

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE
BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE
TİCARET A.Ş. ÖRNEĞİ

Filiz KARABABA
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2003

**ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE BEKSA ÇELİK KORD
SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ÖRNEĞİ**

Filiz KARABABA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yrd.Doç.Dr.Nurhan ŞAKAR**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat-2003**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ÖRNEĞİ

Filiz KARABABA

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat-2003

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Nurhan ŞAKAR

Sürekli gelişen ve değişen toplumlarda bilgiye ulaşmak ve ulaşılan bilgiyi kullanmak önemlidir. Ulaşılan bilginin kullanılması organizasyonun diğer organizasyonlarla rekabet etmesini ve değişen koşullara adapte olmasını sağlamaktadır. Yönetim anlayışlarında meydana gelen değişikliklerle organizasyonlarda birimler arasında iletişim sağlanmakta, sınırlı ast-üst ilişkileri kaldırılmakta, öğrenme faaliyetlerine önem verilmektedir. Böylece çalışanların bireysel gelişimleri sağlanmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda bireysel yönden gelişen çalışanların biraraya gelmesiyle takım halinde öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerle çalışanlar organizasyonda karşılaşılan sorunlara birlikte çözüm üretmektedirler. Organizasyonun belirli bir zaman diliminden sonra nerede olmak istediğini belirlemesi önemli bir çalışmadır. Bu nedenle öğrenen organizasyonlarda öncelikle vizyon belirleme çalışmalarına yer verilmektedir. Ardından organizasyonun içinde bulunduğu çevreye ve müşterilerine kendini tanıtmaya ve yapacağı işleri belirtmesi için misyonunu oluşturması gerekmektedir. Vizyon ve misyon belirleme çalışmalarının ardından, bu vizyon ve misyona organizasyonu ulaştıracak çalışmalar planlanmaktadır. Yapılan çalışmalarla organizasyonun ürün kalitesini ve pazar payını arttırmak, maliyetleri azaltmak, müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de “öğrenen organizasyon” olma yolunda yapılan çalışmaları, bu çalışmaların nasıl yürütüldüğünü ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri ortaya çıkartmaktır.

Belirtilen amaca yönelik olarak Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de yapılan çalışmalar incelenmiştir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de “öğrenen organizasyon” olma çalışmalarını başlatabilmek için öncelikle çalışanlara eğitimler

verilmiştir. Verilen eğitimlere dayalı olarak çalışanlar organizasyonun karşılaştığı sorunlara çözüm bulmak için takım halinde öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirmişlerdir.

Üst yönetim tarafından belirlenen vizyon çalışanlara benimsetilmiştir. Ardından organizasyonun, bu vizyona ulaşmasını sağlayacak misyonu belirlenmiştir. Bu çalışmalar yapılırken Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. bir bütün olarak algılanmıştır. Bu nedenle Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. kendini “öğrenen organizasyon” olarak nitelendirmektedir. Elde edilen bilgiler ışığında denilebilir ki; Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin yaptığı çalışmalar diğer organizasyonlara örnek olmalıdır.

ABSTRACT

In continuously developing and changing societies, reaching and using it is important using information makes an organization to compete with other organizations and adaptate to changing conditions. With the changes that occurred in the management understanding, communication among the units of organizations is established and importance to learning activities is given. Thus, individual improvement of employees is strengthened. By gathering individually learning employees learning activities as a team is realized in learning organizations with these activities, employees together produce solutions to the problems that are faced in the organization.

Determining where to be after a certain period of time by an organization is an important work therefore, determining vision activities is implemented first of all in learning organizations. Then, an organization should establish its mission to introduce itself to its environment and customers and make known the works that it will do. After the activities of determining vision and mission, the of conveying this vision and mission to the organization should be planned. It is aimed to increase quality and the market share of the product, decrease cost, meet the demands and expectations of customers of an organization by these studies.

The goal of this research is to discover the activities of Beksa Steel Cord Manufacturing and Trading Inc. in order to be “learning organization”, how these activities are implemented and the problems that are faced in the practice.

For this purpose, the operations of Beksa Steel Cord Manufacturing and Trading Inc. are examined. In order to start the operations of becoming a “learning

organization”, employers are educated firms of all. Based on the education, employers implemented learning activities as a team to find solutions to the problems that the organization has faced. The vision, which is determined by the top management, is adapted to the employers. Then, the mission, which will let the organization to reach this vision, is determined. While these studies are conducted, Beksa Steel Cord Manufacturing and Trading Inc. is perceived as a whole. Educated employers have done their best for the development of Beksa Steel Cord Manufacturing and Trading Inc. Therefore, Beksa Steel Cord Manufacturing and Trading Inc. describe itself as a “Learning Organization”. In the light of the information that is found, it can be said that Beksa Steel Cord Manufacturing and Trading Inc. with its operations should be an example to other organizations.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Filiz KARABABA'nın "Öğrenen Organizasyonlar ve Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. Örneği" başlıklı tezi 5 Mart 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Nurhan ŞAKAR

Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN

Üye : Prof.Dr.Mehmet KESİM

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI	3
2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN TANIMI	6
3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN AMACI	13
4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÖNEMİ	14
5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ	16
6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN YARARLARI	20

İkinci Bölüm

ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMA YOLUNDA GERÇEKLEŞTİRİLEN ÇALIŞMALAR

1. YÖNETİM FONKSİYONLARINA DAYALI OLARAK ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLUŞTURMA SÜRECİ	23
1.1. Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi	25
1.2. Öğrenme Destek Birimi	29
1.3. Gelişmelerin Gözden Geçirilmesi	32
2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA YER ALAN AŞAMALAR	33
2.1. Kişisel Uсталık	34
2.2. Zihni Modeller	36
2.3. Takım Halinde Öğrenme	37
2.4. Paylaşılan Vizyon	42

2.5. Sistem Düşüncesi	46
3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN GELENEKSEL ORGANİZASYONLARDAN FARKLI OLAN YÖNLERİ . . .	48
4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	54

Üçüncü Bölüm

BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	57
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	57
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	57
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	57
5. BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN TANITIMI	58
6. BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE YAPILAN GÖRÜŞME SONUCU ELDE EDİLEN BİLGİLER	59
6.1. Eğitim Çalışmaları	61
6.2. Takım Halinde Öğrenme Faaliyetleri	65
6.3. Vizyon Belirleme Çalışmaları	70
7. BULGULAR	71
8. DEĞERLENDİRME	86
8.1. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Yapılan Görüşme Sonucunda Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi	86
8.2. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Uygulanan Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi	88
SONUÇ VE ÖNERİLER	91
EKLER	100
KAYNAKÇA	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş	5
Şekil 2:	Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	17
Şekil 3:	Öğrenen Organizasyon Kavramları	24
Şekil 4:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Organizasyondaki Çalışmalara Uyarlanması	30
Şekil 5:	Takımda Bireysel Enerjilerini Farklı Yönlerde Kullanan Bireyler	39
Şekil 6:	Takımda Bireysel Enerjilerini Aynı Yönde Kullanan Bireyler	40
Şekil 7:	Vizyona Ulaşmayı Sağlayan Temel Ögeler	44
Şekil 8:	Öğrenen Organizasyonlar ve Geleneksel Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar	49
Şekil 9:	Öğrenen Organizasyona Geçiş Aşaması	52
Şekil 10:	Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Gerçekleştirilen Eğitim Faaliyetlerinin Aşamaları	62

GİRİŞ

Dünyada meydana gelen değişiklikler insanların yeni bilgilere ulaşmalarını zorunlu hale getirmektedir. Ulaşılan her yeni bilgi, insanların kendilerini yenilemelerini sağlamaktadır. İnsanlar değiştikçe, toplumlar değişmektedir. Toplumlar değiştiğinde ise toplumun bir alt sistemi olan organizasyonlar değişmektedir. Organizasyonlarda meydana gelen değişikliklerle ürün ve hizmetlerde iyileştirmelere gidilmektedir. Bunun yanısıra ulaşılan yeni bilgilerle yönetim anlayışlarında değişiklikler meydana gelmektedir. Yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesiyle organizasyonlar çalışanlarına önem vermektedir. Organizasyon içinde iyi bir iletişimin sağlanması, alınacak kararlara tüm çalışanların katılması yeni çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Organizasyonlarda çalışmalara nereden başlanacağına, neler yapılacağına, yapılanların nasıl değerlendirileceğinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle organizasyonda öğrenme faaliyetlerine önem verilmektedir. Öğrenme faaliyetlerinde çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanmasının ardından, organizasyonun gelişimi adına yapılacak çalışmalar saptanmaktadır. Yapılan çalışmalarla sürekli yeni bilgilere ulaşan ve bu bilgileri uygulamada kullanan organizasyonlar “öğrenen organizasyon” olarak adlandırılmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme faaliyetleriyle üretim maliyetleri azalmaktadır. Düşük maliyetle üretilen ürünlerin kalitesi artmaktadır. Kaliteli ürünler müşterilerin istek ve beklentilerini karşıladığı için organizasyonun pazar payı da artmaktadır.

Organizasyonlar kaliteli ürünler üretmek, maliyetleri azaltmak, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak, pazar paylarını arttırmak için “öğrenen organizasyon” olma yolunda yapılan çalışmalara önem vermektedir. Bu araştırmada ise amaç, Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de “öğrenen organizasyon” olma yolunda yapılan çalışmaları, bu çalışmaların nasıl yürütüldüğünü ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri ortaya çıkartmaktır.

Belirtilen amaca ulaşabilmek için yapılan çalışma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde öğrenen organizasyon kavramı üzerinde durulmuştur. Öğrenen organizasyon tanımlandıktan sonra öğrenen organizasyon çalışmalarının yapılma nedenleri aktarılmıştır. Ardından öğrenen organizasyonların önemine ve özelliklerine yer verilmiştir. Son olarak da öğrenen organizasyonların yararları anlatılmıştır. İkinci bölümde öğrenen organizasyon olma yolunda gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir. Öncelikle yönetim fonksiyonlarına dayalı olarak öğrenen organizasyonların nasıl oluşturulduğu aktarılmıştır. Ardından öğrenen organizasyonlarda yer alan aşamalar açıklanmıştır. Bu başlık altında öğrenen organizasyonlarda yer alması gereken faaliyetler anlatılmıştır. Öğrenen organizasyonların geleneksel organizasyonlardan farklı olan yönlerine değinilmesinin ardından, öğrenen organizasyonların oluşturulmasında karşılaşılan güçlüklerle yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde yer alan bilgilerin organizasyonlardaki uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılan çalışmalar aktarılmıştır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, takım halinde öğrenme faaliyetleri, vizyon belirleme çalışmaları açıklandıktan sonra bu çalışmaların uygulamadaki geçerliliğini ölçmek üzere yapılan anketin sonuçlarına yer verilmiştir. Ardından da elde edilen bulgularla, görüşme sonucunda ulaşılan bilgiler karşılaştırılmıştır. Söylenenlerle uygulananlar arasında farklılık olup olmadığı üzerinde durulmuştur.

Birinci Bölüm

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI

Yeni yönetim anlayışlarıyla toplumsal, kültürel ve ekonomik alanlarda meydana gelen gelişmelerden, insanlar kadar, insanların biraraya gelerek kurdukları organizasyonlar da etkilenmektedir. Organizasyonlar küreselleşme, artan rekabet ortamı gibi nedenlerle yeni yöntemlere ve yapılanmalara yönelmektedir. Organizasyonun ürettiği ürünlerde, bu ürünleri üretirken gerçekleştirdiği etkinliklerde, kendine özgü çalışma tarzında, oluşturduğu değerler sisteminde ve belirlediği hedeflerde yeni yapılanmaların sonuçları görülmektedir.¹

Bilgi toplumlarında organizasyonların en önemli özelliklerinden birisi “öğrenme” olmalıdır. Marguardt’ın belirttiği gibi Harrison Owen’a göre “daha önce bir ürün ve kâr elde etmeye yönelik yapılan işlerin önemli sayıldığı bir dönem yaşanmıştır. Organizasyonlar için artık kârlılık ve daha fazla üretim önemli olan unsurların başında gelmemektedir. Öğrenmenin sürekli olmadığı durumlarda, kârlılık ve üretimin uzun süre devam ettirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle organizasyonlarda temel amaç öğrenme ve öğrenme için gerçekleştirilen çalışmalardır.”² Öğrenme, eğitimden farklı bir kavramdır. Organizasyonlar çalışanlarına çeşitli eğitim imkanları sağlamaktadır. Organizasyon içindeki faaliyetlerle bireysel öğrenmeler gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin asıl amacı çalışanların yaptıkları işte iyi olmalarını sağlamaktır. Ayrıca bu faaliyetler onlara gelişmeleri takip etme imkanı vermekte ve takım halinde çalışma stratejilerini kazandırmaktadır. Organizasyonlarda öğrenme gerçekleştirilmediğinde sorunların çözülmesi, süreçlerin yenilenmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesi gibi konularda eksiklikler ortaya çıkacaktır. Öğrenmenin olmadığı organizasyonlarda eski yönetim biçimleri devam ettirilecektir. Bu da çalışanların eski alışkanlıklarıyla

¹Michael J. MARQUARDT, *Action Learning in Action Transforming Problems and People for World Class Organizational Learning*, (California: Davies-Black Publishing, Palo Alto, 1999), s.75.

²MARQUARDT, a.g.e., s.75.

çalışmalarına neden olacaktır. Sonuçta hem organizasyonlar hem de çalışanlar değişikliklere adapte olmakta zorlanacaklardır.³

Organizasyonların hızla değiştiği ve rekabetin arttığı bir ortamda işletmeler için en uygun yönetim anlayışı ise “öğrenen organizasyon”lardır.⁴

Günümüzde organizasyonların öğrenen organizasyon niteliğini kazanmaları için farklı çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmalarda bireysel öğrenmeler ön plandadır. Çünkü gerçek anlamdaki öğrenme ancak bireyler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bireysel öğrenmelerle kendilerini geliştiren çalışanlar biraraya geldiğinde ise organizasyonun öğrenmesi sözkonusu olacaktır.

Yeni bilgiler kazanmak ve kazanılan bu bilgileri yorumlayarak davranış haline getirmek öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Öğrenmeyle bireylerin düşünsel yapıları değişmektedir. Böylece öğrenme bireyde davranış değişikliğiyle sonuçlanmaktadır.⁵ Öğrendiği yeni bilgilerle değişen birey, çalıştığı organizasyonun da değişmesini ve gelişmesini sağlamaktadır.

Yazıcı'nın da belirttiği gibi Kolb'a göre bireysel öğrenme; deneyimler sonucu, bilginin yaratılması ve daha sonra hatırlanarak tekrar kullanılması sürecidir.⁶ Bireysel öğrenme, bireyin zekasının, konuyla ilgili tecrübesinin, ihtiyaçlarının etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Bireysel öğrenmenin gerçekleşmesinde varolan davranışların yeni bilgilerle düzenlenmesi sözkonusudur.⁷

Öğrenme bireyle başlar. Organizasyonun öğrenmesinde sadece bireyin konu hakkında bildikleri değil, diğer çalışanların da o konu hakkında bildikleri önemlidir. Yani birey öncelikle kendisi öğrenecek, sonra bu öğrendiklerini organizasyon içindeki diğer

³David A. GARVIN, **Öğrenen Örgüt Yaratmak-Bilgi Yönetimi**, Der: MESS, (İstanbul: MESS Yayınları, 1999), s.52.

⁴Tamer KOÇEL, **İşletme Yönetimi**, (İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım, 7. Baskı, 1999), s.339.

⁵Margorie LYLES, George Van KROGH ve Diğerleri, **Managing Knowledge**, Edited By: George Van Krogh and Lohan Roos, (Sage Publications 1996), s.83.

⁶Selim YAZICI, **Öğrenen Organizasyonlar**, (İstanbul: Alfa Basım-Yayın-Dağıtım Ltd. Şti. 1. Basım, 2001), s.76.

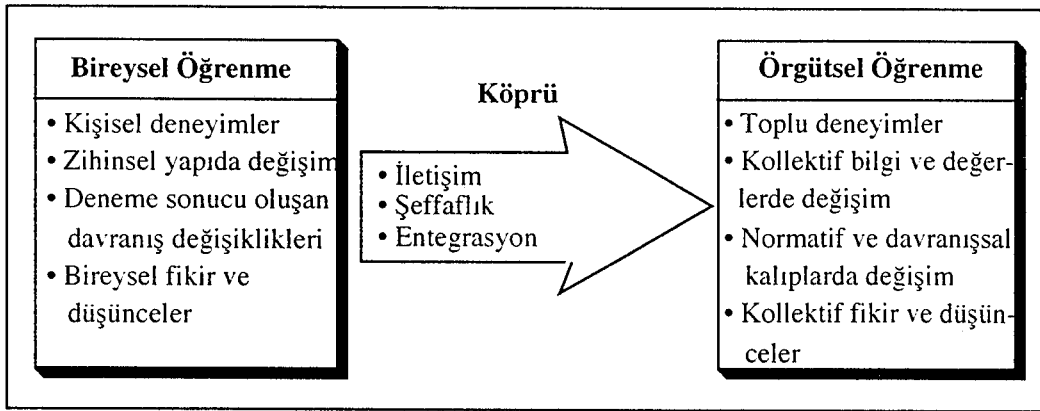
⁷YAZICI, a.g.e., s.77.

bireylerle paylaşacaktır. Bunun sonucunda da bireysel öğrenmenin ardından gelen takım halinde öğrenme çalışmaları başlayacaktır. Ancak takım halinde öğrenme tüm bireysel öğrenmelerin biraraya gelmesiyle oluşan bir sonuç değildir.⁸

Organizasyonu meydana getiren gruplar, deneyimlerini öncelikle kendi üyeleriyle, ardından da diğer grupların üyeleriyle paylaştıklarında yeni bilgilere ulaşılmış olunur.

Rekabet ortamında bilginin önemli olduğunun görülmesi, son yıllarda “öğrenen organizasyon” kavramı üzerine yoğunlaşılmasına neden olmuştur. Bilginin yönetilmesi ve organizasyonda çalışanların tümüyle paylaşılması önemlidir. Bilginin paylaşılmasıyla çalışanların organizasyonda çıkan sorunlara yönelik problem çözme faaliyetlerine katılmaları yüksek olacaktır. Bu nedenle elde edilen bilginin paylaşılması ve bilgi paylaşımının da organizasyon yaşamının bir parçası haline getirilmesi önemlidir.⁹

Belirtildiği gibi öğrenen organizasyona ulaşmada bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş önemlidir. Bu geçişte taraflar arasında bir köprü kurulması gerekmektedir.



Şekil 1: Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş

Kaynak: Zeynep DÜREN, 2000’li Yıllarda Yönetim, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2001), s.138.

Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişi sağlayan köprüde iletişim,

⁸LYLES ve Diğerleri, a.g.e., s.88.

⁹Joe TIDD, Hahn BESSANT, Keith PAVITT, **Managing Innovation**, (John Wiley and Sons, 1997), s.329.

şeffaflık ve entegrasyon gibi kavramlar yeralmaktadır. Çalışanlar arasında kurulacak iletişimle organizasyondaki tüm bireyler birbirlerini daha iyi anlayacaklardır. Sadece belirli bölümler arasında çok iyi bir iletişimin olması da yeterli değildir. Bilgi akışının sağlanmasında gerçekleştirilecek olan çalışmaların tüm organizasyon üyeleri tarafından bilinmesi gerekir. Böylece organizasyon içinde açıklık sağlanmış olur. Tüm çalışanlar tarafından elde edilen bilgiler organizasyonda biraraya getirilerek bütünleştirilir. Bu bilgiler organizasyonun üretim yöntemlerine ve ürün ya da hizmet olarak çıktıklarına yansiyacaktır. Organizasyonların çalışanları tarafından biraraya getirilen tüm bilgileri saklamaları, daha sonraki yıllarda aynı problemlerle karşılaşıldığında eski bilgilere bakılarak kısa sürede çözüme ulaşılmasını sağlamaktadır.¹⁰

Organizasyonun bir bölümünde sonra kullanılmak üzere depo edilen bu bilgilerle aynı çalışmaların tekrar tekrar yapılması da önlenecektir. Bunun sonucunda ileriye dönük çalışmalarını devam ettiren ve yeni bilgiler öğrenmeye çalışan organizasyonlar ortaya çıkacaktır.

Organizasyonlar kaliteli ürünler üretebilmek için gelişmelere açık olmalıdır. Yapılacak yenilik ve gelişmelerin devamını sağlayabilmek için organizasyonun “öğrenen organizasyon” olması gerekmektedir. Çalışmanın buraya kadar ki bölümünde öğrenen organizasyon kavramı ele alınmıştır. Bundan sonraki bölümlerde öğrenen organizasyonun amacı, önemi ve özellikleri üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Tüm bunlar organizasyonlar için “öğrenen organizasyonun” neden gerekli olduğunu ortaya koyacaktır.

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN TANIMI

“Öğrenen organizasyon” kavramı üzerine yapılan tanımlar farklılık göstermektedir. Bunlardan bazılarını incelediğimizde şu tanımlar karşımıza çıkmaktadır.

- Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratmak için kapasitesini durmadan genişleten organizasyondur.¹¹
- Öğrenen organizasyonlar çalışanların bilgi düzeylerinin istenilen sonuçlara ulaşmak için genişletildiği, yeni ve geniş zihinsel modellerin geliştirildiği, ortak

¹⁰Muzaffer AYDEMİR, “Örgütsel Öğrenme ve TKY”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (Sayı: 3, Cilt: 2, Temmuz-Eylül 2000), s.32.

¹¹Melek VERGİLİEL TÜZ, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, (Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, 1996), s.36.

vizyonun oluşturulduğu ve birlikte öğrenmenin gerçekleştirildiği organizasyonlardır.¹²

- Öğrenen organizasyon, bir organizasyonun yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bu sonuçları değişen çevre koşullarına adaptasyonda kullanması, insan kaynaklarını geliştirici bir sistem oluşturarak kendini sürekli yenilemesidir.¹³
- Öğrenen organizasyon, çalışanların organizasyonun iç ve dış çevresindeki hataları bulup, bu hataları değiştirip, elde ettikleri bilgileri geliştirerek organizasyonun faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek, rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen bir organizasyon kurmalarıdır.¹⁴
- Öğrenen organizasyon, her kademede çalışanların, bireysel ve toplu halde sürekli bir şekilde sorun çözme ve sonuçlara ulaşma kapasitelerini arttırmalarıdır.¹⁵
- Bir öğrenen organizasyon, diğer organizasyonlardan yeni bilgileri transfer edebilen, çalışanlarıyla yeni bilgiler oluşturabilen ve bu bilgiler ışığında davranışlarını değiştirebilen organizasyondur.¹⁶
- Öğrenen organizasyonlar, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan organizasyonlardır.¹⁷

¹²A. Kadir VAROĞLU, Adnan ÇELİK ve Diğerleri, "Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuvar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkililiğine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Kara Harp Okulu Örnek Olayı", **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, (25-27 Mayıs 2000), s.659.

¹³Ali AKDEMİR, **İşletme Bilimine Giriş**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, 1996, s.205.

¹⁴Ömer DİNÇER, **Örgüt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikler**, 1. Baskı, (İstanbul: 1992), s.7.

¹⁵Özlem ÖĞÜTVEREN, "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, (25-27 Mayıs 2000), s.648.

¹⁶GARVIN, a.g.e., s.55.

¹⁷İnan ÖZALP, Özlem UZUN ve Diğerleri, "Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi", **Anadolu Üniv. İİBF Dergisi**, (Sayı: XIV, 1998), s.19.

- Öğrenen organizasyon çalışanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır.¹⁸
- Bir öğrenen organizasyon, çalışanlarının bireysel öğrenmelerine ortam oluşturarak ve onların öğrenmelerinden yararlanarak, bilgisini, kendi anlayışını ve çevresini zaman içinde geliştirebilen organizasyondur.¹⁹
- Öğrenen organizasyonlar, yeni bilgi, ürün ve hizmetleri yaratan, organizasyon içinde ve dışında yenilikçi bir toplulukta ilişkiler kuran, daha geniş bir dünyanın aydınlanması ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan, yetkilendirilmiş bireyler grubu olarak görülebilir.²⁰

Yukarıda yer alan tanımlara göre öğrenen organizasyon olabilmenin ilk koşulu öğrenmedir. İkinci koşulu ise organizasyonların, öğrenmenin neden önemli olduğunu kavramalarıdır. Böylelikle organizasyonlar, öğrenmeyle ilgili çalışmalarını iyi analiz edebilirler. Öğrenmenin neden önemli olduğu ve organizasyonu nasıl değiştireceği kabul edildikten sonra, çalışanların geliştirilmesi için öğrenme faaliyetlerine başlanmalıdır. Bu faaliyetlerin sonucunda çalışanlarca, bireysel olarak elde edilen bilgiler yapılan çalışmalarla biraraya getirilir. Toplanan bu bilgiler organizasyona mal edilmekte ve bu bilgilerin tüm organizasyonda kullanılması için çalışmalar yapılmaktadır. Böylelikle çalışanların yaratıcılığını geliştiren bir örgütsel işleyiş ortaya çıkmaktadır.²¹ Çeşitli kademelerde çalışan organizasyon üyeleri, karşılaştıkları sorunları edindikleri yeni bilgilerle çözeceklerdir. Aynı zamanda bir sonraki aşamada yer alan çalışana, kolaylık sağladıkları gibi organizasyon içindeki bilgi akışını da devam ettireceklerdir. Sürekli öğrenen çalışanlarıyla organizasyon da, çevredeki değişikliklerden haberdar olacak ve ürettiği ürünü, sunduğu hizmeti bu bilgilerle yeniden şekillendirecektir.

Organizasyonda çalışanların birbirlerinden bağımsız olarak ürün ya da hizmeti

¹⁸Peter M. SENGE, **Beşinci Disiplin**, (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 7. Baskı, 2000), s.11.

¹⁹THURBIN, P. **Implementing The Learning Organization: The 17 Days Learning Programme**, (London: Pitman Publishing, 1994), s.

²⁰MARQUARDT, M. S. REYNOLDS, A., **Global Learning Organizations**, (NewYork: Irwin, 1994), s.

²¹TIDD, a.g.e., s.330.

Amendments
1/2016

ortaya koymaları mümkün değildir. Her çalışan kendinden sonra o ürünün üzerinde çalışacak olanı düşünmek zorundadır. Buna bağlı olarak organizasyonda yapılan çalışmaların iyileştirilmesi için gerçekleştirilen öğrenmelerin de birbirinden kopuk olmaması gerekmektedir.

Kısaca, çalışanlar sürekli ve sistematik olarak öğrenirken, bu öğrenmeleri birbirleriyle bağlantılı şekilde geliştirmek zorunda kalacaklardır. Bu zorunluluk ise öğrenen organizasyonların temelini oluşturmaktadır.²²

Öğrenen organizasyonlarda çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri, bir süre sonra organizasyonun da kendini geliştirmesini ve yenilemesini sağlayacaktır. Öğrendikleri yeni bilgilerle çalışma tarzları ve bakış açılarında değişiklik meydana gelen çalışanların bir arada bulunduğu organizasyonda da farklı yönetim anlayışları benimsenecektir. Organizasyon çalışanları için motivasyon kaynakları bulacak, çalışanlarına ulaşmaları gereken hedefler koyacak, bunlara ulaştıklarında çalışanları destekleyeceği faaliyetleri gerçekleştirecektir. Organizasyonların bu çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri için sürekli yenilenmeyi sağlayacak alt yapıyı mutlaka oluşturmaları gerekmektedir. Bu alt yapının oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:²³

- Organizasyonda gerçekleştirilen öğrenme faaliyetleri hem çabuk olmalı hem de çalışanlar tarafından desteklenmelidir. Bu öğrenmelere çalışanların gönüllü olarak katılmaları önemlidir.
- Organizasyon, ürünü üretirken müşteri beklenti ve isteklerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu çalışmalarını yürütürken de teknolojik gelişmeleri ve yeni pazar olanaklarını gözden geçirmelidir.
- Yöneticilerin ortaya çıkan sorunların çözümünde organizasyonu bütün olarak görmeleri gerekmektedir.
- Organizasyonda, edinilen bilgiler mutlaka saklanmalı ve bu bilgilerden çalışanların yararlanmaları sağlanmalıdır.

²²ÖZALP ve Diğerleri, a.g.e., s.21.

²³Zeynep DÜREN, 2000'li Yıllarda Yönetim, (İstanbul: Alfa Basım-Yayım-Dağıtım, 2000), s.135.

- İnsan kaynaklarını geliştirme konusunda yapılan çalışmalar diğer çalışmaların temelinde yer almalıdır.
- Takım halinde öğrenmenin gerçekleştirileceği çalışma koşulları sağlanmalıdır.
- Çalışanların organizasyonu benimsemeleri ve çalıştıkları yerde kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Organizasyon, diğer organizasyonlarla bilgi alışverişinde bulunmalı ve kendinde gördüğü eksiklikleri telafi edebilmelidir.
- Organizasyon, çalışanlarıyla oluşturduğu kültürü, müşterileriyle, tedarikçileriyle ve işbirliği içinde olduğu diğer organizasyonlarla paylaşmalı, onların görüşlerinden yararlanmalıdır.

