

ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ UYGULAMASI*

Hüseyin İLERİ**
Gürbüz ÇOBAN***

ÖZET

Bu çalışmada, son zamanların popüler kavramlarından biri olan öğrenen organizasyon kavramı ve öğrenen organizasyon disiplinleri incelenmektedir. Ayrıca Türkiye bankacılık sektöründe önemli yere sahip olan 13 bankanın Konya şubelerinde yapılan anket çalışmasıyla bankaların eğitime, öğrenen organizasyon kavramına ve disiplinlerine yaklaşımları istatistiksel olarak incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler

Eğitim, öğrenen organizasyon, öğrenen organizasyon disiplinleri, bankacılık sektörü

ABSTRACT

In this study, the concept of learning organization and learning organization disciplines which have been popularising recently, are examined. In addition, the approaches about the concept of education, learning organization and learning organization disciplines of 13 branch of the banks which are working in Konya and very important to the bank sector of Turkey, are examined.

Keywords

Education, learning organization, learning organization disciplines, bank sector

* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünce kabul edilen "Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması" Yüksek Lisans tez çalışmasının özeti-
dir.

** Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

*** Elk.Elt.Yük.Müh., İşl.Bil.Uzm., TEİAŞ 9.İletim Tesis ve İşletme Grup Müdürlüğü

1. GİRİŞ

Öğrenmenin bireysel ve toplumsal yaşamda önemli bir yeri vardır. Toplumsal yaşamda organizasyonların varlığı ve işlevlerinin önemi ise başka bir gerçekliktir. Bireyler öğrenirken organizasyonlar da üyeleri olan bireyler vasıtasıyla öğrenirler. Bu bakımdan organizasyonların öğrenmesi, organizasyon üyesi bireylerin olduğu kadar, toplumun da beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. Bu bağlamda öğrenen organizasyonların; ne olduğu, nasıl işlediği, özellikleri ve disiplinleri, incelenmeleri ve geliştirilmeleri gereken olgulardır. Hem organizasyon üyesi bireylerin hem de toplumun yapı taşları konumundaki örgütlerin işlevlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmeleri buna bağlıdır.

Her şeyin hızlı değiştiği ve hıza ayak uydurmanın çok zor olduğu günümüzde, küresel dünya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir kurumun geleceği olduğu pek söylenemez. Bugün öğrenme rekabeti artırma konusunda tek olmasa da var olan birkaç üstünlükten biridir. Dahası hızlı değişikliklerin olduğu bir dünyada en sağlıklı olan çözümdür.

Küreselleşme sürecinde yaşanan ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal değişimler birey ve uluslar kadar iş örgütlerini de çok yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle işletmeler küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına ayak uydurabilecek yeni yapılanmalara yönelebilmektedirler. Bu aşamada, örgütün en önemli yapı taşı olan insanın kendini geliştirmesi olgusunun, ortak bir vizyonla örgütün tamamına yayılarak, "öğrenen organizasyon" a ulaşabileceği varsayılmaktadır.

Bu noktadan hareketle hazırlanan bu çalışmanın amacı, çevredeki değişimleri izleyip bunlara uyum sağlamakla yetinmek yerine örgütü, bilgi yaratmak suretiyle değişimi planlayan ve çevreden etkilenmek kadar onu etkileyebilecek şekilde yaratıcı, dinamik ve sürekli olarak öğrenip kendini zihinsel olarak yenileyebilen, başka bir ifadeyle kendisini yaşayan bir sistem olarak algılayan öğrenen organizasyon kavramını incelemek ve bankacılık sektörünün bu konuyla ilgili çalışmalarını araştırmaktır. Dört bölümden oluşan bu çalışmanın giriş bölümünü takip eden ikinci bölümünde genel tanımlar, öğrenen organizasyon ve disiplinleri incelenmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve araştırma bulguları sunulmaktadır. Son bölümde ise, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2. Öğrenen Organizasyon ve Disiplinleri

Çalışmanın bu bölümünde öğrenen organizasyon ve disiplinleri hakkında kısa ve öz bilgiler sunulmaktadır. Fakat daha önce eğitim, öğ-

renme ve organizasyon gibi konuyla ilgili kavramların tanımları ele alınmaktadır.

Eğitim : kapsamı en geniş olan kavramlardan biridir. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 1998:24).

