

Bir Zihniyet Dönüşümü Örneği Olarak Öğrenen Organizasyonlar ve Perspektif Çarpılması

Yeliz Mohan Bursalı¹

Sabahat Bayrak Kök²

*“Gerçek keşif eylemi yeni topraklar bulmakta değil,
yeni bir gözle bakmakla ilgilidir.”*

MARCEL PROUST

Özet

Bu çalışma, hızlı değişimlerin damgasını vurduğu küresel rekabet ortamında, öğrenen organizasyonları sürdürülebilir gelişimin temel modeli olarak ele almaktadır. İnsanlık tarihi kümülatif bir dönüşüm çizgisi izlerken, organizasyonlar da bu dönüşüme uyum sağlayacak yeni yapılar aramaktadır. Sanayi Devrimi’nden bu yana kurumlar, hızla değişen teknolojik ve sosyal koşullara yanıt vermekte zorlanmakta; geleneksel tepki modelleri artık yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, değişimi yalnızca yapısal bir yıkım değil, çok yönlü bir öğrenme süreci olarak görmek önem kazanmaktadır. Peter Senge’nin beş disiplini- sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım öğrenimi- öğrenen organizasyonun temel yapı taşlarını oluşturur. Çalışmada, öğrenen organizasyonların örgütsel gelişme perspektifiyle nasıl yapılandırılması gerektiği, öğretme odaklı anlayıştan öğrenme temelli zihniyet dönüşümüne nasıl geçileceği ve bu dönüşümde “perspektif çarpılması” gibi bilişsel engellerin nasıl aşılabileceği tartışılmaktadır. Sonuç olarak, öğrenen organizasyonlar değişimi yönetmekten öte, onu şekillendiren stratejik bir gelişim modeli olarak sunulmaktadır.

1 Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF, ybursalı@pau.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-5239-8696

2 Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF, sbayrak@pau.edu.tr ORCID: 0000-0002-9118-6327

GİRİŞ

Öğrenen organizasyonlar, günümüz organizasyon literatüründe temel yapı taşı olmuş kavramlardan birisidir. Öğrenen organizasyonlar dinamik ortamlarda organizasyonel performansı ve uyarlabilirliği artırma kapasiteleri nedeniyle önemli ilgi görmektedir ve geleneksel örgüt anlayışlarının çok ötesinde öğrenmeye dayalı derin bir biçimlenme sunmaktadır. Kavram, organizasyonel çerçeveler içinde sürekli öğrenmenin, bilgi yaratmanın ve bilgi paylaşımının yeniden gözden geçirilerek tasarlanmasını önermektedir. Günümüzde etkin olan yönetimler, mevcut durumun sağlıklı analizini yapmanın, geleceği tahmin etmenin ve nerede olmak istediğimize karar verip onun için çalışmanın ancak aktif bir öğrenme ile mümkün olduğunu göstermektedir. Çünkü dünyada yaşanan krizler ve krizlere verilen tepkiler, gerçekte inaktif bir öğrenme yapılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle hemen hemen her organizasyonda, geleneksel kalıp ve korkulardan kurtulmanın yolları aranmaktadır. Özellikle gelişmenin yolunun *“hataları saklamak”* yerine *“hatalardan öğrenen”* bir yapıyla mümkün olduğu bir değişim kültüründen söz edilmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar *“yapamam”, “yapılamaz”, “hata yapmayım”, “mevcudu değiştirmekten korkuyoruz”* vb. gibi düşünceleri bir kenara atıp yeni bir öğrenme yapılanmasına doğru evrilmektedir. Çünkü dünyayı algılamamızın eski yolları işlevsizse, o algıların ürünü olan kurumlar ve yapılar gözden geçirilmeli ve yeniden tasarlanmalıdır. (Senge, Ackoff ve Hurst, 1992:1).

Dünya kırılan iş anlayışları üzerinde yürüyemeyecek kadar karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir. Böyle bir ortamda hayatta kalmanın yegane, yolu bilgidir. Bilgiden beslenmeyi, bilgidir ilham almayı öğrenerek karşılaşılan zorluklarla mücadele etmek için değişim ve çözüm noktalarına odaklanmayı başarmaktır. Bildiklerimiz kadar bilmediklerimiz olduğunu, ancak bu durumu öğrenme kapasitemizle başka bir organizasyonel forma çevirebileceğimizi görmektir. Kısaca, organizasyonlar karşılaştıkları büyük krizleri öğrenme yeteneklerini geliştirip genişleterek atlatabilirler. Bu da işletmeleri günümüzde kuramsal öğrenme döngülerini ve liderliği yeniden düşünecekleri bir yönetim modeline davet etmektedir. Peter Senge’nin öğrenen organizasyonlar olarak karakterize ettiği bu model, onu geleneksel bakış açılarından ayırt edici özellikler içermektedir. Bu çalışmada, günümüzde gelişmiş şirket performanslarının ortaya çıkışından, artan çalışan ve müşteri memnuniyetine kadarki çizgide karşımıza çıkan öğrenen organizasyonlar olgusunu incelemek amaçlanmaktadır. İnceleme, mevcut literatürdeki tanım, özellik, fayda ve öğrenme yanında öğrenmenin önündeki engeller olarak görülen düşünce, yapı ve kültür farklılıklarını geleneksel ve öğrenen organizasyon karşılaştırmasıyla tartışmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla varılmak istenilen nokta temel

 er evede tanımlanması kadar engelleyici unsurlara da dikkat çekmektir. Böylece organizasyonların öğrenme yeteneklerini sürdürmede etkili olan yapı ve kültür özellikleri ön plana çıkarılarak öğrenen organizasyonların bütünsel bir yaklaşımla anlaşılması arzulanmaktadır. Bu noktada öğrenen organizasyonlara geçiş sürecine bir katkı sağlamak amacıyla “perspektif çarpılması” kavramı iki yüzü -direnç ve potansiyel- olan bir anlayışla yeniden örgütsel boyutta değerlendirilmeye alınacaktır. Sonuç olarak ileri sürülen görüşler ile öğrenen organizasyonların küresel iş dünyasının karmaşık ve dinamik yapısında gelecek için en önemli potansiyel modelleme  rne i ya da yolu olduğu ancak uygulamada bunu başarmanın engel ve zorlukları bulunduğuna dikkat çekmektir.

1. Öğrenen Organizasyonlar  zerine Kuramsal Arka Plan

“Olayları başkalarının gördüğü gibi görenler onları taklit edeceklerdir. Başkalarının g remedi ini görenler ise değişimin hızını belirleyeceklerdir.”

JAY FORTE

İnsanlık tarihi bir kümülatif büyüme tarihi olarak dikkat çekmektedir.  evre koşulları değiştikçe organizasyonlar rekabet koşullarının da sürekli de işti ini ve farklılaştığını fark etmekte ve buna göre hızla bir değişim yapma gerekliliği hissetmektedirler. İnsanlık avcı ve toplayıcı toplumdan (on milyon yıl) tarım toplumuna (sekiz bin yıl) ve oradan da kentsel endüstriyel hayata (iki yüz yıl) geçişi, çok yavaş yaşadı. Ancak şimdi, bir an kadar kısa süre içinde, gen yönlendirmesiyle elektroniği hızla birleştiren bir biyo-ekonomiye doğru yol alan küresel bir hizmetler dünyasına adım atılmış durumdadır. (James, 1997:16). Birçok organizasyon olup biteni   z lemek üzere değişimin doğasını anlamaya çalışıyor. Çünkü takip edilen küresel süreçte ileri gittiğini düşünürken geriye çekilen çok sayıda şirketin varlığı, bu heyecan dolu tempoda sarsılmadan adım atmanın, varlığını devam ettirmenin kriz ve kaosların dışında kalmanın yollarını aratmaktadır.

Gelinen noktada hayatta kalabilmenin şimdilik formülü; değişim bilmesinin iyi çözümlenmesi ve de imi salt anlamda öncekinin yıkımı olarak görmenin ötesine taşıma gerekliliğidir. Çünkü tarihsel ilerleyişte insanlık Sanayi Devrimi’nden bu yana görülmedik bir derinlik ve genişlikte bir değişim yaşamaktadır. Mevcut kurum, kural ve yapılar yıkılırken bunların yerine neyin geçeceği konusunda önemli bir belirsizlik yaşanmaktadır. Her ileri teknolojik adımın yıktı ı yapı, kural ve kurumlar tehlikeyi bütünüyle atlatamamakta, varlığını sürdürememektedir. Özellikle temeli sa lamaştıracak bir  er eve ya da bir kurgu, farklı sapmalar nedeniyle gerçekleşmemektedir. Genellikle dış baskılar nedeniyle meydan okumanın, artık belirsizlik anlarında örgütleri

kurtaramadığı görülmektedir. Karşı karşıya kalınan durumlar, ancak insanî bağlantılar yoluyla bu hızlı “*değişim*” dönemlerinin “*gelişim*” yollarıyla, *üst düzeyde gelişkin öğrenme kodlarıyla anlaşılıp çözümlenebileceğinin* işaretlerini vermektedir. Yeni koşullar örgütsel bağlamda yeni ilişki analizlerini gerektirmekte ve bilginin geçmişten beslense de yeni yollarını arama gerekliliğine bizleri inandırmaktadır. Tıpkı çocuklarımızın yaşama adım atması, atılım göstermesi ve ilerlemesi sürecinde olduğu gibi bu da doğası gereği bir evrim anlayışıyla şekillenmektedir.

Böylece, yitip giden kadar batıp çıkanın olduğu bu küresel ekonomik dalgada, elimizdeki tek dayanak, gerekçe ve gerçeklikleri tam olarak algılanmamış değişimlerden uzak kalmaktır. Dış baskılarla rakipleri rekabette yakalamaktan ziyade çok boyutlu ve yönlü bir öğrenme temelinde filizlendirilmiş bir “*öğrenme modeline dayanma*” gerekliliği aşikâr bir gerçektir. Özellikle gelip geçici moda yaklaşımların, dönemsel trendlerin etkisi dışında kalacak şekilde gelişim hedefli bir değişim perspektifine ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir yaklaşım sistematik, açık ve yenilikçi bir perspektifle “*örgütsel öğrenme*” ve “*gelişme süreçlerini*” ele almaya yani *örgütleri öğrenen organizasyonlara dönüşmeye* yöneltmektedir. Bu anlamıyla öğrenen organizasyon kavramının pratik etkileri dikkate alındığında ve günümüzdeki yansımaları çözümlenmeye çalışıldığında tek başına açılanmış bir “*örgütsel değişim*” yaklaşımı yerine onun da beraberliğinde “*örgütsel gelişme*” perspektifinden söz etmenin daha sağlam bir dayanak olduğu fark edilmektedir. Bu temel yönelimle konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ilk başlık olarak yerleşik rekabet avantajı kavramı yerine stratejik avantaj kavramıyla bir yeni bakış olarak karşımıza çıkan rekabet anlayışıyla öğrenen organizasyon kavramına giriş yapılacaktır. Bu girişle birlikte, çalışmada, temel dayanak noktası olarak merkeze taşınması gereken hususun, *öğretme* temelli değil *öğrenme* temelli bir zihniyet değişimi olduğu fikri derinleştirilmektedir. Bu savı desteklemek adına öğrenmede önemli bir engel olarak fark edilen bireysel düzeyde yaşanan algı bozukluklarına karşılık gelen “*perspektif çarpılması*” kavramı öğrenen organizasyonun inşasında bir fısat alanı olarak ele alınmakta ve bu temelde kurulum sürecine entegre edilmektedir. Bunun yanı sıra geleneksel ve öğrenen organizasyon farklılıkları ve öğrenen organizasyon kavram, tanım ve özellikleri ile öğrenen organizasyon disiplinleri ele alınmaktadır.