Bir organizasyon, çalışanları yaşlansa ve değişse bile sürekli genç kalabilme yeteneğine sahiptir. Ancak organizasyonun genç kalabilmesi öğrenmeyi sürekli hale getirmesiyle ilgilidir. Sürekli öğrenmenin sonucunda çalışanların mutlu olduğu bir ortam oluşturulur. Böyle bir ortamda üretilen ürünlerle, müşteri istekleri karşılanır. Organizasyonun satışlarında da artışlar gözlenir. Organizasyonun öğrenmesinde bireysel öğrenmelerden yola çıkılarak organizasyonel öğrenmelerin alt yapısı oluşturulur.

Öğrenen organizasyon gerçekleştirdiği öğrenme faaliyetleriyle bilgiye ulaşan, ulaştığı bilgiyi aktarabilen, kendini yeni bilgileri uygulayacak şekilde değiştiren bir özelliğe sahip olmalıdır. Buna göre organizasyonun öğrenebilmesi için yeni fikirlere açık olmaya ihtiyacı vardır. Organizasyonların ortaya konan yeni fikirlerden yararlanabilmeleri için aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir.²⁴

- i. Sistematik sorun çözme,
- ii. Yeni yaklaşımları deneme,
- iii. Kendi kendine deneyim kazanma ve geçmiş deneyimlerden ders alma.
- iv. Rakiplerin ve diğerlerinin deneyimlerinden yararlanma.

²⁴Tahir AKGEMCİ, Şevki ÖZGENER, "Öğrenen Organizasyon Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğer mi?" **Standart**, (Sayı: 442, Ekim 1998), s.51.

v. Organizasyonun tümünde hızlı ve etkili şekilde bilgi transferi sağlama.

i. Sistematik sorun çözme: Organizasyon karşısına çıkan bir sorunla ilgili verileri topladıktan sonra istatistiksel yöntemlerle bu verileri analiz edecektir. Analiz sonuçlarını karşılaştığı sorunun çözümünde kullanacaktır.²⁵ Bu faaliyeti gerçekleştirmek için yapılacak çalışmalar şöyle sıralanabilir:²⁶

- Organizasyondaki sorunların ortaya çıkartılmasında bilimsel yöntemlere başvurulmalıdır.
- Elde edilen sonuçlara göre kararlar alınırken ortaya konan verilere dikkat edilmelidir.
- Verileri düzenlerken ve bu verilerden sonuca ulaşırken istatistiksel araçlar kullanılmalıdır.

ii. Yeni yaklaşımları deneme: Bu faaliyette organizasyon yeni bilgilere ulaştıktan sonra bu bilgileri dener. Böylece organizasyon kendini geliştirmek ve değiştirmek üzere yeni fırsatlar elde eder.²⁷ Organizasyonlar yeni yaklaşımları sürekli programlar ve örnek projeler aracılığıyla dener.²⁸ Yeni yaklaşımların kullanılmasıyla bilgi akışı sağlanır. Ayrıca çalışanların gerçekleştirilecek değişime alışmaları için düzenli ve çok sayıda denemeler de yapılır.²⁹

• *Sürekli programlar:* Sürekli programlarda, organizasyonun başarılı olması için üretim yapılacak alandaki ürüne ait bilgilerin öğrenilmesi gerekmektedir. Öğrenilen bilgileri kullanmak üzere çalışanların görevlendirilmesi de önemlidir. Yurt dışındaki ya da yurt içindeki diğer organizasyonlara bilgi edinme amacıyla gönderilen çalışan döndüğünde edindiği bilgileri diğer çalışanlara aktarır. Bu yöntemin yanında organizasyon bilgi artışını sağlamak amacıyla küçük denemeler yapar. Bu denemelerle organizasyon ürettiği ürünün kalitesini arttırmaya ve maliyetini düşürmeye çalışır. Denemelerde başarıya ulaştığı an elde edilen formül uygulanır.

²⁵KOÇEL, a.g.e., s.337.

²⁶GARVIN, a.g.e., s.56.

²⁷DÜREN, a.g.e., s.140.

²⁸GARVIN, a.g.e., s.59.

²⁹J. Stewart BLACK and Lyman W PORTER, "Meeting New Challenges", **Management**, (New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000), s. 607.

- *Örnek projeler:* Yeni bir ürün geliştirmek için organizasyonun benimseyeceği ilkelerden oluşan ve üst yönetime bağlı ekiplerce gerçekleştirilen çalışmalardır. Bu çalışmaların amacı, organizasyonun geçmişte yaptığı çalışmalarını bir kenara bırakmak ve öncesi yokmuş gibi gelecekte neler yapılacağını tasarlamaktır.

iii. Kendi kendine deneyim kazanma ve geçmiş deneyimlerden ders alma:

Organizasyonların başarılı olmaları için geçmişte yaptıkları hataları incelemeleri gerekir. Bu incelemelerden elde edilen sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır. Yeni çalışmalarla geçmiş çalışmalar arasındaki benzer ve farklı yönler karşılaştırılmalıdır. Yapılan hatalardan ders alınmalıdır.

iv. Rakiplerin ve diğerlerinin deneyimlerinden yararlanma:

Benchmarking olarak adlandırılan bu faaliyette, bir organizasyon kendi çalışma alanı dışındaki organizasyonları da incelemektedir. Böylece organizasyon yapacağı geliştirme çalışmalarında en uygun yöntemi uygulayabilecektir. Öğrenme, organizasyonun sadece kendi kendini analiz etmesiyle gerçekleşemez. Bu yöntemle yapılacak çalışmanın en doğru uygulaması bulunur ve bu uygulama analiz edilir. Yapılacaklar organizasyona uyumlu hale getirilir.³⁰ Başkalarından öğrenme yöntemi kullanılırken seçilecek olan organizasyon sadece büyük ölçekli bir organizasyon olmak zorunda değildir. Ayrıca organizasyonların dışında müşteri talepleri de gözönünde bulundurulabilir. Bu yöntemi çalışmalarının bir parçası haline getiren organizasyonlar ise öğrenen organizasyonlardır.

v. Organizasyonun tümünde hızlı ve etkili şekilde bilgi transferi sağlama:

Öğrenmenin tüm organizasyona yayılabilmesi için elde edilen bilgilerin çalışanlarca çabuk ve etkili şekilde paylaşılması önemlidir. Böylece ulaşılan bilgiler yeni fikirlerle geliştirilip, organizasyonda kullanılabilir hale getirilir. Bilginin paylaşılmasında yazılı, sözlü ve görsel raporlar, ziyaretler ve geziler, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları ve uzman görüşleri gibi faaliyetlerden yararlanır.

Açıklanan yöntemlerin kullanılmasındaki amaç, varsa farklı bilgilere ulaşmaktır. Ayrıca elde edilen bilgileri organizasyon için yararlı hale getirmektir. Bunlara dayalı olarak anlatılanlar şöyle özetlenebilir:

Öğrenen organizasyonlar, karşılıklarına çıkan sorunlarla ilgili bilgileri iyi analiz eden,

³⁰DÜREN, a.g.e., s.140.

kendilerini geliştirmek için yeni fırsatları kullanan, geçmiş deneyimlerden yararlanan, diğer organizasyonların çalışmalarını araştıran ve ulaşılan bilgileri tüm çalışanlarla paylaşan organizasyonlardır. Yapılan bu çalışmalarla öğrenen organizasyonlar, gelişmelere açık ve yeni bilgilere ulaşmak için sürekli çalışan organizasyonlar olarak nitelendirilmektedir.³¹

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN AMACI

Organizasyonların öğrenen organizasyon olabilmeleri için yapmaları gereken çalışmalar vardır. Bu çalışmalar öğrenme faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması, organizasyonda ortaya çıkan sorunların çözülmesi için takım halinde öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, organizasyon vizyonunun oluşturulması şeklinde sıralanmaktadır. Organizasyonların, belirtilen konularda çalışma yapmalarının nedenleri ise şöyle açıklanabilir:

- Öğrenme faaliyetleri ile yeni bilgilere ulaşan organizasyonun içinde bulunduğu çevreye adapte olmasını sağlamaktır.
- Organizasyonda ortaya çıkan sorunları çözmek için geçici çözümler bulmak yerine kalıcı çözüm önerileri geliştirmektir.
- Organizasyonun öğrenme faaliyetleriyle, bulunduğu sektörün üretim hızına ayak uydurmasını sağlamaktır.
- Çalışanların öğrenme ihtiyacını karşılamak ve bu ihtiyacı organizasyonun bir parçası haline getirmektir.
- Organizasyonlarda bilinçli öğrenmeyi gerçekleştirilmektir.
- Organizasyonun geçmişte yaşadığı sorunlarla, şimdiki sorunlarını karşılaştırmak ve böylelikle aynı problemlerle karşılaşıldığında neler yapılacağını belirlemektir.
- Organizasyonun değişmesini sağlamaktır.³²

³¹BLACK and PORTER, a.g.e., s.608.

³²Ergenekon HASSOY, “Öğrenen Organizasyon ve I. HİBMK’lığının Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Eskişehir: 1998), s.9.

- Gerçekleştirilen öğrenmeyle yeni teknolojilere ulaşmak ve yeni teknolojilerin kullanımını konusunda çalışanları bilgilendirmektir.
- Çalışanlarla birlikte gelecekte ulaşılmak istenen noktayı tespit etmek ve böylece organizasyonda yapılacak çalışmaları planlamaktır.
- Ürün kalitesini yükseltmek ve yüksek kaliteli ürünlerle dış pazarda rekabete gitmektir.
- Organizasyonlarda kendine güvenen çalışanlarla istenilen performans düzeyine ulaşmaktır.³³

4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÖNEMİ

Organizasyonlar, ulaştıkları bilgileri uygulanabilir hale getirmek zorundadır. Çünkü ulaşılan her bilgi organizasyon için anında kullanılacak yeterliliğe sahip olmayacaktır. Yeterli hale getirilen bilgi uygulandığında yapılan etkinlikler verimli hale gelecektir. Gerçekleştirilen etkinliklerden yüksek verim alınması öğrenmenin önemli sonuçlarındanıdır.³⁴

Organizasyonlarda çalışanların ve yöneticilerin karşılaştıkları sorunların çözümlenmesi gerekmektedir. Çünkü karşılaşılan sorunlar çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunu engellemek amacıyla organizasyonların öğrenmeye odaklanmaları önemlidir.

Bilgi, organizasyonlarda önemini koruyan ve sürekli değişen bir unsurdur. Sürekli bilgi transferiyle çalışanlar eski düşüncelerinden arınmakta ve yeni düşüncelere açık hale gelmektedir. Organizasyonlara en çok zarar veren ise yöneticilerin öğrenmeye önem vermemeleridir. Yöneticiler herşeyi bildiklerini düşünüyorlarsa o zaman organizasyon en büyük tehlike ile karşı karşıyadır.³⁵ Oysa başarılı olabilmek için dünyadaki gelişmeleri takip etmek, yeni düşünce kalıplarına açık olmak ve değişiklikleri desteklemek gerekmektedir.

³³"A Learning Organization", <http://www.dist.moricopa.edu/users/bleed/learning.htm>. (19.07.2001), s.2.

³⁴MARQUARDT, a.g.e., s.77.

³⁵DÜREN, a.g.e., s.125.

Öğrenen organizasyonlarda kurum içi bilgi oluşturma, bu bilgiyi geliştirme ve oluşturulan yeni bilgiyi paylaşma çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Böylece çalışanların gelişimi sağlanmaktadır. Çalışanların gelişimi organizasyonun gelişimi demektir. Gelişen organizasyonlarda da ürünlerin kalitesi artmakta, üretim maliyetleri düşmektedir. Elde edilen ürünlerle müşteri beklentileri karşılanmaktadır. Tüm bu sonuçlara bağlı olarak da organizasyonun pazardaki payı yükselmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, yeni elde ettikleri bilgileri organizasyonun gelecekte yapacağı çalışmalarda kullanmaktadırlar. Böylece gelecek yıllarda yapılacak çalışmalar planlanmaktadır. Böyle bir çalışma organizasyonun zaman kaybını önlemektedir.³⁶ Öğrenen organizasyonlarda gelecek yıllar için hedefler belirlenmektedir. Böylelikle gelecekte yapılacak çalışmalar netleşmiş olur. Hedef belirleme çalışmaları tüm çalışanlarla birlikte gerçekleştirilir. Çalışanların organizasyonda yapılacak çalışmalarla ilgili tüm kararlara katılması ise iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. Organizasyonu kendisininmiş gibi gören çalışanlar öğrenme etkinliklerine istekli katılmaktadırlar. Çünkü gerçekleştirdikleri öğrenme etkinliklerinin organizasyon için ve kendileri için ne kadar yararlı olduğunun bilincindedirler.³⁷

Bireysel olarak gelişimlerini sağlayan çalışanlar organizasyon için bir bütün olmak gerektiğinin de farkına varacaklardır. Böylelikle bireysel öğrenmelerin yerini zamanla takım halinde öğrenme faaliyetleri alacaktır. Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmak daha kolaydır. Yöneticiler de takım halinde öğrenme faaliyetlerinin sonuçlarına bakarlar. Bu sonuçlara dayalı olarak da iyileştirme çalışmalarına destek verirler.

Çalışanlar tüm faaliyetlere katıldıkları için katı kurallarla düzenlenmiş bir yönetim biçimi öğrenen organizasyonlarda geçerli değildir. Sınırlandırılmış ast-üst ilişkileri yoktur. Çalışma ortamının rahat ve huzurlu olması için çalışanların organizasyonu benimsemeleri gerekir ve bu konuda da çalışmalar yapılmaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda pek çok organizasyonun yaptığı çalışmalar incelenir. Böylece yapılmak istenen çalışmalar hakkında ön bilgiye sahip olunur. Bu ön bilgiler, gerçekleştirilecek yeniliklerin alt yapısını oluşturacaktır.³⁸

³⁶DÜREN, a.g.e., s.129.

³⁷YAZICI, a.g.e., s.104.

³⁸AYDEMİR, a.g.e., s.32.

Öğrenen organizasyonlardaki öğrenme faaliyetlerinde piyasa araştırmaları da yer almaktadır. “Üretilen ürün konusunda piyasadaki son durum nedir? Müşterilerin istek ve beklentileri ne yönde yoğunlaşmaktadır?” gibi sorulara cevap aranmaktadır. Yapılacak kendini yenileme çalışmalarında elde edilen sonuçlar kullanılarak organizasyonun gelişmesi sağlanacaktır.

Organizasyonlar kendilerini geliştirmek için öğrenme faaliyetlerine önem vermelidir. Ancak bu konuda yapılması gereken çalışmalarını gözardı eden organizasyonlar, içinde buldukları çevrede bir yer edinemeyeceklerdir.

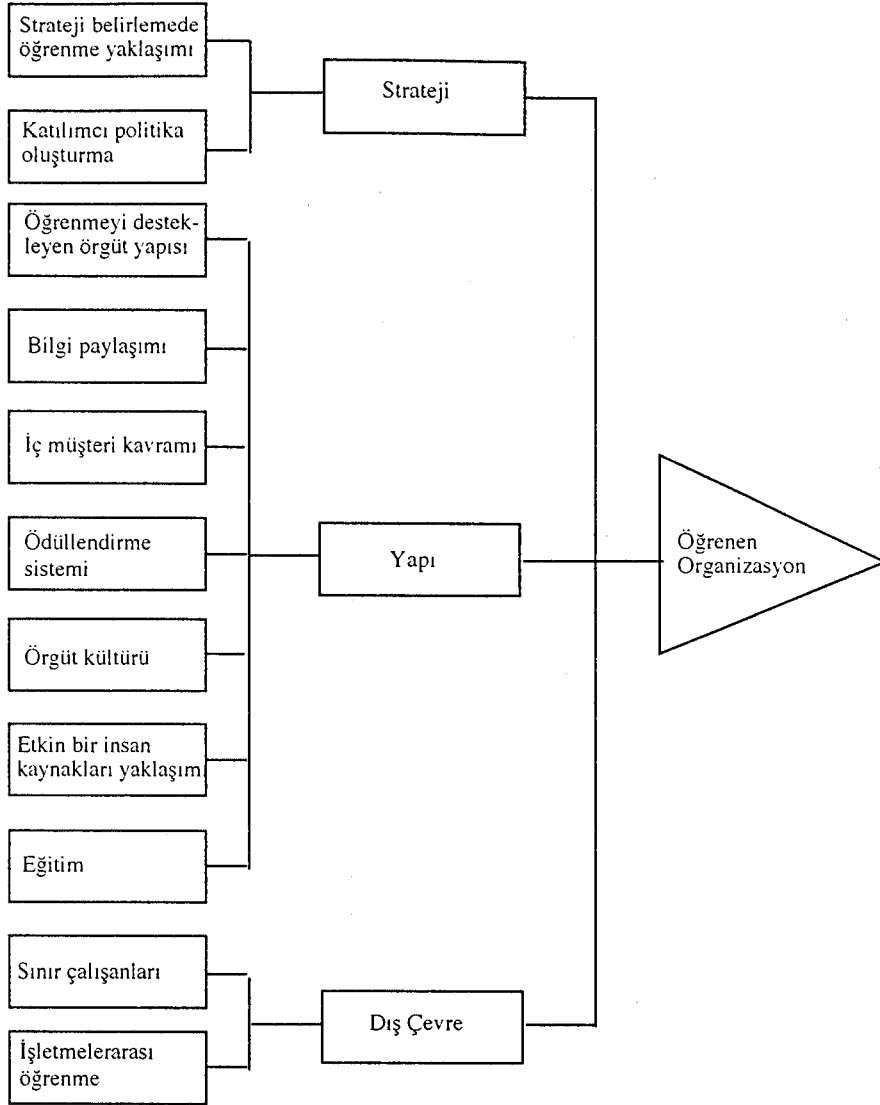
5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ

Öğrenen organizasyonların özelliklerini üç grupta toplamak mümkündür.³⁹

1. Strateji ile ilgili özellikler
2. Yapısal özellikler
3. Dış çevre ile ilgili özellikler

Belirtilen özelliklerin içinde yer alan başlıkları aşağıda verilen şekilde ayrıntılı olarak inceleyebiliriz.

³⁹YAZICI, a.g.e., 170.



Şekil 2: Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Kaynak: Selim YAZICI, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.170.

Strateji ile ilgili özellikler: Öğrenen organizasyonlarda organizasyonun hedeflerinin, bu hedeflere dayalı olarak stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir çalışmadır. Organizasyonların yapacağı çalışmalara göre stratejilerini belirlemesi öğrenme etkinliklerini de kolaylaştırır.

Öğrenen organizasyonlarda katılımcı bir politika oluşturmak önemlidir. Organizasyonda çalışan herkes hedef belirleme, belirlenen hedeflere uygun olarak strateji ve politikaların oluşturulması çalışmalarına katılmalıdır. Böyle bir çalışma farklı

bakış açılarıyla bir ya da iki kişinin ulaşamayacağı kadar çok yeni fikirler ortaya konmasını sağlayacaktır.

Yapısal Özellikler: Organizasyonun yapısal özelliklerinin içinde bilginin paylaşımı, iç müşteri kavramı, ödüllendirme sistemi, insan kaynakları yaklaşımı, eğitim çalışmaları ve örgüt kültürünün oluşturulması yer almaktadır. Bu özelliklerin temelinde ise organizasyon içinde iletişimin ve kontrolün sağlanması, ayrıca çalışanlara verilecek yetki ve sorumlulukların belirlenmesi bulunmaktadır.⁴⁰ Organizasyonlarda yönetim tarafından kısıtlamaların olması, iletişimin tam sağlanamaması çalışanlara sorumluluk verilmemesi gibi nedenlerle öğrenmeler tam anlamıyla gerçekleştirilemez. Bu nedenle öğrenen organizasyonlarda esnek, açık, serbest bir yapının olması, ele geçen tüm fırsatların değerlendirilmesine yönelik çalışmaların yapılması önemlidir. Bilginin tüm çalışanlarla paylaşımı sonucunda öğrenme fırsatları tam anlamıyla değerlendirilir. İç müşteri kavramıyla çalışanlar ürettikleri ürünün kendilerinden sonra gelen bölümü memnun etmesi için çaba sarfederler. Böylece ürünün dış müşteriye ulaşmadan tüm eksiklikleri tamamlanır.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanların yaptıkları çalışmaların sonuçlarına göre ödüllendirilmeleri önemlidir. Çünkü ödüllendirme sistemiyle çalışan onore olacak ve her zaman daha iyi sonuçlara ulaşmak için çaba sarfedecektir. Yapılan yanlışlarda ise cezalandırma sistemine yer yoktur. Çünkü amaç çalışanların yaptıkları yanlışlardan ders almalarını sağlamaktır. Her organizasyon kendine ait inançlarını, değerlerini, düşüncelerini ve davranış şekillerini bir araya getirerek bir örgüt kültürü oluşturur. Bu kültür yine tüm çalışanların katılımıyla ve organizasyona yükledikleri değerle ortaya konur. Organizasyonun kendine ait kültürü oluşturulduktan sonra öğrenme etkinlikleri de bu kültüre göre şekillenecektir. Önemli olan ise oluşturulan kültürün öğrenmeyi destekler nitelikte olmasıdır.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar önemlidir. Çünkü organizasyonun devamını sağlayacak olanlar çalışanlardır. Bu nedenle çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri, bilgilerini arttırmaları, kendilerini yenilemeleri gibi konulara önem verilmektedir.

Çalışanların bilgilerini arttırmaları ve kendilerini yenilemeleri gibi konularda yapılan çalışmaların tümü öğrenme faaliyetlerinin içinde yer almaktadır. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ihtiyaçlara uygun eğitim

⁴⁰YAZICI, a.g.e., 173.

programlarının hazırlanması gerekmektedir. Oluşturulan programlar çalışanlara duyurulur. Hazırlanan programlara çalışanların katılımı sağlanır.

Dış çevre ile ilgili özellikler: Öğrenen organizasyonlarda dış çevreden edinilen bilgiler önemlidir.

Organizasyon, sınır çalışanları olarak adlandırılan müşteri ve tedarikçilerle de iletişim kurmak zorundadır. Tedarikçilerden alınan parçaların kaliteli olması organizasyonun ürettiği ürünün kaliteli olmasını sağlayacaktır. Ayrıca organizasyonun müşterilerin isteklerini gözönünde bulundurması da ürün kalitesini olumlu yönde etkileyecektir.

Organizasyon, müşteri beklentilerine uygun ürünler üreterek müşteri tatminini sağlayacaktır. Organizasyonun müşteri tatminini sağlayabilmesi için tedarikçilerini de hazırladığı eğitim programlarına dahil etmesi gerekmektedir. Ayrıca organizasyonlar farklı alanlarda çalışan organizasyonları da incelemelidir. İnceleme sonuçlarını kendi çalışmalarıyla karşılaştırarak gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Öğrenen organizasyonların özelliklerini, anlatılanları da gözönünde bulundurarak maddeler halinde özetlemek mümkündür:

- Öğrenen organizasyonlarda takım halinde öğrenme etkinlikleri gerçekleştirilir.
- Ne öğrenildiği ve nasıl öğrenildiği önemlidir.
- Öğrenme devam eden ve geliştirilen bir etkinliktir.
- Tüm çalışanlar ve yöneticiler öğrenmenin önemini kavramışlardır.
- İçinde bulunulan çevre gözönünde bulundurularak öğrenme etkinlikleri düzenlenir.
- Yapılan yanlışlar bile organizasyon için bir öğrenme kaynağıdır.
- Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek önemlidir.
- Tüm çalışanlar organizasyonun önceki öğrenmeleriyle ilgili bilgi depolarına ulaşabilir.
- Çalışanlar yaptıkları işle ilgili yeni gelişmeleri takip ederler.⁴¹
- Öğrenen organizasyonlar eleştiriye açık, dikkatli dinleme becerileri geliştirmiş çalışanlardan oluşur.⁴²

⁴¹ YAZICI, a.g.e., 183.

⁴² David A.GARVIN, "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review a Knowledge Management**, (Harvard Business School, 1998), s.66.

- Öğrenen organizasyonlarda yetki devri önemlidir. Yöneticiler yapılacak işler konusunda alt kademelerdeki çalışanları da görevlendirirler.⁴³
- Öğrenen organizasyonlar içinde buldukları çevreye kolay uyum sağlayabilme yeteneğine sahiptir.⁴⁴
- Öğrenen organizasyonlarda çalışanların işbaşında edindikleri bilgi ve beceriler önemlidir.⁴⁵

6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN YARARLARI

Bilgi toplumu olma adına çalışmalarını devam ettiren ülkeler öğrenmeye her zaman önem vermişlerdir. Bu öğrenmelerin sonucunda yeni teknolojiler kullanılmaya başlanmıştır.

Organizasyonlara en fazla zarar veren konulardan biri özellikle yöneticilerin herşeyi bildiklerini düşünmeleridir.

Oysa günümüzde yönetim alanında da büyük değişiklikler olmaktadır. Çünkü organizasyonların yapısı, çalışanlara bakış açısı değişmiştir. Esnek, yatay, yalın organizasyonlara geçişin sağlandığı bir çevrede yöneticiler de kendilerini değiştirmelidir. Sürekli öğrenmeyle, karşılaştıkları problemlere çözüm önerileri getirebilen yöneticiler, çalışanlarıyla birlikte organizasyonu geliştireceklerdir.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar arasında kimin daha çok bilgiye sahip olduğu önemlidir. Çünkü tüm çalışanların işleriyle ilgili bilgileri detaylı olarak öğrenmesi, uygulaması ve geliştirmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında kimin hangi bilgilere sahip olduğu belirlendikten sonra eksiklikler tamamlanacaktır. Böyle bir çalışmada amaç çalışanların da sorunlara çözüm önerileri getirebilmelerini sağlamaktır. Böylece çalışanlar organizasyonu sahiplenecektir. Bu da çalışanların, organizasyonun yönetimi adına da kararlara katılması sonucunu ortaya çıkartacaktır.

Öğrenen organizasyonların yararları şöyle sıralanabilir:

⁴³GARVIN (1998), a.g.e., s.2.

⁴⁴MARQUARDT, a.g.e., s.78.

⁴⁵Doğan CANMAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000), s.128.

- Organizasyon, çalışanlarının yaratıcılığını ve verimliliğini geliştirmek için öğrenme faaliyetlerine önem vermek zorundadır. Organizasyon dış çevrede belirsizlikle karşı karşıya kaldığında yeni bilgilere ulaşmak isteyecektir. Böyle bir çalışma da ancak çalışanların yaratıcılığının geliştirilmesiyle gerçekleşir. Çalışanlar zor durumlara karşılaştıklarında daha hızlı karar verebilirler.
- Organizasyon öğrenme faaliyetleriyle, geçmişte karşılaştığı zor durumlardan ders alır. Böylece gelecekte daha başarılı çalışmaları gerçekleştirebilir.
- Organizasyondaki öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar ürün üzerinde değişiklik yapabilirler. Yeni fikirler tüm çalışanlarca uygun görüldüğünde hemen uygulanır.
- Çalışanlarca ortaya konan fikirler organizasyonun sürekli gelişmesini sağlar.
- Çalışanlar öğrenen organizasyona geçişle birlikte elde ettikleri bilgilerle kendilerini yenileyebilme yeteneği kazanırlar.
- Organizasyonlardaki öğrenme faaliyetleriyle, çalışanlar elde ettikleri yeni bilgileri, daha önce yaptıkları hataları birbirleriyle paylaşırlar. Böylece en iyi sonuca ulaşmak için herkes birbirini desteklemiş olur.⁴⁶
- Organizasyonlarda çalışanlar gerçekleştirdikleri öğrenmelerle önce bireysel hedeflerini belirler. Ardından da organizasyonun hedefleri belirlenir ve hedeflere ulaşmak için çalışmalara başlanır.⁴⁷

Öğrenen organizasyonların yararları yukarıda sayılmıştır. Sağladığı bu yararlar nedeniyle günümüzde pek çok organizasyon “öğrenen organizasyon” olmak için çalışmalarını devam ettirmektedir. Bu konudaki çalışmaları inceleyerek kendisine uyarlamaya çalışan organizasyonlar, yönetici ve çalışanlarıyla yeniliklere açık bir yönetim anlayışını benimsemiştir.

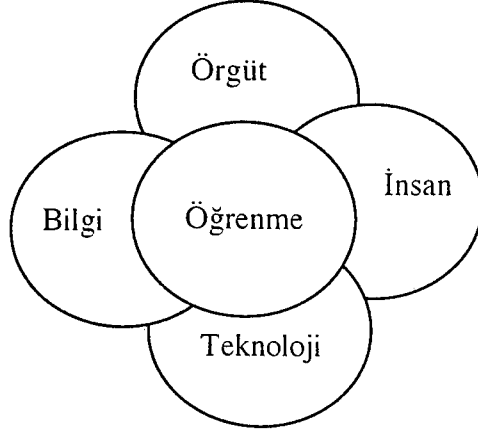
Öğrenen organizasyonlardaki çalışmaların gerçekleştirilmesinde danışmanlardan,

⁴⁶YAZICI, a.g.e., 105.

⁴⁷Adnan ÇELİK, “Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, (12-11 Kasım 1998), s.105.

profesyonel yöneticilerden ve alan uzmanlarından yararlanılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi öğrenen organizasyonlarda tüm çalışanlar yurt içinde veya yurt dışında eğitilere gönderilmektedir. Organizasyona döndüklerinde yeni bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmaktadırlar. Böylece ğrenmelerin kesintiye uğramadan devam etmesi sağlanmaktadır.

unsurun biraraya gelmesini sağlayan “öğrenme” kavramları yer almaktadır. Tüm bu kavramların birbiriyle olan ilişkilerini aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



Şekil 3: Öğrenen Organizasyon Kavramları

Kaynak: YAZICI, a.g.e., s.203.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme en önemli unsurdur. Ancak öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ona destek olacak diğer unsurlara ihtiyaç vardır. Organizasyonda çalışanlar olmadan öğrenme gerçekleşemez. Ancak çalışanların ve yöneticilerin biraraya gelmesiyle oluşan örgütün devamlılığı da önemlidir. Üretimine devam eden organizasyon yeni teknolojilere de ulaştığı bilgiler ışığında açık olmak zorundadır. Bu nedenle öğrenmenin gerçekleşebilmesi dört unsura bağlıdır denilmektedir.

