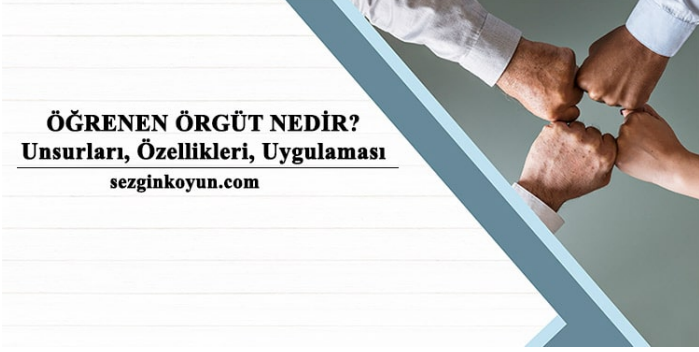


ÖĞRENEREN ÖRGÜT NEDİR? ÖZELLİKLERİ, UNSURLARI, UYGULAMASI



Posted on 3 Mayıs 2019 by Sezgin



Category: [Yönetim ve Organizasyon](#)

Öğrenen örgüt (learning organization) anlayışı ilk olarak bilimsel yönetim yaklaşımında ortaya çıkmıştır. Taylor 1911 yılında Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eseri yönetim alanında yazılmış en önemli eser hatta ilki olarak bazı akademisyenler tarafından değerlendirilir. **Bilimsel** yönetim yaklaşımında, işin bölümlere ayrılması ve o alanlarda uzmanlaşma sağlanması, bir işten bir işçinin sorumlu tutulması, yetki ve sorumlulukların merkezde toplanması ve işçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi gibi bazı ilkeleri mevcuttur.

Bilen Örgüt

- Örgüt modellerinin en eskisidir. Her yer ve her şartta tek bir yol vardır anlayışı bulunmaktadır.

Anlayan Örgüt

- Neo-klasik yönetim tarzıdır. Bilen organizasyonların kuralları, politikaları ve düzenlemeleri yerini insana bırakmıştır.

Düşünen Örgüt

- Problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen, çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir.

Öğrenen Örgüt

- İnsanların gerçekten arzuladığı sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli genişlettikleri, yeni düşünme modellerinin beslendiği ve insanların sürekli birlikte öğrenmeyi öğrendikleri performans hedeflerini gerçekleştirmek için stratejileri başarılı şekilde planlama, uygulama ve değerlendirme adına işgörenlerden elde edilen bilgileri toplama, kullanma ve değerlendirme yeteneklerinin desteklendiği süreçlerin ve durumların toplamı olan örgüttür (Şahin vd, 2014).

Örgüt Tarihi Aşamaları

Öğrenen örgüt, bütün üyelerinin öğrenimini kolaylaştıran ve sürekli dönüşüm halinde olan; bilgiyi yaratma, edinme ve transfer etme ile yeni bilgi ve anlayışları yansıtan davranışların oluşturulması becerisine sahip; insanların gerçekten arzuladığı sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli genişlettikleri, yeni düşünme modellerinin beslendiği ve insanların sürekli birlikte öğrenmeyi öğrendikleri performans hedeflerini gerçekleştirmek için stratejileri başarılı şekilde planlama, uygulama ve değerlendirme adına işgörenlerden elde edilen bilgileri toplama, kullanma ve değerlendirme yeteneklerinin desteklendiği süreçlerin ve durumların toplamı olan örgüttür (Şahin vd, 2014).

Bu örgütler, uyarlamalı öğrenmeye, üretken öğrenmeye katılarak geleceklerini oluşturma potansiyellerini sürekli olarak

artırmaktadır. Bu öğrenme, bir örgütün alternatif geleceklere icat etme, yaratma ve dönüştürme yeteneğini geliştirmektedir.

Garratt (1987), öğrenen örgüte ulaşmak için gerekli temel yapılara ve düşünme süreçlerine odaklanmaktadır. Modelinde beş unsur bulunmaktadır: vizyon oluşturma, düşünme süreçlerinin iyileştirilmesi, politika ve **stratejinin** geliştirilmesi, "bütünsel" bir süreç olarak yönetme ve geleneksel sınırların dışından yeni yönetim becerilerinin kazanılmasıdır.

Bir öğrenen örgüt için tasarımları altı eylem **stratejisi** veya öğrenen örgüt davranışı içerir: sürekli öğrenme fırsatları yaratmak; soruşturma ve diyalogu teşvik etmek; işbirliğini ve takım öğrenmesini teşvik etmek; öğrenmeyi yakalamak ve paylaşmak için sistemler kurmak; insanları ortak bir vizyona doğru güçlendirmek; ve örgütü çevresine bağlamak (Watkins ve Marsick, 1993).

Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenen örgüt kavramı arasında temel bir fark bulunmaktadır. **Örgütsel**

öğrenme, örgütte yer alan öğrenme ile bazı uygulamalardır. **Öğrenen örgüt** ise, öğrenme uygulamalarını başarı ile sürdüren, yeni bilgiyi yeni davranış şekillerine dönüştürebilmek demektir.

Öğrenen örgütün ortaya çıkmasının bazı sebepleri bulunmaktadır. Bunlar; yaşam boyu öğrenme ilkesiyle rekabette üstünlük, kaliteyi sürdürme ve yükseltme, riskleri önceden anlamak, müşteri ilişkileri, örgütlü ve planlı uygulama maddelerini saymak mümkündür.

İki adet öğrenme modeli mevcuttur. Bilgi akışı orundan işgörene doğru ise geleneksel, orun ve işgörenler arasında karşılıklı bilgi akışı mevcut ise çağcıl model adını almaktadır.

Öğrenme bir işletme için yaşamda kalma koşuludur. Öğrenme ile örgüt değişime uyum sağlaması, yapılan hataların tekrar yapılmaması gibi faydaları mevcuttur. Örgüt hayatta kalabilmek için rakiplerinden daha hızlı bir şekilde öğrenme sistemi geliştirmelidir.

Bir öğrenen örgütte öğrenme dört düzeyde gerçekleşmektedir: Bireysel olarak, takımlarda, örgütte ve toplumda.

Küresel

- Öğrenme için stratejik liderlik sağlamak.
- Örgütü çevresine bağlamak.

Örgüt

- İnsanları ortak bir vizyona doğru güçlendirmek.
- Öğrenmeyi bulmak ve paylaşmak için sistemler oluşturmak.

Takım

- İşbirliğini ve takım öğrenmesini teşvik etmek.

Bireysel

- Soruşturma ve diyalogu teşvik etmek.
- Sürekli takım fırsatları yaratmak.

Watkins and Marsick (1999) Öğrenen Örgüt Anketinin Boyutları

Dört farklı öğrenme eylemi bulunmaktadır. Bunlar;

Bilginin kazanımı: Sorun ve olanakları tanımlamak için iç ve dış çevrenin taranmasıdır.

Bilginin dağıtılması: Farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin örgüt ya da işgörene ulaştırma durumudur.

Bilginin yorumlanması: Dağıtılan bilginin, anlaşılacak şekilde iletişim ile yorumlanmasıdır.

Bilginin depolanması ve yeniden gözden geçirilmesi: Örgütün gelecekte kullanacağı bilgiyi depolamasıdır.

Değerleri

Öğrenen örgütte öğrenme kültürü beş değerden oluşmaktadır. Bunlar şeffaflık, soruna yönelik olma, geçerli bilgilendirme, hesap verilebilirlik ve sürekli öğrenmedir.

Şeffaflık:

İşgörenlerin düşünce ve uygulamalarının başkalarının incelemesine açık hale getirmektir. İşgörenin ne söylemek istediğini ve düşüncelerini söyleyebilmesidir. Şeffaflığın olmadığı örgütlerde işgörenlerden gelen bilgi girdileri sınırlı olacaktır ya da hiç olmayacaktır.

Soruna yönelik olma:

Bilgi kaynağının özelliklerinin önemli olmaması durumudur. Demokratik olmak güç dağılımı ve eşitlik ile ilgilidir.

Geçerli bilgilendirme:

Soruna yönelik olma ve şeffaflık olduğu zaman bilgiler geçerlidir. Geçerli bilgi demek eksiksiz ve doğrulanabilir demektir.

Hesap verilebilirlik:

İşgörenin kendi uygulamalarından ve sonuçlarından kaynaklanan öğrenmeden sorumlu olmasıdır.

Biçimleri

Örgütlerde öğrenme, işgörenlerin öğrenmesinin bir çıktısı ve amaç toplanmasında gerçekleşmesi demektir. Bu öğrenme sürecinde pazarda liderliğini devam ettirmesi için altı eşit bulunmaktadır.

İşgören olarak:

İşgören olarak öğrenme örgüt için en önemli adımlardan birisidir. Örgütsel Öğrenme Kuramı'na göre işgörenlerin öğrenmeleri bir araya geldiğine anlam kazanmaktadır.

Takım olarak:

Öğrenme anlık olarak sadece o işgörenleri değil gelecekte olacak işgörenleri de etkilemektedir.