1.1. Rekabet Avantajı Kavramından Stratejik Avantaj Kavramına Geçiş

“Sürdürülebilir rekabet avantajı, başkalarından daha iyi bir şekilde aynı yerde kalmayı ima eder.”

RITA GUNTHER MCGRATH

“Rekabet avantajı” kavramı, geleneksel strateji kuramlarında önemli bir yer edinmiştir. Kavram, Michael Porter’ın rekabeti statik ve rasyonalist bir temelde değerlendirmesine dayanır. Rekabet avantajı kavramı, Porter’ın (1985)  alışmalarından bu yana temel strateji kuramlarının merkezindedir ve *“genel rekabet stratejileri”* modelini temellendirir. Bu kavrama göre bir organizasyon, rakiplerinden daha düşük maliyetle üretim yaparak ya da benzersiz bir fayda ya da değer  nerisi sunarak sürdürülebilir k rlılık sağlayabilir (Porter, 1985:3-4). Kavram, günümüzde h l  stratejik yönetim literatürünün temel taşlarından biri olarak kabul edilmekle birlikte öğrenen organizasyonların stratejik olarak konumlandırılması, geçmiş süreçler üzerinde geriye dönük bir etkiyi ifade ettiği gerekçesiyle eleştirilmektedir. Çünkü rekabet avantajı kavramında, şirketler için öne çıkan unsurlar genellikle geçmiş performansa ve mevcut konumun korunmasına odaklıdır. şirketlerin sağladığı avantajını sürdürmesi, sürekli olarak aynı oyunu daha iyi oynaması anlamına gelir. Ancak bu, oyunun kurallarının değişmediği bir dünya varsayımıyla mümkündür. Dolayısıyla yaklaşım bu bakışıyla eleştirilerin hedefi durumundadır.

Kavrama yöneltilen iktisadi temelli eleştirilere göre; hızlı değişen hiper-rekabetçi bir ortamda, rakiplerin taklidi, yeni girişler ya da ikame ürünlerin ortaya çıkışı, ilk başta elde edilen rekabet avantajlarını aşındırır. Böylece, başlangıçta elde edilen üstün ekonomik performansın geleceğe taşınması zorlaşır. Ayrıca, rekabet avantajı çevresel yapının sonucu olduğunda, bu avantajlar şoklar ve teknolojik kesintiler gibi faktörler tarafından ortadan kaldırılabilir, dolayısıyla beklenen sonuçlar ger ekleşmeyeabilir, şeklinde (Huang vd., 2015:12-16). Kavram için örgütsel yönetim bakışının eleştirileri arasında ise şu hususlar ön plana çıkmaktadır; rekabet avantajı kavramı organizasyonun mevcut rekabet pozisyonunu yansıtmakta (statik oluşu); geçmiş dayanıp, geleceği şekillendirmek yerine uyum sağlamaya çalışmakta (retrospektif oluşu) ve optimal kaynak dağılımı ve maliyet/fayda analizlerine dayanmaktadır (rasyonalist oluşu). Bu eleştiri sahiplerinden biri olan Rita Gunther McGrath (2013) *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business* kitabında bu konuya işaret ederek artık rekabet avantajının ötesine geçmek gerektiği üzerinde durmaktadır Gunther McGrath, 2013:1-20). Gunther McGrath,

sürdürülebilir rekabet avantajı kavramının değişimleri karşılayamaması nedeniyle geçerliliğini yitirdiğini ve bunun yerine geçici avantajların önem kazandığını savunmaktadır. Gunther McGrath, rekabet avantajı kavramının günümüzün nispeten sınırsız ve engelsiz pazarlarının gerçekleriyle aynı hızda ilerlemediğini söylemektedir. Sonuç olarak, McGrath *“rekabet kavramında geleneksel yaklaşım artık mantıklı değil daha yenilikçi hale gelmesi gerekmektedir”*, şeklinde bir tespit yaparak konuya yönelik bir durum analizi yapmaktadır (Gunther McGrath, 2013:15-20).

Gunther McGrath’a göre rekabet yaklaşımı artık *“geçici avantajlar”* çağında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle *“sürdürülebilirlik”* yerine *“yenilenebilirlik”*, sabit ve konumuna dayanma anlamında *“stabilite”* yerine *“fırsatlara dayalı dinamizm”* önem kazanmaktadır. Teece ve arkadaşları (1997) ise bu yöndeki değişimin gerekliliğini ifade ederken dinamik yetenekler (dynamic capabilities) kavramını kullanarak organizasyonların hızla değişen ortamlara uyum sağlamak için içsel ve dışsal yetkinliklerini entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olması zorunluluğuna vurgu yapmışlardır (Teece vd., 1997:509-510). Tablo 1’de gösterilen karşılaştırma, yukarıdaki kuramsal anlatım çerçevesinde kavramların literatür destekli türetimidir.

Tablo 1. Rekabet Avantajı ve Stratejik Avantaj Arasındaki Farklılıklar

ÖZELLİK	REKABET AVANTAJI	STRATEJİK AVANTAJ
Zaman Yönelimi	Geçmiş ve mevcut duruma odaklılık	Gelecek yönelimli, sürekli yenilenebilirlik
Strateji Mantığı	Konum korumacılık	Fırsat yaratma, dönüşüm
Öğrenme Yaklaşımı	Tek döngülü öğrenme	Çift döngülü ve dönüştürücü öğrenme
Kaynak Kullanımı	Statik kaynaklara odaklanma	Dinamik yeteneklerin yönetimi
Uyum Mekanizması	Rekabeti takip etme	Rekabeti yönlendirme

Bu çerçevede *“stratejik avantaj”* terimi daha çok bir organizasyonun rekabetçi yenilenmesini belirleyen dinamik yapı ve benzersiz kaynaklarının tanımlanması için kullanılmaktadır. Böyle bir kullanımla kavram, rekabet avantajından daha proaktif bir karakteristik kazanmaktadır. *“Rekabet avantajı”* kavramı ise genellikle organizasyonun şu anda rakiplerinden daha fazla değer katma yeteneğini nereden elde ettiğini tanımlamak için kullanılmakta ve serbest piyasa koşulları altında organizasyonun, aynı anda kâr seviyelerini koruyup artırırken ürün pazarının talebini karşılama derecesini ifade etmektedir. *“Rekabet avantajı”*, rasyonalizasyon sonrasında şekillenen statik bir kavramdır ve bu yönüyle sınırlayıcıdır. Dinamik iş

ortamlarında ise bu kavram, organizasyonların stratejik pozisyonlarını nasıl sürdürebileceğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Böyle bir yaklaşımın temel odağı, geçmiş yaklaşımlardır. Öte yandan, “*stratejik avantaj*”, yeni fırsatlar yaratan ve rekabet ortamının geleceğini şekillendiren stratejik bir yön geliştirme konusunda benzersiz bir yetenek sağlamaktadır. Birçok organizasyon için mevcut zihniyeti değiştirme gerekliliği de bu temel farklılıkla ilgilidir. Bu bağlamda, “*stratejik avantaj*” dinamik bir ortamda bir organizasyonun rekabet üstünlüğünü yenileyen radikal bir avantajdır. Böyle bir avantaj, mevcut rekabet avantajının sürekli bozulmasına verilen etkili bir yanıttır. Başka bir deyişle, kurumsal yenilenmenin standardıdır. Rekabetin hızlanmasıyla birlikte kaynak kullanımına yeni bir paradigmayla bakmayı gerektirir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999:45-49).

1980 sonrasında ortaya çıkan teknolojik ve ekonomik gelişmeler, küresel üretim hacmindeki artış ve sektörel işbölümünün genişlemesi sonucunda, mevcut ve potansiyel pazar yapılarında büyük bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu dönüşüm, bölgesel pazar yapılarını giderek küresel pazarlara dönüştürmüş ve dünyanın tek bir pazar hâline gelmesine neden olmuştur. Küreselleşme rüzgarlarının etkisiyle ulusal pazarlar yerini uluslararası pazarlara bırakırken, dünya ticaretinin makro seviyede rekabeti giderek daha yoğun bir hale gelmiştir. Mikro düzeyde ise işletmeler arasındaki rekabet artışı, küresel ölçekte başarılı olabilmek için organizasyonların yeni yönetim ve strateji anlayışlarını benimsemelerini zorunlu kılmiştır. Özellikle küreselleşme sürecinde bir şirketin en önemli hedeflerinden biri, yeni pazarlar kazanarak veya diğer şirketleri devralarak en yüksek k arı elde etmek olarak ifade edilmiştir. Bu uygulama, *Birleşme ve Satın Alma Stratejisi* olarak bilinmekte olup, birçok yönetici tarafından etkili bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Ancak, yakın geçmişte yaşanan küresel ekonomik kriz, yöneticilerin bu konudaki bakış açılarını köklü bir şekilde değiştirmiştir. Hatta bu tür stratejileri uygulayan bağı şirketler, devlet desteği almasına ve kendi bünyelerinde önemli sermaye rezervlerine sahip olmalarına karşın, pazarda varlıklarını s rd rememişlerdir (Dekier, 2012:46).

Küresel rekabetin hızla artan etkileri, organizasyonları önceden var olan yapı ve anlayışlardan farklı bir yönetişim biçimine doğru zorlamaktadır. Başka bir deyişle küreselleşme süreci organizasyonların daha önce benimsedikleri yapıların ve stratejilerin artık yetersiz kalmasına, dolayısıyla yeni yönetsel anlayışların gerekliliğine işaret etmektedir. Bu bakış çerçevesiyle günümüzde geleneksel yapılardan kurtularak daha dinamik örgütlenmelere dönüşme rekabetinde hayatta kalmak, ancak *yüksek bir öğrenme kültürüne yatırım yapan şirketler* için mümkün görünmektedir. Bu değerlendirme organizasyonların bürokratik yapılardan öğrenen organizasyon yapılarına evrilmesi gerekliliğini en iyi biçimde sunmaktadır.

1.2. Yıkımdan Yenilenmeye: Bürokratik Organizasyonlardan Öğrenen Organizasyonlara

*“Başkalarından üstün olmamız önemli değildir,
asıl önemli olan diinkü halimizden üstün olmamızdır.”*

HİNT ATASÖZÜ

Beş yüzyıl önce *Rönesans İnsanı* dünyanın yuvarlak olduğunu keşfetti. Bundan üç yüz elli yıl sonra da *Örgüt İnsanı* yönetim pratiğini geliştirdi. Ama bu pratiğin evrimi içinde, dünyanın yuvarlak olduğunu unuttu; kareler, kutular ve piramitlerden oluşan bir yönetim dünyası inşa etti. Onun kurduğu dünyanın kendi yapısına denk düşen özel bir dili vardı: Komuta ve kontrol, düzen ve öngörü, üst düzey ve alt düzey, aşağıdan yukarıya basamakları çıkmaya dayalı bir dildi bu. İzleyen yüzyıl boyunca mevki, bütün büyük organizasyonlarda otorite ile eşdeğer görüldü. İnsanları ve işlevleri kareler ve dikdörtgenler, katı yapılar içine hapseden eski hiyerarşi büyük ölçüde düzgün işledi. Hatta genel müdürün tepeden aşağıya ve çalışanların aşağıdan yukarıya baktığı meşhur piramidi yarattı. Derken büyük çaplı bir tarihsel değişim dönemine, küresel rekabetin ve belirsiz sınırların öne çıktığı, eski çözümlerin yeni gerçekliklere uymadığı bir döneme girildi (Hesselbein ve Cohen, 1999:9-10).