Öğrenme : kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi olarak tanımlanabilir. Burada belirtilmesi gereken öğrenmenin kişisel olduğudur. Kişi arzulu olduğu (değişmeyi arzuladığı) ve değişim için hazır olduğu zaman öğrenme gerçekleşebilir. İşletme veya organizasyon ancak imkanları sağlayabilir veya ortamı hazırlayabilir. Ancak öğrenmek kişinin kendisinin yapabileceği bir iştir (Koçel, 1998:26).

Organizasyon : ayrıntılı olarak, üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları şeklinde tanımlanabilir. Yani organizasyon, insanların yalnızca bazı belirli ilkelere göre gruplara ayrılmaları değildir. Bu insanların yapacakları işlerin ayrıntılarıyla saptanması, bunların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kimin kimden emir alıp kime karşı sorumlu olacağını saptanması, hangi araç, gereç ve makinayı nerede kullanacaklarının belirlenmesi ve benzeri bütün düzenlemeler organizasyon kavramının kapsamı içinde yer alır (Şimşek, 1998:192-193).

2.1.Öğrenen organizasyon

Öğrenerek kendini yenileyen organizasyondur. Öğrenerek değişir, değişmek için öğrenir. Öğrenme ise birey, takım ve kurum düzeyinde olur. Organizasyonlar değişimi yakalayabilmeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarır. (Baysal, 1995:52)

Başka bir ifadeyle öğrenen organizasyon; çalışanların kapasitelerini gerçekten arzu edilen sonuçlar elde etmek için büyüttükleri, yeni ve geniş zihinsel modellerin geliştirildiği, ortak vizyonun oluşturulduğu ve çalışanların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır (Akgemci, 1999:60).

2.2.Organizasyonlar Niçin Öğrenmek Zorunda?

Bir ülke ekonomisinin veya bir işletmenin uzun vadede başarısı, sahip olunan insan gücü kaynaklarının nitelikleri ile sınırlı ve orantılıdır.

Fiziksel (makineler-tesisler), mali veya doğal kaynaklar ne denli büyük olursa olsun nitelikli insan gücü (beşeri sermaye) olmadan ne ülke ekonomisinin ne de işletmelerin uzun vadede kalıcı bir başarıya ulaşması düşünülemez. Bu da insanların dolayısıyla organizasyonların öğrenebilme yeteneklerinin önemini ortaya çıkarmaktadır. (Gürak, 2004:1)

Her şeyin çok hızlı değiştiği zamanımızda, hıza ayak uydurmak çok güçleşti. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar kendilerini bir süre sonunda "küçülmüş" ya da "yok olmuş" olarak bulabilir. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir kurumun geleceği olduğu pek söylenemez. Peki çözüm ne? Çözüm, öğrenme

Bugün öğrenme, rekabeti arttırma konusunda, tek olmasa da varolan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişikliklerin olduğu bir dünyada en sağlıklı olan çözümdür. Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar, en kolay ve en hızlı öğrenenler olacaklardır. Bugün, insan halihazırda varolan bilgi ve deneyiminin ilerideki yıllarda da işine yarayacağıni beklememelidir.(Braham, 1998:13-14).

Gelecekte en önemli başarı faktörü çalışanların eğitimi, motivasyonu, yaratıcı potansiyellerinin geliştirilmesi, bilgileri, yenilikler üretebilmeleri, girişimcilikleri, becerileri ve müşterilerine ödedikleri paranın karşılığında bir değer sunma arzu ve istekleri olacaktır (Makridakis, 1998:6)

Bütün bu bahsedilenler ise öğrenen veya öğrenmeye açık bireylerden oluşan öğrenen organizasyonlarla mümkün gözükmektedir.Başka bir ifadeyle, teknoloji, şirketlerin rekabet edebilirliğinde ne kadar önemli olsa da en az teknoloji kadar önemli olan bir faktörde "öğrenmeyi öğrenmiş insanlardır". Bu acımasız rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve daha önemlisi rekabete yön verebilmek için organizasyonlar öğrenmek zorundadır.

2.3.Öğrenen Organizasyonun Gelişimi

Öğrenen organizasyonlar konusundaki önemli çalışmaları ile tanıyan Peter SENGE, 1990'larda öğrenme hızının şirketlerin en önemli rekabet avantajı haline geldiğinden bahsetmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda, 1990'lı yıllarda "öğrenen organizasyon" kavramı hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin yoğun olarak ilgisini çekmeye başlamıştır.