Sınamalar ve hatalar:

Öğrenen örgütün en önemli stratejilerinden birisi hatalardan öğrenmedir. İşgörenlerin yaşadığı hatalar bölüşüldüğünde, diğer işgörenler bu durumdan dersler çıkarır ve yeni şeyler öğrenirler.

Müşteriler:

Öğrenen örgütte bir diğer strateji müşterilerden gelen geribildirimlerdir.

Karşılaştırma:

Örgütsel öğrenme yöntemlerinden birisi de karşılaştırmadır. Zorlu pazar koşullarında ayakta kalmak için başarılı örgütlerle karşılaştırma yapmak ve onlardan öğrenmek işletmeyi başarıya götüren yollardan birisi olacaktır.

Varsayımları

Örgütsel öğrenme, bulunulan çevrede reaktif değil proaktif bir ilişki kurmasına yardımcı olmaktadır. Üç varsayım bulunmaktadır.

Kendi kendini düzenleyen sistemler: Alınan geribildirimler sayesinde örgütler uygulamalarını stratejilerini dengelemektedir. Uygulamaların gözden geçirilmesi ve yapılan hatalar yoluyla bir öğrenme elde edilmektedir.

Reaktif sistemler: Değişim planları amacımıza ulaşma yolunda adımlarda fayda sağlasa da yan etkileri olabilmektedir. Her etki karşılığında bir tepki yaratmaktadır.

Öğrenme yetisi değişim odaklı olmakla doğru orantılıdır. Bu varsayım diğer varsayımlardan etkilenmektedir. Örgütte bir değişim olduğunda karşılığında bir tepki beklenmelidir. Sistemler olgunluk seviyesine geldiğinde ve öğrenme geliştikçe bazı beceriler çürümeye doğru gidebilir. Sistemler yok olmanın önüne geçebilecek öğrenme süreçleri geliştirmek durumundadırlar.

Düzeyleri

Öğrenen örgüt düzeyleri işgören, takım ve örgüt

düzeyindedir. İşgören kendi çabasıyla eğitim teknolojilerinden yararlanmalıdır. Ayrıca bilgi ve beceri olarak kendini geliştirmelidir. Takım düzeyince öğrenme, takım içi sağlanan bilgi ve beceri artışıdır. Örgüt düzeyinde öğrenme ise, sürekli iyileştirme kararlarındaki istikrardır.

Unsurları

Öğrenen örgütün diğer örgütlerden farklılaştığı yönü öğrenmenin her tarafa yayılmasıdır. Öğrenme için ayrı bir zaman belirlenmez, her an öğrenmenin bir parçası olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde yenileşme, değişik bakış açıları elde etme, çözüm yöntemleri bulmak gibi unsurlar örgütü bir adım ileriye götürmektedir. Unsurlara yönelik bazı bilgiler; örgütsel sosyal mimari, bölüşülen uzak görüşlülük, hizmet edici liderlik, güçlendirilmiş işgörenler, geliştirilmiş stratejiler, güçlü öğrenme [kültürü](#), bilgi dönüşümü ve yatay yapıdır.

Özellikleri

Öğrenen örgütün ana düşüncesi sürekli gelişim ve öğrenmeye olan bağlılıktır. Özellikleri ise, örgütsel hafıza oluşturarak geçmişteki hatalardan yararlanma, değişikliklere duyarlılık göstermek, kendi kendini sorgulama ve örgütleyebilme, açık ve etkili iletişimi yürütmedir.