Bu tarihsel dönem, tarihin en direngen dönemlerinden birinin konum ve kontrol odaklı bürokratik yapılanmalar olduğunu dünyaya gösterdi. Ancak bir zamanların güçlü yapı ve kültürleri olarak görülen bürokratik organizasyonlar 1970’li yılların sonunda kimsenin tam olarak kontrolü elinde tutamadığı, en az hiyerarşi ve kontrol mekanizmasına gerek duyulan, genel müdürlerin tek merkezli hatları ve pozisyonları yerine çoğunluklu katılımın inşa edildiği her çalışanın ve her pozisyonun herkesten ve her şeyden öğrenerek bilgi dizisini oluşturduğu “*öğrenen organizasyonlara*” doğru yeni bir versiyonunu yaratma dalgasıyla baş başa kaldı. Yüzlerce yönetici bütün rakiplerden, bütün kademelerden, bütün kültürlerden öğrenilebileceğini öğrendi. Yönetim kontrol tekeline çıkarak yeni ses ve yeni sözlerin duyulduğu yeni bir perspektife doğru biçimlendi. Bu bir şirketin ana yetkinlik alanının ve tek bağlılığının karmaşık bir çevre ve geniş bir insan yelpazesinde yeni bir bakış açısıyla denemelere girişmenin “*dört dörtlük*” stratejilerden daha üst bir versiyon olduğunu düşündürdü. Artık sadece insanlar değil, örgütler de bir evrim süreci içindeydi.

Geleneksel organizasyon yapılarından öğrenen organizasyonlara geçiş, iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, artan rekabet ve özellikle bilgiye dayalı ekonominin yükselişi gibi faktörlerle biçimlenmiştir. Geleneksel

organizasyonlar, sabit yapılar ve önceden belirlenmiş süreçlerle bir taraftan eski ve geçerliliğini yitirmiş bilgilerden dolayı diğ r taraftan da katı ya da esnek olmayan yapılanmalarından kaynaklı olarak değışen çevresel koşullarda gereken yeterliliğı gösterememiştir. Yaşanan sosyal, kültürel ve endüstriyel dinamikler organizasyonların gelişimini, öğrenme yeteneklerine ve öğrenmeyi destekleyen, geliştiren bir model olması dolayısıyla *“ ğrenen organizasyonlar”* görüşüne bağlamıştır. Başka bir ifadeyle öğrenen organizasyonlar kavramı, sürekli öğrenme ve bilgi yenileme ihtiya ının arttığı küresel  er evde, öngörülemeyen ortam ve öngörülemeyen koşullar üzerine hızlı ve kararlı cevap vermenin en etkili yolu (Uvhagen vd., 2024:2) olarak benimsenmiştir.

Bugün artık bütünsel yaklaşımla tüm organizasyonlar dönemin yeni meselesi olarak müşterileri, rakipleri, kullandığı teknolojiler ve iş yapma tarzları konusunda devamlı öğrenmek zorundadırlar. Marvin Weisbord organizasyonların sürekli olarak öğrenmesi gerekliliğine şu sözlerle destek sağlamaktadır: *“Sürekli çalkantı  ağı”nda yaşıyoruz; bu, ivme içindeki değışimin, artan belirsizliğin ekonomi, teknoloji ve insanlar arasındaki gitgide daha öngörülemez hale gelen küresel bağlantıların yarattığı dünyadır. Bu ortam, örgütlerin gidişatı değıştirmesini gerektiren, aksi takdirde ciddi aksamalarla karşılaşmalarına yol açan geri dönülmez bir değışim yaratıyor.”* Bu bakımdan belki sürekli çözümler yok, ama hiç değışmeyen bir gerçek var: Neyin değer yarattığını ve bu değerin nasıl elde edileceğini * ğrenmeyi sürdürmek*. Bütün örgütlerin temel amacı bu olmalıdır (Matheson ve Matheson, 1998:145-146).

Xerox’un neredeyse kesin bir çöküşten kurtulmasını sağlayan kıstas alma tekniklerini örgüt çapında benimseme konusu, sürekli öğrenmenin gücünü göstermektedir. 1981’de Xerox, yeni Japon rakiplerinin fotokopi makinelerini kendi üretim maliyetinin altında kalan fiyatlardan ABD’de sattıklarını fark etti. Başlangıçta savunma durumuna geçerek rakiplerini d mpinge yani haksız rekabet uygulamasına geçmekle suçladı. Çünkü elektronik fotokopi makinelerinin öncüsü olarak, hiçbir şirketin bu makineleri kendinden daha iyi ve daha ucuza  retemeyeceğı kanısındaydı. Ama Japon ortağı Fuji Xerox’la görüşünce, bu şirketin üretilen ABD’ye gönderdiği bir fotokopi makinesini New York’un Rochester kentinde kendi üretim maliyetinin altında bir fiyattan k r yaparak satabildiğini öğrendi. Bu gelişmeden sonra kendi dışındaki sektörler de dahil olmak üzere iyileştirilmiş süreçlerle sürekli öğrenmeye dayalı bir modeli esas aldı (Matheson ve Matheson, 1998:146).

Bu ve benzeri örnekler bize şirketlerin geleceğı yakalayamamasının nedeninin tembellik değil, *“genetik olarak k r olmak”* ile ilgili olduğunu göstermektedir. Karasudaki balıklar için bir gizem ya da esrardır; çünkü balıklar

kararı anlamak için gerekli donanımdan yoksundur. Birgün bir balık karanın ne olduğunu öğrendiğinde artık iş isten geçmiş olur (Hesselbein ve Cohen, 1999:96). Birçok şirket yeni zenginlik kaynağının yönetsel savunmalara dayalı erk ya da tekelci bakışın ötesine geçerek öğrenme odaklı çeşitlilik ve çoğulculuk üzerine kurulu bir istikamete doğru yol aldığını görmektedir. Bugün kilit mesele bu nitelikleri ne kadar ve nasıl kazanacağımızdır. Çünkü var olan yapılar ve sahip çıkılan zihniyet ve kültürler daha bu işin başında örgütsel sistemi zaafa uğratmaya adaydır. Takviye güçlerin ve takviye özelliklerin kuruluşları kurtarmaya yetmediği bu aşamada işleri yürütmek ancak “yaratıcı bir yıkım” ile mümkündür. Durum muhasebesinin yapılması bürokratik zihniyet ve kültüre dayalı yerleşik yapısal düzeni yıkma iradesi taşımaktır. Artık mesele “*gidilecek yeri*” bulmak değil, “*bu yere varma biçimini*” işaret eden sistemi “*öğrenen organizasyonlar*” yaklaşımını anlamak, çözmek ve almaktır. Gelecekte ipi birincilikle göğüsleyecek olan kişi, kurum ve kuruluşların bu yıkıma en fazla inanlar olduğu şüphe götürmez bir gerçektir.

1.3. Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonlar Arasındaki Temel Farklılıklar

*“Kimse geri dönüp yepyeni bir başlangıç yapamaz
herkes şimdi başlayarak yepyeni bir son yaratabilir”*

CARL BARD

Sanayi Devrimi’nden bu yana şekillenen Weber’in görüşleriyle biçimlenen *geleneksel organizasyon modelleri*, belirgin hiyerarşik yapıları ve merkeziyetçi karar alma mekanizmaları ile uzun yıllar boyunca üretim ve verimlilik odaklı bir başarı anlayışını temsil etmiştir. Ancak bu yapılar artan küresel rekabet baskıları, değişen müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler ve bilgi yoğun işleyişler karşısında yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu bağlamda, *öğrenen organizasyon kavramı*, Senge (1990) tarafından organizasyonların çevresel değişimlere hızlı yanıt verebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için ortaya atılmıştır. Bu iki modelin karşılaştırılması, organizasyonların hem içsel dinamiklerini hem de dış çevreye uyum kabiliyetlerini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu başlık altında, geleneksel organizasyonlar ile öğrenen organizasyonlar yönetim yapısı, değişime yaklaşım, iletişim biçimi, öğrenme kültürü, çalışan rolü, performans ölçütleri, teknoloji kullanımı ve liderlik tarzı gibi temel unsurlar bağlamında karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda literatüre (Antalova.....) dayanarak hazırlanan karşılaştırma içeriği Tablo 2’de görülebilir.

Geleneksel organizasyonlar genellikle yerleşik kurallara ve uygulamalara bağlı kalır. Karar almanın merkezileştirildiği, rollerin ve sorumlulukların

açıkça tanımlandığı katı bir hiyerarşik  er eve içinde çalışır. İstikrar,  ng r lebilirlik ve verimlilik temel değerlerdir ve değişime genellikle ihtiyatla yaklaşılır. Organizasyon geleneksel yöntemlere ve önceden tanımlanmış süreçlere büyük ölçüde g vendiğı için yenilikler ve iyileştirmeler daha yavaş olabilir. *  renen organizasyonlar* ise her düzeyde sürekli öğrenme ve gelişimi önceliklendiren ve teşvik eden bir organizasyondur. Deneysellik e açık, yenilik ili e ve adaptasyona değer veren bir kültürü teşvik eder. Bu tür organizasyonlardaki çalışanlar fikir ve çözümlere katkıda bulunmaları için güçlendirilir ve odak noktası bireysel başarıdan ziyade kolektif başarıdır. Bilgi paylaşımını ve iş birliğini kolaylaştıran teknolojiler ve sistemler genellikle bir öğrenen organizasyonun işleyişinin ayrılmaz bir parçası olarak görülür.

Geleneksel organizasyonda yapı katı hiyerarşik işleyiş içinde ve merkezizetçi karar alma sistemine dayalı emir-komuta zinciriyle harekete geçmektedir. G    st yönetimde toplanır; astlar uygulayıcıdır. Kararlar yavaştır ve çevresel değişime tepki geç gelir. *Weber (1947)*, bürokratik yapının “*rasyonellik*” adına standartlaştırılmış ve denetimli bir yönetim modeli sunduğunu savunmuştur. Ancak bu yapı değişim karşısında esnek olmadığı için uygulamada kurumlara zorluklar yaşatmakta ve kararları geciktirmektedir. Öğrenen organizasyonda ise yapı yatay, esnek, çok merkezli şekildedir ve karar yapıları çalışanların karar süreçlerine dahil edilişine dayalıdır. Bu yapı hızlı tepki, kolektif zek  kullanımı, inovatif kararlar ile dikkat çeker. *Senge (1990)*,   renen organizasyonlarda yapının “*kışisel ustalık, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi*” etrafında şekillendiğini belirtir.

Geleneksel organizasyonlar değişime daha dirençlidir ve statükoyu korumayı tercih eder. İstikrar ve yerleşik prosedürlere odaklanma, genellikle geleneksel organizasyonların yeni piyasa koşullarına veya yenilikçi uygulamalara uyum sa lamalarının daha yavaş olması anlamına gelir. *  renen organizasyonlar* ise değişimi büyüme ve deneme fırsatı olarak benimser. *Geleneksel organizasyonlarda iletişim* genellikle daha resmi, hiyerarşik iletişim yollarına sahiptir, net emir ve direktiflerin akışı sağlanır. Bu işleyiş, yanlış anlaşılmaları en aza indirirken, potansiyel olarak yaratıcılığı ve yeniliği ciddi düzeyde engeller. *Drucker (1993)*, etkisiz iletişimi “*bilgi çağının paradoksu*” olarak tanımlar: *bilgi var ama paylaşılmaz*, diyerek bu yapıları eleştirir. *  renen organizasyonlarda iletişim* ise açık ve şeffaftır. Bilginin  zg r ce paylaşıldığı işbirlikçi bir ortamı teşvik eder, bir topluluk duygusu yaratır ve paylaşılan bir misyon ve amaç geliştirir. Kurum içi öğrenme hızlanır, güven ortamı güçlenir. *Garvin (1993)*, etkili öğrenmenin ancak şeffaf ve geri bildirim odaklı bir iletişimle mümkün olduğunu vurgular ve öğrenen organizasyonları işaret eder.

