıcı Üs ve FSB (Fabrika Seviyesi Bakım) olmak üzere üç aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir. İşte 1 nci HİBM K.lığı THK bünyesindeki muharip ve jet eğitim uçaklarının FSB ihtiyaçlarının karşılandığı en büyük bakım tesisidir.

1 nci HİBM K.lığı THK envanterindeki F-16, F-4, F-5, T-33, T-37 ve T-38 uçaklarının FSB'sini gerçekleştirmektedir. Ayrıca bu uçaklarda kullanılan F110-GE-100/129, J79-GE-17, J85 serisi, J33, J69 motorları ile C-160 uçaklarında kullanılan TYNE-MK-22 motorları ve muhtelif tip ve modeldeki GTC'lerin yenilenmelerini üstlenmektedir. Gerek uçak ve gerekse motor yenilemelerinde 1 nci HİBM K.lığının ulaştığı üretim düzeyi bu konularda THK'yı dışa bağımlılıktan kurtarmış ve kendi kendine yeterli hale getirmiştir.

1 nci HİBM K.lığı, uçak FSB ve motor yenilemeleri yanında, tamirlik ünite onarımı, imalat, aviyonik ünite FSB'si, muhtelif yer destek teçhizatının yenilenmesi ve motorlu araç ve iş makinaları yenilemeleri konularında THK'ya hizmet etmektedir. Bu hizmetlerin yerine getirilmesinde yüksek havacılık teknolojilerinin bazıları ise şunlardır:

- . Ünite onarım, test ve yenileme,
- . Uçak yapısal sistem onarımı ve tadilatı,
- . Uçak yapısal parça imalatı ve onarımı,
- . Motor tadilatı,
- . Motor yapısal parça onarımı,
- . Ölçü aletleri kalibrasyonu,
- . Bilgisayar destekli tasarım ve imalat (CAD/CAM),
- . Otomatik test teçhizatı yazılım hazırlama (ATE/TPS),
- . Kaplama,
- . Kaynak,
- . Tahribatsız kontroller,
- . Hassas metal işleme,
- . Uçak kablo donanım test, imal ve onarımı,
- . Plastik tanecikle boya sökümü.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

1 nci HİBM K.lığının öğrenen organizasyon olabilme potansiyelinin değerlendirilebilmesi amacıyla yapılan araştırmada, araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır.

Çalışanların, iş ortamında araştırma için ayırabilecekleri zamanın kısa olması ve bireylerden araştırmaya yönelik bilgilerin belli bir disiplin ve sıra ile alınabilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır.

Ankete katılan bireyler anket formunu toplu olarak doldurmuşlardır. Doldurma süresi olarak kırk beş dakika tanınmıştır. Böylece anket aynı koşullarda ve işletme ortamında yapılarak bireylerin konuya konsantre olmaları sağlanmıştır.

1 nci HİBM K.lığının öğrenen organizasyon olma potansiyelinin değerlendirilmesini amaçlayan sözkonusu anket toplam kırk iki sorudan oluşmaktadır.

Soruların hazırlanmasında öğrenen organizasyonu oluşturacak alt sistemlerin varlıklarının ortaya konması (diyalog, sistemsel düşünme, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme) amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak içinde sorular şu şekilde gruplandırılmıştır; örgüt kültürü, bireysel isteklilik, vizyon, yönetimin bakış açısı, organizasyonel yapı ve bilgi. Bu gruplandırma ile varsayımların desteklenmesi amaçlanmıştır.

Konular ve konuları oluşturan sorular sırayla Tablo 7, 8, 9, 10, 11, 12,'de verilmiştir. Bu konuların değerlendirilmesiyle alt sistemlerin varlıkları incelenebilecektir.

Sözkonusu altı gruba ayrılan anketin doldurulmasında dört seviyeli puanlama cetveli kullanılmıştır. Bu cetvele göre;

- . 0: Hiçbir zaman,
- . 1: Ara sıra,
- . 2: Sık sık,
- . 3: Her zaman anlamına gelmektedir.

Ayrıca, ankete katılanların kendi düşünce ve yorumlarını dile getirebilmeleri için her sorunun altına boşluk bırakılmıştır.

#### 4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Anket değerlemesi ise şu şekilde yapılmıştır;

. Altı grup kendi içinde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu amaçla grupları oluşturan soruların aritmetik ortalaması alınmış ve değerlendirmeyi bir bütün olarak görebilmek amacıyla da bu ortalamalar x-y-z eksenli grafik kolonlarla gösterilmiştir.

. Bütün grupları bir arada değerlendirebilmek ve organizasyonel çapta yorumlama yapabilmek amacıyla da grupların aritmetik ortalaması hesaplanmış ve değerlendirmeyi bir bütün olarak görebilmek için de bu ortalamalar x-y-z eksenli grafik üzerinde gösterilmiştir.

. Grafiklerin yorumlanmasında 1,5 aritmetik ortalaması; işletmenin öğrenen organizasyon olma potansiyeline alt sınır olarak tespit edilmiştir.