Buraya kadar anlatılanlara dayalı olarak öğrenen organizasyonların oluşturulabilmesi için yapılacak çalışmalar üç başlık altında toplanabilir:

- i. Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi**
- ii. Öğrenme Destek Birimi**
- iii. Gelişmelerin Gözden Geçirilmesi**

Organizasyonda öğrenmeye yönelik çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için öncelikle, organizasyonun öğrenmeye ihtiyacı olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Böyle bir ihtiyaç ortaya çıktığında ise öğrenmenin gerçekleştirilmesini sağlayacak destek birimleri oluşturulmalıdır. Son aşamada ise yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığını saptamak amacıyla değerlendirme yapılmalıdır. Böylelikle organizasyondaki gelişmeler gözden geçirilmiş olunur.

1.1. Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Öğrenme ihtiyaçlarının belirlenebilmesi için organizasyonda gerçekleştirilen öğrenme faaliyetlerinde “Neler yapılmalıdır?, Hangi konular ele alınmalıdır?, Ele alınan konular bireysel ve takım halinde öğrenme etkinliklerinde nasıl değerlendirilebilir?” gibi sorulara yanıt aranması gerekmektedir.⁴⁹

Bu sorulara yanıt aranırken organizasyonda yapılacak çalışmalar yönetim fonksiyonlarına dayalı olarak yürütülmektedir.

Organizasyonlarda yönetim faaliyetinin düzenli devam edebilmesi için yönetim fonksiyonlarına dayalı olarak çalışmaların yapılması gerekmektedir. Yönetim fonksiyonları beş başlık altında toplanmaktadır.

- i. Planlama
- ii. Örgütlenme
- iii. Yönetim
- iv. Koordinasyon
- v. Denetim

Planlama fonksiyonunda, organizasyonun istenilen noktaya ulaşabilmesi için amaçlarının saptanması ve bu amaçlara uygun yöntemlerin belirlenmesi çalışmaları yürütülmektedir.⁵⁰

Planlama ile organizasyonun ulaşması hedeflenen nokta tahmin edilmeye çalışılmaktadır.⁵¹

Planlama yapılırken “Ne yapılacak? Ne Zaman Yapılacak? Nasıl Yapılacak? Neden Yapılacak? Hangi Olanaklar Kullanılacak?” sorularına yanıt aranmaktadır.

⁴⁹YAZICI, a.g.e., s.204.

⁵⁰İlker BİRDAL ve Nilgün AYDEMİR, **Yönetim Teorileri**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık, 1992), s.8.

⁵¹İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, (Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık, 1. Cilt, 1995), s.121.

Planlama, organizasyonda çalışan herkesin görevidir. “Sadece üst yönetim tarafından gerçekleştirilecek ve çalışanlar da yapılan planlara uyacaklardır” gibi bir anlayış yanlıştır. Çünkü planlama organizasyonun her kademesinde ayrı ayrı yapılmalıdır. Çalışanlar kendi bölümlerinde yaptıkları çalışmalara uygun olarak planlarını yapmalıdırlar. Her bölüm için ayrı ayrı yapılan planlar, üst yönetim tarafından biraraya getirilerek, organizasyonun en genel anlamda ulaşması gereken nokta olarak belirlenmelidir.

Organizasyonlarda planlama fonksiyonunun gerçekleştirilebilmesi için amaçların belirlenmesi önemlidir. Her organizasyonun ulaşmak istediği bir amaç bulunmaktadır. Bu amaç önceden belirlenirse, çalışmalar düzenli olarak gerçekleştirilebilecektir. Amaçların belirlenmesiyle birlikte organizasyonun politikalarının, prosedürünün, bütçesinin ve programlarının hazırlanması daha kolay olacaktır.

Öğrenen organizasyonlara geçiş çalışmalarında ise yönetimin, planlama fonksiyonuna dayalı olarak çalışmalarını yürütmesi gerekmektedir. Çünkü öğrenen organizasyonlarda da vizyon ve misyon belirleme çalışmalarının yapılması önemlidir. Bu çalışmalarla yakın ve uzak gelecekte organizasyonun ulaşması gereken amaçları belirlenmektedir. Böylece belirlenen amaçlar doğrultusunda, öğrenen organizasyonlarda önemli olan öğrenme faaliyetleri yürütülmektedir.

Gerçekleştirilecek öğrenme faaliyetleri, organizasyon için “Ne kadar yararlı olacak? Hangi çalışmalar yapılacak? Bu çalışmaları yaparken nelere dikkat edilecek?” gibi sorulara yanıt aranmaktadır. Bu sorulara verilen yanıtlar, organizasyonun “öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesini” sağlayacaktır. Elde edilen veriler kısa ve uzun dönemde ulaşılması gereken amaçları ortaya koyarak çalışmalara başlanmasını sağlayacaktır.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme faaliyetlerinin planlamaya dayalı olarak gerçekleştirilmesiyle çalışmalar daha da kolaylaşacaktır. Çalışanlar da planlama çalışmalarına katılabileceklerdir. Böylelikle kendilerini organizasyonun bir parçası olarak göreceklerdir. Ayrıca yapılan planlama çalışmalarıyla, çalışanların yaratıcılıkları gelişecek ve zaman tasarrufu sağlanacaktır. Yöneticiler bütün dikkatlerini ulaşılması gereken amaçlar ve bu konuda yapılan çalışmalar üzerinde yoğunlaştıracaklardır.⁵²

Organizasyonda, gerçekleştirilmesi gereken öğrenme faaliyetleri belirlendikten

⁵²ÖZALP (1995), a.g.e., s.152.

sonra, çalışanların performanslarını geliştirmek üzere bu konularda çalışmalar yapılacaktır. Öğrenme etkinliklerinin sonunda organizasyonun bütünündeki değişiklikler saptanacaktır. Aynı zamanda müşteri istekleri de gözönüne alınarak öğrenme çalışmalarına devam edilecektir.⁵³

Öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesinde yönetim fonksiyonlarına bağlı olarak çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle organizasyon, planlama fonksiyonuna bağlı olarak öğrenme adına yapması gereken çalışmaları belirlemelidir. Organizasyonun belirlediği vizyon ve misyona ulaşabilmesi için hangi öğrenme faaliyetlerini gerçekleştireceği saptanmalıdır. Bu saptamaların yapılmasının ardından düzenli bir şekilde çalışmalara başlanabilmesi için örgütlenme fonksiyonuna da ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütlenme, organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için; yapılması gereken işleri, bu işlerin yapılması için gerekli olan birimlerin oluşturulmasını, bu birimlerde çalışacak yeterliliğe sahip personelin bulunmasını içeren bir fonksiyondur.⁵⁴

Örgütlenme fonksiyonu ile organizasyonda hangi işlerden kimlerin sorumlu olacağı belirlenmekte, yetki ve sorumlulukların dağılımı yapılmaktadır. Böylece çalışanlar arasında bir bağ kurulmaktadır.⁵⁵

Yetki ve sorumluluklar belirlendikten sonra çalışanlara yapacakları işleri zamanında yetiştirebilmeleri için gerekli araçların sağlanması da önemlidir. Yeterli düzeyde ve son teknolojik gelişmelere uygun araçlarla, çalışanlar daha verimli olacaklardır.

Çalışanların başarılı olabilmeleri için organizasyonun bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Kendi alt amaçlarını oluşturan bölüm çalışanları, bu amaçların biraraya gelmesiyle organizasyonun genel amaçlarına ulaşmasını sağlamalıdır. Öğrenme faaliyetlerinde kendi yapacağı çalışmalar için gerekli olan bilgileri elde eden

⁵³GARVIN (1999), a.g.e., s.78.

⁵⁴Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım-Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993), s.110.

⁵⁵Mümin ERTÜRK, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım-Yayım ve Dağıtım A. Ş., 1995), s.76.

çalışan, bu bilgileri organizasyonun tamamı için nasıl kullanacağını mutlaka düşünmelidir.

Organizasyonda her bölümün yaptığı çalışmalardan sorumlu olan bir üst bölüme ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece yapılan çalışmaların kontrolü daha kolay sağlanmaktadır.

Organizasyonlarda yapılacak işlerin belirlenmesi ve bunların yerine getirilmesi tek başına yeterli değildir. Çalışmaların en az maliyetle gerçekleştirilmesi de organizasyonlar için önemlidir. Çalışmaların maliyetinin azaltılması için işbölümü yapılması da gerekmektedir. İşbölümü çalışmaların düzenli yürütülmesinde de önemli bir yere sahiptir. Organizasyonlardaki öğrenme çalışmalarında ise, çalışanlar takım halinde öğrenme etkinliklerinde bulunacaklarından verimlilikleri daha fazla olacaktır.

Çalışanların hangi basamaklarda hangi görevleri yerine getireceğinin tanımlanması gerekmektedir. Görev tanımlarının yapılmasıyla, çalışanlar hangi öğrenme faaliyetlerine katılmaları gerektiğini saptayacaklardır. Böylelikle hangi işin, kim tarafından yapılacağı belli olduğu için, hangi eğitimleri kimlerin alacağını saptanması da kolaylaşacaktır.

Kendi işleriyle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olan ve gerekli eğitimleri alan çalışan, karşılaştığı her problemin çözümünde üstüne başvurmayacaktır. Böylece yöneticiler de her konuda rahatsız edilmeyeceklerdir.

Örgütlenme fonksiyonunun ilkelerinden birisi de değişebilirliktir. Bu ilke; organizasyonun, içinde bulunduğu çevre değiştikçe değişmesi anlamına gelmektedir.⁵⁶ Öğrenen organizasyon olmaya çalışan organizasyonların da çevredeki değişikliklere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu değişikliklere uyum sağlayabilmek için organizasyon, öncelikle öğrenme ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu konudaki çalışmalarını yürütmelidir.

Öğrenme ihtiyaçlarını saptayarak değişmek için öğrenme faaliyetlerini yürüten organizasyonun, çalışmalarını aksatmaması gerekmektedir. Yani yapılan çalışmalar sürekli olmalı ve belirli dönemlerde yapılması gereken değişiklikleri kapsamalıdır.

Çalışanlar arasında yeterli işbirliğinin sağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, organizasyonda yürütülmesi gereken önemli çalışmalardır. Organizasyon şemasının oluşturulması da önemlidir. Çünkü bu şemaya göre kimlerin hangi işleri

⁵⁶EREN, a.g.e., s.119.

yapmak üzere, hangi bölümlerde yer alacağı ve hangi üste bağlı olacağı belli olmaktadır. Organizasyonun öğrenme ihtiyaçları belirlendikten sonra bu ihtiyaçlara yönelik çalışmalar yürütülecektir.⁵⁷ Çalışanlar bireysel olarak gelişimlerini tamamladıkları gibi takım halinde öğrenme faaliyetleriyle de birbirlerini destekleyeceklerdir.

1.2. Öğrenme Destek Birimi

Öğrenen organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimde yer alan kişilerin yöneticilik yerine liderlik özelliklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesi çalışmalarında, yönetimin planlama ve örgütlenme fonksiyonları gözönünde bulundurulmaktadır. Öğrenme destek birimi çalışmalarında ise yöneltme ve koordinasyon fonksiyonları üzerinde durulmaktadır.

Yöneltme; yöneticinin çalışanlarına yapmaları gereken şeyleri söylemesi ve bunların yapılıp yapılmadığını gözden geçirmesidir.⁵⁸

Yöneltme fonksiyonunda yönetici, çalışanlarına sadece emirler vermez. Hangi işi, kimin yapacağını ve neden yapması gerektiğini de belirlemektedir.⁵⁹

Yöneltme fonksiyonunun özünde yöneticinin çalışanlarıyla yüzyüze gelmesi ve onlara emirler vermesi yer almaktadır. Ancak yönetici verdiği emirlerin yerine getirilmemesi gibi bir durumla da karşılaşabilir. Bu nedenle yöneticinin liderlik özelliklerini öğrenmesi ve kendini bu yönde geliştirmesi gerekmektedir.

Liderlik, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin çalışanları etkileme gücüdür.⁶⁰ Ancak her yönetici liderlik vasıflarına sahip olmayabilir. Yönetici bireysel özelliklerine dayalı olarak ortaya çıkan güç kaynaklarına sahip değilse, farklı güç kaynaklarını kullanarak lider olmalıdır.

Öğrenen organizasyonlarda, yöneticinin çalışanları desteklemesi gerekmektedir. Bu destek sayesinde çalışanlar, öğrenme faaliyetlerine daha çok önem vereceklerdir.

⁵⁷Mustafa TÜRENGÜL, "Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Bir Uygulama" *Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, (Cilt:XIII, S:1-2, 1997), s.260-261.

⁵⁸ÖZALP (1995), a.g.e., s.188.

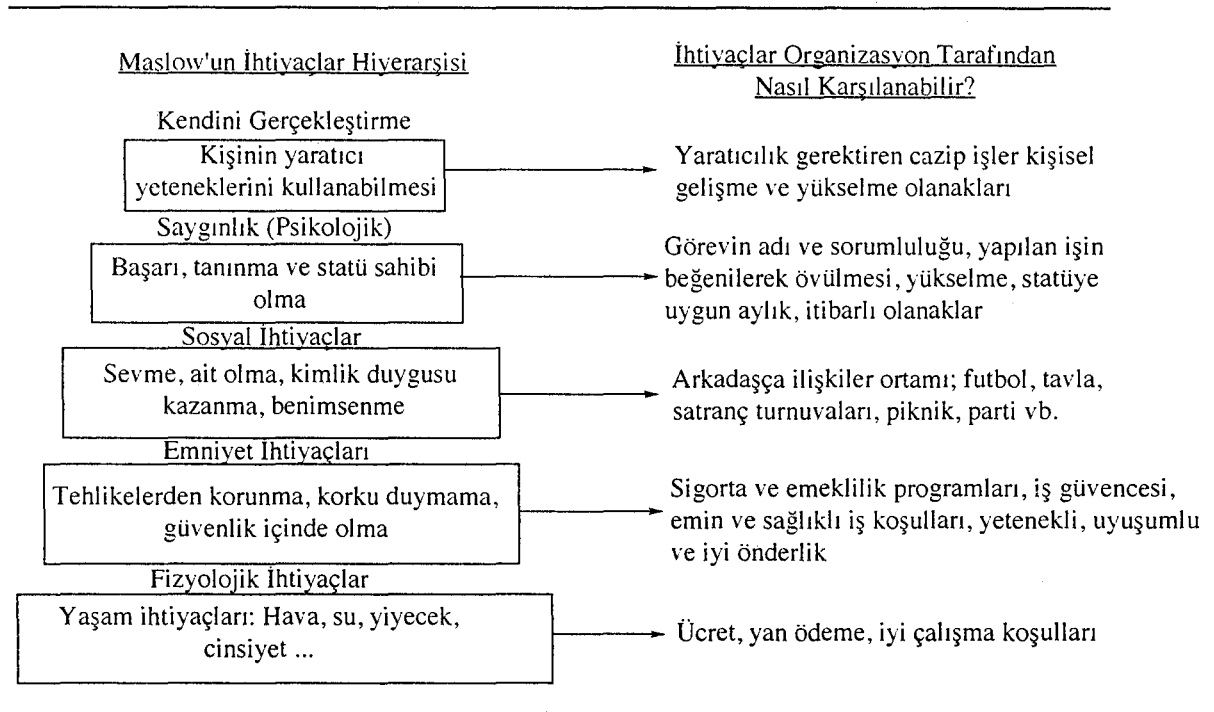
⁵⁹ERTÜRK, a.g.e., 121.

⁶⁰Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997), s.189.

Yöneticinin, böyle bir desteği çalışanlarına verebilmesi için etkili liderlik vasıflarına sahip olması önemlidir. Yönetici, olaylara katı bir bakış açısıyla yaklaşan, sorunlara kendisi çözüm bulan, herşeyi problem eden biri olmaktan çıkmalıdır. Daha çok çalışanlarını destekleyen, onlara moral veren ve çalışanları organizasyona bağlayan kişi olmalıdır.⁶¹

Yönetme fonksiyonunda yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olmasının yanısıra, çalışanlarını işe motive etmesi de gerekmektedir. Bu iki koşul birbirini destekler niteliktedir. İyi bir lider, çalışanlarına nasıl davranacağını da bilmek zorundadır.

Çalışanların motive edilmesi için çeşitli motivasyon kuramları vardır. Bu kuramların başında yer alan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki 5 ana başlık organizasyona uyarlandığında yapılması gerekenler şöyle sıralanmaktadır.



Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Organizasyondaki Çalışmalara Uyarlanması

Kaynak: Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997) s.173.

Şekil 4'te de görüldüğü gibi organizasyonda, çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri ve verimli olabilmeleri için yöneticiler tarafından motive edilmeleri gerekmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi organizasyonların yaptıkları

⁶¹YAZICI, a.g.e., s.205.

çalışmalara uyarlandığında öncelikle çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Çalışanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yaptıkları işin sonucunda yeterli ücreti almaları önemlidir. Aldığı ücretten memnun olan çalışan, organizasyonun kendisine sağladığı güvenceleri de gözönünde bulunduracaktır. Sağlık ve emeklilik güvenceleri olan çalışanlar yaptıkları çalışmalarda daha verimli olacaklardır. Ayrıca organizasyonu benimseyecekler ve kendileri için rahat bir çalışma ortamı oluşturacaklardır. Yaptıkları çalışmalara değer verildiğini gören çalışanlar daha başarılı olabilmek için organizasyonda düzenlenen eğitim faaliyetlerine katılacaklardır. Bu eğitim faaliyetleriyle yeni bilgilere ulaşan çalışanlar organizasyonun gelişimi için de çaba harcayacaklardır. Böylece organizasyonda gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri ve yapılan işler çalışanlar için anlamlı hale gelecektir.

Motive edilen ve değer verildiğini hisseden çalışan kendini organizasyonun bir parçası olarak görecektir. Bunun sonucunda organizasyondaki iyi haberleşme sistemiyle, çalışanlar organizasyonun bütünü hakkında bilgiye sahip olacaklardır.

Öğrenen organizasyonlarda geçerli olması gereken haberleşme tipi çok yönlü haberleşmedir. Organizasyonda gerçekleştirilen haberleşmenin iyi olması ile tüm gruplar biraraya gelebilir.

Çalışanların oluşturduğu gruplar, planlama fonksiyonunda belirlenen amaçlara ulaşabilmek için, karar almada ve işlerin yapılmasında biraraya gelmelidir. Bu çalışmaya koordinasyon adı verilmektedir.⁶²

Organizasyonda koordinasyon fonksiyonunun geçerli olmasıyla birlikte çalışanlar arasında işbölümü sağlanmaktadır. Her çalışan diğerinin ne yaptığından haberdar olmaktadır.

Organizasyonda yapılacak işlerin öğrenilmesi ve çalışanların bu konuda fikir alışverişinde bulunmak için biraraya gelmeleri sonucunda, takım halinde öğrenme faaliyetleri ortaya çıkmaktadır. Birbirini tanıyan, bir diğerinin yaptığı işten haberdar olan çalışanlar işlerin düzenli yürümesi için biraraya gelmektedirler. Aynı şekilde, öğrenme faaliyetini sadece bireysel gelişimi sağlamak için değil, organizasyonun bütününe yararlı olmak için gerçekleştiren çalışanlar da takım halinde öğrenme faaliyetlerini düzenlemektedir.

⁶²ÖZALP (1995), a.g.e., s.204.

Koordinasyon fonksiyonunun gözönünde bulundurulmasıyla birlikte, yeni teknolojilerin de kullanımı konusunda çalışanlar birbirlerine yardımcı olacaklardır. Yeni teknolojilerin kullanımı ise öğrenen organizasyonlarda önemli bir çalışmadır.

Kısaca; öğrenme destek birimi denildiğinde, başta yöneticinin sahip olması gereken etkili liderlik anlayışı akla gelmelidir. İyi bir lidere sahip olan organizasyonda, öğrenme faaliyetleri olumlu şekilde devam edecektir. Daha sonra çalışanların biraraya gelmesiyle, takım halinde öğrenme faaliyetleri önem kazanacaktır. Böyle bir çalışmanın yürütülmesinde çalışanların, motive edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda iyi bir haberleşme ağının kurulması da önemlidir. Biraraya gelen ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarfeden çalışanlar, bireysel gelişimlerini tamamlarken organizasyonun gelişimini de hızlandıracaklardır.

1.3. Gelişmelerin Gözden Geçirilmesi

Organizasyonlarda gerçekleştirilen yönetim fonksiyonlarının sonucusu ise denetimdir. Denetim, yönetim fonksiyonlarının içinde en temel fonksiyondur. Denetim fonksiyonunda başarılması istenen durumla, başarılan durum arasında köprü kurulmaktadır.⁶³

Organizasyonda öncelikle ulaşılmak istenen amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçlar belirlendikten sonra, amaçlara ulaştıracak çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Tüm çalışmaların sonucunda başta belirlenen amaçlara ne kadar ulaşıldığının tesbit edilmesi için denetimin yapılması gerekmektedir. Böylelikle organizasyonun içinde bulunduğu durum saptanır. Bu duruma uygun olarak, gerekiyorsa düzeltici tedbirler alınması için çalışmalar yapılır.

Denetim yapılırken, çalışmaların başında belirlenmiş olan amaçlar gözönünde tutulmaktadır. Çalışmalar, amaçlara göre düzenlenirken, aynı zamanda ileride yapılacaklar da gözönünde bulundurulmalıdır. Çalışanların kendilerini çok fazla baskı altında hissetmelerine neden olacak bir denetim gerçekleştirilmemelidir. Denetim, belirli dönemlerde tüm çalışanların bilgisi dahilinde gerçekleştirilmelidir. Ara dönemlerde ise denetim, yönetim tarafından çalışanlara hissettirilmeden yapılmalıdır. En önemlisi de denetim tamamlandıktan sonra yapılanlar, yapılması gerekenler, ulaşılan olumlu ya da olumsuz sonuçlar rapor haline getirilmelidir. Bu raporlar sayesinde, daha sonraki

⁶³ÖZALP (1995), a.g.e., s.225.

dönemlerde aynı sorunlarla karşılaşıldığında neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibi olunmalıdır.

Öğrenen organizasyonlarda gerçekleştirilen öğrenme faaliyetlerinin de gözden geçirilmesi önemlidir. Öncelikle organizasyondaki öğrenme ihtiyaçları belirlenir. Ardından öğrenme destek birimleriyle çalışmalar yürütülür. Ancak, yapılan çalışmaların ne kadar etkili olduğunu saptamak amacıyla, mutlaka gözden geçirme faaliyetinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Her öğrenme faaliyetinin sonunda bir değerlendirme yapılmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda, öğrenme “Nasıl gerçekleşti?”, “Neler Öğrenildi?” sorularının cevaplarına ulaşılması, daha sonraki çalışmalar için önemlidir. Bu sorulara verilen cevaplarla elde edilen bilgiler, bir sonraki öğrenme faaliyetinde girdi olarak kullanılacaktır.

Gerçekleştirilen öğrenme faaliyetlerinin, sadece denetlenmesi yeterli olmamaktadır. Özellikle takım halinde öğrenme faaliyetlerinde, yapılanlar ve sonraki dönemde yapılması gerekenler karşılaştırılmalıdır. Böylelikle hem çalışanlar hem de organizasyon adına, iyileştirme faaliyetlerine daha fazla önem verilecektir.

Organizasyonun içinde bulunduğu durum saptandıktan sonra, gelecekte ulaşılması gereken durum belirlenecek ve yapılması gerekenler kararlaştırılacaktır.

Takım halinde öğrenme faaliyetlerinin denetlenmesinde, takıma dahil olan çalışanlar da denetime katılmalıdır. Eksiklikler tartışılmalı ve bunların nasıl giderileceği konusunda karara varılmalıdır. Bu çalışmalarla organizasyonlarda öğrenmeyi zorlaştıran engeller ortadan kaldırılmaktadır. Böylelikle öğrenen organizasyon olma çalışmaları daha sağlam temeller üzerinde devam ettirilmektedir.

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA YER ALAN AŞAMALAR

Organizasyonlar bireyler aracılığıyla öğrenmektedir. Ancak organizasyonun öğrenen organizasyon olabilmesi için bireysel öğrenmelerin organizasyonel öğrenmelere dönüştürülmesi gerekmektedir.

Organizasyonda en önemli unsur “insan”dır. Ancak her insan bir diğerinden farklıdır. Çalışanların öğrenme kapasiteleri, sahip oldukları bilgi düzeylerindeki farklılıklar, verimlilik düzeylerini de etkileyecektir. Bu nedenle her çalışanın sahip

olduğu kapasiteyi kullanarak, yeni teknolojileri öğrenmesi ve organizasyon adına verimliliğini artırması gerekmektedir.⁶⁴

Öğrenen organizasyonlarda bilgiye ulaşmak önemlidir. Çalışanların kendi alanlarıyla ilgili ulaşacakları bilgiyi özümsemeleri ve uygulanabilir hale getirmeleri gerekmektedir. Elde ettikleri yeni bilgilerle, karşılaştıkları problemlere kalıcı çözümler üretebilen çalışanlar, bilgiyi davranışa dönüştürmüş olurlar. Problemlere çözüm ürettiklerini gören çalışanların performansları yükselir. Bunun ardından da sürekli öğrenme ve organizasyondaki aksaklıkları iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilir.⁶⁵

Organizasyondaki öğrenmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için ilk olarak esnek bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir. İkinci olarak ise organizasyonun içinde bulunduğu durum ile amaçlarının ve çalışanların öğrenme faaliyetleri sonucunda ulaştıkları noktanın, organizasyon amaçlarına ne kadar yakın olduğunun saptanması gerekmektedir.⁶⁶

Öğrenen organizasyonlarda, öğrenme faaliyetlerinin sürekli olması için çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gerekmektedir. Organizasyonun gelişebilmesi için çalışanlardan başlanarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, Peter Senge tarafından 5 ana başlıkta toplanmıştır. Bu başlıklar şöyle ifade edilmektedir.

- Kişisel Ustalık
- Zihni Modeller
- Takım Halinde Öğrenme
- Paylaşılan Vizyon
- Sistem Düşüncesi

2.1. Kişisel Ustalık

Kişisel ustalık; bireyin amaçlarını belirlemesi, bunlara ulaşmak için kendini geliştirmesi, bu yönde yeni bilgilere açık olması ve ulaşacağı son noktayı net olarak görmesi anlamına gelmektedir.⁶⁷

⁶⁴SENGE, a.g.e., s.155.

⁶⁵GARVIN (1999), a.g.e., s.76.

⁶⁶Chris ARGYRIS and Donald A. SCHON, **Organizational Learning II**, (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996), s.187.

⁶⁷SENGE, a.g.e., s.157.

Çalışanlar, kişisel ustalık düzeylerini yükseltme yönünde çalışmalar yapmalıdırlar. Böylelikle belirledikleri amaçlara ulaşmak için yeni bilgileri de edinebilirler. Ulaştıkları yeni bilgilerle, kişisel amaçlarını gerçekleştiren çalışanlar, aynı zamanda organizasyonun da amaçlarına ulaşmasını sağlarlar. Sonuçta, organizasyonun amaçları gerçekleştirilirken karşılaşılan problemler de kolaylıkla çözülebilir. Kişisel ustalığı gelişmiş çalışanlar organizasyonun içinde bulunduğu durumu net olarak görebilirler. Bunun sonucu da yapılması gerekenleri sıraya koyarak çalışmaları hızlandırır.

Çalışanların, kişisel ustalık düzeylerini geliştirmede bireysel özellikleri önem taşımaktadır. Kendini geliştirme çabası içinde olan çalışan, bu düzeye önem vermelidir. Organizasyonun gelişmesi için “çalışanların bireysel gelişimi önemlidir”, ilkesinden hareket eden öğrenen organizasyonlarda, çalışanların kişisel ustalık düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Kişisel ustalık düzeyine sahip olan kişilerde bulunması gereken özellikler şunlardır.⁶⁸

- Bireysel amaçlar belirlenmiştir.
- Kendini geliştirmek ve yeni bilgilere sahip olmak önemlidir.
- Değişim vazgeçilmez bir unsurdur.
- Karşılaşılan problemlerin çözülebilmesi için yapılacaklar sorgulanır.
- “Ben yaptığım işin en iyisiyim” düşüncesi kabul edilmez.
- Yapılan işle ilgili sorumluluk almak önemlidir.
- Hızlı bir öğrenme gerçekleştirilir. Bunun sonucunda bireysel doyuma ulaşılır.
- Önemli olan, belirlenen amaca ulaşmak için ne kadar sürenin geçeceği ve hangi araçların kullanılacağı değil, belirlenen amaca ulaşmaktır.

Kişisel ustalık, her çalışanın ulaşabileceği kadar kolay olmayan bir düzeydedir. Ancak bu düzeye ulaşabilen çalışanlar, ulaşmak istedikleri sonucu hiç bir sorunla karşılaşmadan elde ederler. Çünkü ulaşılacak istenen amaçlar belirlendikten sonra, bireyi bu amaçlara ulaştıracak engeller saptanır. Engellerin bilinmesi, nasıl ortadan kaldırılacaklarının da düşünülmesi sonucunu ortaya çıkartmaktadır.