Öğrenen organizasyon yeni bir terim olmakla beraber düşünce kaynağını çok daha eskilerden alır. 1950'lerden başlayarak sistem düşüncesinin gelişmesi, organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesi aşamasını getirdi. Öğrenen Organizasyonların babası Peter M. Senge'nin sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalış-

maların iş dünyası üzerindeki olumlu etkileri, Öğrenen Organizasyon disiplininin iş dünyasında popülerite kazanmasını sağladı.(Mocan, 1998:10-11)

2.4.Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

Öğrenen takımlar, bir takım ortak özelliklere sahiptir. Bunlar; her bireyin sürekli gelişimine önem verilmesi, takımın ortak vizyonunun oluşturulması, takım üyelerinin önyargılardan sıyrılabilmesi başararak diyalog ve tartışmayı dengeleyebilmesi, takımın kolektif zekasının bireysel zekanın üzerinde olması ve takım üyelerinin mensubu oldukları veya çalıştıkları sistemi ve onun üzerindeki etkilerini anlamış olmaları şeklinde özetlenebilir. Bu süreç Peter SENGE'nin geliştirdiği 5 ayrı disiplinin yani öğrenen organizasyon disiplinlerinin pratiğinin yapılmasıyla gerçekleşir. Bu disiplinler; **Sistem düşüncesi, kişisel ustalık (hakimiyet), zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir.** Bu beş disiplini kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

i.Sistem Düşüncesi; sürekli olarak sorumlu bir kişi arayan doğrusal düşüncenin aksine sistemi ele alan, problemlerin kaynağını sistemde arayan döngüsel düşünceyi teşvik eder. Bu anlamda öğrenen organizasyon için kilit taşı konumundaki bir disiplindir.

Sistem düşüncesi çerçevesinde herkesin sorumluluğu paylaşması, öğrenen organizasyonun ilk ayağı olan "sebepsel döngüleri görme" noktası olmaktadır. Organizasyon üyeleri, bütün organizasyonel süreçleri, faaliyetleri, fonksiyonları ve bunların birbirleriyle karşılıklı ilişkilerini sistemin bir parçası olan çevreyle etkileşimde bulunarak düşünmektedir (Senge, 1997:15). Ama maalesef , çok erken yaşlardan itibaren karmaşık problemleri ve işleri parçalara ayırıp çözmeye çalışmaları insanlara öğretilmiştir. Ancak, bu düşünüş tarzı daha büyük bir problemi beraberinde getirir. İnsanlarda, eylemlerinin uzantılarını görme yetisi kaybolur ve bütüne olan bağlarını yitirirler.

Sistem düşüncesi bütüne ulaşmayı ve sistemlerin unsurları arasındaki ilişkileri görmeyi sağlayarak, etkinliği arttırmaya katkıda bulunur. Bu anlamda bir bütünsel farkındalık bilimidir. Tüm yaşayan sistemlerin karmaşık, incelikli birbiriyle bağlantılılığını açıklar. Karmaşık süreçlerin temelindeki yapıları görmek için bir bilimdir. Bu bilimle yüksek değişimi yaratacak olan etkiyle, düşük düzeyli değişimi yaratacak olan etkiyi ayırt etmeyi öğreniriz. Bunu yapabilmek için sistem düşüncesi **yeni bir dil** önerir. Bu dil düşüncemizi yeniden yapılandırır. Sistem düşüncesi, parçaları görmekten bütünü görmeye, insanları çaresiz tepki verenler

olarak görmekten kendi yaşamlarına şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki göstermekten, yarını yaratmaya doğru bir zihniyet değişimi ile ilgilidir. Bu değişimle birlikte ; “doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok, karmaşık ilişkileri kavramak” ve “anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini kavramak” yoluna girilir.