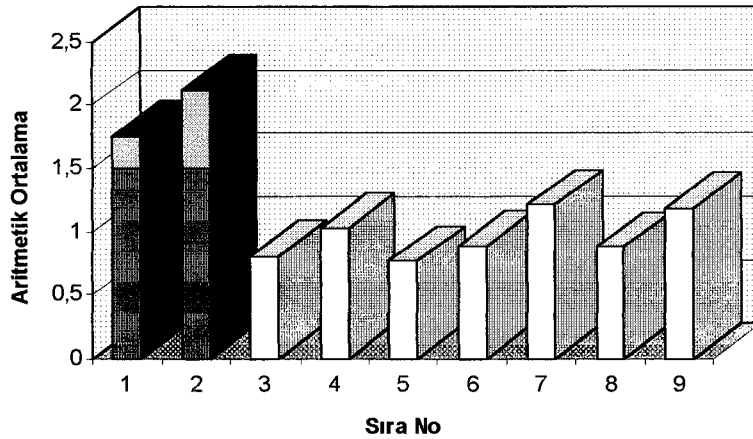
##### 4.4.1. Örgüt Kültürü Değerlendirmesi

Tablo 7’de, anketin örgüt kültürü ile ilgili olan soruları ve bu soruların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Bu ortalamalar kullanılarak Grafik 2’deki grafik elde edilmiştir.

0 1 2 3 4

**Tablo 7. Örgüt Kültürü,**

SIRA NO	SORU NUMARASI	SORU	ARİTMATİK ORTALAMA
1	1	Organizasyon içersinde kendi kendinizi kontrol ederek öğrenmenizi sağlayabiliyor musunuz?	1,752
2	2	Organizasyon içersindeki göreviniz sürekli bir öğrenme ve gelişimi zorunlu kılıyor mu?	2,119
3	3	Yeni bilgi ve deneyim kazanmak için teşvik edildiğinize inanıyor musunuz?	0,803
4	5	Organizasyon içersinde öğrenme isteğinizi arttıracak fırsatlar var mı?	1,032
5	11	Performans değerlendirme çalışmalarında öğrenme çabalarınızın dikkate alındığına inanıyor musunuz?	0,769
6	12	Organizasyon, benzer sektördeki başarılı işletmelerle iyi ilişkiler kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanmakta mıdır?	0,881
7	13	Organizasyon , işletme içi veya dışı eğitim fırsatlarını değerlendiriyor mu?	1,211
8	14	Organizasyondaki yönetim anlayışında şeffaflık ve güven duygusu yaratılmış mıdır?	0,878
9	15	Organizasyon içersinde herkes daha iyi nasıl yaparım arayışı içersinde midir?	1,193



**Grafik 2. Örgüt Kültürü Değerlendirmesi**

Grafik 2 incelendiğinde ilk iki soru hariç diğer soruların 1 seviyesinde (Ara sıra) olduğu görülmektedir.

İlk soru, örgüt kültürünün bireylerin kendi kendilerini kontrol edebilmelerine imkan tanıyıp tanımadığını sorgulamaktadır. Bu soruya karşılık gelen ortalama 1,5 alt sınırının üzerinde olması, organizasyonun kişileri öğrenme konusunda serbest bıraktığını göstermektedir.

İkinci soru ortalamasının da alt sınırın üstünde olması, bireylerin sahip oldukları işlerin onları öğrenmeye zorladığını göstermektedir.

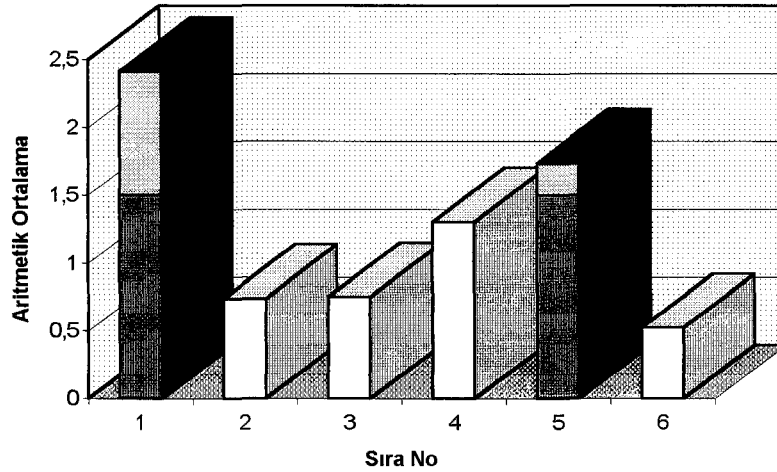
Diğer sorulara ait ortalamaların alt sınırın altında olması organizasyonun performans değerlemelerinde öğrenme faaliyetlerini dikkate almada hassas olmadığı, başarılı işletmelerin uygulamalarına gereken önem vermediği, organizasyonda gerekli şeffaflığın yaratılmasına dikkat etmediği ve işletmede daha iyi nasıl yaparım anlayışının yaygın olmadığı görülmektedir.

#### **4.4.2. Bireysel İsteklilik Değerlendirmesi**

Tablo 8’de, anketin bireysel isteklilik ile ilgili olan soruları ve bu soruların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Bu ortalamalar kullanılarak Grafik 3’deki grafik elde edilmiştir.