Çalışanların, belirledikleri amaçlara ulaşmada engellerle karşılaşmaları, morallerini de

⁶⁸SENGE, a.g.e., s.158-182.

bozabilir. Oysa bireyin yaşadığı ortamda, yaptığı her çalışmada engellerle karşılaşması çok doğaldır. Her engelle karşılaşıldığında geri dönmek yerine, o engeli aşmak için çaba sarfetmek önemlidir. Bunun için de, öncelikle birey, belirlediği üst amaca ulaşabilmek için daha alt amaçları gerçekleştirme yolunu seçmelidir. Bir alttaki amaç, üstteki amacın gerçekleşmesinin garantisi olacaktır. Böylelikle birey, yavaş yavaş ama emin adımlarla ulaşmak istediği noktaya yaklaşacaktır.

Öğrenen organizasyonlarda ise çalışanların, kişisel ustalık düzeylerini geliştirmelerine destek olunmalıdır. Bunun için de çalışanların, o ana kadar aldıkları eğitimler ve bu eğitimlere bağlı olarak sahip oldukları yetenekler gözönünde bulundurulmalıdır. Çalışanlarda var olan yetenekler geliştirildiğinde, iş doyumunu arttığı için sorumluluk düzeyi yükselmektedir.⁶⁹

Organizasyonda çalışanların kişisel ustalık düzeyi, iki yolla geliştirilebilir. Bu yollardan birincisi çalışanlara, kişisel ustalık düzeylerini geliştirdikleri ölçüde değer verileceğini göstermektir. İkinci yol ise çalışanların bu yönde çaba sarfetmeleri sonucunda “işbaşında eğitim” görmelerini sağlamaktır.⁷⁰

Çalışanların kişisel ustalık düzeylerini geliştirmeleriyle, öğrenen organizasyon olma yolunda adımlar atılmış olunur. Ayrıca öğrenen organizasyon olma çalışmalarında, gerçekleştirilmesi gereken diğer aşamalar için bir temel oluşturulur. Bu nedenle kişisel ustalık düzeyi çalışmaları, çalışanlar tarafından sürekli hale getirilmeli ve organizasyon tarafından da desteklenmelidir.

2.2. Zihni Modeller

Zihni modeller, bireyin davranışlarını etkileyen, hayata bakış açısını belirleyen, kökleşmiş genellemeleri iyileştirme çalışmalarını kapsamaktadır.⁷¹ Bireyler bilinç altına yerleşen düşüncelerden habersizdirler. Bu düşüncelerin, davranışlarını etkilediğini farketmezler. Zihni modellerde amaç, bireylerin bilinç altında varolan kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşmalarını sağlamaktır. Öğrenen organizasyonlarda, öncelikle yöneticiler bu kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşmaya çalışmalıdır. Ardından da çalışanlar, gelişmeye açık olmaya ve düşünce yapılarını değiştirmeye yönlendirilmektedir.

⁶⁹Pınar SÜROL ÖZER, “Örgütsel Öğrenme”, Celal Bayar Üniv. İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, (Sayı: 4, 1998), s.422.

⁷⁰SENGE, a.g.e., s.191.

⁷¹DÜREN, a.g.e.,s.142.

Önce yöneticilerin, ardından da çalışanların değişmesi önemlidir. Çünkü bilinçaltına itilen ve farkında olunmayan düşünceler bir süre sonra çalışan-yönetici ilişkilerini, çalışan-çalışan ilişkilerini ve genel olarak organizasyonun çalışmalarını etkileyecektir.

Her zaman doğru düşündüğünü sanan bireyler, yeniliklere açık olamazlar. Bunun sonucunda da hiç bir zaman kendilerini geliştiremezler. Öğrenen organizasyonlarda ise çalışanların kendilerini geliştirmelerine her zaman önem verilmektedir. Çalışanın gelişebilmesi için öncelikle kişisel ustalık düzeyine yükselmesi gerekmektedir. Ardından da kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşmalıdır. Bu iki disiplin birbiriyle içiçe geçmiş olarak düşünülebilir. Çünkü kafasından kalıplaşmış düşünceleri atmayan çalışan, amaçlarını da belirleyemez. Kendine amaç koyamayan çalışan, kafasını değiştirmeye çalışamaz. Bu nedenlerle öğrenen organizasyonlarda, kişisel ustalık düzeyi kadar, zihni modellerin gelişimine de önem verilmelidir.

Öğrenen organizasyonlarda, zihni modellerin oluşturulabilmesi için şu çalışmalar yapılmalıdır:⁷²

- Öncelikle organizasyondaki üst yönetim, zihni modellerini iyileştirmelidir.
- Üst yönetim, iyileştirmeye çalıştığı zihni modellerini, çalışanlara zorla kabul ettirmemelidir.
- Her olaya yönelik olarak geliştirilen zihni modeller, olabiliyorsa birden fazla olmalıdır. Böylelikle farklı bakış açıları ortaya çıkabilir.
- Zihni modelleri iyileştirirken, grup çalışmalarına önem verilmelidir.
- Grup çalışmalarında amaç, katılanların aynı zihni modellere sahip olmasını sağlamak değil, farklı bakış açılarına ulaşmaya çalışmaktır.
- Grup çalışmalarında olabiliyorsa, üst yönetim de yer almalı ve yapılan iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamalıdır.

2.3. Takım Halinde Öğrenme

Öğrenen organizasyonlarda, bireysel öğrenmeden organizasyonel öğrenmeye geçilmesi gerekmektedir. Organizasyonun öğrenebilmesi için takım halinde öğrenme faaliyetlerine önem verilmelidir.⁷³

⁷²SENGE, a.g.e., s.209.

⁷³ÖZER SÜROL, a.g.e., s.423.

Organizasyon, içinde bulunduğu çevreyi analiz ederek, ulaşmak istediği noktayı belirlemektedir. Bu nokta belirlendikten sonra, organizasyonun başarılı olması için iki veya daha fazla çalışanın biraraya gelerek oluşturduğu birime takım adı verilmektedir.⁷⁴

Takımlar, organizasyonda ortaya çıkan problemlere çözüm bulmak amacıyla biraraya gelirler. Aynı zamanda yapılan bu faaliyetlerle, yeni bilgilere de ulaşılabilir.⁷⁵

Takım halinde öğrenme faaliyetleri organizasyonlar için önemlidir. Çünkü çalışanlar birarada olduğunda güven duygusu artmaktadır. Bu faaliyetlerle çalışanlar, kendilerini organizasyonun bir parçası gibi hissetmektedirler. En önemlisi de çalışanlar, yaptıkları işle ilgili aldıkları kararın sorumluluğunu paylaştıkları için işlerini daha az stresli bulmaktadırlar.⁷⁶

Takım halinde öğrenme faaliyetleri, organizasyonlarda zaman isteyen bir çalışma gibi görülebilmektedir. Ancak önemli olan ne kadar zaman harcadığı değildir. Bu zamanın, organizasyonun yararına kullanıp kullanılmadığıdır.⁷⁷

Kısaca, takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, yaptıkları işi iyileştirme çabası içine girmektedirler. Birbirini tanımayan pek çok çalışan, bu faaliyetlerle tanışmaktadır. Sonuçta farklı zamanlarda çalışmalarına rağmen, aynı ortamı paylaştıkları için birbirlerine yardımcı olmaktadır. Çalışanların uyumlu çalışmaları ise organizasyonun amacına ulaşmasını ve sorunların ortadan kalkmasını sağlamaktadır.⁷⁸

Çalışanlar, takım halinde öğrenme faaliyetleriyle kendilerini, bir toplumun üyesi olarak hissetmektedirler. Takım içinde hangi işlerden sorumlu oldukları belirlenmiş olan çalışanlar, bu alanda bilgi birikimlerini arttırmaya çalışmaktadırlar.⁷⁹ Bilgi birikiminin artması deneyim kazanmayı da sağlamaktadır. Çalışanlar, yeni bilgilere ulaştıkça işbirliği

⁷⁴Hüseyin YILMAZ, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, **Standart**, (1999, Yıl: 128, Sayı: 448), s.29.

⁷⁵Ömer DİNÇER, **Örgüt Geliştirme “Teori, Uygulama ve Teknikler”**, (1. Baskı, İstanbul: Timaş Basım-Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992), s.224.

⁷⁶Donald H. WEISS, **Başarılı Ekip Oluşturma**, Çev.: Erhan Tuskan, (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993), s.18.

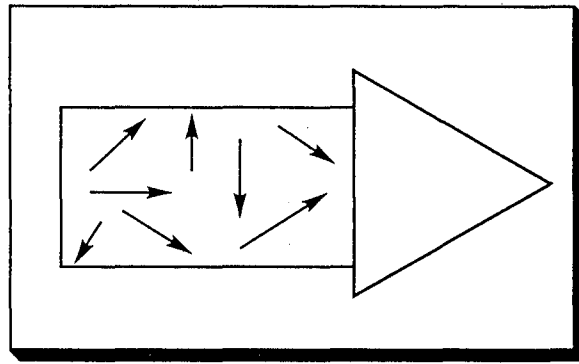
⁷⁷Bilge ERENGÜL, **Kültür Sihirbazları**, (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997), s.139.

⁷⁸WEISS, **a.g.e.**, s.8.

⁷⁹A. Kadir ÖZER, **Gerçekçi Yönetişim**, (İstanbul: Varlık Yayınları, 1997), s.312.

yapma istekleri artacaktır. Öğrenen organizasyonlarda, bu faaliyetlere katılan çalışanlar, ulaşılan başarılarla herkese açık ve dürüst davranıldığını görmektedir. Organizasyonun ulaşması gereken noktanın ne olduğu, yapılan çalışmalarla şu anda nerede bulunduğu, tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. Böylece çalışanlar, kendi istekleriyle sonraki çalışmalara katılmaktadırlar.⁸⁰

Takım halinde öğrenme faaliyetleri, öğrenen organizasyonların oluşturulmasında önemli bir çalışmadır. Bu çalışmadan, yeterli ölçüde yararlanabilmek için pek çok özelliğin gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Biraraya gelen çalışanlar kendilerini geliştirme çalışmalarına önem vermelidirler. Bu çalışmaların ardından da neler yapılacağını saptanması gerekmektedir. Çalışanlar takım halinde öğrenme faaliyetlerinin önemini anlamış olmalıdırlar. Yapılacak çalışmaların gerekliliği açıklanmadan oluşturulan takımlarda, çalışanlar bireysel enerjilerini farklı yönlerde kullanacaklardır.



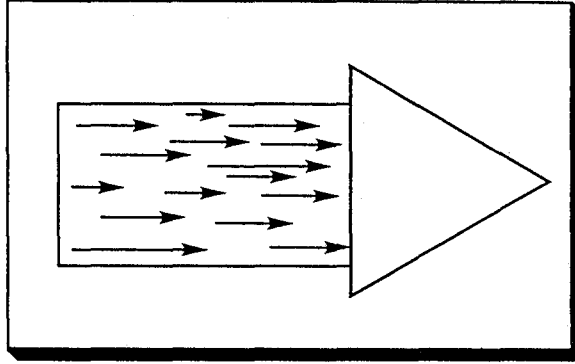
Şekil 5: Takımda Bireysel Enerjilerini Farklı Yönlerde Kullanan Bireyler

Kaynak: Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, 7. Baskı, Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2000, s.255.

Şekil 5’de beklentileri ve belirledikleri amaçları farklı olan çalışanlarca oluşturulan bir takım gösterilmektedir. Ortak bir amaç olmaksızın çözülmeye çalışılan problemlerde, her birey kendi bakış açısını kullanacaktır. Bu da takım çalışmalarının özünü oluşturan, ortak çalışma alışkanlıklarını ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle, aynı amaca yönelmeden biraraya gelen çalışanların, karşılaştıkları problemlere farklı çözümler ürettikleri topluluk çalışmasına takım çalışması adı verilemeyecektir.

⁸⁰Don HELLRIEGEL, Susan E. JACKSON ve Diğerleri, **Management**, (South Western College Publishing, 1999) s.432.

Tüm bunların tersine çalışanlar, birbirleriyle uyumlu olarak çalışmalarını gerçekleştirdiklerinde ise, daha verimli sonuçlar ortaya çıkacaktır.



Şekil 6: Takımda Bireysel Enerjilerini Aynı Yönde Kullanan Bireyler

Kaynak: SENGE, a.g.e., s.256.

Amaçları birbirine paralel olan ve birarada çalışmaktan zevk alan bireylerin oluşturduğu takımlarda, enerji boşa harcanmayacaktır. Takımın bütün üyeleri, aynı amaca ulaşmak için çaba sarfederken, yaptıkları çalışmalardan da zevk alacaklardır. Şekil 6’da görüldüğü üzere takımlarda yer alan bütün çalışanlar, takımı benimsemişlerdir.

Eğer çalışanlar “Biz” sözcüğünü “Ben” sözcüğüne göre daha fazla kullanıyorlarsa takım çalışması benimsenmiştir denilebilir.⁸¹

Takım halinde öğrenme faaliyetlerine katılan çalışanların, öncelikle bu çalışmanın önemini kavramış olmaları gerekmektedir. Sonrasında da çalışanların, yapılacak çalışmalardan verimli sonuçlar elde edebilmek için takımla birlikte düşünme alışkanlıklarını geliştirmeleri önemlidir. Oluşturulan takımlarda, yapılacak çalışmaların düzenli devam etmesi için bir danışmanın görev alması gerekmektedir. Bu danışman rehberliğinde yapılacaklar planlanmalı, görev dağılımı yapılmalı ve çalışmalar düzenlenmelidir.⁸²

Takım halinde öğrenmenin “öğrenen organizasyonlar” için neden önemli olduğunu şöyle sıralayabiliriz.

- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle, bireylerin sahip oldukları düşünme gücü biraraya getirilecektir. Böylece istenilen sonuca daha kısa sürede ulaşılacaktır.

⁸¹Bob NELSON, **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Çev.: Serra Egeliler, (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1999), s.102.

⁸²DİNÇER (1992), a.g.e., s.227.

- Organizasyon bünyesinde bulunan takımlarla, kısa sürede daha fazla yeni bilgiye ulaşılabilmektedir.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, birlikte düşünmeyi, farklı fikirlere saygı duymayı öğreneceklerdir.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, grup içinde çalışmayı, iletişim kurabilmeyi, eleştiri yapabilmeyi ve eleştiriye açık olmayı öğreneceklerdir.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, sahip oldukları bilgilerini, diğerlerine doğru olarak aktarmayı da öğreneceklerdir.
- Takım halinde öğrenme faaliyetlerine katılan çalışanlar, organizasyondaki öğrenme faaliyetlerinin neden önemli olduğunu anlayacaklardır. Sonucunda bu konuda yapılacak çalışmalara her zaman destek olacaklardır.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, organizasyonun bir parçası olduklarını kabul edeceklerdir.⁸³
- Organizasyonu benimseyen çalışanlar için kendi problemlerinden önce organizasyonun karşılaştığı problemler gelecektir.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanların, verimliliği artacaktır.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle,ast-üst ilişkilerinin çok kesin belirlendiği organizasyon yapısı yerini, daha esnek bir yapıya bırakacaktır. Zaten öğrenen organizasyonlarda amaç esnek bir organizasyon yapısı oluşturmak ve çalışanlara önem vermektir.⁸⁴

Özetle, öğrenen organizasyonlardaki temel düşünce, organizasyonun birarada öğrenmesi ve gelişmesidir. Bunu sağlamak için sadece alt kademe çalışanlarının biraraya gelerek takım halinde öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirmeleri doğru değildir. Yöneticilerin de takım halinde öğrenme faaliyetlerine katılmaları gerekmektedir. Takım

⁸³SENGE, a.g.e., s.257-258-259.

⁸⁴Hüseyin YILMAZ, "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", **Standart**, (1999, Yıl: 38, Sayı: 490), s.57-58.

çalışmalarına katılan yöneticiler, organizasyon için bu çalışmaların neden gerekli olduğunu anlayacaklardır. Yapılacak çalışmalara da her zaman destek olacaklardır.

2.4. Paylaşılan Vizyon

Vizyon: Organizasyonun, uzun dönemde geniş bir bakış açısına sahip olması anlamına gelmektedir. Özer'in belirttiği gibi Dinçer'e göre vizyon, varolan gerçeklerin, umutların, tehlikelerin, fırsatların biraraya getirilmesiyle oluşan geleceğin tanımını yapmak için bakış açısı geliştirmektir.⁸⁵

Vizyon belirleyerek organizasyon, içinde bulunduğu çevredeki değişikliklere ayak uydurmaktadır. Müşteri beklentileri gözönüne alınarak, gelecek yıllarda organizasyonun ulaşabileceği nokta görülmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmaların açık, anlaşılır ve insanlarda güven oluşturur nitelikte olması gerekmektedir.⁸⁶

Organizasyonlarda, vizyon belirleme çalışmalarının yapılma nedenleri şöyle sıralanabilir.⁸⁷

- Organizasyonun gelecekte ulaşacağı noktayı kontrol etmek
- Yaratıcı düşüncelere önem verilmesini sağlamak
- Organizasyonda gerçekleştirilen çalışmaları iyileştirmek
- Organizasyonun tanıtımına önem vermek

Vizyon oluşturulmasında "Organizasyon gelecekte nerede olacak?" sorusu dikkate alınmaktadır. Organizasyon 5 ya da 10 yıl sonra, mutlaka belirlediği noktaya ulaşmak zorundadır. Organizasyon vizyonunu belirlendikten sonra, misyonunu, değerlerini ve hedeflerini belirlemek gibi bazı çalışmaları da gerçekleştirmelidir.

Misyon: Organizasyonun ürettiği ürün ya da sunduğu hizmetin nasıl olması gerektiğini, müşterilerin ve çalışanların organizasyona ilişkin görüşlerini açıklamaktadır.⁸⁸

⁸⁵ÖZER SÜROL, a.g.e., s.422.

⁸⁶Oya AYTEMİZ SEYMEN, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, (İstanbul: Beta Basım-Yayımlar A.Ş., 2000), s.100.

⁸⁷Mss El NAMAKI ve Turan ATILGAN, "Şirket Vizyonunun Yaratılması", **Dokuz Eylül Üniv. İİBF Dergisi**, (Sayı: 1, Cilt: 12, 1997), s.84.

⁸⁸Güneş BERBEROĞLU, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, (Eskişehir: And. Üniv. İ.İ.B.F. Yayınları, No:951, 1999), s.351.

Ayrıca misyon, organizasyonun neden kurulduğunu ve neler yapmak istediğini açıklamaya çalışmalıdır.⁸⁹ Organizasyon misyonunu belirleyerek, müşteri beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır.

Misyon oluştururken kısa ya da uzun cümlelerle, organizasyonun ne yapmak istediği ifade edilebilir. Önemli olan, organizasyonun üretim felsefesini ve yapmak istediklerini doğru ifade edebilmesidir.⁹⁰

Organizasyon misyonunu belirlerken şu noktalara dikkat etmelidir.⁹¹

- Belirlenen misyon, organizasyonun genel felsefesini açıklamalıdır.
- Misyon, organizasyonun nasıl görüldüğünü ortaya koymalıdır.
- Organizasyon, hangi müşteri kitlesini kendisine hedef aldığını misyonuyla açıklamalıdır.
- Misyon, organizasyonda üretilecek mal ve hizmetin ne olduğu konusunda bilgi vermelidir.
- Organizasyonda, üretim sırasında kullanılacak teknolojiler misyondan anlaşılmalıdır.
- Tüm bunlar ışığında misyon, organizasyonun sahip olduğu imaj hakkında bilgi vermelidir.

Değerler: Organizasyonda, misyon belirleme çalışmaları tamamlandıktan sonra değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Değerler, organizasyonun çalışmalarında, neleri yapması, neleri yapmaması gerektiğini gösteren ifadeler bütünüdür. Değerler, organizasyonun çalışanları tarafından benimsenmelidir. Çünkü vizyon belirleme çalışmalarının en genel çerçevesini değerler oluşturmaktadır.⁹²

Organizasyonda varolması gereken değerler; geleceğe yönelik olma, çalışanların kendilerini geliştirmelerini destekleme, katılımcı bir yönetim anlayışı benimseme, organizasyon içinde çok yönlü iletişim sağlama şeklinde ifade edilmektedir.

⁸⁹KOÇEL, a.g.e., 1995, s.65.

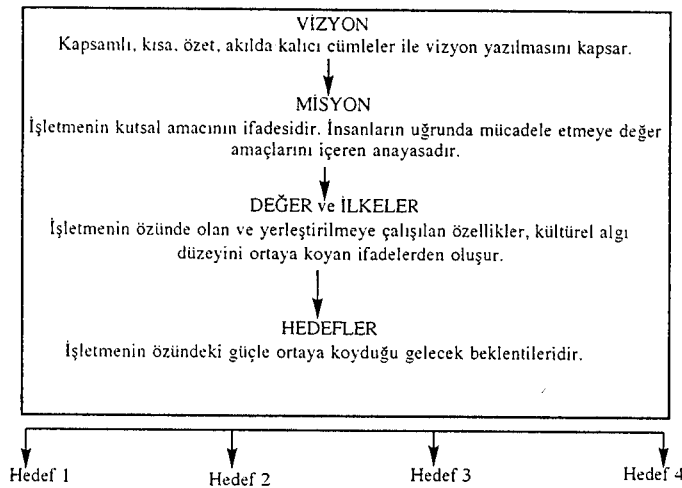
⁹⁰SEYMEN, a.g.e., s.97.

⁹¹KOÇEL, a.g.e., s.65-66.

⁹²BERBEROĞLU, a.g.e., s.352.

Hedefler: Organizasyonda, misyona bağılı olarak oluşturulan değerlerin ardından, hedefler belirlenmektedir. Hedefler, organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği noktayı göstermektedir. Ancak bu nokta vizyonda belirtilenden daha dar anlamdadır. Hedefler uygulamaya konduğunda, bir önceki hedefin etkililiğinin azalması sonraki hedefi de etkilemektedir. Bu nedenle yapılacak çalışmaların düzenli yürütülmesi gerekmektedir.

Organizasyonun vizyon, misyon, değer ve hedef belirleme çalışmaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.



Şekil 7: Vizyona Ulaşmayı Sağlayan Temel Öğeler

Kaynak: Gürcan PAPATYA ve Köksal HAZIR, "İşletmelerin Stratejik Vizyonu; Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Güz, 1999, 143-146, s.151.

Organizasyonun vizyonunun belirlenmesi, önemli bir çalışmadır. Organizasyonun, geleceğe yönelik resminin çizilmesi için yapılan çalışmaya "paylaşılan vizyon" adı verilmektedir. Organizasyonda böyle bir çalışma yapıldıktan sonra belirlenen vizyona ulaşmak için çalışanların hedeflerini oluşturmaları gerekmektedir. Bireysel hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için çaba gösteren çalışanlar kendilerini geliştireceklerdir. Böylece bireysel yönden gelişen çalışanlar, organizasyonun da gelişmesi için çaba sarfedeceklerdir.

Bireysel hedeflerini belirleyemeyen çalışanlar, organizasyonun üst yönetim tarafından oluşturulan vizyona ulaşması için çalışmalarını yürütemezler. Aynı zamanda organizasyonun oluşturulan misyonunu gerçekleştirme yolunda da çalışma yapamazlar.

Bu nedenle tüm çalışanların bireysel hedeflerini belirlemeleri, yapılacak çalışmalarda büyük önem taşımaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ön planda tutulmaktadır. Bu gelişimin içerisinde, yapılan işlerde iyi olmak ve yeni bilgiler edinmek yer almaktadır. Ancak bir de çalışanların, kişisel ustalık düzeylerini geliştirmeleri, zihni modellerini değiştirmeleri ve takım halinde öğrenme faaliyetlerine katılmaları gerekmektedir. Bu çalışmaların ardından da, bireysel hedef belirleme çalışmalarının gerçekleştirilmesi gelmektedir. Bireysel gelişimlerini sağlayan çalışanlar, organizasyonun vizyonu oluşturulduktan sonra, ona ulaşmak için çalışmalara başlayacaklardır. Bu çalışmaları gerçekleştirirken diğer çalışanları ortakları olarak görmeleri gerekmektedir. Böylece “benim düşüncem” ya da “benim vizyonum” gibi ifadeler, yerini “bizim düşüncemiz”, “bizim vizyonumuz” ifadelerine bırakacaktır. Bu düşüncelere dayalı olarak tüm çalışanlarca oluşturulan vizyon, pazar payında değişiklikler olsa da, çalışanlar değişse de, yeni teknolojiler kullanılsa da küçük değişikliklerle tekrar kullanılabilir hale getirilecektir.⁹³

Organizasyonda oluşturulan vizyonun sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:

- Oluşturulan vizyon sayesinde diğer organizasyonlarla rekabete girilebilecektir.
- Vizyon belirleme çalışmalarıyla, çalışanların yaratıcılığı ön plana çıkacaktır.⁹⁴
- Belirlenen vizyonla, uzun dönemde yapılacak çalışmalar ortaya konacaktır.⁹⁵
- Vizyon belirleme çalışmalarında, müşteri isteklerinin gözönünde bulundurulmasıyla, organizasyon daha gerçekçi sonuçlara ulaşabilecektir.⁹⁶
- Organizasyon, yeniliklere açık hale gelecektir.
- Vizyon belirlendikten sonra organizasyon, belirlenen vizyona ulaşmak için sürekli çaba sarfedecektir. Belirlenen vizyona ulaşıldığında organizasyonun çabasının sona ermemesi için tekrar vizyon belirleme çalışmalarına başlanacaktır.
- Vizyon oluşturulurken üst yöneticiler, organizasyonun ihtiyaçlarını bilip, bunları çalışanlarla paylaştıklarında gerçekçi sonuçlara ulaşılacaktır.⁹⁷

⁹³James C. COLLINS ve Jarry I. PARROS. **Kalıcı Olmak “Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yönetmek”**, Çev: Zuhal Çivi, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.308.

⁹⁴PAPATYA ve HAZIR, **a.g.e.**, s.145.

⁹⁵NAMAKI ve ATILGAN, **a.g.e.**, s.86.

⁹⁶Canan ÇETİN, “Vizyon Geliştirme”, **Marmara Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, (İstanbul, 1997, Sayı: 1-2), s.179.

⁹⁷SENGE, **a.g.e.**, s.230-235.

2.5. Sistem Düşüncesi

Öğrenen organizasyonlarda, çalışanların kişisel ustalık düzeylerinin yükseltilmesi, zihni modellerinin geliştirilmesi, takım halinde öğrenme faaliyetlerine katılmalarının sağlanması ve organizasyonun vizyonunun oluşturulması çalışmalarıyla sistem düşüncesi oluşmaktadır.

Sistem düşüncesiyle, organizasyonda yerleştirilmeye çalışılan disiplinler, çalışanlar aracılığıyla uygulamaya geçirilmektedir. Ayrıca bu düşünceyle, organizasyonun değişmesini sağlayacak düşünsel bir çatı da oluşturulmaktadır.⁹⁸

Öğrenen organizasyon oluşturulması çalışmalarında yer alan başlıkların hepsi uyumlu ve birbirini tamamlar nitelikteki faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin biraraya gelmesiyle oluşan sistem düşüncesini Peter Senge “beşinci disiplin” olarak adlandırmaktadır. Çünkü bu disiplin, diğer dört disiplini biraraya toplamakta ve onların gerçekleştirilmesi için çalışmaların yapılmasını sağlamaktadır.

Sistem düşüncesiyle, karşılaşılan bir problem çözüldürken, tüm yöntemler birarada kullanılmaktadır. Bunun sonucunda problemlere kısa vadeli ve geçici çözümler bulmak yerine, uzun vadeli ve kalıcı çözümler üretilmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda, sistem düşüncesinden önceki ilk dört disiplinden birinin eksik olması, yapılacak çalışmaları aksatacaktır. Bu dört disiplinin birbirini tamamlamasıyla gerçekleştirilen çalışmalarda, beşinci disiplin yapılanların doğru olup olmadığını kontrol etmektedir. Kısaca sistem düşüncesiyle, organizasyonda gerçekleştirilen çalışmaların biraraya toplanması ve etkililiğinin artırılması sağlanmaktadır.⁹⁹

Öğrenen organizasyonlarda, sistem düşüncesinin oluşturulması için öncelikle çalışanların bireysel gelişimleri sağlanmalıdır. Bu bireysel gelişim, takım halinde öğrenme faaliyetlerini hızlandırmaktadır. Takım halinde öğrenme faaliyetlerinin başarılı olması sonucunda, çalışanların tatmin düzeyi artacaktır. Böylece çalışanlar, bireysel gelişimlerine daha fazla önem vereceklerdir. Böyle bir döngünün oluşması, aynı zamanda çalışanların zihni modellerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Olumlu zihni modeller geliştiren çalışanlar, bu olumlu düşüncelerini organizasyonda yapılacak çalışmalara da aktaracaklardır. Tüm bu

⁹⁸MARQUARDT, a.g.e., s.81.

⁹⁹YAZICI, a.g.e., s165.

çalışmaların, birarada düzenli bir şekilde yürütülmesi ise sistem düşüncesiyle sağlanacaktır.

