



Eğitim Alanı Olarak Öğrenen Organizasyonlarda Sistemik Düşüncenin Değişim ve Gelişim Süreci

Erkan Polat

MEB Eğitim Yöneticisi

erkanpolat75@hotmail.com, ORCID:0009-0002-0901-4367

Volkan Baysal

MEB Eğitim Yöneticisi

vlknbysl33@gmail.com, ORCID:0009-0000-7166-7628

Özet

Günümüzde pek çok organizasyon bireysel, takım ve organizasyonel yapıların bilgiyi yaratması, beslemesi ve paylaşması için öğrenen organizasyon olmaya çalışmaktadır. Öğrenen organizasyon olmaya çalışan bu organizasyonlar yapılarını da değiştirmektedirler. Yeniden yapılanma sürecinde takımlar halinde iş organizasyonu yaratma, bilginin elde edilmesi, paylaşımı ve müşteri hizmeti ya da ürün kalitesinin artırılması için gereken kararların alınmasını sağlayacak daha küçük iş birimleri ve kazanç merkezleri yaratılması söz konusudur. Öğrenen organizasyonlarda işleyişin nasıl olduğunu ve özellikle yaptığı işlerin sonuçlarının zaman içerisinde nasıl değiştiğini anlayabilmek için, öğrenen organizasyonlar kendilerini sistemik düşünmeyi, yani çoklu etkenler, kısa ve uzun dönemli sonuçlar, geri bildirim çemberleri ve diğer sistemik olayları öğrenmeye adanmışlardır. Öğrenen organizasyonlar, insanların elde etmeyi arzuladıkları sonuçları yaratabilmek için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni düşünce kalıplarının oluşumunun cesaretlendirildiği, birlikte çalışılarak sonuç elde etmenin özendirildiği ve insanların sürekli olarak birlikte nasıl daha iyi öğreneceklerini öğrendiği ortamlardır. Öğrenen

organizasyonlarda ortak bir vizyon oluşturularak, öğrenme bireysellikten çıkarılıp organizasyonun tümüne yaygınlaştırılır. Öğrenen organizasyon oluşturmak, farklı bilgi, beceri ve deneyimlerden yararlanmak amacıyla işbirliği içerisinde ilişkiler geliştirmek ve güç kazanmaktır. Kendini yönetebilecek, girişken, araştırmacı, yenilikçi, bilgiyi keşfeden, üreten, geliştiren, kullanan ve paylaşılmasını sağlayan çalışanlar öğrenen organizasyonların temel unsurudur. Çalışanlar, organizasyonun içindeki ve dışındaki çeşitli kaynaklardan bilgi elde ederler. Bu bilgiye, mevcut ve gelecekteki görevler ve operasyonlarda kullanmak için ihtiyaç duyulur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Alanı, Öğrenen Organizasyon, Sistematik Düşünce

The Process of Change and Development of Systematic Thinking in Learning Organizations as a Field of Education

Abstract

Today, many organizations are trying to become a learning organization in order for individual, team and organizational structures to create, nurture and share knowledge. These organizations that are trying to become a learning organization are also changing their structures. In the restructuring process, there is a question of creating a business organization in teams, creating smaller business units and profit centers that will enable decisions to be made to obtain, share information and improve customer service or product quality. In order to understand how the functioning of learning organizations is and especially how the results of their work change over time, learning organizations devote themselves to systematic thinking, that is, to learning about multiple factors, short- and long-term results, feedback loops and other systematic events. Learning organizations are environments where people are constantly expanding their capacities to create the results they want to achieve, where the formation of new thought patterns is encouraged, where working together encourages achieving results, and where people are constantly learning how to learn better together. By creating a common vision in learning organizations, learning is removed from individuality and disseminated to the entire organization. To create a learning organization, to develop relationships and gain strength in cooperation in order to benefit from different knowledge, skills and experiences. Employees who can manage themselves, are sociable, investigative, innovative, discover, produce, develop, use and share information are the basic element of organizations that learn. Employees obtain information from various sources inside and outside the organization. This information is needed for use in current and future missions and operations.

Key Words: Field of Education, Learning Organization, Systematic Thinking

Giriş

Günümüzde rakiplerinden daha hızlı öğrenme ve değişme yeteneğine sahip olmak, sürdürülebilir rekabetin ve sürekli gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle birçok işletme kendilerini öğrenen organizasyon olarak adlandırılan yapılara dönüştürmeye başlamıştır (Zafer, 2012).