Tablo 8. Bireysel İsteklilik

SIRA NO	SORU NUMARASI	SORU	Aritmetik Ortalama
1	4	Yaptığınız hatalardan ders alıyor musunuz?	2,413
2	6	İş dışında eğitim fırsatlarından (kurs, seminer, toplantı gibi) yararlanıyor musunuz?	0,741
3	7	Evinizde bilgisayar kullanıyor musunuz?	0,751
4	8	İşinizle ilgili dergi, kitap okuyor musunuz? (Eğer okuyorsanız lütfen soru altındaki boşluğa bir kaç tane örnek dergi, kitap ismi yazınız.)	1,304
5	9	Organizasyon içerisinde size yeni bir iş olanağının verilmesini ister misiniz?	1,736
6	10	İşinizi daha iyi yapabilmek için, kendi olanaklarınızla son beş yılda toplantı, seminer, kurs gibi öğrenme faaliyetlerine katıldınız mı? (Eğer katıldıysanız, lütfen örnek veriniz.)	0,524



Grafik 3. Bireysel İsteklilik Değerlendirmesi

Grafik 3 incelendiğinde bir ve beşinci soruların alt sınırın üstünde olduğu görülmektedir. Buna göre kişiler yaptıkları hatalardan ders almakta ve yeni iş olanağına sıcak bakmaktadırlar. Bu öğrenen organizasyon olma yolundaki bir işletme için olumlu noktalaradır.

Ancak diğer sorular incelendiğinde bireylerin kendilerini geliştirmek için genelde bir gayret içinde olmadıkları görülmektedir. Bu öğrenen organizasyon için kabul edilemez bir durumdur.

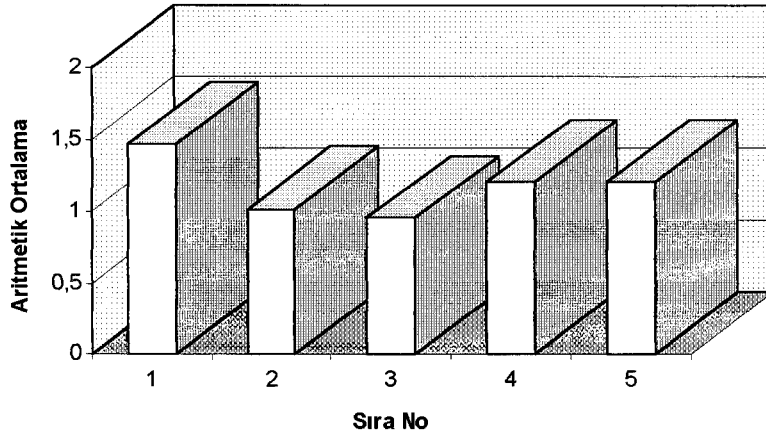
Burada göz önünde bulundurulması gereken nokta çalışanların ekonomik durumudur. Gelirin düşük olması kişileri iş dışındaki eğitim olanaklarından hatta evlerinde bilgisayar sahibi olmalarından alıkoymaktadır. Ankette ilgili sorulara ayrılan serbest düşünce bölümlerinde genelde maddi yetersizliklerin yarattığı sıkıntılar dile getirilmiştir.

#### 4.4.3. Vizyon Değerlendirmesi

Tablo 9’da, anketin vizyon ile ilgili olan soruları ve bu soruların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Bu ortalamalar kullanılarak Grafik 4’deki grafik elde edilmiştir.

**Tablo 9. Vizyon**

SIRA NO	SORU NUMARASI	SORU	Aritmetik Ortalama
1	16	Organizasyonun nereye gittiğini gösteren bir vizyon var mıdır?	1,459
2	17	Eğer varsa bu vizyon herkes tarafından benimsenerek paylaşılmakta mıdır?	1,014
3	18	Bu vizyon bireylerin kendilerini geliştirmelerine imkan tanımakta mıdır?	0,957
4	19	Bu vizyona ulaşmak için gereken çalışmalar yapılıyor mu?	1,197
5	20	Bu vizyon organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütsel değişimleri kapsamakta mıdır?	1,196



**Grafik 4. Vizyon Değerlendirmesi**

Grafik 4 incelendiğinde, organizasyonda vizyonun varlığını sorgulayan sorunun alt sınıra oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Bu da bize, 1 nci HİBM K.lığında bir vizyon olmasına rağmen bunun çalışanlarca yeteri kadar bilinmediği ve benimsenmediği sonucuna götürmektedir.

Oysaki öğrenen organizasyon olma potansiyeline sahip bir işletmede vizyon bütün çalışanlarca bilinmeli ve desteklenmelidir.