Bu anlamda sistem düşüncesi, diğer öğrenen organizasyon disiplinlerinin temel platformudur ve tüm bu disiplinler, sistem düşüncesi temelinde yükselir. Başka bir ifadeyle, bir kurumun öğrenen organizasyon olabilmesi için sistem düşüncesi dilinin tüm kurum çalışanları tarafından bilinmesi gerekir.

ii. Kişisel Hakimiyet (ustalık); Öğrenen organizasyonun ikinci ayağıdır. Kişisel ustalık bir disiplin, hayatımıza entegre ettiğimiz bir faaliyet haline geldiğinde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki, bizim için önemli olanın sürekli olarak aydınlığa kavuşturulmasıdır. İkinci-si, mevcut gerçekliği nasıl gittikçe daha açık olarak görebileceğimizi sürekli olarak öğrenmektir. (Senge, 1997:157)

Vizyon (istediğimiz şey) ile mevcut gerçeğin net bir resminin(istediğimiz şeye göre nerede duruyoruz) yan yana getirilmesi, **“yaratıcı gerilim”** dediğimiz şeyi doğurur. Kişisel ustalığın özü, kendi yaşamlarımızda yaratıcı gerilimi nasıl doğurup sürdüreceğimizi öğrenmektir.

Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip insanlarda çeşitli ortak temel karakteristikler bulunur. Vizyon ve hedeflerinin gerisinde yatan özel bir amaç duygusu vardır. Böyle bir insan için vizyon salt iyi bir fikir olmaktan çok, bir çağrıdır. Onlar “mevcut gerçekliği” bir düşman olarak değil, bir müttefik olarak görürler. Değişim güçlerine direnmektense, onları kavrayıp birlikte çalışmayı öğrenmişlerdir. Derinden sorgulayıcıdırlar, sürekli olarak gerçekliği hep daha doğru şekilde görme çabasındadırlar. Kendilerini yaşama ve başka insanlara bağlantılı hissederler.(Senge, 1997:158) Sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman “varmazlar”. Hayat boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetiştirme alanlarının had safhada bilincindedirler ve derinden bir özgüven duygusuna sahiptirler. Bir paradoks mu? Sadece “ödülün yolculuğun kendisi olduğunu” göremeyenler için. (Senge, 1997:159)

Peki bunu niye istiyoruz? Çünkü; Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler işlerine daha çok bağlıdır. Daha çok inisiyatif alırlar. İşlerinde daha geniş ve daha derin bir sorumluluk duygusuna sahiptirler. Daha hızlı öğrenirler. Bütün bu nedenlerle birçok organizasyon, çalışanlarının

kişisel gelişimini destekler, çünkü bunun organizasyonu daha güçlü kılacağına inanır.

Kişisel ustalık disiplini nasıl geliştirilebilir? Kişisel ustalık duygusu geliştirmeye başlamanın yolu ona bir *disiplin*, yararlı olması için tatbik edilmesi gereken bir pratikler ve prensipler dizisi olarak yaklaşmaktır. Bir kişinin sürekli pratikle usta bir sanatçı olması gibi, aşağıdaki prensip ve pratikler de kişisel ustalığı sürekli olarak genişletmenin temelini oluşturur. (Senge, 1997:163)

“Kişisel vizyon oluşturma, Yaratıcı gerilimi koruma, Yapısal çatışmanın üstesinden gelme, Bilinçaltı”

- ***Kişisel vizyon:*** Kişisel vizyon insanın içinden gelir. Çoğu yetişkinde gerçek vizyon duygusu pek yoktur. Amaçlar ve hedefler vardır, ama bunlar vizyon değildir. Amaç soyuttur. Vizyon somuttur. Amaç, “insanın kapasitesini gökleri keşfedecek şekilde ilerletmektir”. Vizyon, “1960’ların sonunda aydaki bir insandır”. Vizyon çok cepheli (yüzlü) bir olgudur. Vizyonların maddi cepheleri vardır, yaşamak istenilen yer gibi. Kişisel cepheleri vardır, sağlık, özgürlük gibi. Hizmet cepheleri vardır, başkalarına yardım etmek gibi. Bütün bunlar gerçekten istenen şeyin parçalarıdır. (Senge, 1997:164-166)
- ***Yaratıcı gerilimi koruma:*** Vizyonları açık bile olsa, insanlar çoğu zaman vizyonları hakkında konuşmakta zorlanırlar. Neden? Çünkü vizyon ile gerçeklik arasındaki açıkların (boşlukların) had safhada farkındadırlar. Bu kişileri umutsuzluğa düşürebilir veya çaresizlik duygusu verebilir. Ancak vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açık aynı zamanda bir enerji kaynağıdır ve **yaratıcı gerilim** olarak telaffuz edilir. Yaratıcı gerilim ilkesi kişisel ustalığın merkez ilkesidir ve disiplinin tüm unsurlarını bütünleştirir. Ancak yaratıcı gerilim çoğu kez üzüntü, cesaretini kaybetme, umutsuzluk veya kaygı gibi negatif anlamlarla ilişkilendirilebilen duygulara yol açar. Bu duygular **duygusal gerilim** şeklinde tanımlanır. Eğer duygusal gerilim yaratıcı gerilimden ayırt edilemez ise, kişiler vizyonlarını düşürme konumuna gelir. Öte yandan, eğer yaratıcı gerilim kavranır ve vizyonu düşürmeyerek onun işlemesine izin verilirse, vizyon aktif bir güç haline gelir. (Senge, 1997:167-172)
- ***Yapısal çatışma:*** Birçok insan, hatta çok başarılı insanlar bile, kendi kişisel ustalıklarına aykırı olan şu iki zıt inanıştan birine sahiptirler. Vizyonlarını var etmekteki **yetersizliklerine** olan