Öğrenen organizasyon aslında organizasyonun ne olduğunu ve çalışanlarının rolleri ile ilgili bir yaklaşım, bir vizyon veya felsefedir (Yazıcı, 2001).

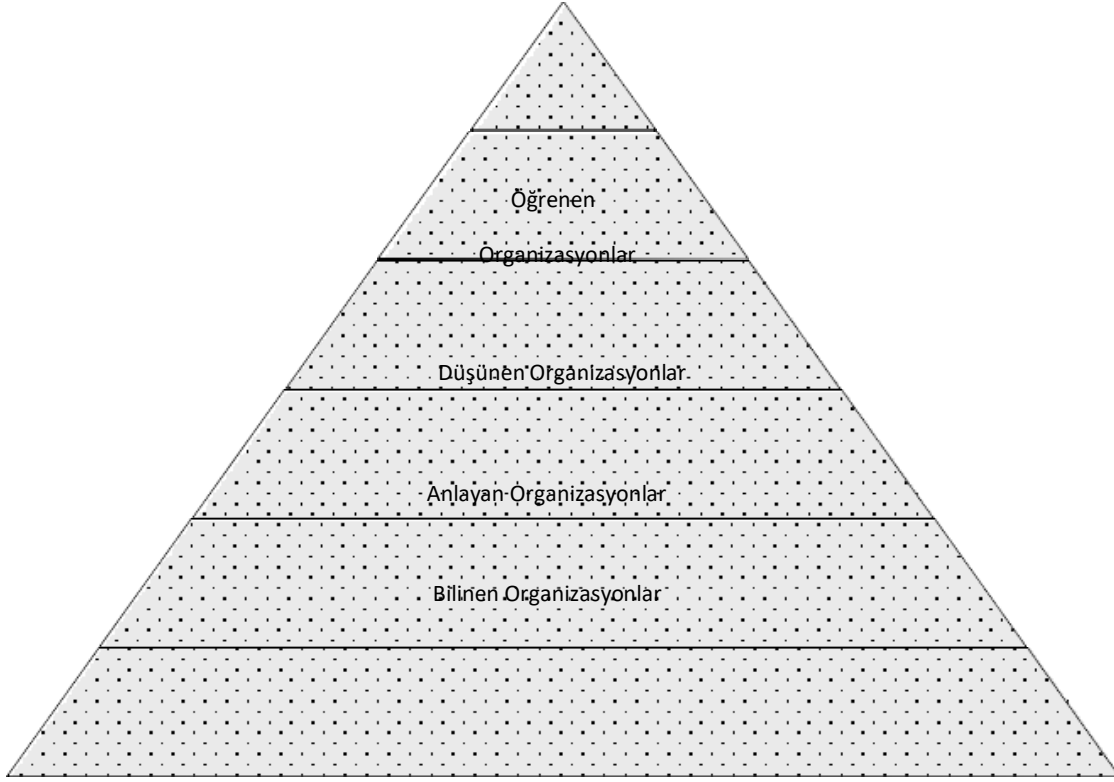
Öğrenen organizasyon kavramı, organizasyonun sosyal bir etkileşim ortamı olduğunu vurgulayan ve organizasyonların yalnızca işbirliği ve dayanışma ile var olabileceklerini belirten yeni bir bakışa açıktır (Özgüven, 1994).

İnsanların birlikte çalışarak tek başlarına yapamayacakları işleri gerçekleştirebileceklerini ve birlikte çok daha fazla öğrenebileceklerini kabul eder (Barutçugil, 2004).

Öğrenmeyi teşvik eden, bu yönde çalışanlarına destek veren ve onların gelişmelerini sağlayacak gerekli ortamı yaratan, insanların arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerinin sürekli geliştirildiği, yeni ve geniş düşünce modellerinin oluşturulduğu, insanların sürekli olarak bir arada öğrenmeyi öğrendikleri, açık iletişim kanallarına sahip, çalışan ve üst yönetimi yapıcı ve birbirine güvenen bir ekip haline getirebilen, aynı zamanda bilgi üretebilen örgütler, öğrenen organizasyonlar olarak kabul edilmektedir (Akıncı, 2001).