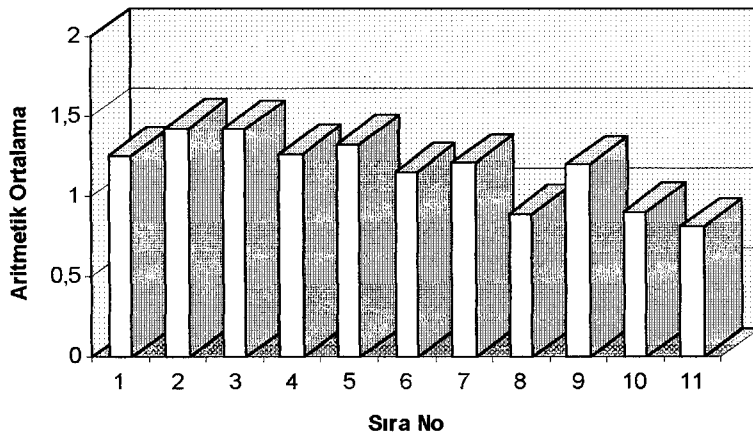
#### **4.4.4. Yönetimin Bakış Açısının Değerlendirmesi**

Tablo 10'da, anketin yönetimin bakış açısı ile ilgili olan soruları ve bu soruların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Bu ortalamalar kullanılarak Grafik 5'deki grafik elde edilmiştir.



Tablo 10. Yönetimin Bakış Açısı

SIRA NO	SORU NUMARASI	SORU	Aritmetik Ortalama
1	21	Yöneticiler ve siz çalışmalarınızda olayların bütününe bakarak; sistematik açıdan düşünebildiğinize inanıyor musunuz?	1,257
2	22	Organizasyonda takım çalışmaları desteklenmekte midir?	1,435
3	23	Yöneticiler yeni fikirlere açık mıdır?	1,424
4	24	Yöneticiler, astlarının işlerini en az kontrolla dahi en iyi şekilde yapabileceklerine inanmakta mıdırlar?	1,265
5	25	Yöneticiler, astlarının organizasyon içerisindeki öğrenme fırsatlarından (eğitim, kurs, toplantı, yeni ürün demonstrasyonları gibi) yararlanmalarını desteklemekte midir?	1,328
6	26	Yöneticiler astlarının organizasyon dışındaki öğrenme fırsatlarından (seminer, konferans, kurs, fuar gibi) yararlanmalarını desteklemekte midir?	1,152
7	27	Yöneticiler birer denetçiden çok, bir öğretmen ve yönlendirici olarak mı davranmaktadır?	1,212
8	28	Yöneticiler, maksimum seviyede yetki devri yapmakta mıdırlar?	0,894
9	29	Yöneticiler, karar alma aşamasında her seviyede çalışanın fikrini almakta mıdır?	1,2
10	30	Yöneticiler, motivasyon tekniklerini uygulamakta mıdırlar?	0,907
11	31	Yöneticiler, daha iyi ve hızlı karar almak için gerektiğinde resmi yapının dışına çıkıyorlar mı?	0,814



Grafik 5. Yönetimin Bakış Açısının Değerlendirmesi

Grafik 5 incelendiğinde bütün sorulara ait ortalamaların alt sınırın altında olduğu görülmektedir.

Ancak, sekiz, on ve on birinci sorulara ait ortalamaların 1 ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak da, işletmede yetki devri, motivasyon ve karar almada esneklik konularında kısaca personeli güçlendirmede sıkıntılarının olduğu görülmektedir.

Diğer soruların oluşturduğu tablo ise olumlu bir gayret içinde olduğudur. Ama bu gayretin yeterli seviyede olduğu söylenemeyecektir.

Burada unutulmaması gereken nokta 1 nci HİBM K.lığının yönetim kademelerinde ve komutanlığın bağlı olduğu daha üst komutanlıklarda askeri yöneticilerin bulunduğu gerçeğidir. Bu gerçek yöneticileri askeri disiplin ve kurallar içinde hareket etmeye zorunlu kılmaktadır.

Örneğin; yöneticiler uygulamalarında takım çalışmalarına önem vermelerine karşın bunu remi yapıya uygulamada yani eyleme dönüştürmede sıkıntı çekmektedirler.

Ancak yine bu gerçeğin 1 nci HİBM K.lığını bugüne kadar başarıyla getirdiği, işletmenin THK'ya verdiği hizmetlerle ortadadır.

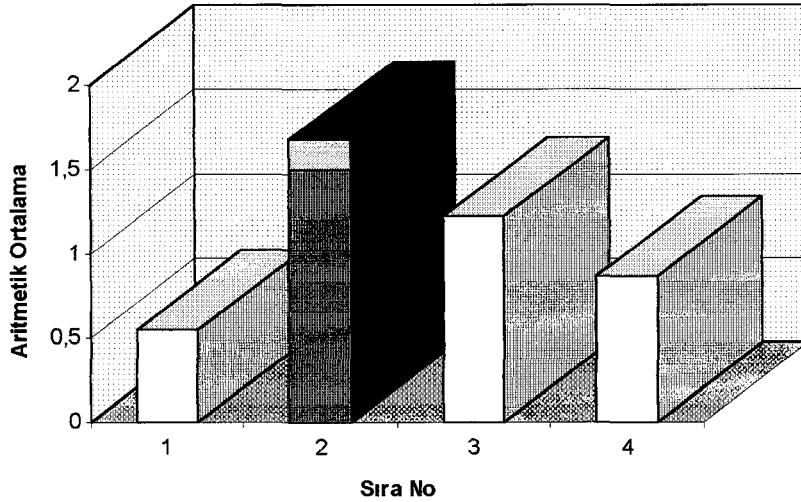
Fakat öğrenen organizasyon olma potansiyeline sahip çağın gereklerini yakalama gayretinde olan bir işletmede yönetim sözkonusu gayretini eyleme dönüştürebilmelidir.