inanç, öteki ise, **değersizlik**. Yani gerçekten arzulanan şeye sahip olmayı hak etmiyor olma inancı. Hem bizi hedefimize doğru çeken gerilimi, hem de bizi altta yatan inanışa demirleyen gerilimi birden içeren bu sistem "**yapısal çatışma**" olarak tanımlanmaktadır. Bu güç kendisini birçok şekilde açığa vurabilir. Enerjimizi kaybedebiliriz. Vizyonu gerçekten isteyip istemediğimizi sorgulayabiliriz. "İşi bitirme" gittikçe daha zor hale gelebilir. Kişisel ustalık disiplinin inşası için böyle bir yapısal çatışmanın farkında olunmalı ve üstesinden gelinmelidir. (Senge, 1997:172-176)

- **Bilinçaltı:** İnsanların karmaşıklıkla baş etmesi bilinçaltı yoludur. Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip insanları diğerlerinden ayırt eden nokta normal bilinçleriyle bilinçaltıları arasında daha yüksek bir ilişki geliştirmiş olmalarıdır. Diğer bir husus da bilinçaltının öğrenme sürecindeki kritik yeridir. Başlangıçta her yeni görev büyük ölçüde bilinçli bir dikkat ve çabayı gerektirir. Görevin gerektirdiği becerileri öğrendikçe, tüm faaliyet giderek bilinçli dikkatten bilinçaltı kontrole kayar. Yaratıcı gerilim ilkesi bilinçaltının vizyon ve içinde bulunan mevcut gerçeklik üzerinde net olarak odaklaştırılması halinde en etkili şekilde çalıştığını kabul eder. Bilinçaltını odaklamanın en etkili yolu hayal kurma ve tasavvur etmedir. (Senge, 1997:179-184)

Özetle, kişisel hakimiyet; çalışanların kişisel görme ufkuyla sürekli olarak açıklık kazandırmakta ve onu derinleştirmekte, onların dikkatlerini ve enerjilerini engeller üzerine yoğunlaştırmaktadır. Gerçeklere ve olaylara objektif olarak yaklaşma disiplini olarak ortaya çıkar. (Senge, 1997:15) İnsanlar kişisel ustalık disiplinini uyguladıkça, giderek içlerinde çeşitli değişimler meydana gelir. Bu değişimlerin bir çoğu çok ince ve karmaşıktır, çoğu zaman da fark edilmez. Bir disiplin olarak kişisel ustalığı karakterize eden "yapıları" (yaratıcı gerilim, duygusal gerilim ve yapısal çatışma gibi) aydınlatan sistem perspektifi buna ek olarak akılla sezginini birbirine kaynaştırılması, sürekli olarak dünyayla bağlantılarımızın daha büyük bir kısmının görülmesi gibi kişisel ustalığın daha karmaşık yönlerini de aydınlığa kavuşturur. (Senge, 1997:185)

iii. Zihinsel Modeller; Öğrenen organizasyon olma yolunda kilometre taşlarından üçüncüsüdür. Zihni modeller; dünyanın işleyişi üzerine sahip olduğumuz, derinde yatan iç imgeler, varsayımlar, genellemelerdir. Zihni modellerle ilgili problem, bunlar örtük (gizli) olduğunda, yani

bilinç düzeyinin altında var olduğunda ortaya çıkar. Bilinen şekilde düşünmeyi, davranmayı ve öğrenmemeyi sağlar.