Becerileri

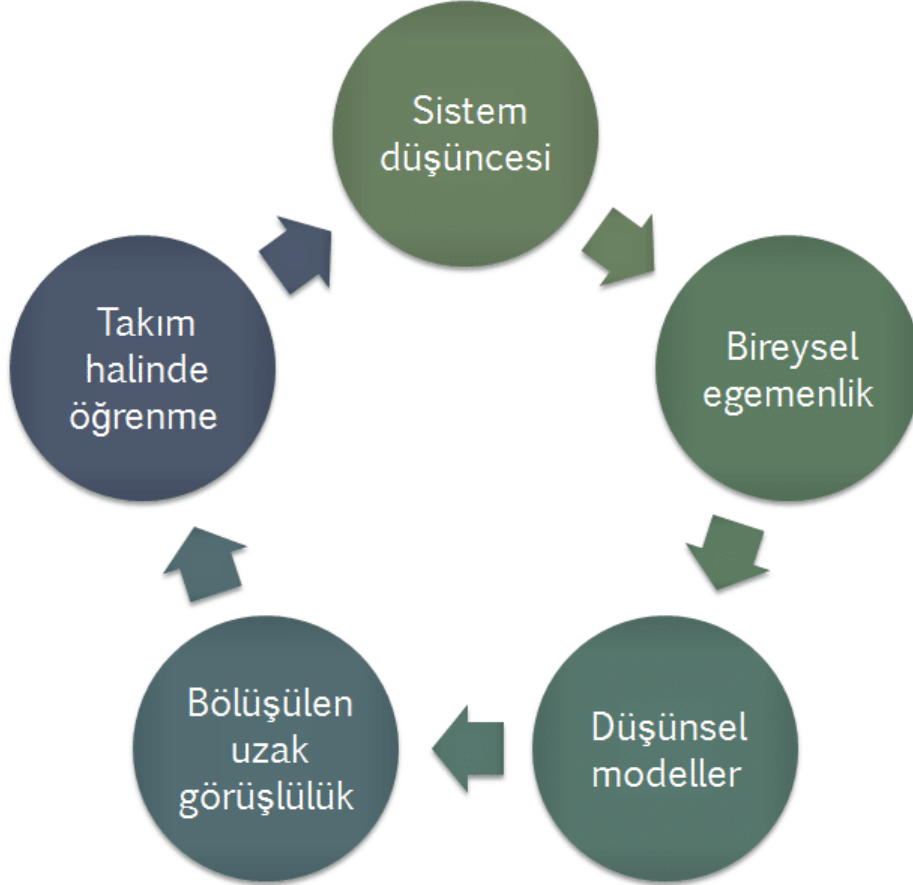
Öğrenen örgütün en büyük gereksinimi kendi kendini yönetme becerisi olan işgörenlerdir. Bilgiyi öğrenen ve yayan işgörenler her zaman önemlidir. Öğrenen örgüt becerileri; sistematik çözüm üretme, yeni yaklaşımları sınama, geçmiş sınamaları öğrenme, işi en iyi yapanların sınamalarından öğrenme, bilginin hızlı ve etkin kullanılmasıdır.

Sorunsallığı

Öğrenen örgüt sürecini engelleyen bazı sorunlar mevcuttur.

Bunlar; sorunu onamama, sorunu görmemezlikten gelme, bilgiyi bölüşeme, ilişkilendirememe, ders almama, bilgi üretilmesini engelleme, geçmişin başarılarına sığınma.

Uygulanması



Öğrenen Örgüt Uygulaması

Sistem düşüncesi: Örgüt ve uygulamaları birer sistemdir. Bu sistem örüntülerle bağlıdır. Sistem düşüncesi sistemli olarak tüm olay örüntüsünü anlamak anlamına gelmektedir.

Bireysel egemenlik: Enerjiyi odaklama, sabrı geliştirme ve gerçeği yansız görme disiplini bireysel bir egemenliktir.

Düşünsel modeller:

Bu kavram, düşüncelerde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, örüntüler ve imgeler olarak dünyayı anlamada önemlidir. Bu kavramın özü, aynanın içe doğru çevrilmesini, dünya hakkındaki içsel örüntüleri ortaya çıkması ve gerekli değişikliklerin yapılmasını içermektedir.

Bölüşülen uzak

görüşlülük: Bu kavram özlem duyulan geleceğin lider ve işgörenler tarafından benimsenmesidir.

Takım halinde öğrenme: Takımın zeka düzeyi takımdaki işgörenlerin zeka düzeyinden fazla olduğu zaman, takım çok önemli yetiler oluşturabilir. Bu disiplin iletişimle başlamaktadır. Takımda olması gereken özellikler; sürekli öğrenme, sorgulama ve söyleşme, cesaretlendirme ve örnek olan liderler bulunması önemlidir.

KAYNAKÇA

GARRATT, B. (1987), "**The learning organization Hants.**"
England: Gower Publishing Co., Ltd.

KARA, Hakan (2017) "**Yönetim Teknikleri ve Örgütsel Model Uygulamaları**", Meridyen Yayın,
Ankara

SENGE, P. M. (1990), "**The fifth discipline: The art & practice of the learning organisation**"
New York: Currency Doubleday

ŞAHİN, S., ÇAKIR, Ç., & ÖZTÜRK, N. (2014). "**Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması.**" Gaziantep University
Journal of Social Sciences , 153-168.

WATKINS, K., & MARSİCK, V. (1993), "**Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change.**" San Francisco: CA: Jossey-Bass.

<https://eksisozluk.com/ogrenen-orgut--1430868>