Öğrenen Organizasyonların Öğrenme ile İlişkilendirilen Gelişimi

Öğrenme kendi kendine olabileceği gibi, bir dizi öğrenme faaliyetinin etkileşimi sonucunda da gerçekleşebilir. Sürekli gelişen yönetim teorilerine bağlı olarak şekil (1)'de görüldüğü gibi bilen, anlayan, düşünen organizasyon tanımlamaları yapılmıştır. Organizasyon yapılarındaki gelişmenin sonunda, ulaşılan son nokta ise öğrenen organizasyonlardır.



Şekil (1) Organizasyonların Öğrenme ile İlişkilendirilen Gelişimi

Kaynak: Akıncı, 2001.

Bilen organizasyonlar da insanlar yaratıcılığı söz konusu olmadığı için yeni fikirler üretmezler, bir işi en iyi şekilde yapmanın tek yolu vardır. Anlayan organizasyonlar da bilen organizasyonlara göre insana biraz değer verilmektedir (Bingöl, 1997).

Yazılı kuralların yerine kurum kültürü geçmektedir. Düşünen organizasyonlar, insana önem verir bu yönüyle insancıldır. Sorunların çözümü üzerine odaklanırlar ve katılımcı oldukları için sorunu hep birlikte çözmeye çalışırlar (Zafer, 2012).

Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Kişilerarası ilişkilere, yaratıcılığa ve değişmeye önem verem öğrenen organizasyonların özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Braham, 1998):

- 1.Öğrenme insanların yaptığı her şeyin içine eklenmiştir.
- 2.Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir.
- 3.Organizasyon ekip çalışmasını, yaratıcılığı, güçlendirmeyi ve kaliteyi destekler.
- 4.Çalışanların kendi ihtiyaçları için doğru yolu seçeceklerine güvenilir.
- 5.Farklı departmanlardaki, farklı statülerdeki kişiler birlikte öğrenirler.
- 6.Öğrenmeyi geliştirmek için usta çırak ilişkilerine önem verilir.
- 7.Öğrenme toplantıların, çalışma gruplarının ve iş süreçlerinin içinde yer alır.
- 8.Konumu ne olursa olsun her birey eşit öğrenme olanağına sahiptir.
- 9.Hatalar, öğrenme olanakları olarak değerlendirilir.
- 10.Departmanlar arası eğitim toplantıları vardır.
- 11.Daha geniş ve çeşitli iş becerileri edinen çalışanlar ödüllendirilir.

Özellik	Tanımı
Sürekli Öğrenme	Çalışanlar öğrenmeyi birbirleri ile paylaşır ve işi, bilgiye başvurma ve bilgi yaratma yeri olarak görür.

Bilgi Kuşaağı ve Paylaşma	Bilgi yaratımı, erişimi ve paylaşımı için sistemler yaratılır.
Eleştirel Sistemli Düşünme	Çalışanların yeni biçimlerde düşünmeleri, ilişkileri ve dönüt halkaları görmelerini ve varsayımları sınamaları cesaretlendirilir.
Öğrenme Kültürü	Yöneticiler ve organizasyon, hedefleri öğrenmeyi ödüllendirir, terfi ettirir ve destekler.
Esneklik ve Deneyimlemenin Cesaretlendirilmesi	Çalışanlar risk almakta, yenilik yapmakta, yeni fikirler keşfetmekte, yeni işlemler denemede, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmede serbesttir.
Çalışana Değer Verilmesi	Sistem ve ortam her çalışanın gelişimi ve refahını sağlamalıdır.

Tablo (1) Öğrenen Organizasyonun Temel Özellikleri

Kaynak: Noe, 1999.

Tablo (1)'de ana hatları ile sıralanan öğrenen organizasyonun özellikleri konusunda bir başka kaynakta bunlara ek olarak şu özellikler verilmektedir (Aktive, 2001):

- 1.Öğrenen organizasyonlar insanla ilgilenirler.
- 2.Öğrenen organizasyonların ilgisi bütün iş ortaklarına; müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere, topluma ve hisse sahiplerine eşit önemi vermekle gerçekleşir.
- 3.Öğrenen organizasyonlar insanların öğrenebileceğine ve öğrenmek istediklerine inanırlar.
- 4.Öğrenen organizasyonlar çevrelerindeki dünyanın değişebilir olduğuna ve kendilerinin çevrelerini değiştirebilecek kapasiteye sahip olduğuna inanmalıdırlar.
- 5.Öğrenen organizasyonlar kendi kaderlerini kendileri çizerler.
- 6.Öğrenen organizasyonlarda işe ayrılan zamanın yanında öğrenmeye ayrılan bir zamanda olmalıdır.
- 7.Öğrenen organizasyonlar yaratıcı alternatifler üretebilmek için insanların, grupların ve alt kültürlerin yeterli derecede farklılıklara sahip olması da gerekir.
- 8.Öğrenen organizasyonlarda organizasyonun her kademesinde açık ve yaygın iletişime destek ve katılım olmalıdır.