Zihni modellerimiz sadece dünyaya nasıl bir anlam verdiğimizizi belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğimizi de belirler. Yani kavranması önemli olan, zihni modellerin aktif (etkin) olduğudur. Bizim davranışlarımızı etkilerler. Farklı zihni modellere sahip iki kişi aynı olayı gözlemledikleri halde farklı betimlemelerde bulunabilirler, çünkü farklı ayrıntılara bakmışlardır. (Senge, 1997:192-193)

Sağlıklı şirketler, insanları olabilecek herhangi bir duruma tavır almak için mümkün olan en iyi zihni modelleri geliştirmek için bir araya getirme yollarını sistemleştirebilen şirketler olacaktır. Bu anlamda, "Açıklık" ve "Liyakat" bazı firmalarda, zihni modelleri yönetme yaklaşımının geliştirilmesini sağladı. *Açıklık*, yüz yüze toplantılarda insanların davranışına hakim olma oyunu oynama hastalığı adı verilen şeyin panzehiri olarak görülmektedir. *Liyakat*, organizasyonun çıkarlarına en uygun kararı alma olarak nitelendirilebilir. (Senge, 1997:200)

Zihni modelleri yönetmenin böylesine yararları varken, neden yapılması bu kadar zor geliyor? Bu konuda Argyris ve arkadaşları, bizim defansif rutinlerin pençesine yakalandığımızı, bunun zihni modellerimizi incelenmekten tecrit ettiğini söylüyorlar. Her birimiz bir müşterimiz, çalışma arkadaşımız veya ailemizden biriyle olan bir çatışmamızı hatırlarsak; sadece ne söylediğimiz değil düşünüp de söylemediğimiz şeylerinde olduğu ortaya çıkacaktır. Buda her birimizin nasıl kendi düşünüş tarzımızla bu çatışmaya katkıda bulunduğumuzu ortaya çıkaracaktır. (Senge, 1997:200-201)

Bu anlamda zihni modellerin yönetilmesinde; iki büyük gruba ayrılan öğrenme becerilerinden faydalanılabilir; **düşünme becerileri** ve **sorgulama becerileri**. Düşünme becerileri, kendi düşünme süreçlerimizi yavaşlatıp zihni modellerimizi nasıl oluşturduğumuzun ve bunların eylemlerimizi etkileme yollarının farkına varmayı kapsar. Sorgulama becerileri de başkalarıyla yüz yüze ilişkilerde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davrandığımızı ilgilendirir. Düşünme becerileri soyutlama sızramalarını teşhis etmekle başlar.

- *Soyutlama sızramaları:* Zihnimiz yıldırım hızıyla hareket eder. İronik olan şu ki, bu, çoğu kez bizim öğrenmemizi yavaşlatır. Çünkü öyle hızlı bir şekilde genellemelere "sızranız" ki, bunları sınamayı hiçbir zaman düşünmeyiz. Yüzlerce insanın fotoğrafı gösterildiğinde, çoğumuz her bir yüzü hatırlamakta güçlük çekeriz, ama kategorileri hatırlarız, uzun boylu erkek-

ler, al giyimli kadınlar, çekik gözlüler veya yaşlılar gibi. Rasyonel zihinlerimiz somut özelliklerden soyutlama yapmakta olağanüstü ustadır. (Senge, 1997:212-214)