#### **4.4.5. Organizasyonel Yapının Değerlendirmesi**

Tablo 11'de, anketin organizasyonel yapı ile ilgili olan soruları ve bu soruların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Bu ortalamalar kullanılarak Grafik 6'daki grafik elde edilmiştir.

Tablo 11. Organizasyonel Yapı

SIRA NO	SORU NUMARASI	SORU	Aritmetik Ortalama
1	32	Organizasyonel yapı, klasik olarak bilinen grup amirliği, kısım şefliği gibi makamlar yerine, kendi kararlarını veren, kendini kontrol ve çalışma performansını belirleyen takımlara (proje takımı, görev takımı gibi) göre mi yapılmıştır?	0,546
2	33	Organizasyonun bütün parçaları müşteri odaklı mıdır?	1,67
3	34	Örgüt yapısı birimler arasındaki bilgi ve fikirleri paylaşmayı engelleyici özellikte midir?	1,221
4	35	Kararlar merkeziyetçi yapıdan uzak gerektiği yerde alınabilmekte midir?	0,866



Grafik 6. Organizasyonel Yapının Değerlendirmesi

Grafik 6 incelendiğinde işletmenin müşterisine gereken önemi verdiği görülmektedir. Bu durum çağdaş bir işletme için çok önemli bir noktanın yakalandığının göstergesidir. Söz konusu sonucun ardındaki gerçek işletmenin ürettiği mal ve hizmetin kalitesiyle yakından ilgili olmasıdır. Yapılacak en ufak bir hata müşteri memnuniyetsizliğine belki de bir insan hayatına mal olabilecektir.

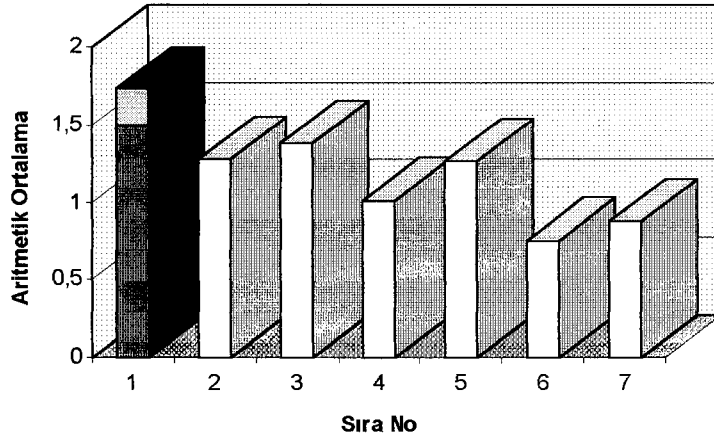
Ancak organizasyonel yapı klasik anlamda bürokratik ve uzundur. Karar alma zor ve zaman almaktadır, kararlar tek bir merkezde alınabilmektedir. Bunun sonucu olarak da kararlar geç, sonuçları ise istenen etkiyi yaratmaktan uzak olmaktadır.

#### 4.4.6. Bilginin Değerlendirmesi

Tablo 12’de, anketin bilgi ile ilgili olan soruları ve bu soruların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Bu ortalamalar kullanılarak Grafik 7’deki grafik elde edilmiştir.

**Tablo 12. Bilgi**

SIRA NO	SORU NUMARASI	SORU	Aritmetik Ortalama
1	36	Bilgi örgüt için en önemli kaynaklardan birisi olarak görülmekte midir?	1,728
2	37	Örgüt içersindeki yayın ve duyurulardan yeni bilgi ve gelişmeleri takip edebiliyor musunuz?	1,281
3	38	Bölmeler arasında iletişim kanalları yeterince açık mıdır?	1,378
4	39	Organizasyon içi iletişimde gelişen iletişim teknolojilerinden (telsiz telefon, tele konferans, elektronik posta gibi) etkin bir biçimde yararlanılmakta mıdır?	1,012
5	40	Organizasyon dışı iletişimde gelişen iletişim teknolojilerinden (telefon, faks, tele konferans, elektronik posta gibi) etkin bir biçimde yararlanılmakta mıdır?	1,269
6	41	Organizasyon dışındaki bilgi kaynaklarına (ilgili konularda üniversite araştırmaları, veri bankaları, kataloglar, kütüphaneler gibi) istenilen anda ve yerde ulaşılabilir mi?	0,754
7	42	Örgüt, çalışanların ulusal ve uluslararası konferans, seminer, toplantılara katılımını teşvik ediyor mu?	0,878



**Grafik 7. Bilginin Değerlendirmesi**

Grafik 7 incelendiğinde birinci soru hariç diğer bütün sorulara ait ortalamaların alt sınırın altında olduğu tespit edilmiştir. Birinci soruya göre organizasyon bilginin önemini kavramıştır. Ancak buna ulaşmakta, yönetmekte ve işlemekte sıkıntılar olduğu görülmektedir. Özellikle organizasyon dışı bilgi kaynaklarına ulaşmada zorluklar bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Oysa günümüzde işletmeler dış çevreyi dikkatle izlemeli ve burada ortaya çıkan her türlü bilgiyi kendine yararlı hale getirmeye çalışmalıdır.