Kısaca, öğrenen organizasyonlarda yer alan disiplinler birbirlerini tamamlamaktadır. Bir disiplinin uygulanması, bir diğerinin uygulanması için ortam oluşturulmasını sağlamaktadır. Beşinci disiplin ise, diğer disiplinleri bir bütün haline getirmektedir. Organizasyonda beşinci disipline önem verilmesiyle, tüm çalışmaların düzenli yapılması ve son kontrollerin sağlanması kolaylaşacaktır.¹⁰⁰

Öğrenen organizasyonlarda önemli bir yere sahip olan sistem düşüncesinin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Sistem düşüncesiyle, organizasyonda ortaya çıkan problemlerin nedenleri araştırılmaktadır.¹⁰¹
- Sistem düşüncesiyle, organizasyonda yapılacak çalışmalar bir bütün olarak ele alınmaktadır.
- Sistem düşüncesiyle, organizasyonda ortaya çıkan problemlere hemen uygulanabilecek çözümler bulunmaya çalışılmamaktadır. Bunun yerine problemlerin ortaya çıkış nedenleri araştırılmaktadır.
- Sistem düşüncesiyle, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bağlantı kurulmaktadır. Böylece karşılaşılan problemler farklı boyutlarda değerlendirilebilmekte ve problemlere kalıcı çözümler üretilmektedir.¹⁰²
- Sistem düşüncesiyle, ilk dört disiplinde gerçekleştirilen çalışmalar biraraya getirilmekte ve bir bütünlük sağlanmaktadır.¹⁰³

Özetlenecek olursa, öğrenen organizasyonlarda, çalışmalarını her disipline göre ayrı ayrı gerçekleştirdikten sonra, elde edilen sonuçları biraraya toplayarak ortak bir çözüme ulaşmak gerekmektedir.¹⁰⁴ Böyle bir çözüme ulaşabilmek için çalışanlar, önce yönetimle

¹⁰⁰Ray STATA, **How Organizations Learn**, Edited By: Ken Starkey, (International Thomson Business Press, 1996), s.318.

¹⁰¹İbrahim PINAR, "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi**, (Sayı: 2, Cilt: 28, Kasım 1999), s.46.

¹⁰²Melih ARAT ve Diğerleri, **Öğrenen Organizasyonlar**, 2. Baskı, (İstanbul: Kalder Yayınları, No:16, 1998), s.23.

¹⁰³Baransel ATÇI, "Öğrenen Örgütün Oluşturulmasında Bir Yönetim Aracı Olarak Strateji Laboratuvarı", **Eskişehir And. Üniv. VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, (Mayıs 1998), s.338.

¹⁰⁴İnan ÖZALP, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000), s.517.

sonra da kendi aralarında iyi bir iletişim sistemi kurmalıdır. İyi bir iletişim gerçekleştirilmesiyle, bütün çalışanlar, ulaştıkları bilgileri paylaşabileceklerdir. Paylaşılan bilgiler sayesinde çalışanlar birlikte hareket etmeyi, problemlere birlikte çözüm bulmayı öğreneceklerdir.¹⁰⁵ Organizasyon içindeki iyi iletişimin sağladığı yararlardan biri de, çalışanlar arasında yaygın olan “ben” sözcüğünün ortadan kaldırılmasıdır. İyi bir iletişim sağlandığı ve öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği organizasyonlarda çalışanlar arasında “biz” düşüncesi hakim olacaktır.

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN GELENEKSEL ORGANİZASYONLARDAN FARKLI OLAN YÖNLERİ

Organizasyonların, içinde buldukları çevre koşullarına paralel olarak yönetim anlayışları ve çalışanlara bakış açıları değişmektedir. Bu değişikliklerle organizasyonlar, müşteri beklentilerini karşılayabilmektedir. Aynı zamanda rakiplerine meydan okuma imkanına da sahip olabilmektedir. Organizasyonlarda meydana gelen değişikliklerle, çalışanların yönetime bakış açısı değişmektedir. Çalışanlar yönetim tarafından desteklendikleri sürece, yapmaları gereken her türlü faaliyeti eksiksiz ve büyük bir zevkle yerine getirmektedirler.¹⁰⁶

Geleneksel organizasyonlarda yenilikler, üst yönetim tarafından çalışanlara zorla kabul ettirilmektedir. Yeni teknolojiler, çalışanların görüşleri alınmadan uygulamaya geçirilmektedir. Oysa öğrenen organizasyonlarda bir değişiklik yapılacağı zaman, öncelikle çalışanların görüşleri alınmaktadır. Özellikle yeni teknolojilerin organizasyona getirilmesinde çalışanların görüşlerinin alınması önemlidir. Çünkü yapılacak değişikliklerden ilk önce çalışanlar etkileneceklerdir. Öğrenen organizasyonlarda bu bakış açısıyla çalışanlara değer verilmesi yapılacak değişikliklerin kendiliğinden oluşmasını sağlamaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda, üretilen ürünlerde değişiklik yapılacağı zaman öğrenme faaliyetleri devam ederken o ürün üzerinde de çalışılmaktadır.¹⁰⁷ Önce tam anlamıyla

¹⁰⁵“A Learning Organization”, <http://www.dist.moricopa.edu/users/bleed/learnin.html> /19.07.2001), s.4.

¹⁰⁶A Learning Organization”, <http://www.dist.moricopa.edu/users/bleed/learnin.html> /19.07.2001), s.4.

¹⁰⁷MARQUARDT, a.g.e., s.78.

öğrenmeyi gerçekleştirmek, ardından da yapılacak işlere devam etmek sözkonusu değildir. Önemli olan hem yeni bilgilere ulaşmak, hem de yapılması gereken çalışmaları aksatmamaktır.

Öğrenen organizasyonlarda gerçekleştirilen çalışmalar, geleneksel organizasyonlardaki çalışmalardan farklıdır. Bu farklılıklar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Geleneksel Organizasyonlardaki Çalışmaların Dayandığı Temeller	Öğrenen Organizasyondaki Çalışmaların Dayandığı Temeller
Verimlilik	Performans
İş Yeri	Öğrenme Ortamı
Varsayımlara Dayanma	Sistem ve Modeller
Eğitim Programları ve Elemanların Geliştirilmesi	Kendi Kendine Yönetilen Öğrenme
Eleman (Personel)	Sürekli Öğrenci (Öğrenen)
Denetçi/Yönetici	Danışman/Öğreten
Üstlenilen Görev	Öğrenme Fırsatları

Şekil 8: Öğrenen Organizasyonlar ve Geleneksel Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar

Kaynak: MARQUARDT, a.g.e., s.79.

Şekil 8’de de yer aldığı üzere geleneksel organizasyonlarda, organizasyonun verimliliği önem kazanmaktadır. Organizasyon, üretimin yapıldığı en önemli yer olarak görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçları, gerçeklere değil varsayımlara dayanmaktadır. Çalışanların gelişmelerini sağlayacak programlar, üst yönetim tarafından hazırlanmaktadır. Çalışanlar işlerini yapmakla yükümlüdürler. Üst yönetimde bulunan kişiler ise çalışanları sürekli denetlemek zorundadırlar. Çalışanlar, yaptıkları işleri üstlerine karşı sorumlu oldukları görevler olarak görmektedirler.

Oysa öğrenen organizasyonlarda, çalışanların yaptıkları çalışmalar performanslarını belirlemektedir. Organizasyon, üretimin gerçekleştirildiği bir işyeri değil, öğrenme ortamı olarak görülmektedir. Aynı şekilde, yapılan işler ise bu ortamda öğrenmeyi sağlayacak fırsatlardır. Çalışanlar takıldıkları konularda, üstlerine başvurarak bilgi alabilmektedirler.

Yöneticiler, çalışanları yeni bilgilere ulaşması gereken öğrenciler olarak görmektedirler. Böyle bir düşünceyle hazırlanacak programlarda ise, çalışanların istekleri gözönünde bulundurulmaktadır.

Buraya kadar anlatılanlara dayalı olarak, öğrenen organizasyonlardaki yönetim anlayışıyla, geleneksel yönetim anlayışı arasındaki farklılıkları şöyle sıralayabiliriz:

- Geleneksel organizasyonlarda, çalışanlar ve yöneticiler arasında hiyerarşik bir düzen bulunmaktadır. Ast-üst ilişkileri çok kesin çizgilerle belirlenmiştir. Oysa öğrenen organizasyonlarda, organizasyon içi iletişimde çok kesin çizgiler bulunmamaktadır. Çalışanlar her konuda üst yönetimden yardım talep edebilmektedirler.
- Geleneksel organizasyonlarda, çalışanların biraraya gelerek öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Oysa öğrenen organizasyonların oluşturulabilmesi için takım halinde öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Geleneksel organizasyonlarda, belirlenen saatler içinde gerçekleştirilmesi gereken çalışmalar bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda ise çalışanlar, organizasyonun karşılaştığı problemleri çözmek için önce deneyim kazanmaktadırlar. Ardından da organizasyonda karşılaşılan her türlü problemle ilgilenmektedirler.
- Geleneksel organizasyonlarda amaç, üretimi gerçekleştirmektir. Öğrenen organizasyonlarda ise amaç, karşılaşılan problemleri incelemek, çözüm yolları üretmektir. Bu çalışmalarını yaparken de organizasyonu bir bütün olarak görebilmektir.¹⁰⁸
- Geleneksel organizasyonlarda ortaya çıkan problemler, her seferinde aynı yöntemlerle çözülmektedir. Geleceğe yönelik çözümler bulunmamaktadır. Oysa öğrenen organizasyonlarda karşılaşılan problemler çözümlenirken, yeni yöntemler denenmektedir. Aynı zamanda çözülen problemlerin tekrar ortaya çıkmaması için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.¹⁰⁹

¹⁰⁸Richard L. DAFT, **Organization Theory and Design**, (South Western College Publishing, 1998), s.562-563.

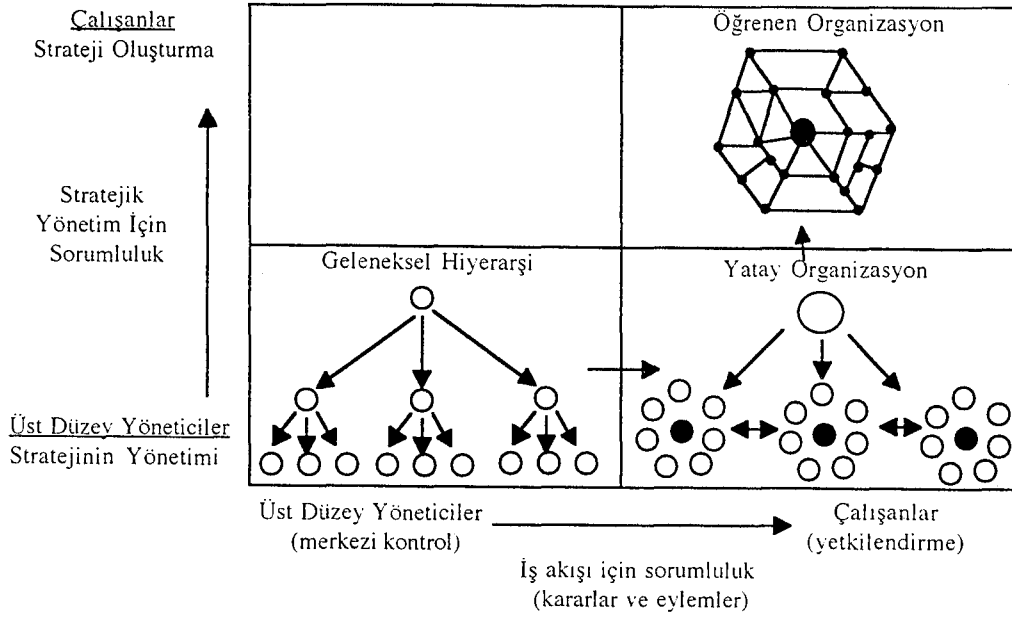
¹⁰⁹J. Stewart BLACK and Lyman W. PORTER, **Management "Meeting New Challenges"**, (New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000).

- Geleneksel organizasyonlarda, organizasyon içi iletişime önem verilmemektedir. Çalışanlar sadece yaptıkları işten sorumludurlar. Oysa öğrenen organizasyonlarda, organizasyon içi iletişim çok önemlidir. Çalışanlar istedikleri zaman organizasyondaki tüm bilgilere ulaşabilmektedirler.¹¹⁰
- Geleneksel organizasyonlarda, ulaşılmak istenen amaç, yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Çalışanlar ise belirlenmiş olan bu amaca organizasyonu ulaştırmak için çalışmaktadırlar. Öğrenen organizasyonlarda ise, gerçekleştirilen öğrenme etkinlikleriyle yeterli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar, organizasyonun belirlenmiş olan vizyonuna ulaşması için gerekli olan çalışmaları planlamaktadırlar. Böylece yapılan çalışmalarda daha istekli olan çalışanlar verimliliği arttırmaktadır.¹¹¹
- Geleneksel organizasyonlarda, günü kurtarma çalışmaları yapılmaktadır. Geçmişte yapılan çalışmalar, mevcut durumu etkilemektedir. Öğrenen organizasyonlarda ise, geçmişte yapılan hatalardan dersler çıkartılmaktadır. Bu hataların tekrarlanmaması önemlidir. Bir yandan mevcut durumu iyileştirme çalışmaları yapılırken, bir yandan da gelecek planlanmaktadır.
- Geleneksel organizasyonlarda, tüm çalışanları kapsamayan öğrenme faaliyetleri, belirli mekanlarda gerçekleştirilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda ise öğrenme, bir organizasyon faaliyeti olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışanların tamamı öğrenme faaliyetlerine katılmaktadır. Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilirken, organizasyonun her yeri öğrenme ortamı olarak kullanılmaktadır. Çünkü önemli olan nerede öğrenildiği değil nelerin öğrenildiğidir.¹¹²

¹¹⁰B.J.HODGE, William P. ANTONY ve Diğerleri, **Organization Theory:A Strategic Approach**, (New Jersey: Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, 1996), s.375.

¹¹¹SENGE, a.g.e., s.234.

¹¹²PINAR, a.g.e., s.46,70.



Şekil 9: Öğrenen Organizasyona Geçiş Aşaması

Kaynak: DAFT, a.g.e., s.564.

Öğrenen organizasyonların, geleneksel organizasyonlara göre farklı olan yönleri maddeler halinde sıralanmıştır. Anlatılanlara dayalı olarak öğrenen organizasyona geçiş aşaması Şekil 9'da yer almaktadır. Buna göre geleneksel organizasyonlarda geleneksel bir hiyerarşiden söz edilmektedir. Organizasyonda hiyerarşinin olmaması sözkonusu değildir. İşlerin yapılabilmesi için sorumluların belirlenmesi ve yapılan işin denetlenmesi gerekmektedir. Ancak geleneksel organizasyonlarda bir üst yönetici ve bu üst yöneticiye bağlı bölüm yöneticileri yer almaktadır. Bölüm yöneticilerinin altında işleri yapan çalışanlar bulunmaktadır. Çalışanlar, sadece bağlı oldukları yöneticiyle iletişim kurmaktadırlar. Üst yönetim kontrolü elinde bulundurmaktadır. Çalışanlara sadece yapacakları işlerle ilgili görevler verilmekte ve çalışanların fikirleri sorulmamaktadır. Geleneksel hiyerarşinin yer aldığı organizasyonlar zamanla yerini yatay organizasyonlara bırakmıştır. Bu organizasyonlarda üst yönetime bağlı bölümler bulunmaktadır. Bölüm yöneticileri tüm çalışanlarla fikir alışverişinde bulunarak ve iletişime girerek görev dağılımı yapmaktadır. Bölüm çalışanları arasında varolan iletişim, aynı zamanda üst yönetime bağlı tüm bölümler arasında da gerçekleştirilmektedir. Böylece çalışanlar birbirlerinden ve organizasyonun genelinde yapılan çalışmalardan haberdar olmaktadır. Yatay organizasyonların oluşturulmasının ardından da öğrenen organizasyonlara geçilmektedir. Tüm çalışanlar organizasyonda yapılacak çalışmalardan haberdar olmaktadır. Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmaları sonucunda birlikte çalışma koşulları da ortaya çıkmaktadır. Böylece hep

Çünkü yapılacak çalışmalar birbirini tamamlar niteliktedir. Birinin bittiği yerde, bir diğer çalışma başlayacağından sonuca ulaşmak için acele edilmemelidir.¹¹⁵ Ayrıca öğrenen organizasyonlarda, kesin sonuca ulaşmak da mümkün değildir. Çünkü öğrenmenin ve gelişmenin sonu yoktur.

4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Yeni kurulan organizasyonlar, yapılan çalışmalarla gelişme dönemine girmektedir. Gelişme dönemindeki organizasyonun, üretim ve satış eğrileri sürekli yükselecektir. Pek çok organizasyonda, böyle bir yükselmenin ardından duraklama dönemine geçilmektedir. Duraklama döneminde, organizasyonların yapmaları gereken yenilikler bulunmaktadır. Bunlara önem verilmediğinde ise organizasyon, gerileme dönemine girecektir. Organizasyonlarda başarısızlıklar birdenbire ortaya çıkmamaktadır. Farklı zamanlarda ortaya çıkan problemler, mutlaka dikkate alınmalıdır. Başlarda önemsizmiş gibi görülen problemler, düzeltilmediği takdirde büyük problemlere yol açacaktır.

Peter Senge göre organizasyonların öğrenememesi bir tesadüf değildir. Öğrenememe yanlış yönetim anlayışlarının benimsenmesi, çalışanların gelişmelerinin önlenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Organizasyonların, öğrenme faaliyetlerine ve çalışanlarına önem vermesiyle öğrenen organizasyona geçiş yapılabilmektedir. Öğrenen organizasyon olma çalışmalarında ise güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda, çalışanların organizasyonu benimsemeleri gerekmektedir. Organizasyonu benimseyen çalışan, işine odaklanmalı ve işini en iyi şekilde yapmak için çaba sarfetmelidir. Ayrıca çalışan hata yapmamaya da özen göstermelidir. Çünkü organizasyonda yapılan çalışmalar, birbirini tamamlar niteliktedir. Çalışanların, kendilerinden sonra gelenleri düşünmeden, sadece kendi işlerini yapmaları, organizasyonda hataların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Çalışanlar yaptıkları hatalarda sorumluluğu kabul etmelidirler. Bunun dışındaki durumlar, daha önce de belirtildiği gibi çalışanların, organizasyonu benimsememeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Organizasyon ve yapılacak işler benimsendiğinde, karşılaşılan problemlerin ortaya çıkış nedenleri araştırılmaktadır. Böylece çalışan, kendini

¹¹⁵GARVIN (1998), a.g.e., s.75.

geliştirme yönünde çaba sarfedebilmektedir. İş kaygısı olmayan çalışanlar, kendilerini geliştirmekte ve sorumluluk üstlenmektedirler.

Organizasyonlarda problemler aniden ortaya çıkmaktadır. Ancak problemleri oluşturan nedenlerin belirtileri, önceden görülebilmektedir. Bu nedenleri iyi saptamak için organizasyonda herkes birlikte çalışmalıdır. Farklı görüşlere açık olunmalıdır. Öğrenen organizasyon olma çalışmalarında, öncelikle yöneticiler değişmek için çaba harcamalıdır. Çünkü değişen yöneticiler çalışanları da değiştirebilecektir.

Öğrenen organizasyon olma çalışmalarında başarılı olmak için öncelikle yöneticilerin bunun gerekliliğini kabul etmeleri gerekmektedir. Eski yönetim anlayışlarını savunan yöneticilerin, düşüncelerinin tamamen değiştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Yöneticilerin öğrenen organizasyon çalışmalarını yürüten ve bu çalışmalarda başarılı olan organizasyonları incelemeleri sağlanmalıdır.

Çalışmaların başlatılmasını kabul eden yöneticiler, organizasyonun karşılaştığı problemleri görmezden gelmemelidir. Ancak pek çok yönetici “nasıl olsa düzeltilir” düşüncesiyle problemlere anında müdahale etmemektedir.¹¹⁶

Öğrenen organizasyon olma çalışmalarında karşılaşılan güçlüklerden biri de yöneticilerin ve çalışanların değişikliklerden korkmalarıdır. Yöneticiler, yöneten rolünü kaybettikleri için önemsenmeyeceklerini düşünmektedirler.

Öğrenen organizasyonlarda verimli çalışmaların yürütülmesi için zamanın etkili kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin üzerindeki iş yükünün azaltılmasında yetki devrine önem verilmelidir. Ancak pek çok yönetici, yapacakları işlerin ellerinden alındığını düşündükleri için başlangıçta bu çalışmalara karşı çıkmaktadır. Çalışanlar ise organizasyonda gerçekleştirilen değişikliklerle işlerini kaybedeceklerini düşünebilirler. Bu nedenle yapılacak çalışmalar hakkında tüm çalışanlara bilgi verilmelidir. Bu çalışmaların neden gerekli olduğu açıklanmalıdır.

Ayrıca organizasyonun, önceki yıllarda elde ettiği başarılarla güvenilmemelidir. Önceki başarılarla sığınmak, organizasyonun gelişmesini engelleyecektir. Çünkü gelişme için geçmişe değil, geleceğe bakmak gerekmektedir. Organizasyonların değişen çevre

¹¹⁶Semra ARIKAN, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, **Hacettepe Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, (Sayı: 2, Cilt: 17, 1999), s.30.

koşullarına adapte olabilmesi için mevcut durumda ve gelecekte yapılacak çalışmalar planlanmalıdır.

Organizasyonlarda gerçekleştirilmesi gereken öğrenme faaliyetleri, çalışanlara gereksiz gelebilmektedir. Sadece zamanlarını alacak, boşuna kafalarını meşgul edecek çalışmalar olarak görülebilmektedir. Bu düşünceler, öğrenen organizasyona geçiş yapmada zorluklara neden olacaktır. Çalışanlara, bu çalışmalar sonucunda nelere sahip olacakları anlatıldığında ise güçlükler ortadan kaldırılabilir.

Öğrenen organizasyon olma çalışmalarını başlatan ve devam ettiren en önemli kişiler yöneticilerdir. Bu nedenle öncelikle yöneticilerin, öğrenmenin gerekliliğini kabul etmeleri gerekmektedir. Öğrenen organizasyonların yapılacak değişikliklere açık olacağını bilen yöneticiler, esnek bir yönetim anlayışını benimseyeceklerdir. Çalışanlarını, öğrenme faaliyetlerinde destekleyecekler ve karşılaşılan problemlere çözüm bulmak için çalışanlarla birlikte hareket edeceklerdir.

Üçüncü Bölüm

BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan araştırmanın amacı; Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de "öğrenen organizasyon" olma yolunda yapılan çalışmaları, bu çalışmaların nasıl yürütüldüğünü ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri ortaya çıkartmaktır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sözkonusu araştırmanın önemi, Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de "öğrenen organizasyon" olma yolunda yürütülen çalışmalarda karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri sunmaktır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Sözkonusu araştırma Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada elde edilmek istenen bilgilere öncelikle yüzyüze görüşme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Görüşmeden önce Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilen çalışmaların, teoride yapılması gerekenlerle örtüşüp örtüşmediğini saptamak amacıyla 14 adet soru hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme sorularına Ek-1'de yer verilmiştir.

Sözkonusu görüşme, Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. İnsan Kaynakları Uzmanı ile yapılmıştır. Görüşülen İnsan Kaynakları Uzmanı, Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki çalışmaları gerçekleştiren kişilerden biri olduğundan görüşme için öncelikle tercih edilmiştir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de iş yoğunluğunun

fazla olması ve yapılan çalışmaların aksatılmaması gibi nedenlerle, bu çalışmalarla ilgilenen bölüm yöneticisi ve diğer sorumlularla ise görüşülememiştir.

Görüşme sonucunda Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların nasıl başlatıldığı, neden devam ettirildiği ve bu çalışmaların teoride yer alan bilgilerle örtüşüp örtüşmediği ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak elde edilen verilerin tek bir kişinin ifadesine dayalı olması bizi sözkonusu verilerin doğruluğunu araştırmaya yöneltmiş ve bu doğrultuda bir anket çalışması yapılmasına karar verilmiştir. Sözkonusu anket çalışması ile Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılan çalışmaların, çalışanlar tarafından benimsenip benimsenmediği, yöneticilerle çalışanların görüşlerinin aynı doğrultuda olup olmadığı saptanmıştır.

Anketin evreni toplam 286 kişinin çalıştığı Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir. Sözkonusu bu evrenden örneklem olarak 100 kişi seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme işletme organizasyonunda yer alan bölümlerde görevli yöneticiler arasından seçilmiş 18 kişi ile üretimde çalışan toplam 82 kişiden oluşmaktadır. İşletmeye gönderilen anketlerden 18 yönetici ve 42 çalışan olmak üzere toplam 60 anket geri dönmüştür.

Durum tespitine yönelik olarak yapılan çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümde 10, ikinci bölümde ise 6 adet soru olmak üzere toplam 16 adet soru yer almaktadır. Ankette yer alan soruların çözümlenmesinde SPSS 10.01 (Statistical Package for the Social Sciences) bilgisayar paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı (descriptive) nitelikte yapılan araştırmada frekans tablolarına göre elde edilen veriler doğrultusunda Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılan çalışmaların, çalışanlar tarafından benimsenip benimsenmediği ortaya konmaya çalışılmıştır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yönetici ve çalışanlara uygulanan ankete Ek-2'de yer verilmiştir.

5. BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN TANITIMI

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. Hacı Ömer Sabancı Holding ve Bekaert'in eşit paylı ortaklığıyla 1987 yılında kurulmuştur.

Bekaert, 1880 yılında L.L. Bekaert tarafından kurulmuştur. Önceleri kendi çapında tel ürünleri üretilen Bekaert, daha sonra tel ürünlerinde dünya lideri konumuna yükselmiştir. Ana ürün grupları; çelik kord ve tel ürünleridir. 18.000 çalışanı bulunan

Bekaert'in 1999 cirosu 2 milyar dolardır. Bekaert grubunda yer alan kuruluşlar 21 ülkede, 65 fabrikada üretim yapmaktadır. Bunların birçoğu ortaklık olarak kurulmuş fabrikalardır. Ancak bazı ülkelerde de sadece Bekaert'a ait olan fabrikalar bulunmaktadır.

Sabancı Holding, 1932 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulmuştur. Türkiye'nin en büyük özel girişimi olan Sabancı pek çok alanda çalışmalarını devam ettirmektedir. Sabancı'nın çalışan sayısı 32.000 ve 1999 cirosu ise 10 milyar dolardır.

Uluslararası ölçekte bir üretim ve pazarlama ağının üyesi olan ve 1987 yılında kurulan Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. İzmit'te Sabancı Holding'in lastik ve lastik girdilerini üreten tüm kuruluşlarını barındıran Kentsa'da 128.000m²'lik alan üzerinde kurulmuştur. Tesislerin kapalı alanı 57.000m²'yi kapsamaktadır. 286 çalışanı ile Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 1999 cirosu 42 milyon dolara ulaşmıştır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. ürettiği çelik kord, topuk teli, hortum teli ve yaylık teller ile ISO 9002 sertifikasını almıştır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. bu tellerin üretiminin yanısıra, Bekaert'ın çelik tel, çelik tel esaslı ürünlerini de endüstri kuruluşlarına ve inşaat sektörüne pazarlamaktadır. İthal edilen bu ürünler; dramix (beton zemin ve beton duvarların eğilme ve çatlama mukavemetini arttırmak ve fiziksel özelliklerini geliştirmek için kullanılan takviye malzemeler), çit ürünleri (her tür uygulamada ayırıcı ve koruyucu olarak kullanılan malzemeler), endüstriyel teller (kafes telinden zımba teline kadar uzanan geniş ürün yelpazesi) diye gruplandırılmıştır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. kendisinin ürettiği ayrıca Bekaert'tan ithal ettiği ürünleri pazarladığı geniş bir pazarlama ağına sahiptir. Bu ağ içerisinde Türkiye, Balkanlar, Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Türki Cumhuriyetler yer almaktadır.

6. BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE YAPILAN GÖRÜŞME SONUCU ELDE EDİLEN BİLGİLER

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de 1990'lı yılların başında, yatırımın ilk bölümü tamamlandıktan sonra önemli problemler ortaya çıkmıştır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin müşterisi olan Brissa'da grevin başlaması, Körfez'de ve

Yugoslavya’da savaşın ortaya çıkması organizasyonun ürettiği ürünleri sunduğu pazarda önemli dalgalanmalara neden olmuştur. Üretilen ürünlerin satılamaması, organizasyonu geliştirme adına çalışmaların yapılamaması bir süre sonra Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de finansal sorunların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

1990’lı yılların başında organizasyonda meydana gelen problemleri öncelikle en aza indirmek, ardından da tamamen ortadan kaldırmak amacıyla stratejik kararlar alınmıştır. 1991 yılında gündeme gelen uzun dönemli kararlarla Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. sermaye artırımını, yeniden yapılanma ve TKY çalışmalarına başlamıştır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de değişiklikleri gerçekleştirmek için öncelikle sermaye artırımına gidilmiştir. Böylelikle yeniden yapılanma çalışmaları rahatlıkla yürütülmüştür. Yeniden yapılanma çalışmalarıyla bağlantılı olarak TKY çalışmalarına başlanmıştır. TKY çalışmalarının uygulanabilmesi için organizasyonda çeşitli eğitimlere yer verilmiştir. Amaç TKY felsefesini çalışanların anlamasını sağlamaktır. TKY çalışmalarıyla başlayan eğitim faaliyetleri, sonraki yıllarda pazar payının ve verimliliğin artırılması, çalışan tatmininin sağlanması gibi konuların yer aldığı “öğrenen organizasyona” yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesinde önemli olmuştur.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin stratejik kararlar almasının iki amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi organizasyonun etkinliğini arttırmak, ikincisi ise şirket kültürünü oluşturmaktır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurulduğu yıldan itibaren demokratik ve yeniliklere açık bir yönetim anlayışını benimsemiştir. 1990’lı yıllarda ortaya çıkan ekonomik ve siyasal sorunlar nedeniyle organizasyonda yürütülen çalışmalarda değişiklikler yapılmıştır. Eğitime, yeniden yapılanmaya, sermaye artırımına önem verilmiştir. Bu çalışmaların ardından “daha neler yapılabilir?” sorusunu cevaplandırmak üzere Uzman Danışmanlık Şirketi’nden yardım alınmıştır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de “Eğitim Gereksinim Anketi, Yönetim Problemleri Anketi ve Şirket Kültürü Testi” uygulanmıştır. Bu anketlerden elde edilen sonuçlar biraraya getirilerek Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin mevcut durumu ortaya konmuştur. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de kurulduğu günden itibaren şirket kültürü oluşturulmaya çalışılmıştır. Ancak danışmanlık şirketi’nden alınan yardımlarla var olan kültürün nasıl yenileneceği ve üzerinde hangi değişikliklerin yapılacağı saptanmıştır. “Çalışanlar organizasyon için ne kadar önemlidir, bu önemi göstermek adına hangi çalışmalar yapılmaktadır?” gibi konularda bilgi toplanmıştır. Yapılan tüm bu çalışmalarla üst yönetim ve çalışanlar arasında

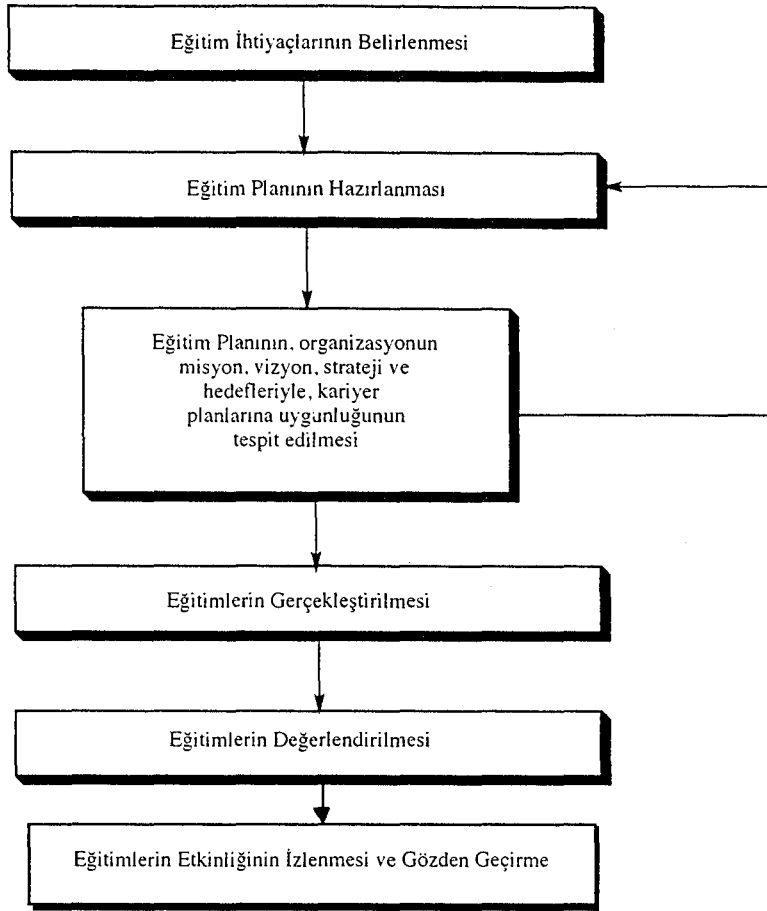
iyi bir iletişimin sağlandığı, yönetimle çalışanların içiçe olduğu, çalışanların motive edildiği, çalışanların önemli olduğu bir şirket kültürü oluşturulmuştur.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yukarıda belirtilen özelliklere sahip olan bir şirket kültürünün oluşturulmasının ardından öğrenen organizasyon olma yolunda yapılması gereken çalışmalar sırasıyla aşağıda belirtilen sıraya göre uygulanmıştır.

- Eğitim Çalışmaları
- Takım Halinde Öğrenme Faaliyetleri
- Vizyon Belirleme Çalışmaları

6.1. Eğitim Çalışmaları

Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların başında çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gelmektedir. Bireysel olarak gelişen çalışanlar organizasyonun gelişimi için ellerinden geleni yapacaklardır. Bu nedenle Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de öncelikle tüm çalışanlara eğitimler verilmiştir. Ardından da organizasyonun gelişimi için gerekli olan takım halinde öğrenme faaliyetleri ve vizyon belirleme çalışmalarına geçilmiştir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilen eğitim çalışmalarına başlanmadan önce yapılması gerekenler Şekil 10'da belirtildiği gibi uygulanmıştır.



Şekil 10: Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Gerçekleştirilen Eğitim Faaliyetlerinin Aşamaları

Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Organizasyonda tüm çalışanların yararlanacağı ve öğrenen organizasyon çalışmaları için gerekli olan eğitimlerin yer aldığı programların oluşturulması önemlidir. Belirtilen özelliklere sahip programların oluşturulması için öncelikle çalışanların ihtiyaçlarının saptanması gerekmektedir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de 1 yıl içinde tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere verilecek olan eğitimler, yapılan çeşitli anketler ve çalışmalarla belirlenmektedir. Eğitim planlarının hazırlanmasında sonuçları gözönünde bulundurulan çalışmalar başlıklar halinde şöyle sıralanmaktadır:

- Bir Önceki Yılın Eğitim Planı
- Eğitim İhtiyaçları Tablosu (işe göre alınması gereken minimum eğitimler)
- Eğitim İhtiyaçları Anketi
- Organizasyonun Hedefleri

- Yedekleme ve Kariyer Geliştirme Planları
- Danışman Firma Görüşü
- Teknolojik Yenilikler
- Kişisel Hedef Gözden Geçirme ve Performans Değerlendirme Toplantılarının Sonuçları
- Organizasyonda Çalışanların Özellikleri
- Çalışan Memnuniyet Anketi

Eğitim Planının Hazırlanması: Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin ardından bu ihtiyaçları karşılamak üzere verilecek eğitimlerin yer aldığı eğitim planları hazırlanmaktadır. Eğitim planında hangi çalışanın, hangi eğitimi ne kadar sürede alacağı belirtilmektedir. Aynı zamanda eğitimlerin organizasyonu belirlenen vizyon, misyon ve hedeflere ulaştıracak yönde olması gerekmektedir.

Yapılan çalışmalar sonucunda aynı ihtiyaca sahip olan çalışanlar biraraya getirilerek çalışma grupları oluşturulmaktadır. Öncelikle üst yönetime verilecek eğitimler belirlenmektedir. Ardından da beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların almaları gereken eğitimler belirlenmekte ve uygun çalışma grupları oluşturulmaktadır. Üst yönetime, beyaz ve mavi yakalı çalışanlara verilmek üzere hazırlanan eğitim planının ardından organizasyon içindeki tüm çalışanların katılacağı eğitimler için yeni planlar da oluşturulmaktadır. Bu eğitimlerde organizasyonun her kademesinde yer alan çalışanlar belirli sayılarda biraraya getirilerek çalışma grupları oluşturulmaktadır.

Eğitimlerin Gerçekleştirilmesi: Çalışanlara uygulanan anket sonuçlarına dayalı olarak oluşturulan eğitim planlarında yer alan eğitimlerin gerçekleştirilmesi önemli bir aşamadır. Bu aşamada Beksan Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de üst yönetime verilmesi gereken eğitimler beş başlıkta toplanmıştır.

- Etkili Yöneticilik Eğitimi
- İletişimi Geliştirme Eğitimi
- Temel Yönetim Eğitimi
- Etkili Takım Çalışması Eğitimi
- Problem Çözme Teknikleri

Sıralanan bu eğitimler, 1 yıl boyunca belirli periyotlarla, düzenli olarak uygulanmıştır. Yukarıda belirtilen eğitimlerle birlikte beyaz ve mavi yakalı çalışanların da ihtiyaçlarına

dayalı olarak verilecek eğitimler belirlenmiştir. Belirlenmiş olan eğitimler şu başlıklar altında sıralanmıştır.

- İletişim Eğitimi
- Takım Çalışması Eğitimi

Üst yönetimin, beyaz ve mavi yakalı çalışanların yaptıkları çalışmaların farklılığı, aldıkları eğitimin de farklı olmasına neden olmuştur. Ancak tüm çalışanların katılmaları gereken eğitimler de düzenlenmiştir. Bu eğitimler iki başlık altında verilmiştir.

- Takımlarda Etkin ve Ustalık Eğitimi
- Tartışma ve Sistem Düşüncesi Eğitimi

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilen bu eğitimlerle takım çalışmalarının verimliliği artmıştır. Ayrıca çalışanların takım çalışmalarına ve düzenlenen eğitimlere bakış açıları farklılaşmıştır. Aldıkları eğitimlerin, bireysel gelişimlerinde ve iş hayatlarında faydasını gören çalışanlar, ailelerine yönelik eğitimlerin verilmesini talep etmişlerdir. Bunun üzerine İnsan Kaynakları Bölümü'nün yaptığı çalışmalarla "Aile İçi İletişim Eğitimi, Anne-Çocuk Sağlığı Eğitimi, Çocuk Bakımı ve Çocuk Gelişimi" gibi eğitimler de tüm çalışanların ailelerine verilmiştir.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanlara yönelik olarak yapılan eğitimler 4 yıl gibi uzun bir döneme yayılmıştır. Böylelikle tüm çalışanlar, aldıkları eğitimlerle ulaştıkları bilgileri işlerine de uygulama fırsatı bulmuşlardır. Yeni edinilen bilgiler, uygulamada yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çalışanlar, eğitimlerin sonucunda kendilerini geliştirmek için daha fazla çaba harcamaya başlamışlardır.

Eğitimlerin Değerlendirilmesi: Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, belirlenen ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak eğitim planlarının hazırlanması ve planlarda yer alan eğitimlerin gerçekleştirilmesinin ardından yapılanların değerlendirilmesi de gerekmektedir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de eğitimlere katılan çalışanlar, aldıkları eğitimi, eğitimi veren kişiyi, kullanılan eğitim malzemelerini, eğitim ortamını, eğitim süresini değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmelerin sonucunda elde edilen bilgiler, daha sonra uygulanacak eğitimlerin belirlenmesinde yol gösterici olmaktadır.

Eğitimlerin Etkinliğinin İzlenmesi ve Gözden Geçirme: Çalışanların katıldıkları eğitimleri, belirlenmiş olan kriterlere göre değerlendirmeleri daha sonra gerçekleştirilecek eğitimlerin verimliliğini arttırmaktadır. Ancak değerlendirme çalışmalarının bir başka boyutu da çalışanların öğrenme düzeylerini saptama çalışmalarının gerçekleştirilmesidir. Çalışanların eğitim almadan önceki durumları ile eğitimlere katıldıktan sonraki durumları karşılaştırılmaktadır. Böyle bir karşılaştırmada ise çalışanların yaptıkları işlerde ortaya çıkan farklılıklar gözönünde bulundurulmaktadır. Üretimde hata oranının düşük olması, verimliliğin artması, çalışanların istekli olmaları gibi değerlendirme kriterleri belirlenmektedir. Çalışanların aldıkları eğitimleri değerlendirmeleriyle verilen eğitimlerin, belirlenen eğiticilerin, kullanılan malzemelerin yeterliliği ölçülmektedir. Yöneticiler tarafından çalışanların “Bireysel Hedeflere Ulaşma ve Performans Değerlendirme” görüşmeleriyle değerlendirilmeleri eğitimlerin etkililiğini arttırmaktadır. Böylece çalışanlarda meydana gelen değişiklikler gözlenmekte, gözlem sonuçları ve görüşmelerden elde edilen sonuçlar biraraya getirildiğinde elde edilen veriler çalışanların Bireysel Hedeflere Ulaşma ve Performans Değerlendirme Formları’na işlenmektedir.

6.2. Takım Halinde Öğrenme Faaliyetleri

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de “öğrenen organizasyon” olma yolunda yapılan çalışmalarda, öğrenen organizasyonlarda uygulanması gereken 5 temel disipline yer verilmiştir. Verilen eğitimlerle kişisel gelişimleri sağlanan çalışanların, kişisel hedeflerini de belirlemeleri gerekmektedir. Buna dayalı olarak bütün çalışanlar kişisel hedeflerini belirlemişlerdir. Aldıkları eğitimlerle kişisel hedeflerini belirleyen çalışanlar, yeni bilgileri öğrenme ve organizasyonun gelişmesini sağlama adına olumlu düşüncelere sahip olmuşlardır. Aynı zamanda çalışanlar birlikte çalışmanın ve karar almanın organizasyona sağladığı yararları görmüşlerdir. Üst yönetim tarafından belirlenen vizyonun çalışanlara kabul ettirilmesinin ardından, belirlenen vizyona ulaşmak için Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin misyonu oluşturulmuştur. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin belirlenen vizyona ulaşmasını sağlamak amacıyla çalışanlar, yapılması gereken çalışmaları planlamışlar ve karşılaştıkları problemleri çözmek için takım halinde öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirmişlerdir.

Kişisel hedeflerin belirlenmesi ve aldıkları eğitimlerle çalışanların bakış açılarının değişmesi sonucunda takım halinde öğrenme faaliyetlerine katılım artmıştır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de takım halinde öğrenme faaliyetlerinin neden önemli

olduğu tüm çalışanlara ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Sonuçta bu çalışmalara hem katılım artmış, hem de organizasyon içindeki tüm birimler arasında etkili bir iletişim sağlanmıştır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de takım halinde öğrenme faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesi için yönetim tarafından belirlenen ve çalışanlarda bulunması gereken özellikler şöyle sıralanmıştır:

- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, çalışkan olmalıdır.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını özümsemiş olmalıdır.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, katılımcı ve takım çalışmasına yatkın olmalıdır.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, etkili iletişim becerilerine sahip olmalıdır.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalıdır.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, katılımcı, yapıcı, yeniliklere açık olmalıdır.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, kişisel gelişime önem vermelidir.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanları, çalışmalarını ve önceliklerini organizasyonun önceliklerine göre belirlemelidir.

Bu özelliklere sahip olan çalışanlarla yapılan çalışmalar, Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'yi daha başarılı sonuçlara ulaştırmıştır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de takım halinde öğrenme faaliyetlerine tam olarak geçilmeden önce Toplam Kalite Yönetimi'nde yer alan ekip çalışmaları uygulanmıştır. 1988-1991 yılları arasında Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de, Toplam Kalite Kontrol Proje Ekipleri oluşturulmuştur. 1991-1994 yılları arasında, bu proje ekiplerinin yerine Hedeflerin Yayılımı Ekipleri, Komiteler, Teknoloji Proje Ekipleri ve Problem Çözme Ekipleri oluşturulmuştur. 1995-1998 yılları arasında BİG (Beksa İyileştirme Geliştirme), Problem Çözme Ekipleri, Teknoloji Proje Ekipleri ve Komiteler oluşturulmuştur. 1999 ve sonrasında ise yine BİG, Komiteler, bunlara ek olarak da Dikey Ekipler ve Kritik Süreç Ekipleri oluşturulmuştur.

BİG Ekipleri; gönüllülük esasına dayalı olarak en az 5, en fazla 9 üye ile

kurulmuştur. Üyeler, çalışma konularını kendi aralarında belirlemişlerdir. Ekibin isminin, sekreterinin, başkanının belirlendiği ilk toplantıda çalışmalar belli bir sistematik içinde yürütülmüştür. Ekip çalışmalarında Sistematik Problem Çözme Teknikleri'nden yararlanılmıştır. Bu tekniklerin birincisinde ekip, öncelikle çözülecek olan problemin tanımını yapmıştır. Neden bu problemin seçildiğini açıkladıktan sonra, problemi çözmek için hangi verilere ihtiyacı olduğunu saptamıştır. Belirlenen veriler toplandıktan sonra problemin çözümüne geçilmiştir. Ortaya konan çözüm, organizasyon için yararlı ise uygulanmıştır. Uygulanan çözüm belirli aralıklarla değerlendirilmiştir. Mevcut koşullara dayalı olarak değiştirilmesi gereken bölümler varsa, bu konularda çalışmalar yürütülmüştür.

İkinci teknikte ise ekip, karşılaşılan problemlerin çözülmesi için oluşturulan takımın, çalışma amacını belirlemiştir. Bu amaca ulaşıp ulaşılmayacağını saptamak için, organizasyonun mevcut durum analizi yapılmıştır. Karşılaşılan problemi çözebilecek ilgili kişiler belirlendikten sonra çözüme geçilmiştir. Problem çözüldükten sonra ulaşılan sonuç tekrar değerlendirilmiş ve gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Komiteler; aynı bölümde görev yapan 7 ya da 10 çalışanın biraraya gelmesiyle oluşturulmuştur. Komitelerde 2 ya da 3 üye sabit kalırken, diğer üyelerin her yıl değişmesi koşuluyla çalışmalar yürütülmüştür. Çalışmalar, komitenin üyesi olan çalışanların sunduğu önerilere, iyi tanımlanmış bir prosedüre göre devam ettirilmiştir. Bu çalışmalar yıl sonunda üst yönetime sunulurken, uygulanabilirliği tartışılmıştır.

Dikey Ekipler; aynı sahada çalışan 4 değişik vardiyadan, 4 makine operatörü, 1 proses müdürü ve 1 vardiye ya da saha formeninden oluşturulmuştur. Toplantılar ayda bir ya da iki ayda bir gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılar, dikey ekibin belirlediği saatler içinde devam etmiştir. Toplantılarda elde edilen sonuçlar panolar aracılığıyla tüm organizasyona duyurulmuştur. Bu çalışmaların sonucunda ekip, üst yönetim tarafından "Teşekkür Yazısı"yla ödüllendirilmiştir.

Kritik Süreç Ekipleri ise; bir üretim sürecinde yer alan çalışanlardan, o sürecin organizasyon içindeki müşterilerinden ve o sürece parça sunan tedarikçilerden oluşturulmuştur. Ekipte en az 5, en fazla 7 üye görev almıştır. Oluşturulan ekipte yıllık çalışma planı hazırlanmıştır. Hazırlanan plana uygun olarak yapılan çalışmalar 3 aylık gözden geçirmelerle takip edilmiştir. Sonuç ise yine üst yönetim tarafından

değerlendirilmiştir. Yapılan çalışma organizasyon için yararlı olduysa üst yönetim, ekibi ödüllendirmiştir.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanlar tarafından oluşturulan ekiplerin çalışmaları düzenli olarak yürütülmüştür. Oluşturulan ekiplerle, organizasyonda karşılaşılan problemler çözülmeye çalışılmıştır. Kendini sürekli geliştiren, çeşitli eğitimlere katılan çalışanlar sayesinde takım halinde öğrenme faaliyetlerinde istenen başarı elde edilmiştir. Çünkü takımı oluşturma amacını belirlemiş, bu amaç için enerjisini aynı yönde kullanan çalışanlar biraraya gelmiştir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki takım çalışmalarında “eğitmen” görev almamıştır. Eğitmenin yerine, tüm üyelerin fikirlerine saygı duyan, sadece yol gösteren ve bu konuda özel eğitim almış “koçlar” çalışmalara katılmıştır. Böylece takım, yapacağı her çalışmada yeni fikirlere açık hale gelmiştir.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de takım halinde öğrenme faaliyetlerine başlanmadan önce 14 ile 16 saat arasında değişen sürelerde eğitimlere yer verilmiştir. Bu eğitimlerde takım üyeleri 1 adet takım halinde öğrenme kitabı ve 2 adet video kaseti kullanmışlardır. Böylece katılımcılar, takım halinde çalışma disiplinini kazanmışlardır.

Takım halinde öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla takımların oluşturulmasında ve çalışmalara başlanmasında pek çok faktör gözönünde bulundurulmuştur. Takımlar aynı çalışma saatleri içindeki çalışanlar tarafından kurulmuştur. Bazen de farklı mesai saatlerinde çalışan ve birbirini göremeyen, ama aynı çalışma alanını kullanan çalışanlardan oluşturulmuştur. Böylece organizasyon içindeki bütün çalışanlar birbirlerini tanıma imkanına sahip olmuşlardır. Takım çalışmaları, takım üyelerinin çalışma saatlerine uygun olan zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar için genellikle haftanın belirli günleri mesai saatleri bitimindeki birer saatlik süre yeterli görülmüştür.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki takım çalışmalarında, organizasyonda karşılaşılan problemleri çözmek için farklı teknikler kullanılmıştır. Bu tekniklerden ilki “sonuç çıkarma merdiveni”dir. Bu teknikte, organizasyon içindeki gözlenebilir problemler seçilmiş ve problemlerin neden ortaya çıktığına dair yorumlar yapılmıştır. Bu yorumlara dayalı olarak çözüme yönelik varsayımlar ortaya konmuştur.

İkinci teknik, “belirtme ve sorgulama”dır. Bu tekniğin belirtme aşamasında takım üyeleri gözledikleri problemi, problemin ortaya çıkış nedenlerini saptamışlar ve çözüme

ulaşmak için elde ettikleri verileri biraraya getirmişlerdir. Bir problem çözülürken takımda bulunan tüm üyeler fikirlerini ortaya koymuşlardır. Böylece karşılaşılan tüm problemler, çözüm için üretilenler takım tarafından değerlendirilmiş ve genel bir sonuca varılmıştır.

Son teknik ise “sistem düşüncesi” diye adlandırılmıştır. Öğrenen organizasyonlarda yer alan sistem düşüncesinde yapılan çalışmalar biraraya getirilmektedir. “Önceki dört disiplinde neler yapıldı? Bireysel ve organizasyonel olarak ulaşılan sonuçlar nelerdir?” gibi soruların yanıtları biraraya getirilerek bütün elde edilmeye çalışılmaktadır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de uygulanan Sistem Düşüncesi’nde de, organizasyonda ortaya çıkan sorunların kökten çözülmesi için yürütülecek sistemli çalışmalar yer almıştır. Önemli olan, karşılaşılan problemlere kalıcı çözümler üreterek problemlerin tekrarlanmasını önlemektir. Bunun için organizasyonda önceki yıllarda karşılaşılan problemlere üretilen çözümler araştırılmış, raporlar incelenmiş ve yeni problemlerin çözümü için analizler yapılmıştır. Hem geçmiş bilgilerden ders alınmış, hem de içinde bulunulan durumda karşılaşılan problemlerin çözümünde kalıcı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Sistem düşüncesi tekniği ile organizasyonda karşılaşılan problemlerin “neden analizi” yapılmıştır. Bu analizle, problemlerin ortaya çıkış nedenleri, en küçük ayrıntısına kadar araştırılmıştır. Ayrıntıları araştırılan problemlerin çözümleri ise onları tamamen ortadan kaldırmaya yönelik olmuştur.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de takım halinde öğrenme faaliyetlerinin sonucunda takım üyeleri değerlendirilmiştir. Takım üyelerinin yaptıkları çalışmaların, organizasyonda uygulanması önemli bir motivasyon kaynağı olmuştur. Takım çalışmalarının değerlendirilmesi üst yönetim tarafından yapılmıştır. Üst yönetim genel müdür, direktörler ve fonksiyon müdürleri yer almaktadır. Üst yönetim tüm çalışanlara örnek olacak şekilde hareket etmektedir. Çalışanların organizasyondaki görevleri en iyi şekilde yapmalarına, eğitimlerini ve katıldıkları çalışmaları başarıyla tamamlamalarına önem verilmiştir. Bu nedenle takım çalışmalarının sonunda üst yönetim her takıma ödüller vermiştir. “Teşekkür Yazısı”, “Çekül Vakfı’nın Ağaç Dikme Ödülü”, “Üst Yönetimle Yemek Ödülü”, “Beksa Haber adlı gazetede yapılan çalışmaya yer verilmesi” gibi ödüller belirlenmiştir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de uygulanan ödüllendirme sistemiyle çalışanların motivasyonu artırılmıştır.

6.3. Vizyon Belirleme Çalışmaları

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de vizyon belirleme çalışmaları üst yönetim tarafından gerçekleştirilmiştir. Üst yönetim vizyonu belirlerken; müşterileri, ortakları, rakipleri, organizasyonların gelişmeleri için kurulan kuruluşların yaptığı çalışmaları ve Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin içinde bulunduğu çevreyi de gözönünde bulundurmıştır. Sözkonusu olan özellikleri gözönünde bulunduran Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. üst yönetimi, hitap ettiği müşterinin şikayet ve beklentilerine önem vermiş, içinde bulunduğu çevrenin ekonomik ve demografik özelliklerine de dikkat etmiştir.

Yukarıda sayılan faktörler gözönünde bulundurularak oluşturulan vizyona ulaşabilmek için organizasyonun misyonu da belirlenmiştir. Oluşturulan vizyon ve misyona dayalı olarak Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin strateji ve politikaları belirlenmiş, ardından da bir yıl içinde yapılması gereken çalışmaları kapsayan yıllık operasyonel planlar hazırlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda çalışanlar da kişisel hedeflerini oluşturmuşlardır. Böylelikle kendi kişisel hedeflerine ulaşan çalışanlar organizasyonun da hedeflerine ulaşmasında etkili olmaktadır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de 1990'lı yıllarda alınan stratejik kararlarla yeni çalışmalara başlanmıştır. 1994 yılında "öğrenen organizasyon" olma yolundaki çalışmalar hız kazanmıştır. Bundan önceki çalışmalarda Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın "İş Mükemmelliği Modeli" benimsenmiştir. Bu modele göre Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de politika ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanların ve kaynakların uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi, müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkilerin bırakılması ve başarıya ulaşılması hedeflenmiştir.

Daha sonraki yıllarda, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlanmış ve ISO-9002 Belgesi alınmıştır. 1995 yılından sonra Süreçlerin Yönetimi, Ekip Çalışmalarının Yapılandırılması çalışmaları hız kazanmıştır. Yapılan bu çalışmaların hepsi öğrenen organizasyona geçişte temel oluşturmuştur. Benimsenmiş olan liderlik anlayışı, ekiplerin oluşturulması, müşteri beklenti ve isteklerinin gözönünde bulundurulması, çalışanlara değer verilmesi ve sürekli gelişmenin sağlanması için çalışmaların yapılması bu temelleri oluşturmaktadır. Bunların sonucunda Takım Halinde Öğrenme Faaliyetleri'ne geçilmiştir. Organizasyon içinde oluşturulan takımlarla, tüm çalışanların öğrenmeleri sağlanmıştır.

Üst yönetim tarafından belirlenen vizyona ulaşmak için çalışanlar takım çalışmalarına katılmışlar ve organizasyonun karşılaştığı sorunları görerek bu sorunları çözmek için çaba sarfetmişlerdir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin vizyonu şöyle ifade edilmektedir.

“Bölgenin en büyük çelik kord ve tel ürünleri üreticisi olmak.”

Sözkonusu vizyona ulaşabilmek için Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de misyon belirleme çalışmalarına da önem verilmiştir. Misyon belirleme çalışmalarında daha önce de belirtildiği üzere Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. için “iş mükemmelliği” ilkesi önemli olmuştur. İş mükemmelliğine ulaşabilmek için ortakların, çalışanların, müşterilerin görüş ve beklentileri önem kazanmıştır. Ancak böyle bir misyonun yapılmak istenen çalışmalar için yeterli olmadığı görülmüştür. Danışmanlık şirketinin de yardımıyla Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin misyonuna, iş mükemmelliğini geliştirmek üzere çalışanların, ortakların, müşterilerin dışında, tedarikçiler ve organizasyonun içinde bulunduğu çevre de eklenmiştir. Bu özelliklere bağlı olarak Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. misyonunu şöyle ifade etmiştir.

- Müşterilerini iş ortağı olarak görmek, onlara güvenilir ürünler sunmak,
- Kaynaklarını verimli kullanmak ve konumunu sürekli korumak,
- İyi bir çalışma ortamıyla çalışanların yeteneklerini geliştirmek,
- Takım çalışmasını özendirerek, çalışanlarına değer vermek,
- Tedarikçileriyle işbirliği yapmak,
- Toplumsal sorumluluğu ve çevre bilinci yüksek bir organizasyon olmaktır.

Özetlenecek olursa Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de “öğrenen organizasyon” olma yolunda teoride varolan aşamaların pek çoğu yapılmakta ve uygulama devam etmektedir.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de yapılan anket sonuçları aşağıda belirtildiği gibidir.

7. BULGULAR

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların durum değerlendirmesine yönelik hazırlanan anket sonuçları aşağıda belirtilen frekans tablolarına göre ortaya konmaya çalışılmıştır.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan 10 adet soruyla öğrenen organizasyon olma sürecinde Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. değerlendirilmiştir. Bu bölümde kullanılan 5’li skalada çalışanların, olumlu olarak kabul edilen “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemeleri yapılan çalışmaların benimsendiğini göstermektedir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 6 adet soruyla ise öğrenen organizasyon olma sürecinde çalışanların bireysel tutum ve davranışları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buna göre kullanılan 5’li skalada çalışanların, olumsuz olarak kabul edilen “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemeleri yapılan çalışmaların benimsendiğini göstermektedir.