Geleneksel organizasyonlarda öğrenme kültüründe eğitimi ihtiyaç olduğunda verir; öğrenme bireyseldir ve genellikle pasiftir. Bilgi paylaşımı düşüktür, hatalar bastırılır. Risk almayan, tekrarı tercih eden kurum kültürü dikkat çeker. Drucker (1993) bu yapıları “bilgi tüketen, ancak üretmeyen” organizasyonlar olarak eleştirir. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme kültürü sürekli ve çok düzeyli olarak desteklenir. Bu yapıda öğrenme kültürün önemli bir parçasıdır. Bilgi paylaşımı, deneme-yanılma, yansıtıcı pratikler teşvik edilir. Bu işleyişle kurumsal esneklik ve dayanıklılık artar. Nonaka ve Takeuchi (1995), Japon şirketlerinde gözlenen “sessiz bilgidен kolektif öğrenmeye” geçişin, kurum kültürünün rekabet avantajına dönüşmesini sağladığını göstermiştir.

*Geleneksel organizasyonlarda çalışan rolü itibarıyla itaat eden, prosedür takip eden, görev odaklı çalışan tanımıyla karşımıza çıkar. Dar uzmanlık alanları, belirlenmiş sorumluluklar, sınırlı inisiyatif üstlenme durumuyla dikkat çeker. Böylece bu yapının değişen koşullara tepki verme hızı düşer, çalışan bağlılığı zayıflar. Weber (1947), bürokratik yapının *çalışanın bireysel düşüncesini değil, rolüne uygun davranışı esas aldığı*m vurgular. Öğrenen organizasyonda ise çalışan rolü itibarıyla proaktif, çok disiplinli düşünen ve bilgi üreten çalışan kimliğiyle karşımıza çıkar. Takım üyesi, problem çözücü, öğrenen lider olarak tanımlanır; inisiyatif alması teşvik edilir. Bu yapı çalışanın yaratıcılığını, işbirliğini ve sorumluluk almasını güçlendirir. Peter Senge (1990), çalışanların sadece rollerini yerine getiren bireyler değil, “sistemsel düşünen, birlikte öğrenen varlıklar” olması gerektiğini belirtir.*

Tablo 2. Geleneksel Organizasyon ve Öğrenen Organizasyon Karşılaştırması

Kriter	Geleneksel Organizasyon	Öğrenen Organizasyon
Yönetim Yapısı	Hiyerarşik, otoriteye dayalı ve merkeziyetçi karar alma mekanizmaları.	Yatay, katılımcı ve esnek yönetim yapısı; karar alma süreçlerinde çalışanların aktif katılımı teşvik edilir.
Değişime Yaklaşım	Değişime dirençli; mevcut durumun korunmasına odaklanır.	Değişimi bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görür; adaptasyon yeteneği yüksektir.
İletişim Biçimi	Yukarıdan aşağıya doğru, resmi ve sınırlı iletişim kanalları.	Açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim; bilgi paylaşımı teşvik edilir.
Öğrenme Kültürü	Bireysel öğrenme sınırlıdır; örgütsel öğrenme sistematik olarak desteklenmez.	Sürekli öğrenme ve gelişim kültürü; bireysel ve örgütsel öğrenme entegre edilmiştir.

Çalışan Rolü	Belirlenmiş görev tanımları; inisiyatif kullanımı sınırlıdır.	Çalışanlar proaktif, yaratıcı ve problem çözücü roller üstlenir; inisiyatif kullanımı teşvik edilir.
Performans �lç�tleri	Verimlilik süreçlere uyum ve kısa vadeli hedeflere ulaşma.	�ğrenme kapasitesi, yenilikçilik ve uzun vadeli gelişim hedeflerine ulaşma.
Teknoloji Kullanımı	Mevcut teknolojilere bağıllık; yenilikçi teknolojilerin benimsenmesi yavaştır.	Yeni teknolojilerin entegrasyonu ve dijital dönüşüm süreçlerine açıklık.
Liderlik Tarzı	Emir-komuta zinciri; liderler otorite figürüdür.	Dönüştürücü liderlik; liderler mentör ve koç rolündedir.

Geleneksel organizasyonlarda performans  lç tleri, kısa vadeli hedefler, verimlilik, maliyet düşürme ve süreç uyumuna dayalıdır. Sayısal göstergeler ( retim miktarı, zaman/maliyet ilişkisi, hata oranı vb. şema ve diyagramlar) baskındır. Max Weber'in (1947) bürokratik organizasyon tanımı, rasyonellik ve verimlilik eksenli performans anlayışının temelini oluşturur. Ancak bu anlayış, dinamizmi düşük çevrelerde daha işlevseldir. * ğrenen organizasyonlarda* ise sürekli gelişim, öğrenme kapasitesi, yenilikçilik, stratejik adaptasyon söz konusudur. Hem nicel hem nitel göstergeler (bilgi üretimi, takım öğrenmesi, değışime uyum) esas alınmaktadır. Değışen piyasa koşullarına uzun vadeli katkı sağlayan becerileri  l me önemli görülmektedir. Garvin (1993),  ğrenen organizasyonların "* l  lebilir öğrenme sistemlerine*" sahip olması gerektiğini savunur. Bu konu durumun sadece çıktı değış, süreç ve öğrenme davranışlarının da izlenmesi gerektiğı anlamında önemli görülür.

Geleneksel organizasyonlarda teknoloji kullanımı teknolojik yatırımlar çerçevesinde ele alınır ve genelde verimlilik veya maliyet düşürmeye odaklıdır. Geleneksel bakışta teknoloji, daha çok üretim süreçlerini veya belirli operasyonel işlevleri destekleyen bir unsur ya da çoğunlukla destekleyici bir araç olarak görülür. Yeni teknolojilere entegrasyon yavaş ve dirençlidir. Drucker (1993), bu tip organizasyonları "*bilgiye erişimi olan ama bilgiyi işleyemeyen yapılar*" olarak tanımlar. * ğrenen organizasyonlarda ise teknoloji*  ğrenme sürecinin ana omurgasıdır. Bilgi paylaşımı, dijital işbirliğı, inovasyon ve hızlı adaptasyon süreçlerinde teknoloji kritik bir rol oynar. Bu yapılarda örneğın; dijital platformlar, veri analitiğı, yapay zek  ve IoT gibi yeni teknolojiler stratejik avantaj sağlar. Nonaka & Takeuchi (1995), teknolojiyi "*sessiz bilgiyi paylaşılır hâle getiren dönüştürücü bir araç*" olarak tanımlar. Böylece * ğrenen organizasyonlarda teknoloji*, çalışanların yaratıcılığını ve katılımını artırmak

için araç olarak kullanılırken, *geleneksel organizasyonlarda bu durum*, çoğu zaman prosedürel ve hiyerarşik kısıtlamalarla sınırlı kalır.

Geleneksel organizasyonlarda liderlik genellikle otokratiktir veya yukarıdan aşağıyadır hiyerarşiyi izler. Bu özelliğiyle liderler kararları alır ve çalışanları sadece yerleşik prosedürleri takip etmeye yönlendirir. Bu net hiyerarşik işleyiş düzen ve verimliliği korumaya yardımcı olur. Yönetim otoritesini ve hiyerarşik kontrolü ön planda tuttuğundan dolayı lider “*otorite figürü*” olarak görülür. Weber (1947), karizmatik ve geleneksel liderliği sistemleştirmiştir. Ancak bu tarz liderlik, bireysel güce dayanır, sürdürülebilir değildir. Bu tarz kriz anlarında hızlı karar almayı kolaylaştırabilirse de çalışan katılımı ve yaratıcılığını ciddi anlamda kısıtlar. *Öğrenen organizasyonlarda liderlik ise* genellikle demokratik ve katılımcıdır ve tüm seviyelerden elde edilecek bir girdiyi teşvik eder. Liderler, inovasyonu ve sürekli öğrenmeyi destekleyen kolaylaştırıcılar ya da destekleyiciler olarak hareket ederler. Öğrenen organizasyonda lider bir mentör, kolaylaştırıcı ve vizyon rehberi olarak hareket eder. Lider, sadece yön veren değil, aynı zamanda ekibiyle birlikte öğrenen bir figürdür.

Geleneksel organizasyonların öğrenen organizasyonlara dönüşümü, kültürel değişim, liderlik desteği ve yapısal dönüşümleri gerektirir. Başka bir deyişle, geleneksel organizasyonların öğrenen organizasyonlara dönüşümü, uzun vadeli bir taahhüt ve stratejik bir yaklaşım gerektirir. Bu süreçte, liderlik tarzının yeniden tanımlanması, sürekli öğrenme kültürünün oluşturulması, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, performans değerlendirme sistemlerinin yeniden yapılandırılması ve teknolojinin entegrasyonu gibi adımlar kritik önem taşımaktadır. Bu dönüşüm, organizasyonun rekabet gücünü artırarak, değişen iş dünyasında sürdürülebilir bir başarı elde etmesini sağlar.

1.4. Öğrenen Organizasyon Tanım ve Disiplinleri

“İnsan öğrenmeyi bıraktığı gün yaşlanır.”

HENRY FORD

Öğrenen organizasyon kavramının kuramsal temelleri, özellikle Chris Argyris ve Donald A. Schön’ün (1978) öncü çalışmaları ile Michael Pedler, Tom Boydell ve John Burgoyne’nun (1991) katkıları ve Peter M. Senge’nin (1990) kapsamlı analizlerine dayanmaktadır. Öğrenen organizasyon kavramına yönelik ilgi ilk ortaya çıkışından bu yana dalgalı bir seyir izlemiş; ancak 1990’larda bu alana yönelik ilgi Senge’nin çalışmalarıyla yeniden artmıştır. Öğrenen organizasyonların neyi ifade ettiğine dair tek ve basit bir tanım yapmak güçtür; çünkü kavram zaman içinde farklı perspektiflerden ele alınarak evrilmiştir. Argyris (1993), öğrenen organizasyonu “*bireyler*

tarafından üretilen bilginin genelleştirilerek eyleme d n      lebilir hâle getirilmesinin bir sonucu” olarak tanımlamaktadır (Kirwan, 2013:69). Bu tanıma göre, bireysel düzeyde ortaya çıkan öğrenme, organizasyon genelinde kolektif bir davranış değişikliğine katkıda bulunur. İlerleyen yıllarda Peter Senge (1990) “sistem d    ncesi” ile kavramı ele alır ve bireylerin zihinsel modellerini ortaya çıkarıp d n    rme ve bunu ekipler halinde yapmaya odaklanır. Senge aynı zamanda organizasyon üyelerinin sürekli olarak öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri ve kolektif bir öğrenme süreci oluşturmaları gerektiğini savunur (Kirwan, 2013:69-70). Bu yaklaşım, organizasyonlarda bireylerin d    nce kalıplarını sorgulayarak onları yeniden yapılandırmalarına olanak tanıyan dinamik bir öğrenme sürecine vurgu yapar. Nihayetinde  ğrenen organizasyon Senge (1990:3) tarafından “bireylerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli geni lettikleri, yeni ve geniş d    nce kalıplarının ye erdiği, kolektif arzusunun  zg rle tiği ve insanların birlikte nasıl öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri bir yer” olarak tanımlanır.

Öğrenen organizasyonlar, yaşanılan olaylardan sürekli olarak ders alan, elde ettiği tecrübelerini değişen koşullarda da değerlendirebilen, üyelerinin gelişimine açık bir ortam oluşturabilen ve böylece sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapıya sahip organizasyonlardır. Peter Senge’nin (1990) ortaya koyduğu gibi bu tür organizasyonlar çevredeki değişimlere duyarlıdır ve bilgiyi toplama, analiz etme ve kullanma kapasiteleri sayesinde kendilerini sürekli geliştirme yeteneğine sahiptirler. Bu durum organizasyon içindeki etkileşimler ve sinerjik süreçlerin varlığıyla birlikte üyelerin potansiyellerini ortaya koymalarını sağlar. Bu durumun devamında ise öğrenmenin bireysel düzeyden kolektif düzeye taşınmasına katkıda bulunulur. Üyelerin potansiyellerini gösterebilen bu yapılar esasen öğrenerek kendisini yenileyen ve değişime uyum sağlayabilen  rg  tler olarak dikkat çekmişlerdir. Öğrenen organizasyonlar; organizasyonel gelişim sürecinin son aşamasıdır. Bu anlamda denilebilir ki hiçbir organizasyon m kemm l doğmaz ancak m kemm l olmayı öğrenir (Uzun ve Bal, 2021:1337).