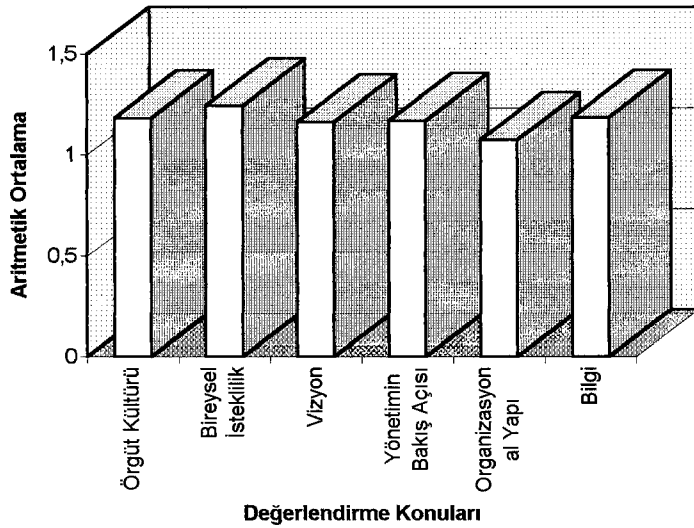
Herkesin her şeyi kendisinin yapması imkansızdır, bu nedenle dış bilgi kaynaklarına ulaşabilmek büyük zaman tasarrufu ile beraber rekabet gücü de kazandıracaktır.

#### **4.4.7. Anket Değerlendirmesi**

Tablo 13’de, 1 nci HİBM K. Liğının genel değerlendirmesini yapmak amacıyla; ankette incelenen bütün konular ve bunlara ait aritmetik ortalamalar verilmiştir. Bu ortalamalar kullanılarak Grafik 8’deki grafik elde edilmiştir.

Tablo 13. Genel Değerlendirme

SIRA NO	DEĞERLENDİRME KONUSU	ARİTMETİK ORTALAMA
1	Örgüt Kültürü	1,182
2	Bireysel İsteklilik	1,244
3	Vizyon	1,164
4	Yönetimin Bakış Açısı	1,171
5	Organizasyonel Yapı	1,075
6	Bilgi	1,185



Grafik 8. 1 nci HİBM K.lığı Genel Görünüşü

Grafik 8'den de görüldüğü üzere 1 nci HİBM K. Lığı hiçbir konuda alt sınırın üzerine çıkamamıştır.

. Örgüt kültürü öğrenen organizasyonu destekleyecek ve onun oluşmasını sağlayacak yapıda değildir. Oysa öğrenen organizasyon olabilmek için, kişileri öğrenmede serbest bırakan ve bu faaliyetlerde onları destekleyerek bu desteği onlara hissettiren, şeffaflık ve daha iyi nasıl yaparım anlayışında olan bir kültüre sahip olmak gerekmektedir.

. Öğrenen organizasyon olabilmek için; organizasyonu oluşturan bireylerin modern ve her zaman ileriye gitmeyi arzulayan bir dünya görüşüne sahip olmaları gerekmektedir ki kişisel ustalıkları sürekli olarak artabilsin. Oysa anket sonucunda bireylerin bu konuda yeterli istekliliğe sahip olmadığı gözlenmektedir.

. 1 nci HİBM K. Lığı bütün organizasyonca paylaşılan ve gelecekte organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir vizyona sahip değildir. Öğrenen organizasyon olmak isteyen bir işletmenin bir vizyonu olmalı, bu vizyon bütün personelce paylaşılmalı ve gelecekte gerekli olacak organizasyonel dönüşümleri kapsamalıdır.

. Yönetimin bakış açısı öğrenmeyi desteklemeyen, takım çalışmalarına önem vermeyen, yeni fikirlere kapalı olan, personelini güçlendirmeyen ve gerekli motivasyonu yapmayan bir yapıdadır. Oysa öğrenen organizasyon olabilecek bir organizasyonun öğrenmenin yanında, maksimum derecede personelini güçlendiren, astlarının güvenini kazanmış ve sistemsel düşünebilen bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir.

. Yapılan anket değerlendirmesine göre 1 nci HİBM K. Lığının sahip olduğu organizasyonel yapı klasik anlamda bölümlenmiş, dikey ve bürokratiktir. Aslında olması gereken yapı mümkün olduğunca yayık ve takım çalışmasını gerçekleştiren bir yapıdır.

. Bilgi öğrenen organizasyonlar ve öğrenen organizasyon olmak isteyen çağdaş işletmeler için çok önemlidir. Bu organizasyonlar bilgiye ulaşmayı, bilgiye sahip olmayı, bilgiyi üretmeyi ve bilgiyi yönetmeyi bu amaçla da gereken teknolojiyi kullanmayı arzulamaktadırlar. Yapılan anket değerlemesine göre 1 nci HİBM K. Lığı bilgiye yeteri kadar sıcak bakmamaktadır. Bilgiye ulaşmada, kullanmada ve yönetmede ayrıca bütün bunları gerçekleştirmek için gerekli olan teknolojiye sahip olmada sıkıntıları vardır.