Aşağıda sırasıyla ankette yer alan sorulara yöneticilerle çalışanların verdikleri yanıtların karşılaştırılmasına ve yorumlarının yapılmasına yer verilmiştir.

Soru 1: İşletmede öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalara başlanmasının nedenlerinden biri işletmenin pazarlama sorunlarının ortaya çıkmasıdır.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	-	-
Katılıyorum	4	22.2
Kararsızım	1	5.6
Katılmıyorum	9	50
Kesinlikle Katılmıyorum	4	22.2

Tablo 1a: Yöneticilerin 1. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	6	14.3
Katılıyorum	15	35.7
Kararsızım	9	21.4
Katılmıyorum	9	21.4
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7.1

Tablo 1b: Çalışanların 1. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya verdikleri % 50 oranındaki “Katılmıyorum” yanıtı ile işletmede yürütülen çalışmaların nedenlerinden biri olarak pazarlama sorunlarını görmemektedirler.

Anketin uygulandığı çalışanlar ise aynı soruya verdikleri % 36 oranındaki “Katılıyorum” yanıtı ile yöneticilerle görüş birliği içinde olmadıklarını göstermektedirler.

Soru 2: İşletmenizde öğrenen organizasyon olma yolunda başlatılan faaliyetlerin amacı verimliliği sağlamak ve şirket kültürünün oluşturulmasına katkı sağlamaktır.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	8	44.4
Katılıyorum	10	55.6
Kararsızım	-	-
Katılmıyorum	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 2a: Yöneticilerin 2. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	15	35.7
Katılıyorum	22	52.4
Kararsızım	5	11.9
Katılmıyorum	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 2b: Çalışanların 2. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya verdikleri % 56 oranındaki “Katılıyorum” yanıtı ile işletmede öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların amacının, işletmenin verimliliğini arttırmak ve şirket kültürünün oluşturulmasına katkı sağlamak olduğunu kabul etmektedirler.

Çalışanların da aynı soruya verdikleri % 52.4 oranındaki “Katılıyorum” yanıtı ile yöneticilerle görüş birliği içinde oldukları görülmektedir.

Soru 3: İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecinde yapılan ilk çalışma “kişisel ustalığı” geliştirme faaliyetidir.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	5.6
Katılıyorum	14	77.8
Kararsızım	3	16.7
Katılmıyorum	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 3a: Yöneticilerin 3. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	5	11.9
Katılıyorum	29	69
Kararsızım	3	7.1
Katılmıyorum	3	7.1
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4.8

Tablo 3b: Çalışanların 3. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya verdikleri % 77.8 oranındaki “Katılıyorum” yanıtı ile işletmede öğrenen organizasyon olma sürecinde yapılan çalışmaların ilk basamağının kişisel ustalık olduğunu kabul etmektedirler.

Çalışanlar da 3. soruya % 69.0 oranında “Katılıyorum” yanıtını vererek yapılan çalışmaların ilk basamağının kişisel ustalık olduğunu kabul etmektedirler.

Soru 4: İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecinde yapılan ikinci çalışma “zihni modeller”dir.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	2	11.1
Katılıyorum	12	66.7
Kararsızım	2	11.1
Katılmıyorum	1	5.6
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5.6

Tablo 4a: Yöneticilerin 4. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	5	11.9
Katılıyorum	26	61.9
Kararsızım	7	16.7
Katılmıyorum	3	7.1
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2.4

Tablo 4b: Çalışanların 4. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya verdikleri % 66.7 oranındaki “Katılıyorum” yanıtı ile işletmede öğrenen organizasyon olma sürecinde yapılan çalışmaların ikinci basamağının zihni modeller olduğunu kabul etmektedirler.

Çalışanlar da aynı soruya verdikleri % 61.9 oranındaki “Katılıyorum” yanıtı ile yapılan çalışmaların ikinci basamağının zihni modeller olduğunu kabul etmişlerdir. Böylece çalışanlar yöneticilerle görüş birliği içinde olduklarını göstermektedirler.

Soru 5: İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecinde üçüncü adım “takım halinde öğrenme”dir.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	7	38.9
Katılıyorum	10	55.6
Kararsızım	-	-
Katılmıyorum	1	5.6
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 5a: Yöneticilerin 5. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	12	28.6
Katılıyorum	26	61.9
Kararsızım	3	7.1
Katılmıyorum	1	2.4
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 5b: Çalışanların 5. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya verdikleri % 55.6 oranındaki “Katılıyorum” yanıtı ile işletmede öğrenen organizasyon olma sürecinde yapılan çalışmaların üçüncü basamağının takım halinde öğrenme olduğunu kabul etmektedirler.

Çalışanlar da aynı soruya verdikleri % 61.9 oranındaki “Katılıyorum” yanıtı ile yöneticilerle görüş birliği içinde olduklarını kabul etmektedirler.

Soru 6: İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecinde dördüncü adım “vizyonun paylaşılması”dır.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	9	50
Katılıyorum	8	44.4
Kararsızım	1	5.6
Katılmıyorum	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 6a: Yöneticilerin 6. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	17	40.5
Katılıyorum	25	59.5
Kararsızım	-	-
Katılmıyorum	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 6b: Çalışanların 6. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya % 50 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vererek işletmede öğrenen organizasyon olma sürecindeki dördüncü basamağın vizyonun paylaşılması olduğunu kabul etmektedirler. Aynı zamanda olumlu yanıt vererek işletmede vizyonun oluşturulmasına ve oluşturulan vizyonun duyurulmasına önem verildiğini de göstermektedirler.

Aynı soruya çalışanların % 59.5 oranında “Katılıyorum” yanıtını vermeleri de çalışanlarla-yöneticiler arasında görüş birliği olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanların da vizyonu belirlemenin gerekliliğinden haberdar oldukları ve var olan vizyonu benimsedikleri görülmektedir.

Soru 7: İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecindeki beşinci adım ise “Sistem Düşüncesini” oluşturmaktadır.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	7	38.9
Katılıyorum	10	55.6
Kararsızım	1	5.6
Katılmıyorum	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 7a: Yöneticilerin 7. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	17	40.5
Katılıyorum	21	50
Kararsızım	3	7.1
Katılmıyorum	1	2.4
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 7b: Çalışanların 7. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya % 55.6 oranında “Katılıyorum” yanıtını vererek işletmede öğrenen organizasyon olma sürecindeki beşinci adımın sistem düşüncesi olduğunu kabul etmektedirler.

Çalışanlar da aynı soruya % 50.0 oranında “Katılıyorum” yanıtını vererek yöneticilerle görüş birliği içinde olduklarını göstermektedirler.

Soru 8: İşletmede öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan takım halinde öğrenme faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde;

- Çalışanların kişisel gelişimleri için ihtiyaçları saptanmıştır.
- İhtiyaçlara uygun planlar hazırlanmıştır.
- Planlar kapsamında çalışanlara eğitimler verilmiştir.

YÖNETİCİ	8a		8b		8c	
	n	%	n	%	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	5	27.8	4	22.2	7	38.9
Katılıyorum	8	44.4	13	72.2	9	50
Kararsızım	3	16.7	1	5.6	1	5.6
Katılmıyorum	2	11.1	-	-	1	5.6
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-

Tablo 8a: Yöneticilerin 8. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	8a		8b		8c	
	n	%	n	%	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	7	16.7	6	14.3	7	16.7
Katılıyorum	29	69	24	57.1	28	66.7
Kararsızım	2	4.8	7	16.7	4	9.5
Katılmıyorum	4	9.5	5	11.9	3	7.1
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-

Tablo 8b: Çalışanların 8. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu sorunun a şikkına % 44.4, b şikkına % 72.2 ve c şikkına % 50.0 oranlarında “Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Böylelikle yöneticiler öğrenen organizasyon olma yolunda çalışmalarını yürütebilmek için gerekli olan takım halinde öğrenme faaliyetlerinde çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanması için ihtiyaç tespitinin yapılmasının, elde edilen sonuçlara göre planların hazırlanmasının ve eğitimlerin verilmesinin gerekli olduğunu kabul etmektedirler.

Çalışanlar da aynı sorunun a şikkına % 69.0, b şikkına % 57.1 ve c şikkına % 66.7 oranlarında “Katılıyorum” yanıtını vererek takım halinde öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken çalışmalarda yöneticilerle görüş birliği içinde olduklarını göstermektedirler.

Soru 9: İşletmede öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarla;

- Çalışanların kişisel gelişimi sağlanmıştır.
- Birlikte çalışma alışkanlıkları geliştirilmiştir.

c. Karşılaşılan problemlere kalıcı çözümler bulunmuştur.

YÖNETİCİ	9a		9b		9c	
	n	%	n	%	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	7	38.9	7	38.9	4	22.2
Katılıyorum	11	61.1	11	61.1	12	66.7
Kararsızım	-	-	-	-	2	11.1
Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-

Tablo 9a: Yöneticilerin 9. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	9a		9b		9c	
	n	%	n	%	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	7	16.7	10	23.8	5	11.9
Katılıyorum	24	57.1	26	61.9	25	59.5
Kararsızım	6	14.3	3	7.1	6	14.3
Katılmıyorum	5	11.9	3	7.1	6	14.3
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-

Tablo 9b: Çalışanların 9. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu sorunun a şıkkına % 61.1, b şıkkına % 61.1 ve c şıkkına % 66.7 oranlarında “Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Böylelikle yöneticiler öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarla çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlandığını, birlikte çalışma alışkanlıklarının geliştirildiğini ve karşılaşılan problemlere kalıcı çözümler bulunduğunu kabul etmektedirler.

Çalışanlar aynı sorunun a şıkkına % 57.1, b şıkkına % 61.9 ve c şıkkına % 59.5 oranlarında “Katılıyorum” yanıtını vererek yapılan çalışmalarda yöneticilerle görüş birliği içinde olduklarını göstermektedirler.

Soru 10: Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarda işletmenin misyonu belirlenirken çalışanların, müşterilerin, ortakların, rakiplerin görüşlerine önem verilmiştir.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	8	44.4
Katılıyorum	9	50
Kararsızım	1	5.6
Katılmıyorum	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 10a: Yöneticilerin 10. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	11	26.2
Katılıyorum	23	54.8
Kararsızım	6	14.3
Katılmıyorum	2	4.8
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 10b: Çalışanların 10. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya % 50.0 oranında “Katılıyorum” yanıtını vererek misyon belirleme çalışmalarında çalışanların, müşterilerin, ortakların, rakiplerin görüşlerinin önemli olduğunu kabul etmektedirler.

Çalışanlarda aynı soruya % 54.8 oranında “Katılıyorum” yanıtını vererek yöneticilerle görüş birliği içinde olduklarını göstermektedirler.

Soru 11: İşletmede içinde bulunduğum pozisyon ne ise ben sadece o pozisyonun gerektirdiği işlerle ilgilenirim.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	-	-
Katılıyorum	-	-
Kararsızım	3	16.7
Katılmıyorum	10	55.6
Kesinlikle Katılmıyorum	5	27.8

Tablo 11a: Yöneticilerin 11. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	4	9.5
Katılıyorum	11	26.2
Kararsızım	5	11.9
Katılmıyorum	13	31
Kesinlikle Katılmıyorum	9	21.4

Tablo 11b: Çalışanların 11. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticilerin ve çalışanların bu soruya verdikleri yanıtların “Katılmıyorum” veya “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerindeki oranlarının yüksek çıkması gerekmektedir. Yöneticilerin verdikleri yanıtlar incelendiğinde % 55.6 oranında “Katılmıyorum” yanıtının işaretlendiği görülmektedir. Yöneticiler sadece pozisyonlarının gerektirdiği işleri yapmanın yeterli olmadığı görüşünü savunmaktadırlar.

Çalışanların yanıtlarında tüm seçeneklere dağılım olduğu görülmektedir. Ancak yine de % 31.0 oranında “Katılmıyorum” yanıtını veren çalışanlar yöneticilerle görüş birliği içinde olduklarını göstermektedirler.

Soru 12: İşletme ile ilgili bir problemde problemin ortaya çıkış nedenini işletme dışında ararım.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	-	-
Katılıyorum	-	-
Kararsızım	5	27.8
Katılmıyorum	9	50
Kesinlikle Katılmıyorum	4	22.2

Tablo 12a: Yöneticilerin 12. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	5	11.9
Katılıyorum	8	19
Kararsızım	7	16.7
Katılmıyorum	20	47.6
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4.8

Tablo 12b: Çalışanların 12. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticiler bu soruya % 50.0 oranında “Katılmıyorum” yanıtını vererek işletmede karşılaştıkları problemlerin ortaya çıkış nedenlerini yine işletme içinde aradıklarını söylemektedirler.

Çalışanlar da aynı soruya % 47.6 oranında “Katılmıyorum” yanıtını vererek yöneticiler gibi karşılaştıkları problemlerin ortaya çıkış nedenlerini işletme içinde aradıklarını kabul etmektedirler.

Soru 13: İşletme içinde sorunların ortaya çıkmasına fırsat vermeden onları ortadan kaldırmaya çalışırım.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	4	22.2
Katılıyorum	7	39
Kararsızım	2	11.1
Katılmıyorum	2	11.1
Kesinlikle Katılmıyorum	3	16.7

Tablo 13a: Yöneticilerin 13. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	11	26.2
Katılıyorum	20	48
Kararsızım	2	4.8
Katılmıyorum	9	21.4
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 13b: Çalışanların 13. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Yöneticilerin bu soruya % 39 oranında “Katılıyorum” yanıtını verdikleri görülmektedir. Aynı şekilde çalışanlarda bu soruya % 48 oranında “Katılıyorum” yanıtını vermektedirler. Sorun çıkmadan sorun çıkacak gibi davranılması daha büyük sorunların yaratılmasına neden olacağından öğrenen organizasyon olma yolunda yürütülen çalışmalarla bağdaşmamaktadır.

Soru 14: İşletmede karşılaşılan sorunlara kısa sürede çözüm bulmaya çalışırım.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	3	16.7
Katılıyorum	11	61.1
Kararsızım	-	-
Katılmıyorum	2	11.1
Kesinlikle Katılmıyorum	2	11.1

Tablo 14a: Yöneticilerin 14. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	11	26.2
Katılıyorum	27	64.3
Kararsızım	2	4.8
Katılmıyorum	2	4.8
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-

Tablo 14b: Çalışanların 14. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Bir önceki soruda olduğu gibi bu soruda da yöneticilerin % 61.1 oranında, çalışanların ise % 64.3 oranında “Katılıyorum” yanıtını verdikleri görülmektedir. Ancak öğrenen organizasyon olma yolunda yürütülen çalışmalarda amaç karşılaşılan problemlere kısa sürede çözümler bulmak değildir. Çünkü öğrenen organizasyonlarda amaç karşılaşılan sorunların detayına inerek, sorunları tamamen ortadan kaldırmaktır.

Soru 15: Öğrenmenin tecrübeyle kazanılacağını düşünürüm.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	5.6
Katılıyorum	6	33.3
Kararsızım	7	38.9
Katılmıyorum	3	16.7
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5.6

Tablo 15a: Yöneticilerin 15. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	14	33.3
Katılıyorum	14	33.3
Kararsızım	10	23.8
Katılmıyorum	2	4.8
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4.8

Tablo 15b: Çalışanların 15. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Bu soruya yöneticiler % 38.9 oranında “Kararsızım” yanıtını vermişlerdir. Çalışanlar ise iki olumlu seçenek olan “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerine verdikleri yanıtlarla % 33.3 oranında dengeli bir dağılım göstermektedirler.

Yöneticiler öğrenmenin gerçekleşmesi için tecrübenin yeterli olup olmadığı konusunda kararsız kalmaktadırlar. Oysa çalışanlar tecrübenin yeterli olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Burada özellikle bir işletme, öğrenen organizasyon ise öğrenmenin tecrübe ile değil eğitim ile gerçekleşeceği benimsenmelidir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de ise bir çelişki sözkonusudur.

Soru 16: Takım çalışmalarında diğer üyeleri rahatsız etmemek için fikirlerimi açıkça söylemeye çekinirim.

YÖNETİCİ	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	-	-
Katılıyorum	-	-
Kararsızım	-	-
Katılmıyorum	4	22.2
Kesinlikle Katılmıyorum	14	77.8

Tablo 16a: Yöneticilerin 16. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

ÇALIŞAN	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	-	-
Katılıyorum	1	2.4
Kararsızım	2	4.8
Katılmıyorum	13	31
Kesinlikle Katılmıyorum	26	61.9

Tablo 16b: Çalışanların 16. Soruya Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Bu soruya yöneticiler % 77.8 oranında, çalışanlar ise % 61.9 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar takım çalışmalarına katılan her üyenin, konuyla ilgili fikirlerini açıkça söylemesi gerektiği görüşünü savunmaktadırlar.

8. DEĞERLENDİRME

8.1. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Yapılan Görüşme Sonucunda Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi

Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların incelendiği Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de, bu çalışmaları yürüten uzmanla gerçekleştirilen görüşme sonucunda elde edilen bilgiler aşağıda yer almaktadır:

- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de üst yönetime, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlara öncelikle ayrı ayrı eğitimler verilmiştir. Bu eğitimlerin ardından organizasyondaki tüm çalışanların almaları gereken eğitimler belirlenmiştir.
- Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarda takım halinde öğrenme faaliyetlerine yönelik eğitimlerin verilmesiyle çalışanlar, takım içinde rahat olmayı, fikirlerini rahatlıkla açıklamayı, eleştiri yapmayı ve kendilerine yapılan eleştirileri kabul etmeyi, yapılan çalışmalardan zevk almayı öğrenmişlerdir.
- Eğitimlerini tamamlayan çalışanlar, takım halinde öğrenme faaliyetleriyle organizasyondaki problemlere çözüm bulmaya başlamışlardır. Sonuca ulaştırdıkları her problemin, organizasyonun gelişimi için ne kadar önemli olduğunu gören çalışanlar, katıldıkları eğitimlerin önemini anlamışlardır.
- Birarada çalışmaktan zevk alan çalışanlar oluşturdukları takımlarla organizasyonun yararına olan çalışmalara başlamışlardır. Takımlar çözmek istedikleri problemleri seçtikten sonra, bu konunun kendileri için neden bir problem gibi görüldüğünü belirlemişlerdir. Nedenlerin belirlenmesinin ardından da problemin çözümüne yönelik çalışmalara başlamışlardır.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, beraber çalışmayı öğrenmişlerdir. Böylelikle çalışmalar birlikte planlanmış, fikir alışverişinde bulunmuş, takım içinde ve organizasyonun tamamında iletişim sağlanmıştır. Çalışmalar sırasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların nasıl çözüleceği öğrenilmiştir. Bunların sonucunda da çalıştıkları ortamda mutlu olan çalışanların işe devamsızlık oranı azalmıştır.

8.2. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Uygulanan Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de 18 yönetici, 82 çalışanla toplam 100 kişi olarak belirlenen örneklem grubuna gönderilen anketlerden geri dönen 60 anketten (18 yönetici ve 42 çalışan olmak üzere) elde edilen sonuçların değerlendirilmesi aşağıda yer almaktadır.

Ankette yer alan 16 soruya yöneticilerin ve çalışanların verdikleri yanıtlar karşılaştırılmıştır. Böylece yapılan çalışmalara yönelik olarak yönetici ve çalışanlar arasında görüş birliği olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Anket sonuçları dikkate alındığında “Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin Değerlendirilmesi” adlı ilk bölümünde yer alan sorulardan dokuzunda yöneticilerin ve çalışanların görüş birliği içinde oldukları görülmüştür. Sadece bir soruda yönetici ve çalışanların görüşlerinde farklılıklar tesbit edilmiştir.

Anketin “Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde Bireysel Tutum ve Davranışların Değerlendirilmesi” adlı ikinci bölümünde yer alan 6 sorudan beşinde yönetici ve çalışanların görüş birliği içinde oldukları görülmektedir.

Anketin birinci sorusuyla amaçlanan öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalara başlanmasının nedenlerinden birinin pazarlama sorunları olup olmadığının yönetici ve çalışanlar tarafından ortaya konulmasını sağlamaktır. Bu soruya yönetici ve çalışanların verdikleri yanıtlara bakıldığında yöneticiler, işletmede öğrenen organizasyon olma yolunda çalışmaların başlatılmasının nedenlerinden biri olarak pazarlama sorunlarını görmemektedirler. Oysa çalışanlar için öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların nedenlerinden biri pazarlama sorunlarının ortaya çıkmasıdır.

Anketin birinci bölümünde yer alan diğer sorularla öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların belirli bir süreci takip ederek yürütülüp yürütülmediği öğrenilmeye çalışılmıştır. Takım halinde öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde yapılan çalışmaların, öğrenen organizasyon olma yolundaki çalışmaların çalışanlara sağladığı faydaların ve misyon belirleme çalışmalarının görüşme sonucunda elde edilen bilgilerle örtüşüp örtüşmediği saptanmaya çalışılmıştır. Bu sorulara yönetici ve çalışanların verdikleri yanıtlar öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarda uyulması gereken sıranın gözönünde bulundurulduğu sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların kişisel gelişimleri sağlanmış, birlikte çalışma alışkanlıkları geliştirilmiş ve

karşılaşılan problemlere birlikte kalıcı çözümler bulunmuştur. Takım halinde öğrenme faaliyetlerinde çalışanların kişisel gelişimleri için ihtiyaçları saptanmış, bu ihtiyaçlara uygun planlar hazırlanmış ve tüm çalışanlara planlar kapsamında gerekli eğitimler verilmiştir. Ayrıca işletmenin misyonu da yine çalışanların görüşleri gözönünde bulundurularak belirlenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde öğrenen organizasyon olma yolunda çalışmalarını yürüten işletmelerin yapmamaları gereken konulara yönelik olarak sorular hazırlanmıştır. Yönetici ve çalışanların bu bölümde yer alan sorulara verdikleri olumsuz yanıtlar onların öğrenen organizasyon olma yolundaki çalışmaları benimsediklerini göstermektedir. Bu bölümde yer alan 11, 12 ve 16. sorularda yönetici ve çalışanların görüş birliği içinde oldukları görülmektedir. Yani yönetici ve çalışanlar sadece kendi işleri ile ilgilenmenin doğru olmadığını savunmaktadırlar. Yine yönetici ve çalışanlar karşılaştıkları problemlerin ortaya çıkış nedenlerini, işletme içinde aramaktadırlar. Çünkü karşılaşılan problemlerin ortaya çıkış nedenleri, işletmede aranırsa çözüm konusunda sonuca ulaşmak daha kolay olmaktadır.

Ayrıca yönetici ve çalışanlar öğrenen organizasyon olma yolunda yürütülen çalışmalarda önemli bir yere sahip olan takım çalışmalarında fikirlerin açıkça söylenmesi, karşılaşılan problemlerin çözümü hakkında tartışılması ve eleştirilere açık olunması görüşlerinde fikir birliği içinde olduklarını göstermişlerdir.

İkinci bölümde yer alan 13. ve 14. sorularda yönetici ve çalışanların, beklenenin aksine olumlu yönde verdikleri yanıtlarda görüş birliği içinde oldukları görülmüştür. Yönetici ve çalışanlar, işletmede sorunlar ortaya çıkmadan onları çözeceklerini belirtmişlerdir. Yine bu yanıtla paralel olarak yönetici ve çalışanlar, işletmede karşılaştıkları sorunlara kısa sürede çözümler bulmaya çalıştıklarını da belirtmişlerdir. Oysa öğrenen organizasyonlarda sorunları önceden tespit etmeye yönelik olarak çalışmaların yapılması önemli değildir. Önemli olan sorunların ortaya çıkış nedenlerini detaylı bir şekilde araştırmak ve bu sorunların çözülmesi için çalışmaları başlatmaktır. Böylece aynı sorunun tekrar ortaya çıkması engellenmiş olacaktır.

Ankette yer alan 15. soruyla öğrenmenin tecrübeyle kazanılıp kazanılmayacağı konusunda yönetici ve çalışanlardan bilgi alınmaya çalışılmıştır. Yöneticiler bu soruya

verdikleri “Kararsızım” yanıtlarıyla öğrenmenin tecrübeyle kazanılıp kazanılmayacağı konusunda kesin bir görüşe sahip olmadıklarını ortaya koymuşlardır. Çalışanlar ise aynı soruda “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretleyerek öğrenmenin tecrübeyle kazanılacağından emin olduklarını ifade etmektedirler. Oysa öğrenen organizasyonlarda yöneticiler ve çalışanlar öğrenmenin verilen eğitimlerle kazanıldığını kabul etmektedirler. Tecrübeyle kazanılan bilgi, oldukça uzun bir süreyi kapsamaktadır. Aynı zamanda tecrübeyle kazanılan bilginin doğru olup olmadığını anında saptamak mümkün olamamaktadır. Eğitimler sonucunda öğrenilen bilginin doğruluğu kesindir. Bu tür bilgi işletmeyi sonuca ulaştıracak bilgidir. Bu nedenle öğrenen organizasyonlarda yönetici ve çalışanların yaptıkları işle ilgili bilgileri tecrübeyle değil eğitimle kazanmaları gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerde davranış değişikliğinin meydana gelmesi öğrenmeyle gerçekleşmektedir. Bu nedenle bireylerin tüm davranışlarının temelinde öğrenme vardır.

Bireylerin yeni bilgilere ulaşmaları, ulaştıkları bilgileri yaptıkları çalışmalarda kullanmaları önemlidir. Ancak en önemli çalışma, yeni bilgiler edinmeyi hayatın bir parçası haline getirmek ve edinilen yeni bilgileri uygulamaya geçirmektir.

Organizasyonlarda çalışanların sürekli yeni bilgilere ulaşmaları sağlandığında, yaptıkları işle ilgili davranışları değişecektir. Davranış değişikliği işe bakış açısının değişmesini sağlayacaktır. Sonuçta ise çalışanlar, organizasyonun bir parçası haline geleceklerdir.

Organizasyonlarda üst yönetim tarafından belirlenen vizyona ulaşmayı sağlayan misyon, buna bağlı olarak değerlerin ve hedeflerin oluşturulması organizasyonun yönetim biçiminde de değişikliklere yol açmaktadır. Organizasyonun tamamında meydana gelen değişiklikler ile içinde bulunulan çevreye adapte olmak kolaylaşmaktadır. Çevre hakkında edinilen bilgiler, yapılacak değişikliklerde yol gösterici rol oynamaktadır.

Çevre hakkında elde edilen bilgilerle, kendi bünyesinde değişikliklere giden organizasyonlar, bu değişiklikleri devam ettirmek için öğrenmenin önemli olduğunu kavramaktadırlar. Öğrenmenin öneminin anlaşılmasının ardından, organizasyonlarda öğrenme faaliyetlerine yer verilmektedir. Gerçekleştirilen öğrenme faaliyetleri ve yönetim anlayışlarında meydana gelen değişikliklerle, son dönemde “öğrenen organizasyon” kavramı gündeme gelmiştir.

Öğrenen organizasyonlar, edindikleri yeni bilgilerle, kendilerini geliştiren, performanslarını arttırarak yaptıkları çalışmalarda verimliliği sağlamaya çalışan organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlarda verimliliği arttırmaya yönelik olarak ortaya çıkan öğrenme ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmaktadır. Bu konuda tüm çalışanlara verilecek eğitimler belirlenmekte ve eğitimlerin sonuçları değerlendirilmektedir. Ulaşılacak istenen nokta gözönünde bulundurularak gelinen son durum tekrar değerlendirilmektedir. Böylece çalışmaların devam edip etmeyeceği, değişikliklerin yapılıp yapılmayacağı konusunda karara varılmaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanların bireysel gelişimlerine yönelik çalışmalar yürütülürken organizasyonun gelişmesi de sağlanmaktadır. Çünkü çalışanlarda meydana gelen gelişmeler, organizasyonu da etkilemektedir. Sürekli gelişmek ve rekabet edebilmek için yeni bilgileri öğrenmek ve öğrenilenleri uygulamaya geçirmek gerekmektedir.

Çalışanlar, yeni bilgilere ulaştıkça değişeceklerdir. Edindikleri yeni bilgilerin iş ve özel yaşamlarını olumlu yönde etkilediğini gören çalışanlar öğrenmeye daha fazla önem vereceklerdir. Çalışanlarda meydana gelen değişikliklerin organizasyonu da etkilemesi için organizasyon genelinde de çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Takım halinde öğrenme faaliyetleri adı altında yürütülen çalışmalarla, organizasyon adına öğrenmeler sağlanabilecektir. Bu çalışmalarla birarada olan çalışanlar, organizasyonda karşılaşılan problemlere çözümler üretmektedirler. Takım halinde öğrenme çalışmaları, çalışanların birarada olmalarını ve yeni fikirler üretmelerini sağlayan faaliyetler bütünüdür. Bu çalışmalardan en üst düzeyde yararlanmak çalışanların bu öğrenme faaliyetlerinin gerekliliğine inanmalarıyla gerçekleşmektedir. Bunun için takım halinde öğrenme faaliyetlerini gerçekleştiren organizasyonların önceki durumları ve ulaştıkları son durumları hakkında gerçek sonuçları çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir.

Takım halinde öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilirken bireysel yönden gelişen çalışanlar, organizasyonun da gelişmesi için çaba sarfetmektedirler. Bunun için de yapılacak çalışmaların başında organizasyonun vizyonunun oluşturulması gelmektedir.