Öğrenen organizasyonlarda kişisel rekabetin tüm problemlerin çözümüne cevap olamayacağı, takımların çalışabileceği ve çalışacakları tüm organizasyon üyelerinin ortak inancıdır (Çelik, 1995).

Öğrenen Organizasyonların Değişimi ve Gelişimi

Günümüzde örgütsel ve çevresel değişiklikler arttıkça, etkili öğrenme performansının artırılması da daha önemli hale gelmiştir. Günümüzde sürekliliğini korumak isteyen organizasyonların öğrenme oranı, çevresindeki değişim oranına eşit veya daha fazla olmalıdır. Sonuçta, değişim öğrenmedir, öğrenme ise değişimdir. Biri olmadan diğeri olmamaktadır (Bingöl, 1997).

Eğitim Alanı Olarak Öğrenen Organizasyonlarda Sistematik Düşüncenin Değişim ve Gelişim Süreci

Organizasyonların değişimlere, yeniliklere ve gelişimlere adapte olabilmeleri ve bunda ne kadar başarılı oldukları, ne kadar öğrenen organizasyon olabildiklerine bağlıdır (Schuler, 1980).

Böylece bir yapının organizasyon içinde kurulmasının gereklilikleri şöyle sıralanmaktadır (Kökel, 1999):

- 1.Yüksek performans sağlamak.
- 2.Kaliteyi arttırmak.
- 3.Müşteri memnuniyeti sağlamak.
- 4.Rekabet avantajı sağlamak.
- 5.Takım ruhunun oluşturulması.
- 6.Değişimi sağlamak.
- 7.Doğru karar verme.
- 8.Zamana adapte olma.
- 9.Bağımlılıkların arttırılması.

Öğrenen organizasyonun oluşturulmasında organizasyon bazında kazanılması ve kullanılması gereken bazı yetenekler vardır. Bu yetenekleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Çelik, 1995):

- 1.Beyin fırtınası, görüşme, anketler yoluyla elde dilen bilgiler analiz edilerek şemalara dönüştürülür.
- 2.Gerekli destek ve araçlar temin edilerek çalışanların tespit edilen sorunlarının sistematik olarak çözümü sağlanır.
- 3.Bilimsel yöntemler kullanarak sistematik olarak yeni bilgiler araştırılır.
- 4.Çalışanlar öğrenmeye özendirilir ve yapılan hatalar hoşgörü ile karşılanır.
- 5.Geçmişteki başarı ve başarısızlıklar incelenerek elde edilen bilgiler derlenir.
- 6.Çalışanların bu bilgilere ulaşımı sağlanır.
- 7.Başka organizasyonların başarılı uygulamaları ve geçmiş deneyimleri incelenerek analiz edilir.

8.Elde edilen bilgiler organizasyona uyarlanarak uygulamaya çalışırlar.

9.Öğrenen organizasyonlarda bilginin etkin olarak transfer edilebilmesi için ideal bir kurum kültürü yaratılır.

Öğrenen organizasyonlarda bilgi insanlar arasındaki etkileşimle daha kolay kabul edilmektedir ve öğrenme sosyal bir faaliyettir. Öğrenen organizasyonlarda bütün öğrenme yolları açıktır ve çalışanlar gerek bireysel gerekse takım olarak bu öğrenme yollarını kullanmaları konusunda desteklenmektedir (Bingöl, 1997).