Anket değerlendirmesine göre 1 nci HİBM K.lığı bazı noktalarda öğrenen organizasyon olma potansiyeline sahiptir. Bu noktalar Tablo 14’de verilmiştir.

Organizasyon çalışanlarını kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmektedir. Organizasyon bütün birimleri ile müşteri odaklıdır ve bilgi en önemli kaynak olarak görülmektedir.

Bütün bunlar öğrenen organizasyon olma potansiyeline sahip işletmelerde bulunması gereken konulardır. 1 nci HİBM K.lığı da bu noktalarda gereken potansiyele sahiptir.

#### 4.5. Sonuç ve Öneriler

Bilindiği gibi 80’li yıllarla beraber ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki artan değişimler hantal ve bürokratik yapıdaki organizasyonları bu yeni, hızla değişen , şiddetli rekabetin oluşturduğu dünyada yaşayamaz hale getirmişlerdir.

Bu organizasyonlardan sadece gerekli dönüşümü gerçekleştirebilenler ayakta kalabileceklerdir. Ortaya çıkacak yeni organizasyon; yeni çevrenin ihtiyaçlarını, müşterilerin beklentilerini ve talepleri daha da artan çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için; daha çok bilgi, esneklik, güç ve öğrenme kabiliyetine sahip olma gayretinde olacaktır. Sonuçta bu yeni organizasyon türü öğrenen organizasyondur.

Söz konusu organizasyon; dış etkilere çabuk adapte olan, rakiplerinden daha fazla öğrenme kabiliyetine sahip, her yönde bilginin transferini çabuklaştıran, hatalardan etkin ders çıkaran, organizasyonun her alanında bireysel, grupsal ve organizasyonel gelişimi sürekli olarak teşvik eden organizasyondur.

İnsanlığın tarihi kadar eski olan öğrenme bireyler için önemli olduğu kadar takım ve organizasyonlar içinde önemlidir. Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen organizasyondur.

Kusursuz organizasyon diye bir şey yoktur. Bütün organizasyonları insanlar oluşturduğuna göre ve her insan da hata yapabileceğine göre organizasyonlar da hata yapabilirler. Öğrenen organizasyonlar da hata yapacaklardır. Hatalar öğrenmenin temelinde vardır. Öğrenen organizasyon günümüz değişimini ve geçmiş tecrübeleri anlama ve bunlardan ders alma ihtiyacını karşılamaktadır.

Öğrenen organizasyon öğrenerek değişir, değişmek için öğrenir. Değişimi mecbur olmadan önce gerçekleştirir.

Bir işletmenin öğrenen organizasyon olması demek bazı disiplinlerin mevcut olması demektir. Bunlar;



- . Diyalog,
- . Kişisel ustalık,
- . Takım halinde öğrenme,
- . Sistemsel düşünme,
- . Zihni modeller ve
- . Paylaşılan vizyondur.

Bu alt sistemlerin varlığı ile beraber kültür, strateji ve yapıdaki dönüşümlerin sonucu olarak öğrenen organizasyona ulaşılabilecektir.

Personelin güçlendirilmesi ve bilgi, öğrenen organizasyon için diğer iki önemli konudur.

Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini arttırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilecek personeli güçlendirme; öğrenen organizasyon için en önemli iki kaynaktan birisi olan insanın önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. İkinci önemli kaynak olan bilgi ise öğrenen organizasyonun ana taşıyıcılarından birisidir; insan, bilgi ve teknoloji birbirine yapışık olan kavramlardır. Biri olmadan diğerinin başarısından bahsetmek mümkün olmayacaktır.

İşte öğrenen organizasyon teorisi ışığı altında; 1 nci HİBM K.lığının öğrenen organizasyon olma potansiyelinin saptanmasını amaçlayan araştırma anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Disiplinlerin organizasyondaki varlıklarını inceleyebilmek amacıyla; örgüt kültürü, bireysel isteklilik, vizyon, yönetimin bakış açısı, organizasyonel yapı ve bilgi konularında çalışanların düşünceleri alınmıştır.

Sonuç olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda 1 nci HİBM K.lığının müşteriye verdiği önem, çalışanların kendine güveni ve bilginin önemini kavraması nedeniyle iyi, genel olarak öğrenen organizasyon olma potansiyeline sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Bundan sonra yapılması gereken organizasyonda alt disiplinlerin kurulması, gerekli kültürel, stratejik ve yapısal dönüşümlerin gerçekleştirilerek 1 nci HİBM K.lığının öğrenen organizasyon olabilme potansiyeline ulaşmasıdır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- COFFEY, R. E., C. W. COOK, P. L. HUNSAKER. **Management And Behavior**. New York: Austen, 1993.
- COVEY, Stephen. **The 7 Habits Of Highly Effective People**. New York: Simon & Schuster, 1989.
- DEAL, T. E., A. A. KENNEDY. **Corporate Culture: The Rites And Rituals Of Corporate Life**. Massachusetts: Addison- Wesley, 1982.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş, 1992.
- GORDON, Steven R., Judith R. GORDON. **Information Systems**. New York: Harcourt Brace & Company, 1996.
- KANTER, Rosabeth Moss. **The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship In The American Corporation**. New York: Simon&Schuster, 1985.
- MARQUARDT, Michael J. **Building The Learning Organization**. New York: McGraw-Hill, 1996.
- MARTIN, E. Wainright. **Managing Information Technology: What Managers Need To Know**. New York: Macmillan, 1991.
- NORTHCRAFT, Gregory B., Margaret A. NEALE. **Organizational Behavior**. New York: The Dryden, 1990.
- Öğrenme İlkeleri. **Bireysel Gelişim 1**. İzmir: Harekat İdari ve Lojistik Okulu, 1994.
- ÖZALP, İnan. **Yönetim Ve Organizasyon**. Metin Offset, 1995.
- PEARN, Michael. **Learning Organizations In Practice**. Cambridge: McGraw-Hill, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Organizational Behavior Concepts**. Beşinci Basım. N.J.: Prentice Hall, 1991.
- SENGE, Peter M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday, 1990.
- SHOSHANA, Zuboff. **In The Age of The Smart Machine: The Future of Work and Power**. New York: Basic Books, 1988.