Organizasyonun vizyonu oluşturulduktan sonra yapılacak çalışmalar bu yönde devam edecektir. Birarada çalışmaktan ve organizasyonun bir parçası haline gelmekten memnun olan çalışanlar “ben” yerine “biz” kavramını benimseyeceklerdir. Bunun sonucunda yapılan tüm çalışmalar organizasyona mal edilecektir. Belirlenen vizyona ulaşmak için çalışanlar, yapacakları çalışmalarda her zaman “bizim organizasyonumuz” düşüncesini akıllarında bulunduracaklardır.

Çalışanların organizasyonu benimsemeleri için gerçekleştirilen öğrenme faaliyetlerinin yanısıra yöneticilerin de bakış açılarını değiştirmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, liderlik anlayışını benimseyerek, çalışanlara yaptıkları işlerde danışmanlık yapma görevini üstlenmelidirler. Liderlerin yer aldığı öğrenen organizasyonlarda çalışanlar denetlendiklerini düşünmedikleri için çalışmalarını rahatlıkla yürütmektedirler. Aynı zamanda akıllarına takılan konularda bilgi almak üzere her zaman lidere başvurabileceklerini bilmeleri, kendilerini rahat hissetmelerini de sağlamaktadır.

Organizasyonlarda öğrenmeye önem verilmesiyle birlikte, gerçekleştirilen çalışmalarla öğrenen organizasyonlar oluşturulmaktadır. Öğrenen organizasyon denildiğinde ise sadece öğrenmeye önem verilen ve bu konuda çalışmaların yapıldığı bir organizasyon akla gelmemelidir. Bunların yanısıra öğrenen organizasyonlarda, yönetim anlayışında da değişiklikler olmaktadır. Ast-üst ilişkilerinin çok kesin çizgilerle belirlenmediği, organizasyon içindeki bütün bölümlerin birbiriyle iletişime girebildiği, açık kapı anlayışının benimsendiği ve gönüllülük esasına dayalı bir organizasyon yapısı da anlaşılmalıdır.

Kısaca öğrenen organizasyonlar; değişen koşullara uygun olarak organizasyonların belirledikleri hedefe ulaşmalarını kolaylaştıracak öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ve yeni yönetim anlayışlarının benimsendiği, çalışanların önemsendiği bir gelişme sürecidir. Öğrenen organizasyon olma çalışmaları belirli bir zamanı kapsamamaktadır. Çünkü öğrenmenin ve gelişmenin sonu yoktur.

Ulaştığı yeni bilgileri çalışmalarında kullanan çalışanlar sayesinde verimlilik artmaktadır. Çünkü elde edilen yeni bilgilerle organizasyonda karşılaşılan sorunlara çözümler üretilmektedir. Sorunların ortadan kaldırılması, organizasyonun üretimini olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü birçok bölümde var olan sorunların çözümlenmesiyle öncelikle organizasyon içinde yer alan müşterilerin çalışmaları aksamayacaktır. Böylece bir bölümde ortaya çıkan olumsuz bir durum, diğer bölümü de etkilemeyecektir. Yapılan çalışmalarla her bölüm, hatasız üretime başlamak için çaba sarfedecektir. Bu da öncelikle iç müşterileri memnun edecek, ardından da ürünün son haline gelmesi ve müşteriye sunulmasıyla dış müşteri memnun olacaktır. Böylelikle organizasyonun verimliliği artacaktır.

Ayrıca yapılan çalışmalarla organizasyon şirket kültürünü de oluşturacaktır. Şirket kültürünün oluşturulmasıyla çalışanlar organizasyonu benimsediği için çalışmalar aksatılmayacak ve organizasyonun gelişmesi için çaba sarfedilecektir.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de 1990'lı yıllarda ortaya çıkan problemler, organizasyonun ürettiği ürünleri sunduğu pazarda önemli dalgalanmalara neden olmuştur. Üretilen ürünlerin satılamaması, organizasyonu finansal sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Bu sorunları ortadan kaldırmak amacıyla Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de bazı stratejik kararlar alınmıştır. Alınan kararlarla organizasyonun sermayesi arttırılmış, yeniden yapılanma çalışmalarına başlanmıştır. Ardından da Toplam

Kalite Yönetimi çalışmalarına önem verilmiştir. Ancak çalışanlara verilen eğitimlerin sürekliliğinin olmaması Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de öğrenen organizasyon olma yolunda çalışmaların başlatılmasına neden olmuştur. Buraya kadar anlatılanlara dayalı olarak Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. öğrenen organizasyon olma çalışmalarına pazarlama sorunlarını ortadan kaldırmak, yeniden yapılanmak amacıyla başlamıştır denilebilir. Ancak yönetici ve çalışanlara uygulanan ankette yer alan birinci sorudan elde edilen bulgular gözönünde bulundurulduğunda yöneticilerin öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalara başlama nedeni olarak pazarlama sorunlarını görmedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanlar ise yapılan çalışmaların nedenini pazarlama sorunları olarak görmektedirler. Bu konuda çalışanlarla yöneticiler arasında görüş birliğinin olmaması bizi çalışmaların başlama nedeninin yöneticiler tarafından farklı algılandığı sonucuna götürmektedir. Ayrıca verilen eğitimlerde, çalışanlara öğrenen organizasyon olma yolundaki çalışmalara başlanma nedenlerinden birinin pazarlama sorunları olarak gösterildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de öğrenen organizasyon olma yolunda yürütülen çalışmalar basamaklar halinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle üst yönetime, beyaz ve mavi yakalı çalışanlara eğitimler verilmiştir. Bu eğitimler çalışanların öğrenen organizasyonlarda yapılması gereken çalışmaları öğrenmelerini sağlamak ve kişisel yönden gelişimlerine yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Eğitimler sayesinde çalışanların kişisel gelişimleri sağlanmıştır. Genel olarak verilen eğitimlerin dışında her yıl düzenlenen anketlerle çalışanın eğitim ihtiyaçları saptanmakta ve bu ihtiyaçları karşılayacak eğitim programları hazırlanarak, çalışanların eğitimlere katılmaları sağlanmaktadır.

Verilen tüm eğitimlerle öncelikle kişisel yönden gelişen çalışanlar yaptıkları iş doğrultusunda kendilerine amaç belirleyebilmektedirler. İşleri hakkında, organizasyonda yapılacak çalışmalar hakkında, insan ilişkileri hakkında ve birçok konuda eğitim alan çalışanların olumsuz düşünceleri geliştirmeleri de engellenmektedir. Önyargıları yıkmak isteyen, karşılaştığı problemleri çözmek için olumlu ve araştırmacı bakış açısı geliştiren çalışanlar yaptıkları çalışmalarda da başarılı olmaktadır.

Eğitim çalışmalarının ardından çalışanların birarada çalışma yeteneklerinin geliştirilmesi, organizasyondaki problemlere kalıcı çözümler üretilmesi ve tüm çalışanların sorumluluk almalarının sağlanması amacıyla takım çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Takım çalışmalarıyla mesai saatleri dışında, haftanın belirli günlerinde biraraya gelen,

organizasyon içinde karşılaştıkları problemlerden birini belirleyen ve bu probleme çözüm üreten çalışanlar kendilerini önemli hissetmektedirler. Organizasyonun bir parçası olduklarına, değer verildiklerine inanan çalışanlar arasında iş devamsızlıkları ortadan kalkmaktadır. Ayrıca yapılan toplantılarla çalışanlar fikirlerini açıkça söylemeyi, eleştiri yapmayı ve yapılan eleştirileri kabul edebilmeyi, yaratıcılıklarını geliştirmeyi de öğrenmektedirler.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin yöneticiler tarafından belirlenen vizyona ulaşmasını sağlamak amacıyla organizasyonun misyonu çalışanların, rakiplerin, ortakların, müşterilerin düşünceleri de gözönünde bulundurularak oluşturulmuştur.

Organizasyonu belirlenmiş olan misyona ulaştırmak amacıyla tüm çalışanlar ellerinden gelen gayreti göstermektedirler.

Görüşme sonucunda elde edilen ve aktarılan bu bilgilerle yapılan çalışmalar hakkında çalışanların görüşlerinin örtüşüp örtüşmediğini ortaya koymak amacıyla uygulanan anket sonuçlarına bakıldığında çalışanların görüşlerinin de aynı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler zaten uygulanış sırası ve yapılan çalışmaların sağladığı yararlar konusunda kabul ettikleri bu bilgiler, çalışanlar tarafından da doğrulanmıştır. Çalışanlar öncelikle kişisel hedeflerini belirlediklerini, buna dayalı olarak zihni modeller oluşturduklarını, ardından da takım halinde öğrenme faaliyetleri, vizyon ve misyon belirleme çalışmalarının gerçekleştirildiği görüşünü savunmaktadırlar.

Öğrenen organizasyonlarda olması gereken sistem düşüncesi basamağı da diğer disiplinleri biraraya topladığı ve bu disiplinlerin çalışmalarını kontrol altına aldığı için Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yer almaktadır denilmektedir.

Aynı zamanda çalışanlar takım halinde öğrenme faaliyetleriyle kişisel gelişimleri için ihtiyaçlarının saptandığını, bu ihtiyaçlara uygun planların hazırlanıp uygulandığını, birlikte çalışma alışkanlıkları geliştirdiklerini, problemlere kalıcı çözümler bulduklarını ve misyon belirleme çalışmalarının da görüşleri doğrultusunda gerçekleştirildiğini verdikleri yanıtlarla ortaya koymuşlardır.

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de öğrenen organizasyon olma yolunda yürütülen çalışmalar hakkında görüşme sonucunda elde edilen bilgilerle hazırlanmış olan anketin birinci bölümünde yer alan sorulardan elde edilen bulgular, birinci soru hariç

örtüşmektedir. Birinci sorunun sonucu hakkında ise çalışmaların başlatılmasında yöneticiler tarafından başka belirleyicilerin daha önemli görüldüğü ancak çalışanlar tarafından bu belirleyicilerin bilinmediği düşünülmektedir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular Peter Senge'in "Beşinci Disiplin" adlı kitabında yer alan öğrenme yetersizliklerinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Çünkü belirtilen öğrenme yetersizliklerinin olduğu organizasyonlar öğrenen organizasyon olma yolunda çalışmalarını yürütseler de sonuca ulaşmaları kolay olmayacaktır. Anketin ilk bölümündeki sorulara verilen yanıtlarda öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların sırasıyla, ayrıntılı ve dikkatli bir şekilde uygulandığı, tüm çalışanların da yapılanlar hakkında bilgiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak söylerken ve yapılan çalışmaları desteklerken gözönünde bulundurulmayan küçük ayrıntılar aslında öğrenen organizasyonların temelini oluşturmaktadır. Bu bölümde yer alan sorularla, yapılan çalışmalarda bölüm ve iş ayrıcalığının olup olmadığı, karşılaşılan problemlerin çözümünde işletme içi olaylara bakılıp bakılmadığı, problemlerin nasıl ortadan kaldırıldığı, öğrenmenin gerçekleşmesinde verilen eğitimlerin önemli olup olmadığı, takım çalışmalarına katılan çalışanların toplantılarda söz hakkına sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Öğrenen organizasyonlarda önemli olan çalışanların sadece bir alanda yetiştirilmesi ve o alandaki işlerini en iyi şekilde yapmaları değildir. Çalışanlar kendi işlerini yaparken organizasyonun bütünü de düşünmelidirler. Sadece günlük çalışma sürelerini doldurarak işletmeden ayrılmayı düşünmemelidirler. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar için organizasyonun tamamı bir anlam ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanlar sadece pozisyonlarının gerektirdiği işi yapıp, diğer işlerle ilgilenmemek gibi bir ayrıcalığa sahip değildirler. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de de çalışanlar ve yöneticiler bu konuda hemfikir olduklarını göstermişlerdir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin çalışanları ve yöneticileri için de pozisyon değil yapılan iş, bu işin organizasyonun bütünü için sağladığı yarar önemlidir.

Organizasyonlarda üretilen ürünlerdeki başarısızlıkların, satışta karşılaşılan sorunların neden ortaya çıktığının düşünülmemesi ve sonuçlardan başkalarının sorumlu tutulması görülebilmektedir. Organizasyonlarda görülen sorunların ortaya çıkış nedenlerini her bölüm kendi açısından incelediğinde suçu bir başka bölüme ya da işletme dışındakilere atmasa çözüme ulaşmak daha kolay olacaktır. Öğrenen organizasyonlarda karşılaşılan sorunların asıl nedeni yine işletme içinde aranmaktadır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de de yönetici ve çalışanlar yaptıkları işle ilgili karşılaştıkları sorunların ortaya

çıkış nedenlerini işletme dışında değil, işletme içinde aradıklarını belirtmişlerdir. Böylece sorunların ortadan kaldırılması yönünde yaptıkları çalışmalarda daha başarılı olduklarını göstermişlerdir.

Organizasyonlarda yapılmaması gereken çalışmaların başında daha herhangi bir sorunla karşılaşılmamışken sorun çıkabileceğini varsayarak, sorunu giderici tedbirler almaya yönelmektir. Bu tür çalışmalar organizasyonun önünü açmak yerine daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalınmasına neden olmaktadır. Bu nedenle öğrenen organizasyonlarda amaç, sorunların çıkabileceğini önceden kestirmeye çalışmak değil, var olan sorunlar üzerinde çalışmaktır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yöneticiler ve çalışanlar bu başlık altında sorulan soruya verdikleri yanıtta hemfikir olduklarını göstermişlerdir. Ancak sorun ortaya çıkmadan hemen ortadan kaldırılması gerektiği düşüncesinde hemfikir olmuşlardır. Hazırlanmış olan soruya verilen yanıt gözönünde bulundurulduğunda işletmede belirtilen konu hakkında öğrenme yetersizliğinin olduğu görülmektedir.

Organizasyonlarda karşılaşılan sorunlara kısa sürede çözüm bulmaya çalışmak soruna yoğunlaşmayı, bulunabilecek en iyi çözümün ortaya konmasını engellemektedir. Bu nedenle öğrenen organizasyonlarda işletmede görülen sorunların neden ortaya çıktığını araştırmadan sadece sorunu çözmek için kısa vadede geçerli olabilecek çalışmaların yapılması uygun görülmemektedir. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de ise bu konu hakkında hazırlanan soruya yöneticiler ve çalışanlar, sorunların ortadan kaldırılması için kısa sürede çözüm bulacakları yönünde yanıt vermişlerdir.

İnsanların yaşamında tecrübeyle öğrenmenin önemli bir yeri vardır. İnsanlar pek çok bilgiyi tecrübelerine dayanarak öğrenirler. Ancak tecrübeyle öğrenmede uzun yılların geçmesi gerekmektedir. Bazen öğrenmenin sonuçlarını kesin olarak görmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle organizasyonlarda tecrübeyle öğrenmenin, öğrenme yetersizliklerine neden olduğu görülmektedir. Öğrenen organizasyonlarda ise öğrenmelerin tecrübeye bırakılması sözkonusu bile olamaz. Yapılmakta olan ve yapılacak çalışmalar hakkındaki tüm bilgiler çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenmiş eğitimlerle verilmektedir. Böylece çalışanlar kısa sürede doğruluğu kesin olan bilgilere ulaşarak, yaptıkları çalışmalarda bu bilgileri kullanabilmektedirler. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanlar organizasyonda gerçekleştirilen öğrenmelerde tecrübenin önemli olduğunu savunmaktadırlar. Yöneticiler ise bu konuda kararsız olduklarını

belirtmişlerdir. Oysa özellikle bu soruya yönetici ve çalışanların kesin olarak “öğrenme tecrübeyle gerçekleşmez” yanıtını vermeleri beklenmekteydi. Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarda üst yönetime, beyaz ve mavi yakalı çalışanlara verilen eğitimlerdeki amaç, yapılan iş hakkındaki eksik bilgilerin tamamlanmasını ve çalışanların öğrenen organizasyonlar hakkında bilgi edinmelerini sağlamaktır. Ancak yapılan çalışmaların bu konuda yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır.

Takım çalışmaları öğrenen organizasyonlar için önemlidir. Organizasyonda karşılaşılan pek çok problem sırasıyla takım toplantılarında ele alınır ve üyelerin görüşlerini söylemeleri ile bu problemlere çözüm üretilmeye çalışılır. Ancak öğrenen organizasyon olma yolunda yürütülen çalışmaları tam olarak özümseyememiş olan organizasyonlarda kurulan takımlarda üyeler birbirlerini rahatsız etmemek, yanlış bir fikri ortaya atarak gülünç duruma düşmemek, eleştirilmemek için genellikle sessiz kalmayı uygun görmektedirler. Bu tür davranışlar organizasyonlarda öğrenme yetersizliklerinin olduğu sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de ise yöneticiler ve çalışanlar gerçekleştirilen takım toplantılarında fikirlerini açıkça söylemeyi, eleştirmeyi, eleştirilmeyi, birbirlerinin görüşlerine saygı duymayı öğrendiklerini ve bu davranışlarını geliştirdiklerini söylemektedirler.

Genel olarak bakıldığında Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de yapılan görüşme sonucunda elde edilen bilgilerle, uygulanan anket sonucunda ulaşılan bulguların birkaç soruya verilen yanıtlar dışında örtüştüğü görülmektedir. Bu nedenle Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. yaptığı çalışmalarla kendini öğrenen organizasyon olarak nitelendirebilir.

Ancak görülen eksiklikler nedeniyle Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de uygulanabilecek ek çalışmalar hakkında öneriler hazırlanmıştır. Bunlar sırasıyla aşağıda belirtildiği gibidir:

- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de öğrenen organizasyon olma yolunda yürütülen çalışmalara başlanma nedenleri çalışanlara ayrıntılı bir şekilde aktarılmalıdır. Organizasyon bir bütün olarak düşünüldüğü için yöneticiler tarafından bilinen ve kabul edilen tüm nedenler, çalışanlarla yapılacak toplantılarda paylaşılmalıdır.
- Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarda verilen eğitimlere

devam edilmelidir. Bu eğitimlerde özellikle öğrenen organizasyon felsefesi ayrıntılı olarak aktarılmalıdır. Böylece yönetici ve çalışanlar sorunlarla karşılaşmadan sorunları çözmeye çalışmak yerine, karşılaştıkları sorunlar üzerine yoğunlaşmanın önemli olduğunu kavramalıdır. Ayrıca verilen eğitimlerde sorunlarla nasıl başa çıkılacağı, kısa çözümlerin uygulayıcıya getireceği zararlar üzerinde de durulmalıdır.

- Öğrenmenin neden önemli olduğu üzerinde durulmalıdır. Çalışanlara sahip oldukları bilgileri tecrübeyle değil, eğitimlere katılarak kazanacakları anlatılmalıdır. Bu konuda yapılan çalışmalarda verilen somut örneklerle çalışanların organizasyonda düzenlenen eğitimlere bakış açılarının da değiştirilmesi sağlanabilecektir.
- Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de öğrenen organizasyon olma yolundaki çalışmalardan öncesi ve sonrası arasındaki olumlu farklılıkları ortaya çıkartan bir çalışma yapılmalıdır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar tüm çalışanlara bilgilendirme toplantıları yapılarak, broşürler hazırlanarak ya da "Beksa Haber" adlı gazetede elde edilen sonuçlara yer verilerek duyurulabilir.

EKLER

EK-1**BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE YAPILAN
GÖRÜŞMEDE SORULAN SORULAR**

1. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalara başlanmasının nedenleri nelerdir?
2. Söz konusu çalışmaların gerçekleştirilmesindeki amaç nedir?
3. Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmaların başlangıç noktasını neler oluşturmaktadır?
4. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılan çalışmalarda nasıl bir sıra takip edilmiştir?
5. Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarda kişisel ustalık, zihni modeller, takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi diye adlandırılan beş ana aşama bulunmaktadır. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılan çalışmalarda bu aşamalar sırasıyla uygulandı mı?
6. Takım halinde öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de hangi çalışmalar yapılmaktadır?
7. Takımların oluşturulmasında gözönünde bulundurulmuş koşullar nelerdir?
8. Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle, Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de karşılaşılan problemler nasıl çözülmektedir?
9. Takım halinde öğrenme faaliyetlerine katılan çalışanlar nasıl değerlendirilmektedir?
10. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de vizyon ve misyon belirleme çalışmalarında nelere dikkat edilmiştir?
11. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin vizyonu nasıl ifade edilmektedir?

12. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin misyonu nedir?
13. Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalar Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye ne gibi yararlar sağlamıştır?
14. Öğrenen organizasyon olma yolunda Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilen çalışmalarda karşılaşılan güçlükler nelerdir?

EK-2: ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ÖRNEĞİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Aşağıda yer alan sorularla işletmenizde "öğrenen organizasyon" olma yolunda yapılan çalışmalarla ilgili düşüncelerinizi öğrenmeyi amaçlıyoruz. Verdiğiniz bilgiler sözkonusu araştırmanın doğru sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır.

Bu nedenle yardımlarınıza şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Not: Ankete isim yazılmayacaktır. Aşağıdaki sorularla ilgili cevaplarınızı kutucuklara "X" koyarak işaretleyiniz.

ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMA SÜRECİNDE BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN DEĞERLENDİRİLMESİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İşletmede öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalara başlanmasının nedenlerinden biri işletmenin pazarlama sorunlarının ortaya çıkmasıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmenizde öğrenen organizasyon olma yolunda başlatılan faaliyetlerin amacı verimliliği sağlamak ve şirket kültürünün oluşturulmasına katkı sağlamaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecinde yapılan ilk çalışma "kişisel ustalığı" geliştirme faaliyetidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Kişisel ustalık, çalışanların amaçlarını belirlemeleri ve kendilerini geliştirmeleridir."					
4. İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecinde yapılan ikinci çalışma "Zihni modeller"dir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Zihni modeller, çalışanların davranışlarını etkileyen, hayata bakış açılarını belirleyen kökleşmiş genellemeleri iyileştirme çalışmalarıdır."					
5. İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecinde üçüncü adım "takım halinde öğrenme"dir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Takım halinde öğrenme; çalışanların işletmede karşılaştıkları problemlere çözüm üretirken bilgiyi ve sorumluluğu paylaşma faaliyetidir."					
6. İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecinde dördüncü adım "vizyonun paylaşılması"dir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Vizyon; işletmenin gelecekte ulaşmak istediği noktanın belirlenmesidir"					
7. İşletmenizde öğrenen organizasyon olma sürecindeki beşinci adım ise "sistem düşüncesini" oluşturmaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Organizasyonda gerçekleştirilen çalışmaların biraraya toplanması ve problemler karşısında tüm yöntemleri birarada kullanarak çözüme gidilmesi ve uzun vadeli kalıcı çözümler üretilmesidir."					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
8. İşletmede öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan takım halinde öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde;					
Çalışanların kişisel gelişmeleri için nelere ihtiyaçları olduğunu belirlemiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortaya çıkan ihtiyaçlara göre planlar hazırlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hazırlanmış olan planlar kapsamında çalışanlara eğitimler verilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşletmede öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarla;					
Çalışanların kişisel gelişimi sağlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birlikte çalışma alışkanlıkları geliştirilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karşılaşılan problemlere kalıcı çözümler bulunmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Öğrenen organizasyon olma yolunda yapılan çalışmalarda işletmenin misyonu belirlenirken çalışanların, müşterilerin, ortakların, rakiplerin görüşlerine önem verilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMA SÜRECİNDE BİREYSEL TUTUM VE DAVRANISLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
11. İşletmede içinde bulunduğum pozisyon ne ise ben sadece o pozisyonun gerektirdiği işlerle ilgilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşletme ile ilgili bir problemde problemin ortaya çıkış nedenini işletme dışında ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşletme içinde sorunların ortaya çıkmasına fırsat vermeden onları ortadan kaldırmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşletmede karşılaşılan sorunlara kısa sürede çözüm bulmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Öğrenmenin tecrübeyle kazanılacağını düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Takım çalışmalarında diğer üyeleri rahatsız etmemek için fikirlerimi açıkça söylemeye çekinirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, Ali. **İşletme Bilimine Giriş**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, 1996.
- AKGEMCİ, Tahir ve ÖZGENER, Şevki. “Öğrenen Organizasyon Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğer mi?”, **Standart**, Yıl: 37, Sayı: 442, Ekim 1998.
- ARAT, Melih ve Diğerleri, **Öğrenen Organizasyonlar**, 2. Baskı, İstanbul: Kalder Yayınları, No: 16, 1998.
- ARGYRIS, Chris and SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning II**, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- ARIKAN, Semra. “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 2, Cilt: 17, 1999.
- ATÇI, Baransel. “Öğrenen Örgütün Oluşturulmasında Bir Yönetim Aracı Olarak Strateji Laboratuvarı”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 21-23 Mayıs 1998.
- AYDEMİR, Muzaffer. “Örgütsel Öğrenme ve TKY”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.3, C.2, Temmuz-Eylül 2000.
- BERBEROĞLU, Güneş. **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, No: 951, 1999.
- BİRDAL, İlker ve AYDEMİR, Nilgün. **Yönetim Teorileri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık, 1992.
- BLACK, J.Stewart and PORTER, Lyman W. **Management “Meeting New Challenges”**, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

- CANMAN, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- COLLINS, James C. ve PORROS, Jerry I. **Kalıcı Olmak; Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**, Çev.: Zuhâl Çivi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- ÇELİK, Adnan. “Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, 12-14 Kasım 1998.
- ÇETİN, Canan. “Vizyon Geliştirme”, **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, İstanbul, 1997, S.:1-2, Cilt: XII.
- DAFT, Richard L. **Organization Theory and Design**, South Western College Publishing, 1998.
- DİNÇER, Ömer. **Örgüt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikler**, 1. Baskı, İstanbul: Timaş Basım-Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992.
- DÜREN, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Basım-Yayım-Dağıtım, 2000.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım-Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993.
- ERENGÜL, Bilge. **Kültür Sihirbazları**, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.
- ERTÜRK, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş., 1995.
- GARVIN, David A. **Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak-Bilgi Yönetimi**, Der.: MESS, İstanbul: MESS Yayınları, 1999.

GARVIN, David A. "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review a Knowledge Management**, America: Harward Business School Press, 1998.

HASSOY, Ergenekon. "Öğrenen Organizasyon ve 1.'inci HİBM K'lığının Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998.

HELLRIEGEL, Don, E.JAKSON, Susan and SLOCUM JR. John W. **Management**, South-Western College Publishing, 1999.

HODGE, B.J. ANTONY, William P., GALES, M.Lawrence. **Organization Theory: A Strategic Approach**, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1996.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım, 7. Baskı, 1999.

LYLES, Marjorie, KROGH, George Van, ROOS, Johan and KLEINE, Dirk. **Managing Knowledge**, Edited By: George Van Krogh and Johan Roos, Sage Publications, 1996.

MARQUARDT, Michael J. **Action Learning in Action Transforming Problems and People for World Class Organizational Learning**, Devies-Black Publishing, Palo Alto, California, 1999.

MORGAN, Gareth. **Images of Organization**, California: Sage Publications, 1997.

NAMAKİ, MSS El ve ATILGAN, Turan. "Şirket Vizyonunun Yaratılması", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 1, Cilt: 12, 1997.

NELSON, Bob. **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Çev.: Serra Egeliiler, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.

ÖĞÜTVEREN, Özlem. “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 25-27 Mayıs 2000.

ÖZALP, İnan. **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset, 1. Baskı, 2000.

ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, I. Cilt, Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık, 1995.

ÖZALP, İnan, UZUN, Özlem ve YELKİKALAN, Nazan. “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Sayı: 1-2, Cilt: 14, 1998.

ÖZER, A.Kadir. **Gerçekçi Yönetişim**, İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.

PAPATYA, Gürcan. “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim-Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 3, 1998.

PAPATYA, Gürcan ve HAZIR, Köksal. “İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 4, 1999.

PINAR, İbrahim. “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, Cilt: 28, Kasım 1999.

PROBST, Gilber and BOCHEL, Bettina. **Organizational Learning**, London: Prentice Hall, 1997.

SENGE, Peter M. **Beşinci Disiplin**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 7. Baskı, 2000.

SEYMEN, Oya Aytemiz. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul: Beta-Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş., 2000.

- STATA, Ray. "Organizational Learning", **How Organizations Learn**, Edited By: Ken Starkey, International Thomson Business Press, 1996.
- STEWART, J.Black and PORTER, Lyman W. **Management; Meeting New Challenges**", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- ÖZER SÜROL, Pınar. "Örgütsel Öğrenme", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 4, 1998.
- TIDD, Joe, BESSANT, Hahn and PAVITT, Keith. **Managing Innovation**, John Wiley and Sons, 1997.
- TÜRENGÜL, Mustafa. "Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Bir Uygulama", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: XIII, Sayı: 1-2, 1997.
- THURBIN, P. **Implementing The Learning Organization: The 17 Day Learning Programme**, London, Pitman Publishing, 1994.
- VAROĞLU, A.Kadir, ve Diğerleri. "Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuvar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkililiğine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Kara Harp Okulu Örnek Olayı", **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 25-27 Mayıs 2000.
- TÜZ VERGİLİEL, Melek. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, 1996.
- WEISS, Donald H. **Başarılı Ekip Oluşturma**, Çev.: Erhan Tuskon, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.
- WHEELEN, L.Thomas and HUNGER, J.David. **Strategic Management and Business Policy**, Addison Wesley, 1998.
- YAZICI, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Basım-Yayım Dağıtım Ltd.Şti.,1. Basım, 2001.

YILMAZ, Hüseyin. “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart**, Haziran 1999, Yıl: 38, S.: 450.

“A Learning Organization”, <http://www.dist.moricopa.edu/users/bleed/learnin.html> (19.07.2001).