Öğrenen organizasyonlar, modern organizasyonların kar ıla tığı belirsizlik ve çevresel baskılar sonucunda eski ve yerleşik yapı ve i leyi  normlarını yeniden biçimlendirerek modern organizasyonların “ ğrenerek” gelişebileceği görüşüne karşılık gelmektedir. ABD’de Peter Senge’nin Avrupa’da ise Reg Revans’ın bağımsız yaklaşımı ile yaygınlık kazanan bireysel ve örgütsel öğrenme kapasitelerinin geliştirilmesi fikri, çalkantılı i  dünyasında organizasyonların karşı karşıya kaldığı meydan okumalarla ba  edebilecek g  te olduklarına dair kilit bir d    nme çerçevesine sahiptir (Morgan, 1998:102). Öğrenen organizasyonlar bu sonucun ortaya çıkması

için “*öğrenmenin*” organizasyonun kültürüne entegre edilmesini ve örgütsel yapının sürekli değişim ve gelişime açık hâle getirilmesini temel şart olarak öne sürer. Fakat bunun dışında öğrenen örgütlerin başka belirli özellikleri de taşıması gerektiği belirtilir. Peter Senge’nin yaklaşımında bu özellikler beş disiplin altında toplanmaktadır. Bu disiplinler birleşerek birbirini tamamlayan bir bütün oluştururlar. Sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon oluşturma ve takım çalışması olarak ifade edilen bu yapı taşları olmadan bir örgüt tam olarak öğrenen organizasyon potansiyeline ulaşamaz. Bu yapı taşları ya da disiplinler aşağıda tek tek ele alınacaktır (Edmondson, 1999:353-355; Garvin vd., 2008:109-116; Senge, 1990:139-233; 1992:4-44; Pedler vd., 1989:91-101; Wack, 1985:73-74).

1. Sistem Düşüncesi

Senge (1990) Beşinci Disiplin kitabında İngilizce’de “*bütün*” ve “*sağlık*” sözcüklerinin aynı kökten geldiğine dikkat çekerek şöyle demektedir: “*Bu kelimelerin aynı kökten geldiğini görmek ilginçtir. O zaman günümüzde dünyanın sağlıksızlığının onu bir bütün olarak görme yeteneksizliğimizle doğru orantılı olması şaşırtıcı değildir*”. Ona göre sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplini ve sistem düşüncesi bir duyarlılıktır. Özellikle yaşayan sistemlere benzersiz karakterlerini veren o karmaşık, incelikli birbiriyle bağlantınlığı açıklayan şey, sistemdir. Dolayısıyla sistem düşüncesi, bir sistem içindeki birbiriyle ilişkili eylem kalıplarının tüm sistemi nasıl etkilediğini açıklığa kavuşturmak amacıyla geliştirilen kavramsal bir çerçevedir. Bu çerçeve, sistemin etkili bir biçimde nasıl değiştirilebileceğine dair fikirler sunar. Senge’ye göre bu disiplin “beşinci disiplindir” ve en önemlisidir, çünkü diğer dört disiplinin daha büyük bir sistemin parçası olarak görülmesi gerekir. Öğrenen bir organizasyon yaratma çabası, organizasyonu bir sistem olarak ele almakla başlamalıdır.

Senge (1990)’e göre günümüzde sistem düşüncesine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Belki de tarihte ilk kez insanlık herhangi birinin işleyebileceğinden çok daha fazla bilgiyi ortaya koymakta, birbirine iletmekte ve bunu daha büyük bir hızla işleme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmakta ve bazen bunu yapamayarak sistemde çöküşe neden olmaktadır. İşte sistem düşüncesi birbirine “*bağımlılık çağına*” girdiğimiz bu zamanlarda birçoğumuzun duyduğu umutsuzluk duygusunun panzehiri olarak görülmektedir. Çünkü sistem düşüncesi karmaşık durumların temelindeki yapıları görmek için bir disiplin olarak ele alınmaktadır. Bu anlamıyla sistem düşüncesi, bütünü görme disiplini; örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri görmeye yönelik bir çerçevedir. Dünya giderek daha karmaşık hale geldikçe, bu karmaşıklığı bir bütün olarak görebilmek daha da önem kazanmakta ve

sağlıklılığını geliştirmenin bir aracı olarak ifade edilmektedir. Gerçekten karşı karşıya kaldığımız karmaşıklık bireyleri bunaltabilir ve zayıflatır: “*Bu sistemin suçu, benim kontrolüm yok*” vb gerekçeleri ortadan kaldırmaya imkân verir. Sistem düşüncesi bu tür sık tekrarlanan günlük gerçeklikleri daha yönetilebilir kılar; çaresizlik hissine karşı bir düşünce dili geliştirir. Çünkü insan olayların ve ayrıntıların ardındaki örüntüleri görebildiğinde, hayatı gerçekten basitleştirebilir. Gerçekliğı sistemli olarak kavramak bunu yapmaya fırsat verecektir.

2. Kişisel Ustalık (Hâkimiyet)

“*Kişisel ustalık*”, ilk anda insanlar veya şeyler üzerinde bir hâkimiyet kazanma olarak anlaşılabilir da gerçekte ifade edilmek istenilen “*özel bir yeterlilik düzeyi sağlamak*”tır. Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman “*olmazlar*” ya da “*varmazlar*”. Bazen dil ustalık kelimesinde olduğı gibi kişisel bir kesinlik duygusu uyandırır da verilmek istenilen mesaj, aslında ustalığın sahip olduğumuz bir şey olmadığı, tam tersine hayat boyu süren bir disiplin, bir süreç olduğudur. Yüksek kişisel ustalığa sahip olanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının üst seviyede farkındadırlar. Kişisel ustalık, bireyin istediğı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirmeyi amaçlayan bir kişisel gelişim disiplindir ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde öğrenen bir organizasyonel yapının oluşmasına katkı sağlar. Bu disiplin, bireylerin hem kendi yaşam yolculuklarında hem de profesyonel bağlamda sürekli öğrenme kapasitelerini arttırmaları dolayısıyla onların farkındalık ve etkinlik kazanmalarına katkı sağlar.

Böylece bireylerin yalnızca teknik becerilerini geliştirmelerini değıl, aynı zamanda kendilerini tanımalarını, vizyonlarını netleştirmelerini ve içsel motivasyonlarını ortaya çıkarmalarını hedefleyen bütüncül bir gelişimi sağlar. Peter Senge, kişisel ustalığı, öğrenen organizasyonların manevi temeli olarak tanımlar ve bu disiplinin bireylerin potansiyelini ortaya çıkararak organizasyonun da gelişmesine katkıda bulunduğunu belirtir. Kişisel ustalığa sahip bireyler, yaşam boyu öğrenme kültürünü benimseyerek yalnızca kendi kapasitelerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda etraflarındaki insanlara da ilham verirler. Bu süreç, kişinin kendi değerlerini netleştirmesi ve mevcut gerçekliğı objektif olarak değerlendirebilmesiyle başlar. Örneğın, bir çalışan kariyerinde ilerlemek istiyorsa, yalnızca teknik bilgi edinmekle kalmayıp aynı zamanda kendisi için neyin anlamlı olduğunu ve hangi değerleri önceliklendirdiğini de sorgulamalıdır. Bu bağlamda kişisel ustalık, organizasyonlar için sürdürülebilir öğrenmenin ve yenilikçiliğın temelini oluşturur. Senge, organizasyonun gelişim hızının, çalışanlarının

kişisel gelişim hızını geçemeyeceğini savunur. Bu nedenle kişisel ustalığın organizasyon genelinde desteklenmesi, öğrenen organizasyon kültürünün inşa edilmesi açısından kritik bir adımdır. Bir organizasyon yalnızca içerisindeki bireyler öğreniyorsa öğrenebilir. “*Kişisel ustalık*”, bireysel gelişim disiplini tanımlamak için kullanılan ifadedir; amacı, kişinin istenen sonuçları üretebilme kapasitesini genişletmektir.

3. Zihinsel Modeller

Filozoflar, Eflatun’un mağara meselesinden bu yana yüzyıllardır zihni modelleri tartışmaktadır. *Zihinsel modeller*; dünya görüşleri, anlatılar, örgütsel gestaltlar ya da örgütsel bilişsel yapılar için kullanılan başka ifadelerle karşılık gelmektedir. Bu modeller insanların çevrelerini nasıl gördüklerini ve ona nasıl tepki verdiklerini belirleyen güçlü içsel temsillerdir. Zihinsel modeller genellikle bilinçdışı düzeyde çalışır ve bireylerin davranışlarını, kararlarını ve organizasyonel süreçleri derinden etkiler. Senge (1990)’e göre “*zihinsel modeller*” sadece dünyaya nasıl bir anlam verdiğimiz kadar nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlediğinden zihni modelleri yönetme disiplini inşa etmek önemlidir. Kurumsal düzeyde zihinsel modellerin paylaşıyor olması, yani ortak zihinsel modellerin oluşması, çalışanlar arasında varsayımlar ve beklentiler konusunda uyum sağlayabilir; ancak bu aynı zamanda organizasyonun çevresel değişikliklere uyum yeteneğini de etkiler. Örneğin, bir teknoloji şirketinde “yenilik risklidir” şeklinde yaygın bir zihinsel model bulunuyorsa, bu durum çalışanların yeni fikirleri benimsemesini ve yenilikçi çözümler üretmesini engelleyebilir. Bu nedenle öğrenen organizasyonlar, zihinsel modelleri görünür kılmak ve dönüştürmek için sistematik yöntemler geliştirmeye çalışırlar.

Zihinsel modeller üzerinde çalışmak, bireylerin varsayımlarını sorgulamasına ve başkalarının bakış açılarını anlamalarına olanak tanır. Bu süreç, karmaşık sorunlara daha yaratıcı ve kolektif çözümler bulunmasını sağlar. Shell’in 1970’lerdeki deneyimi, zihinsel modellerin organizasyonel öğrenme üzerindeki önemini ortaya koyan çarpıcı bir örnektir. Shell’in planlama birimi, 1970’lerin başındaki petrol krizi sırasında geleneksel senaryo planlaması uygulamalarının ötesine geçerek, yöneticilerin sahip oldukları zihinsel modelleri görünür kılmak ve bu modelleri dönüştürmek amacıyla senaryo planlamasını bir öğrenme aracı olarak kullanmaya başlamıştır. Pierre Wack’ın (1985) önderliğinde geliştirilen bu yaklaşım, yöneticilerin “*petrol işlerinin hep böyle devam edeceği*” varsayımını sorgulamalarını ve farklı senaryolarla yüzleşmelerini sağlamıştır. Shell’in bu öğrenme yaklaşımı sayesinde, şirket petrol krizinin ardından rakiplerine göre daha hızlı ve esnek stratejiler geliştirebilmiştir. Örneğin, diğer şirketler kriz karşısında

daha merkeziyetçi yönetim modellerini tercih ederken, Shell yerel işletme birimlerine daha fazla özerklik tanıyarak çevresel değişkenlere hızlı yanıt verme kapasitesini artırmıştır. Bu  rnek, zihinsel modellerin hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde ele alınmasının stratejik esnekliği ve rekabet avantajını nasıl güçlendirdiğini açıkça göstermektedir.