STARKEY, Ken. **How Organizations Learn**. London: International Thomson Business Press, 1996.

TAMER, Koçel. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:Beta, 1995.

VOGT, Judith, Kenneth MURREL. **Empowerment In Organizations**. New York: Pfeiffer and Co., 1990.

WHITELEY, Richard. **The Customer Driven Company: Moving From Talk To Action**. Massachusetts: Addison-Wesley Pub., 1993.

#### DERGİLER

“Bilgiye Dayalı Sermaya Arttırımı”, **Capital Dergisi**, Ağustos 1996.

BURKE, W. Warner ve George H. LITWIN, “A Causal Model Of Organizational Performance and Change”, **Journel of Management**, Vol. 18. No.3, 1992.

CAMPBELL, Terry ve Heather CAIRNS. “Developing and Measuring The Learning Organization”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 26 No. 7, 1994.

ÇİFTÇİ, Talat. “Teknoloji Yönetiminde Stratejik Seçenekler”, **Teknolojik Güvenlik Dergisi**, 1997-2.

GROSS, D.M. ve S. SCOTT. Proceeding With Caution, **Time**, April 16, 1990.

HOERR, John. “Benefits For The Back Office, Too”, **Business Week**, February 27,1989.

“İnternet Nedir?”, **PC WORLD Dergisi**, Aralık, 1996.

Joseph, MAGLITTA. “Meet The New Boss: A New Tradition”, **Computerworld**, March, 1994.

KARASH, Richard. “Leading Lights”, **The Learning Enterprise**, 717/624-8418, 1995.

“Leadership for Tomorrow Creating a Learning Organization”. **InterHealth Brief**, Vol.1, No.6, September 1993.

SCHEIN, E. H. “The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, Autumn, 1983.

SENGE, Peter. “The Leader’s New York: Building The Learning Organizations”, **Sloan Management Review**, Fall, 1990.

“Transforming Organizational Structures”, **Accompanying Report of The National Performance Review**, September 1993.

WEBBER, Alan. “What’s So New About The Economy?”, **Harvard Business Review**, January-February 1993.

## BİLDİRİLER

ALTAN, Mehmet Orhan. “Koç 2000 Kalite ve Müşteri Odaklı Stratejik Yönetim”, **TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

AUBREY, Charles A.. “Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi”, **TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

BİÇER, İsmail Hakkı ve Hakan SUNGUR. “Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, **TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

CAMPBELL, Tery. “Developing and Measuring The Learning Organization”, **ECLO Annual Conferences**, 1996.

ÇELEBİ, Tuğrul. “Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi”, **TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

DÖKMEN, Üstün. “Uzlaşma, İletişim ve Dil”, **TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

ERKUT, Haluk. “Çalışanların Tatmininin Ölçümüne Yönelik Analitik Hiyerarşi Yöntemi”, **TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

GÜNDÜZ, Tevfik. “Yeniden Yapılanma, Kültür Değişimi”, **TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

LUKER, Mark, Jack DUWE, Tad Pinkerton. “Restructuring A Large It Organization: Theory, Model, Process and Initial Results”, **CAUSE Annual Conference**, 1994.

MICHELS, Katie. “Creating a Capacity For Change In Health Promotion and The Non-Profit Sector”, **Ontario Prevention Clearinghouse**, 1996.

MUTER, Şener. “Türkiye’nin Dışa Açılma Sürecinde Organizyonel Değişim”, **TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

SAINT-ONGE, Hubert. “Towards Implementation”, **The Canadian Institute of Chartered Accountants**, 1996.

SENCER, A. Tülin. "Toplam Kalite Yolculuğunda Yaşanan Olaylarla Niçin Toplam Kalite Sorusuna Cevap Arayış", **TÜSİAD-Kal-Der 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite**, 1996.

VOGT, Eric. "A Journey Towards the Learning Organization", **The Canadian Institute of Chartered Accountants**, 1996.

WILLARD, Bob. "Ideas On Learning Organizations: The What, Why, How, and Who", **IBM Canada Leadership Development**, 1994.

— "3 Strategies For Learning Organizations", **IBM Canada Leadership Development**, 1995.