Bir kurumun öğrenen organizasyona dönüşmesini engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şunlardır (Barutçugil, 2004):

- 1.Aciliyet duygusu içinde sistematik olmayan adımlar atmak.
- 2.Kısa sürede sonuçlar beklemek.
- 3.Sonuçlar geciktiğinde de kavramı eleştirmek.
- 4.Uygulamayı reddetmek.
- 5.Stratejik düşünmek için zaman ayırmadan sistem ve prosedürler üzerinde çok durmak.
- 6.Öğrenen organizasyon olmayı bir zihniyet/kültür değişimi sürecinden çok belirli sistemler ve prosedürlerin uygulaması olarak görmek.
- 7.Özgün fikirlere değer vermemek.
- 8.Fikirleri göz ardı etmek.
- 9.Yerleşik fikirlere bağlı kalmak.
- 10.Kısa dönemli bir bakış açısı geliştirmek.
- 11.Çalışanların eğitimlerini azaltmak.
- 12.1Çalışanları önemsememek.
- 13.Eğitim bütçesini kısmak.
- 14.Bu süreç için üst yönetimden en az bir kişinin açık desteğini alabilmek.
- 15.Çok çalışmanın değil, akıllı çalışmanın ödüllendirilmesi sistemini getirememek.

16. Talimatların açık ve kısa olması ilkesine uymamak.

17. Yetkilendirmeyi olması gerektiği anlamda uygulamamak.

Öğrenen organizasyonlar değişimin ve gelişimin doğal sonucudur. Öğrenen organizasyonlar yenilikçi ve yaratıcı çalışanları ödüllendirir, özendirir ve gelecek için umut verirler (Çelik, 1995).

Çalışanların görevleri ve pozisyonları ne olursa olsun organizasyona katkıda bulunacaklarına inanılır, düşüncelerine ve fikirlerine değer verilir. Ürün ve hizmetlerin kalitesi artarken hata oranı ve maliyetler azalmaktadır. Çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti artmaktadır (Schuler, 1980).

Öğrenen Organizasyonlarda Sistematik Düşünce

Öğrenen organizasyonlarda işleyişin nasıl olduğunu ve özellikle yaptığı işlerin sonuçlarının zaman içerisinde nasıl değiştini anlayabilmek için, öğrenen organizasyonlar kendilerini sistematik düşünmeyi (çoklu etkenler, kısa ve uzun dönem sonuçlar, geri bildirim çemberleri ve diğer sistematik olayları) öğrenmeye adanlar (Çelik, 1995).

Günümüzde pek çok organizasyon bireysel, takım ve organizasyonel yapıların bilgiyi yaratması, beslemesi ve paylaşması için öğrenen organizasyon olmaya çalışmaktadır. Öğrenen organizasyon olmaya çalışan bu organizasyonlar yapılarını da değiştirmektedirler (Bingöl, 1997).

Yeniden yapılanma sürecinde takımlar halinde iş organizasyonu yaratma, bilginin elde edilmesi, paylaşımı ve müşteri hizmeti ya da ürün kalitesinin artırılması için gereken kararların alınmasını sağlayacak daha küçük iş birimleri ve kazanç merkezleri yaratılması söz konusudur (Noe, 1999).

Öğrenen organizasyonlar, insanların elde etmeyi arzuladıkları sonuçları yaratabilmek için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni düşünce kalıplarının oluşumunun cesaretlendirildiği, birlikte çalışılarak sonuç elde etmenin özendirildiği ve insanların sürekli olarak birlikte nasıl daha iyi öğreneceklerini öğrendiği ortamlardır (Çelik, 1995).

Öğrenen organizasyonlarda ortak bir vizyon oluşturularak, öğrenme bireysellikten çıkarılıp organizasyonun tümüne yaygınlaştırılır. Öğrenen organizasyon oluşturmak, farklı bilgi, beceri ve

deneyimlerden yararlanmak amacıyla işbirliği içerisinde ilişkiler geliştirmek ve güç kazanmaktır (Schuler, 1980).

Kendini yönetebilecek, girişken, araştırmacı, yenilikçi, bilgiyi keşfeden, üreten, geliştiren, kullanan ve paylaşılmasını sağlayan çalışanlar öğrenen organizasyonların temel unsurudur (Bingöl, 1997).

Çalışanlar, organizasyonun içindeki ve dışındaki çeşitli kaynaklardan bilgi elde ederler. Bu bilgiye, mevcut ve gelecekteki görevler ve operasyonlarda kullanmak için ihtiyaç duyulur (Zafer, 2012).