4. Paylaşılan Vizyon Oluşturma

Vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. *Paylaşılan vizyon* ise bireylerin ve organizasyon üyelerinin ortak bir gelecek tahayy l  etrafında birleşerek hem bireysel hem de kolektif bağlılık geliştirmelerini hedefleyen bir öğrenen organizasyon disiplini. Senge (1990), *paylaşılan vizyonu* yalnızca bir liderin bireysel vizyonunun organizasyona dikte edilmesi şeklinde değil, aksine organizasyonel düzeyde üyeler arasında ortak bir anlam yaratma süreci olarak tanımlar. Bu s rec , bireylerin kişisel vizyonlarını ifade edebilmelerine ve başkalarının vizyonlarıyla etkileşim kurabilmelerine olanak tanıyarak gerçek bir sahiplenme duygusunun gelişmesini sağlar. Bu anlamda paylaşılan vizyonun yokluğunda AT&T, Ford veya Apple gibi şirketlerin inşa edilme başarıları tasavvur edilemez. Bir  irkette, paylaşılan bir vizyon insanların ilişkisini değiştirir. Artık “onların  irketi” olmaktan çıkar “bizim  irketimiz” olmaya ba lar. Dolayısıyla böyle bir vizyon ortak bir kimlik yaratır ve çalışma değerlerinin en temelini oluşturur.

Senge (1990), *paylaşılan vizyonun* yalnızca yazılı belgelerde değil, organizasyonun kültüründe ve üyelerin davranışlarında yaşaması gerektiğini vurgular. Bu noktada “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusu, organizasyonun  yeleri arasında ortak bir tartışma ve anlamlandırma sürecinin ba lamasına vesile olur. Bu s rec , organizasyonun tüm faaliyetlerine amaç ve tutarlılık kazandırarak sürdürülebilir bir öğrenme kültürünün temelini oluşturur. Paylaşılan vizyon, aynı zamanda öğrenen organizasyonlarda bireylerin öğrenme motivasyonunu artırır. Senge (1990) bu ilişkiyi, insanların ancak kendileri için anlamlı gördükleri hedefler doğrultusunda öğrenme süreçlerine etkin katılım sağlayabilecekleri şeklinde açıklar. *Paylaşılan vizyonun*, risk almayı, deney yapmayı ve uzun vadeli bağlılığı teşvik etmesi, organizasyonel değişimin sürekli liği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, paylaşılan vizyon disiplini ustala mak, vizyonların yalnızca üst yönetimden gelen talimatlar veya kurumsal belgeler aracılığıyla yayıldığı geleneksel yaklaşımları terk etmeyi gerektirir. Bunun yerine liderler, kişisel vizyonlarını paylaşarak ve çalışanları da bu sürece aktif olarak dahil ederek vizyonun kolektif düzeyde inşa edilmesine imkân tanınalıdır. Sonuç olarak, paylaşılan vizyon, organizasyonel bütünlüğü ve stratejik tutarlılığı sağlamanın ötesinde, organizasyonun öğrenme kapasitesini derinlemesine dönüştüren

bir araçtır. Bu yönüyle, paylaşılan vizyon sadece bir stratejik hedef değil, aynı zamanda kolektif öğrenmeyi ve değişimi tetikleyen dinamik bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

5. Takım Öğrenimi

Takım öğrenimi, bireylerin bir grup içinde ortak bir amaca ulaşmak için bilgi ve deneyimlerini paylaşarak hem bireysel hem de kolektif düzeyde öğrenme süreçlerini derinleştirdikleri bir organizasyonel öğrenme disiplini. Senge (1990), takım öğrenimini öğrenen organizasyonların temel yapı taşlarından biri olarak tanımlamakta ve bu disiplinin organizasyonel düzeyde yaratıcı kapasitenin geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Ancak takım çalışmasının bir paradoksu olduğunu belirtir. Ona göre takımların performanslarının, herhangi bir bireyin kapasitesinin hem çok altında hem de çok üstünde olabilme durumu takımlara dair en büyük paradokstur. Senge, takım öğrenimi disiplininin bu paradoksyla yüzleştiğini belirtir. Ayrıca, takım öğrenimi “*diyalog*” ile başlar. Diyalog, takım üyelerinin varsayımlarını ve yargılarını askıya alarak, farklı fikirlerin birlikte keşfedilebildiği serbest akışlı bir iletişime girebilme yeteneğidir. Bu da bu tür bir diyalogu hem teşvik eden hem de engelleyen uygulamaların anlaşılmasının gerekli olduğu anlamına gelir.

Takım öğrenimi, aslında bir takımı hizalamak, boşa harcanan enerjiyi önlemek ve üyelerinin istedikleri sonuçları yaratmak için bir süreçtir. Takım öğrenimi, paylaşılan vizyon ve kişisel ustalık disiplinleri üzerine inşa edilir; çünkü yetenekli takımlar, doğal olarak, yetenekli bireylerden oluşur. Bir takımın IQ’su, üyelerinin herhangi birinin IQ’sundan çok daha yüksek olabileceğinden, takımlar organizasyonlarda temel öğrenme birimleri hâline gelmektedir. Özellikle takım öğrenimi, bireylerin sahip oldukları yeteneklerin ötesine geçerek, organizasyonun çevresel belirsizliklere karşı esneklik kazanmasına da katkı sağlar. Bu bağlamda, Shell’in 1970’lerde yaşadığı senaryo planlaması süreci, takım öğreniminin zihinsel modelleri dönüştürme gücünü göstermesi açısından dikkat çekicidir. Wack (1985), Shell yöneticilerinin senaryo planlaması yoluyla ortak bir belirsizlik anlayışı geliştirdiğini ve bu süreçte zihinsel modellerini dönüştürerek krizlere karşı daha esnek kararlar almayı başardıklarını belirtmiştir. Öte yandan, takım öğrenimi yalnızca bireysel düzeydeki yetkinliklerin toplamı değildir; aksine, grubun kolektif zekâsının ortaya çıkarılması sürecidir. Edmonson (1999), bu noktada “*psikolojik güvenlik*” kavramını öne sürerek, takım üyelerinin hatalarını açıkça ifade edebilmeleri ve geri bildirim süreçlerine katılabilmelerinin takım öğrenimini güçlendirdiğini belirtir. Psikolojik

güvenliğin olmadığı bir ortamda, bireyler fikirlerini paylaşmaktan çekinir ve potansiyel öğrenme fırsatları engellenir.

1.5. ÖĞrenen  rg tler Yolculuğunda Perspektif  arpılması Kavramı Gelişme Sağlar mı?

“*Perspektif çarpılması*” mevcut çalışmada bireylerin veya organizasyonların dış çevreyi tanımlarken veya içsel durumlarını yorumlarken mevcut zihinsel modelleriyle çelişen ya da yetersiz kalan algı bozulmalarını ifade etmek üzere ele alınmıştır. Bu durum genellikle; beklenmeyen bir olay, mevcut varsayımların işe yaramaması ya da   z mllemelerde yetersiz kalması, anlam üretmede boşluk ve yorumlama hatası veya kapsamlı sorgulama ihtiya ı gibi durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Literatürde “*perspektif çarpılması*” kavramı genellikle bireysel düzeyde ele alınmakta, örgütsel bağlamda yeterince incelenmemektedir. Örgütler, değişen çevresel veya içsel gerçekliklerle karşılaştıklarında, mevcut zihinsel modelleriyle bu değişimleri anlamlandırmakta zorlanabilirler.

Bu  alışma, “*perspektif çarpılmasının*” örgütsel öğrenme ve gelişme süreçlerindeki rolünü özgün bir bi imlemeyle yorumlayarak öğrenen organizasyonlar bağlamında yeni bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Burada verilmek istenen mesajlarla; örgütler, perspektif  arpılmalarını nasıl fark edebilir ve bunları nasıl öğrenme fırsatına dönüştürebilir? *Perspektif çarpılması*, köklü bir perspektif sorgulaması yoluyla nasıl örgütsel değişim süreçlerinde daha etkin bir rol oynar? ÖĞrenen organizasyonlar, perspektif  arpılmalarını önlemek yerine, bunlardan nasıl faydalanabilir? Farklı sektörlerdeki örgütler, perspektif  arpılmalarını etkili deneyimleyip yönetirse, öğrenen organizasyonlar açısından yeni bir kuramsal değerlendirme ortaya çıkar mı? gibi sorulara odaklanmakta ve bu çerçevede konuyu sınırlı bir tartışma içeriğiyle ele almaktadır. B ylecegelecekte bu bakış açısıyla hareket edilerek perspektif  arpılmalarının organizasyonel öğrenme fırsatlarına dönüştürülmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Perspektif çarpılması kavramı yaygın kullanımıyla literatürde genel olarak bireysel düzeyde ortaya çıkmakta ve algısal hatalar, bilişsel önyargılar ya da sosyal psikolojik sapmalar olarak tanımlanmaktadır (Tversky ve Kahneman, 1974:1124-1127). Bu tanım örgütsel yaşama uyarlanırsa denilebilir ki: “*Perspektif çarpılması, örgütün mevcut zihinsel modelleriyle değişen çevresel veya içsel gerçeklik arasındaki çatışmadan doğan bir algı bükülmesidir*”. Bu yenilenen bakış açısıyla organizasyonların gelişim sürecinde karşılaştıkları “*perspektif çarpılması*”, çoğunlukla yönetsel bağlamda algı hataları, yanlış kararlar, iletişim kopuklukları ya da çalışanların yansıtıtları direnç biçiminde ortaya

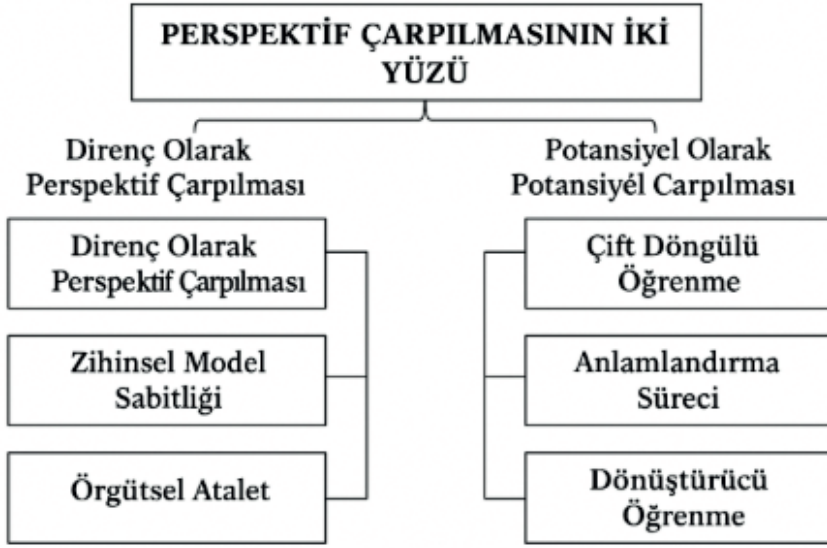
çıkılmaktadır. Bu çarpılmalar, organizasyonlara hata ve yanlışları nasıl teşhis edeceğini ve bunu öğrenmeye nasıl dönüştüreceğini tanımlayabilme fırsatı sunabilecektir. Bu durumda perspektif çarpılmaları ifadesiyle daha çok düzeltilmez hatalar, yanlış yaklaşımlar, bireysel suçlar gibi görülen tehdit niteliğindeki algılamaları örgütsel öğrenmenin başlangıç sinyalleri olarak değerlendirmek mümkün olabilecektir.

Almanya merkezli enerji şirketi RWE vakası bu durumun bir örneği olarak verilebilir. RWE, bir dizi başarısız yatırımın ardından karar alma süreçlerini yeniden yapılandırma ihtiyacı hissetmiştir. *“Hissedarların parası nereye gitti?”* diye soran denetim kurulu ve buna cevap arayan yönetim kurulu olarak bu deneyimden ders çıkarmak istediklerini verdikleri bir röportaj aracılığıyla paylaşan şirket CEO’su Bernhard Günther önemli açıklamalar yapmıştır. Bernhard Günther, bu süreçte karşılaşılan bilişsel sapmaları tanımlayarak, daha rasyonel ve objektif kararlar alabilmek için çeşitli stratejiler geliştirdiklerini ve bu durumun gelecek açısından öğrenmeye dayalı büyük bir dönüşüm kazanımı olduğunun altını çizmektedir. RWE’nin yaşadığı bu durum, organizasyonel düzeyde bir perspektif çarpılması örneğidir. Şirketin geçmiş başarıları, mevcut karar alma süreçlerinde aşırı güven ve mevcut stratejilere bağlılık gibi bilişsel sapmalara yol açmıştır. Şirket CEO’su Bernhard Günther bu durumu geleneksel güç üretimine odaklı bakış açısının yeşil dönüşümü ve yenilenebilir enerji yatırımlarını varsayımlarında olmayan çözümler nedeniyle nasıl atladıklarını çarpıcı bir biçimde değerlendirmektedir. Günther yönetim ve denetleme kurulu üyelerini karar alma uygulamalarını gözden geçirmeye ikna ederek ders çıkarmak istediklerini belirtmektedir. Bu durumda verdiği bir röportajdaki ifadeleri şöyledir: Açıkça gördüğümüz şey, bir dizi bilişsel önyargının bir araya gelmesiyle kurban gittiğimizdi. Statükonun ve doğrulama önyargılarının bizi dünyanın her zaman eskiden olduğu gibi olacağını varsaymaya yönelttiğini görebiliyorduk. Bunun ötesinde, tüm yumurtalarınızı aynı sepete koymamanız gerektiği yönündeki portföy teorisinin bilgeliğine kulak vermeyi ihmal ettik. Sadece aynı sepete koymakla kalmadık, aynı zamanda çok kısa bir zaman diliminde koyduk- son milyar, ilk milyarın inşaat dönemi tamamlanmadan önce taahhüt edildi. Bu 10 milyar avroluk programın tamamını daha uzun bir süreye, diyelim ki 10 veya 15 yıla yaymış olsaydık, yine de belki 1 milyar avro veya 2 milyar avro kaybedebilirdik, ancak daha sonra katladığımız miktarı değil. Ayrıca, hiyerarşik kalıplar ve dikey güç mesafesiyle ilgili olan şampiyon ve ayçiçeği önyargılarını da gördük. Karar süreçlerini organize etme biçiminize bağlı olarak, patron ilk konuştuğunda, patron olmayan herhangi birinin muhalif bir görüşle konuşma olasılığı çok düşüktür. Şirketin bu süreçten, bilişsel tuzaklara ne kadar kolay düştüğünü ve sadece üst kademeye dayalı değil

Çok kademeli önyargısız karar almaların önemini ve  irket DNA'sının bir parçası olarak çalışanların kendilerini görmelerinin ne denli gerekli olduğunu bu süreçte daha iyi gördüklerini ifade etmektedir (Günther vd., 2017:1). RWE  rneği, örgütlerin bilişsel sapmaların farkına vararak bu sapmaları öğrenme fırsatlarına dönüştürebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, "perspektif çarpılması", örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerinde önemli bir rol oynayabilir. Örgütler, bu tür sapmaları tehdit olarak görmek yerine, bunları derinlemesine analiz ederek ve gerekli önlemleri alarak daha esnek ve öğrenen yapılar haline gelebilirler.

RWE  rneği, örgütlerin bilinçli ve farkındalık yoluyla bilişsel sapmaların farkına vararak bu sapmaları nasıl öğrenme fırsatlarına dönüştürebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, "perspektif çarpılması", örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerinde önemli bir rol oynayabilir. Örgütler, bu tür sapmaları tehdit olarak görmek yerine, bunları derinlemesine analiz ederek ve gerekli önlemleri alarak daha esnek ve öğrenen yapılar haline gelebilirler.

Perspektif çarpılmasının örgütsel öğrenme bağlamındaki iki temel boyutta değerlendirilebileceğini düşündürmek üzere literatürden faydalanılarak oluşturulan perpektif çarpılmasının iki yüzü  ekil 1'de görülebilir. Bu oluşumda Senge (1990): Örgütsel  ğrenme; Argris ve Schön (1978): Çift Döngülü  ğrenme; Tversky ve Kahneman (1974): Onaylama  nyargısı; Hannan ve Freeman (1984): Örgütsel Atalet; Weick (1995): Anlamlandırma Süreci; Mezirow (1991): Dönüştürücü  ğrenme şeklinde esas alınmıştır. Bu kavramlar: *Direnç* ve *Potansiyel* olarak ifade edilmiştir. Söz konusu tanımlama perspektif çarpılmasının örgütler için hem risk hem de fırsat yaratabileceğini düşündürmek üzere oluşturulmuştur. Soldaki sütunda yer alan direnç unsurları, değişime direnci ve öğrenme engellerini gösterirken, sağdaki sütun, bu çarpılmaların doğru bir şekilde yönetilmesi durumunda organizasyonel öğrenme ve dönüşüm için güçlü bir katalizör işlevi görebileceğini göstermektedir.



Şekil 1. Perspektif Çarpılmasının İki Yüzü

1. Direnc Olarak Perspektif Çarpılması

Bu başlık zihinsel model sabitliğinin, onaylama önyargısının ve örgütsel ataletin perspektif çarpılmasını riskli ve yıkıcı bir unsur haline getirebileceğini düşündürmektedir. Bu aşamada genel anlamda örgüt değişimi bastırır, tehdit algısı üretir, öğrenmeyi engeller, mevcut konumu korur ve bireysel ve kurumsal körlüğe neden olur.

Zihinsel Model Sabitliği: Bu kavram, örgütlerde bireylerin veya grupların geçmişte edindikleri kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara sıkı sıkıya bağlı kalması anlamına gelir (Senge, 1990). Bu durumda çalışanlar ve yöneticiler yeni bilgileri veya alternatif bakış açılarını dikkate almadan eski yaklaşımları tekrarlamaya eğilimlidir. Bu sabitlik, değişen çevresel koşullara uyum sağlamayı zorlaştırır ve öğrenmeyi engeller.

Onaylama Önyargısı: Tversky ve Kahneman'ın (1974) çalışmalarında işaret ettiği gibi, bireyler ve gruplar genellikle mevcut inançlarını destekleyen bilgileri ararlar ve çelişen bilgileri göz ardı ederler. Bu önyargı, karar alma süreçlerinde tek yönlü bir bakış açısına neden olur ve bu da öğrenmeyi sınırlar. Dolayısıyla bu yaklaşım biçimi perspektif çarpılmasını güçlendirerek örgütsel körlük yaratır.

Örgütsel Atalet: Hannan ve Freeman (1984) örgütsel ataletin, örgütlerin mevcut yapılarını ve süreçlerini değiştirme kapasitesini sınırlayan bir direnc

unsuru olduğunu vurgular. Bu direnç, perspektif  arpılmalarını güçlendiren ve organizasyonun çevresel değişimlere cevap verme kapasitesini zayıflatan bir faktördür.

2. Potansiyel Olarak Perspektif  arpılması

Bu başlık altında ise perspektif çarpılmasının potansiyel olarak olumlu yönleri ele alınmaktadır. Bu yönler; çift döngülü öğrenme, anlamlandırma süreci ve dönüştürücü öğrenme olarak incelenmektedir. Bu aşamada perspektif çarpılmasının değişimi tetiklediği, merak ve sorgu alanı yarattığı, öğrenmeyi derinleştirdiği, konumu yeniden tanımladığı dolayısıyla bireysel ve örgütsel gelişimi tetiklediği düşünülmektedir.

Çift Döngülü  ğrenme: Argyris ve Sch n n (1978)  ift döngülü öğrenme modeli, sadece yapılan hataların düzeltilmesini değil, bu hataların altında yatan varsayımların da sorgulanmasını önerir. Bu  ğrenme biçimi, örgütlerin sadece mevcut uygulamaları iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda temel varsayımlarını ve inançlarını da sorgulamalarını sağlar. Perspektif çarpılması burada bir tetikleyici olarak rol oynayabilir; çünkü krizler veya hatalar, örgütleri alışılmış kalıplarını gözden geçirmeye zorlar.

Anlamlandırma Süreci: Weick (1995), örgütlerin karmaşık ortamlarda “*anlam üretme*” yoluyla gerçekliği yeniden inşa ettiklerini belirtir. Perspektif çarpılması, bu anlam üretme sürecinde mevcut şemaların yetersiz kaldığını gösterir. Öğrenen  rg tler, bu çarpılmaları yaratıcı yıkım fırsatına d n şt r erek yenilikçi çözümler geliştirebilir. Bu  er evede Hedberg’in 1981 tarihli çalışmasında örgütsel öğrenme sürecinde sadece yeni bilgilerin edinilmesinin değil, aynı zamanda eski ve artık geçerliliğini yitirmiş bilgilerin de etkili bir öğrenme için terk edilmesi gerektiğini vurgular (Huber, 1991:88).

Dönüştürücü  ğrenme: Mezirow (1991)’un dönüştürücü öğrenme kavramı, bireylerin ve örgütlerin temel inanç ve varsayımlarını sorgulayıp yeniden yapılandırarak kalıcı bir zihinsel değişim yaşamasını ifade eder. Perspektif çarpılması, mevcut düşünce kalıplarının  atırdamasına neden olarak bu tür bir dönüşümü başlatabilir.

Sonuç olarak öğrenen organizasyonlar, çevresel değişimlere uyum sağlamakla kalmayan, aynı zamanda bu değişimleri anlamlandırarak kendi yapı ve işleyişlerini dönüştürebilen sistemlerdir (Senge, 1990). Bu  rg tler için “*yanlış*” ya da “* arpılmış*” perspektifler, bastırılması gereken kusurlar değil; öğrenmenin başlangıç sinyalleridir. Aksine, örgütlerin yenilik, yaratıcılık ve öğrenme süreçlerini tetikleyen bir fırsat kapısı da olabilir. Bu yönüyle, perspektif çarpılması sadece bir risk değil; aynı zamanda stratejik

bir avantaj olarak da değerlendirilebilir (Argyris ve Schön, 1978; Huber, 1991; Mezirow, 1991; Senge 1990; Weick, 1995)

Perspektif çarpılması, öğrenen organizasyonlar tarafından önemli bir örgütsel gelişim fırsatına dönüştürülebilir. Bu süreçte perspektif çarpılması sayesinde örgütler:

Zihinsel Model Yenilenmesi sağlar. Çalışanlar ve yöneticiler, eski varsayımlarını güncelleyerek daha kapsayıcı ve çok yönlü düşünme biçimleri geliştirirler. Bu da örgüt içindeki yaratıcılığı ve öğrenmeyi destekler.

Yenilik Kapasitesinin Artması sürecine girerler. Eski kalıplardan sıyrıldıkça yaratıcı düşünme ve inovasyon için uygun bir ortam oluşur. Böylece örgüt, değişime daha hızlı yanıt verebilir ve rekabet avantajı kazanır.

Kurumsal Refleksiyon gerçekleştirirler. Sadece geçmişte neyin işe yaradığını değil, gelecekte neyin işe yarayabileceğini de sorgulayarak adaptif stratejiler geliştirme imkânı bulurlar.

Stratejik Esneklik kazanırlar. Belirsizlik ve değişim karşısında daha esnek davranabilme kapasiteleri artar. Bu da krizlerin ve fırsatların yönetiminde örgütün elini güçlendirir.

Değer Yaratımında Dönüşüm yaşanır. Yeni bakış açıları, müşteri ihtiyaçlarını, pazar dinamiklerini ve süreç tasarımlarını yeniden şekillendirerek örgütün fark yaratma potansiyelini artırır.