Organizasyonel öğrenmenin temeli olan bilginin yaratılması, elde edilmesi ve kontrol altına alınması öncelikle yedi önemli faaliyet ile ilgili sonuçlar yaratır (Barutçugil, 2004):

- 1.Mevcut operasyonlarla ilgili sorunların çözülmesi.
- 2.Organizasyon içindeki bilginin bir bütün olarak fonksiyonlarda, projelerde ve programlarda bütünleştirilmesi.
- 3.Gelecek için yeni teknolojilerin geliştirilmesi.
- 4.Yenilikçi yapı, politika, yöntem, prosedür ve karar alma mekanizmalarının deneyerek oluşturulması ve geliştirilmesi.
- 5.Dış çevrenin izlenmesi.
- 6.Organizasyon dışından bilgi akışının sağlanması.
- 7.İç ve dış çevrenin organizasyonla bütünleştirilmesi.

Bütün bu faaliyetler organizasyonun içerisinde gerçekleştirilen etkinliklerde birbiriyle ilişkili olduğu için birlikte değerlendirilmelidir. Öğrenen organizasyon, bir organizasyonda yer alan tüm öğrenme faaliyetlerinin toplamından daha fazlasını ifade etmektedir (Bingöl, 1997).

Öğrenme yoluyla bireyler bir gün önceden daha iyi olamaya çalışırken organizasyonlarda, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli geliştirmeye çalışırlar. Öğrenme sayesinde organizasyonlar ve çalışanlar kendilerini geliştirdikçe, bireylerin işlerine bağlılıkları artacak, organizasyonlar kendilerine iyi bir gelecek yaratacaklar (Zafer, 2012).

Sonuç

Sonuç olarak rekabetçi üstünlükler elde etmek için yeni bilginin sağlayacağı yararları kullanmak isteyen tüm organizasyonlar, öncelikle bir öğrenen organizasyon anlayışı geliştirmelidirler.

Ancak, öğrenen bir organizasyon oluşturmak için ortamın ve yapının uygunluğunun sağlanması da büyük önem taşır. Bu nedenle çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için gerekli olan zaman ve kolaylıkların gösterilmesini sağlayacak açık ve destekleyici bir ortam sağlanmalıdır.

İş dışında ya da iş başında eğitim verilmeli, sorun çözme yetenekleri geliştirilmeli ve katılımcı takım yapısını temel alan bir ortamda çalışmaları sağlanmalıdır. Organizasyonel yapı, yeni fikirlerin özgür akışını ve paylaşımını sağlamaya uygun şekilde oluşturulmalıdır.

İletişim etkinliğini sağlayacak olan gerekli bilgi teknolojisi alt yapısını kurmuş olan, sistem anlayışına sahip proje takımları ile çalışan ve kişisel ilişkilere dayalı ağ örgüleri şeklinde yapılanan organizasyonlar, öğrenen organizasyona dönüşmeye en güçlü adaylardır.

Öğrenen organizasyonlarda eğitim, sistemin zihinsel sermaye yaratmak için tasarlanmış bir parçası olarak görülmektedir. Zihinsel sermaye, yalnız o anki işlerin yapılması için gerekli temel yeteneklerin öğrenilmesini değil, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmeyi, personelin bilgiyi kazanıp uygulamalarını da içermektedir.

Öğrenen organizasyona göre öğrenme yalnızca birey-personel düzeyinde değil (geleneksel eğitim anlayışımız budur) grup ve organizasyonel düzeylerde de gerçekleşmektedir.

Öğrenen organizasyon sistem düzeyinde öğrenim üzerinde durmaktadır. Sistem düzeyinde öğrenme, organizasyonun zaman içerisinde öğrenilenleri saklama yeteneğidir. Bu organizasyonun çalışanları hatta bölümleri var olmasa dahi bilgilerin hala mevcut olması anlamına gelmektedir.

Kaynakça

Aldemir, Ceyhan. Ataol, Alpay. Solakoğlu, Gönül Budak. (1993), Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Barutçugil, İsmet. (2004), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Kaynak, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Schuler, Randall. (1980), “You and Effective Training”, Training and Development Journal, No 32.

Şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Yazıcı, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.

Ulrich, Dave. Jick, Todd. Glnow, Mary Ann Von. (1993), “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamcs, Vol 22, No 2.

Zafer, B. (2012), “Eğitim Yönetiminde Değişimin ve Beşeri İlişkilerin Rolü”, Önce Kalite Dergisi, Yıl 4, Sayı 13.