SONUÇ

Günümüzün hızla değişen ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için sürekli öğrenme ve adaptasyon yeteneklerini geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda öğrenen organizasyon yaklaşımı, geleneksel yönetim yaklaşımlarına alternatif bir paradigma olarak öne çıkmaktadır. Türkiye bağlamında yapılan çalışmaların çoğunlukla kavramsal düzeyde kaldığı, uygulamalı araştırmaların ise henüz sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, öğrenen organizasyon kavramının ülkemizde uygulanabilirliğine ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline ilişkin önemli bir araştırma boşluğu olduğunu ortaya koymaktadır. Halbuki öğrenen bir organizasyon olma hali yalnızca örgütsel performansı değil, aynı zamanda stratejik avantaj yaratma biçimini de dönüştüren bir model sunmaktadır. Bu model, organizasyonların sürdürülebilirliği, adaptasyonu ve yenilikçiliği açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle örgütlerin, rekabet avantajını yalnızca sabit bir konumda koruma çabasıyla değil; aksine dinamik öğrenme süreçlerini teşvik ederek ve örgütsel kültürü dönüştürerek sürdürmeleri gerektiği açıkça

ortaya koyulmuştur. Bu bakış açısıyla öğrenen organizasyonlar, bireylerin ve ekiplerin potansiyelini açığa çıkararak krizleri fırsata dönüştüren, yenilikçi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan  ağdaş bir yönetim modeli olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamdaki pozitif vaka örnekleri, teorik tartışmaları somut başarılarla da desteklemektedir. Örneğin İspanya’da 284 firmayı kapsayan Garc a-Morales ve diğerlerinin (2009) araştırmasında, SECI modelinin dört aşamasının (Sosyalleştirme-dışsallaştırma-birleştirme-i şelleştirme) da uygulanmasıyla hem örgütsel öğrenme artmış hem de şirket performansı anlamlı şekilde yükselmiştir. Ayrıca Jatco (Guangzhou)  rneğinde, Senge’nin beş disiplinini kapsamlı biçimde entegre ederek sürekli öğrenen bir kültür yaratan bu kuruluş, uygulamanın olumlu etkilerini üretkenlik ve inovasyonda açığa çıkararak göstermiştir (Liu, 2018)

Mevcut  alışma, günümüzün belirsizlik ve hızlı değişim ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için öğrenen organizasyon kavramının kritik bir rol oynadığını kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Peter Senge’nin geliştirdiği beş temel disiplin (kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi)  rg tlerin yalnızca bilgi edinme değil, aynı zamanda değişimi i şelleştirme ve dönüştürme yeteneğini artırarak krizleri fırsata çevirme potansiyelini arttırmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımlarının katı ve merkeziyetçi yapıları değişimin hızına ayak uydurmakta yetersiz kalırken; öğrenen organizasyonlar, bireylerin ve ekiplerin zihinsel modellerini sorgulayarak daha esnek, yenilikçi ve adaptif bir yapıya kavuşmalarına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım, “*hataları saklamak*” yerine “*hatalardan öğrenmek*” anlayışıyla organizasyonların hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yenilikçi  z mler geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, öğrenen organizasyonların her zaman otomatik olarak başarı getireceği düşüncesi eleştirel bir bakış a ışıyla değerlendirilmelidir.

Literatürde bazı araştırmalar, öğrenen yapılar kurulsadahi çalışanların bireysel anlamda değişime direnç gösterebildiklerini ve öğrenme süreçlerinin istenilen düzeyde i şelleştirilemediğini ortaya koymaktadır (Friedman vd., 2001). Bu sebeple örgütsel öğrenme süreçleri, bireysel psikolojik altyapılarla birlikte d ş n lmeli; sadece sistem düzeyinde değil, birey düzeyinde de desteklenmelidir.

Bireysel direnç kadar, yapısal ve kültürel düzeydeki engeller de öğrenen organizasyonların oluşumunu sekteye uğratmaktadır. Özellikle otoriteye dayalı geleneksel liderlik anlayışları (Marquardt, 2002), katı hiyerarşik yapılar (Schein, 1992), açık iletişimin sağlanamaması (Garvin, 1993) ve performansı sadece sayısal çıktılarla ölçen kısa vadeli değerlendirme sistemleri (Senge,

1990), kurumsal öğrenmeyi teşvik etmek yerine bastıran unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca zaman ve kaynak yetersizlikleri, öğrenmenin sürdürülebilirliğini zayıflatmakta; bu da öğrenen organizasyonların gelişimini stratejik hedeflerden ziyade geçici projelerle sınırlı tutmaktadır (Yang vd., 2004). Bu nedenle örgütsel öğrenme süreçleri sadece bireysel değil, aynı zamanda liderlik, kültür, yapı ve sistem bütünlüğü içerisinde bütünsel olarak ele alınmalıdır.

Bu bilgiler kapsamında çalışmanın öne çıkardığı en özgün katkılardan biri, literatürde genellikle bireysel düzeyde ele alınan perspektif çarpılması kavramını örgütsel düzeye taşıyarak yeni bir tartışma zemini sunmasıdır. Perspektif çarpılması, bireylerin veya organizasyonların mevcut zihinsel modelleri ile değişen çevresel veya içsel gerçeklik arasındaki uyumsuzluktan doğan algı bozulmalarını ifade eder. Bu çalışma, perspektif çarpılmasının yalnızca bir tehdit değil; aksine örgütsel öğrenme için bir fırsat olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Organizasyonlar bu algı sapmalarını fark edip çözümleyerek hem bireysel hem de örgütsel gelişim fırsatlarına dönüştürebilirler. Örgütsel düzeyde perspektif çarpılması, yöneticilerde yanlış kararlar, iletişim kopuklukları, direnç biçimleri ve algı hataları şeklinde ortaya çıkabilir. Ancak bu sapmalar, örgütler için yalnızca bir tehdit algısını değil; aynı zamanda öğrenme sinyalleri olarak da değerlendirilebilecek bir potansiyele de beraberinde getirmektedir. Bu bakış açısı, örgütlerin değişim süreçlerini daha sağlıklı yönetebilmesine ve inovasyon kapasitelerini artırmalarına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda mevcut çalışma hem öğrenen organizasyon anlayışının hem de perspektif çarpılması gibi kavramsal sapmaların, örgütsel zihniyet dönüşümünü nasıl etkilediğini göstermektedir. Özellikle VUCA (volatility-oyunluk, uncertainty-belirsizlik, complexity-karmaşıklık, ambiguity-anlam belirsizliği) çağında, organizasyonların dinamik çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için esnek, öğrenmeye açık ve çoklu bakış açılarını içselleştiren yapılara dönüşmeleri zorunludur (Senge, 1990). Ancak bu dönüşüm yalnızca örgüt içi uygulamalarla sınırlı değildir; aynı zamanda sektör temsilcileri, kamu otoriteleri ve özel sektör yöneticileri tarafından da desteklenmesi gereken çok boyutlu bir süreçtir. Bu çerçevede, mevcut çalışma doğrultusunda farklı paydaş gruplarına yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Örgütler, yalnızca teknik bilgi üretimiyle sınırlı kalmayan; bireylerin öğrenme motivasyonunu, yaratıcılığını ve katılımını da içeren bütüncül bir öğrenme kültürü inşa etmeye yönelmelidir. Özellikle Peter Senge'nin (1990) ortaya koyduğu beş disiplinin yalnızca yönetsel kadrolar düzeyinde değil, organizasyonun tüm kademelerine yayılması gerekmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin yalnızca verimlilik odaklı değil, çalışanların anlam üretme

biçimlerini, değer sistemlerini ve bireysel öğrenme kapasitelerini dikkate alan bütüncül yönetim yaklaşımlarına yönelmesi önerilmektedir (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bu noktada çalışanlar açısından kişisel ustalık ve zihinsel modellerin farkındalıkla ele alınması, bireyin öğrenme sürecindeki aktif rolünü güçlendirecek; bu durum da örgütün kolektif zek sını artıracaktır (Edmondson, 1999).

Sektör temsilcileri için sektörel ölçekli öğrenme ağlarının ve karşılaştırmalı kıyaslama (benchmarking) sistemlerinin kurulması ve çalışanlarının bilişsel esnekliğini artıracak biçimde öğrenen organizasyon kültürünü destekleyen stratejik gelişim planlarının oluşturulması önerilebilir. Bu tür yapı ve uygulamaların hem sektördeki iyi örnekleri yaygınlaştırması hem de bilgi paylaşımını artırarak kurumsal öğrenmeyi sektörel düzeye taşıması beklenmektedir (Garvin, 1993).

Kamu otoriteleri ve politika yapıcılar açısından ise kamu kurumlarının hem kendi i lerinde öğrenen yapılar kurmaları hem de özel sektör için yön gösterici mevzuat ve destek programları geliştirmeleri, var olan mevzuatı öğrenen organizasyonların gelişimini destekleyecek şekilde sadeleştirmeleri ve kurumsal öğrenmeye yönelik finansal teşvik araçlarının genişletilmesi dönüşüm süreçlerinin toplumsal düzeyde benimsenmesine katkı sunarak zihniyet dönüşümünde yaygınlaştırıcı bir rol oynayacaktır (Argyris & Schön, 1996). Bu anlamda kamunun sadece düzenleyici değil, aynı zamanda y n gösterici bir rol üstlenmesi gerekmektedir (Argyris & Schön, 1996).

Sonuç olarak, hem mikro ( rg t içi) hem de makro (sektörel ve kamusal) düzeyde zihniyet dönüşümünü destekleyen öğrenme temelli stratejiler geliştirildiği takdirde, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik kapasitesinin artırılması mümkün olacaktır. şu hatırlanmalıdır ki öğrenen organizasyon olmak sadece bir hedef değil, aynı zamanda bir yolculuktur ve bu yolculukta her kurum pusulasını sürekli yeniden ayarlamak zorundadır. Pusulayı bozan şey ise çoğu zaman alışılan düşünce kalıplarıdır. şte bu yüzden sadece yeni bilgiler edinmek değil, eski bakışları da dönüştürmek gerekir ve bu dönüşüm yolculuğu tek başına bir kurumun değil, tüm sistemin ortak sorumluluğudur. Çünkü öğrenmeyen bir kurum yalnızca kendini değil, bağlı olduğu tüm ağı da sabit fikirle zincire vururken öğrenen bir kurum ise çevresine ışık tutan bir deniz feneri gibi, belirsizlik içinde y n bulmak isteyen herkese ilham olmaktadır.

Kaynakça

- Antalova, M. Fodranova, L. & Labudova, V. (2022). Learning Organization As A Tool For High-Performance Management, *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), pp.26-44.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley. Chris Argyris: Theories of Action, Double-Loop Learning and Organizational Learning.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Addison-Wesley.
- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy, *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Dekier, L. (2012). The Origins and Evolution of Lean Management System, *Journal of International Studies*, 5(1), pp. 46-51.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*, Harpercollins Publishiners, New York.
- Edmonson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating Conditions for Organizational Learning. *Journal of Management Education*, 25(4), 396-425.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F.-A., & José-Buenaposada, E. (2009). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3).
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*. 71, 78-91.
- Garvin; D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- GeeksforGeeks (2023). *Difference between Traditional and Learning Organisation*, <https://www.geeksforgeeks.org/hr/difference-between-traditional-and-learning-organisation/>
- Günther, B., Heiligttag, S., & Webb, A. (2017). A case study in combating bias. The McKinsey Quarterly.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49(2), pp.149-164.
- Hesselbein, F. & Cohen, P. M. (1999). *Liderden Lidere*, Çev. S. Atay, Z. Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Huang, k. F., Dyerson, R., Wu, L. Y. & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage, *British Journal of Management*, pp.1-47.

- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, *American Association for the Advancement of Science*, 185, pp.1124-1131.
- Uvhagen, h. Gardegard, A. & Klinga, C. (2024). Through the Lens of Learning Organization Theory: Strategies Used when Introducing New Work Methods as Described By practitioners and Leaders in Social Services, *Nordic Social Work Research*, pp.1-17.
- Uzun, S. B., & Yasemin, Bal, (2021). Öğrenen Örgütlerde Rekabet Stratejileri: Teknokent Firma Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.