- Sol sütun: bu, zihni modellerimizin belli durumlarda nasıl işlediğini "görmeye" başlamak için güçlü bir tekniktir. Sol sütun alıştırmaları her zaman gizli varsayımların su yüzüne çıkmasını ve bunların davranışlarımızı nasıl etkilediğini görmemizi sağlar. Bir veya birkaç kişiyle işlemediği sezilen bir etkileşim içinde bulunduğu spesifik durumun seçilmesiyle başlar. Etkileşimin işlemediğinin somut göstergesi belirgin bir öğrenme veya ilerleme sağlamamasıdır. Bu alışverişin örneği bir senaryo biçiminde yazılır. Sol tarafına da bu alışverişin her aşamasında düşünülen ama söylenmeyen şeyler yazılır. Sol sütunlarımızı görmekten alabileceğimiz en önemli ders, çatışmalı durumlarda öğrenme fırsatlarını heba ettiğimizdir. Problemlerimizle yüzleşmek yerine, genelde kişi veya kişilerle konunun etrafında dolaşır dururuz. Problemlerimizi çözmek için nasıl yol almamız gerektiğini belirlemek yerine, konuşmalarımızı bir eylem doğrultusu belirlemeden noktalarız. Gerçekte, eylem gerektiren problemin açık bir tanımlamasını bile yapmayız. (Senge, 1997:215-217)
- Sorgulama ile savunmayı dengeleme: Yöneticilerin çoğu savunmacı olarak eğitilmiştir. Gerek duyulan şey, savunma ile sorgulamayı iş birliği içinde öğrenmeyi ilerletecek şekilde harmanlamaktır. Bununla herkesin kendi düşüncesini açıkça ifade edip başkalarının sınamasına sunması kastedilmektedir. Salt savunmacılık yapıldığında amaç tartışmayı kazanmaktır. Sorgulama ile savunma birleştirildiğinde ise amaç artık tartışmada üstün olmak değil, en iyi tartışmayı bulmaktır. (Senge, 1997:218-222)
- Kullanımdaki teoriye karşı benimsendiği söylenen teori: Öğrenebilmek için, benimsenen teorilerle kullanılan teoriler arasındaki açığı görmek önemlidir. Örneğin, insanların temelde güvenilir olduğu görüşünü ileri sürelim. Ama hiçbir zaman arkadaşlarımıza borç vermeyip malımıza mülkümüze kıskançça sahip çıkalım. Kullanımdaki teorimizin, yani daha derindeki zihni modelimizin benimsediğimizi söylediğimiz teoriden farklı olduğu ortada. Bu farkı görüp bilene kadar hiçbir öğrenme meydana gelmez. (Senge, 1997:222)

Özetle, zihinsel modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekiyor. Ayrıca sorgulama ile savunmayı dengeleyen "öğrenmeli" konuşmalar yapma yeteneği de önem taşımaktadır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve bu düşünceleri başkalarının etkisine açarlar. (Senge, 1997:17).

iv. Paylaşılan Vizyon; Öğrenen organizasyonun dördüncü ayağını oluşturur. En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, "Ne yaratmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır. Paylaşılan vizyon, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır. Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.

Paylaşılan bir vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan bir vizyon insanların şirketle ilişkisini değiştirir. Artık onların şirketi olmaktan çıkar, bizim şirketimize dönüşür. Paylaşılan vizyon risk almayı ve denemeyi teşvik eder. Son olarak paylaşılan vizyon yönetimde sistem düşüncesini geliştirme çabalarını sonuçsuz bırakan başlıca bilmecelerden birini hedef alır: "Uzun döneme bağlanma nasıl teşvik edilebilir?" (Senge, 1997:227-230)

Paylaşılan vizyon inşa ederken izlenecek yol şu şekilde özetlenebilir; *Kişisel vizyonu teşvik etme*, Vizyonun bir yönlendirici fikirler dizisine yerleştirilmesi, *Olumlu vizyona karşı olumsuz vizyon*.

- *Kişisel vizyonu teşvik etme:* Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan çıkar. Enerjilerini böyle sağlar ve bağlanmayı böyle teşvik ederler. Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak mensuplarını kişisel vizyon geliştirme konusunda yüreklendirir. Paylaşılan vizyonlar inşa etme disiplinini uygulamada ilk adım, vizyonların daima yukarıdan ilan edildiği veya planlama süreçlerinden geldiği yolundaki geleneksel anlayışları bir kenara atmaktır. Paylaşılan vizyon oluşturma, liderlerin günlük çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmelidir. Hep devam eder ve hiçbir zaman sona ermez. Ayrıca liderler sürekli kendi kişisel vizyonlarını paylaşmayı istemelidir. (Senge, 1997:231)
- *Vizyonun bir yönlendirici fikirler dizisine yerleştirilmesi:* Ortak vizyonun kurulması aslında daha büyük bir faaliyetin sadece bir parçasıdır; Bir kuruluşun yönlendirici fikirlerini, vizyonunu, amacı veya misyonunu ve çekirdek değerlerini geliştirme faaliyeti. Bu an-

lamda **Vizyon**, "Ne?" sorusunun yanıtıdır: Yaratmaya çalıştığımız geleceğin resmidir. **Amaç (veya misyon)**, "Niçin?" sorusunun yanıtıdır: Kuruluşun "Biz niçin varız?" sorusuna cevabıdır. **Çekirdek değerler**, "Misyonumuzla tutarlı olarak, vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz?" sorusuna cevap verirler. (Senge, 1997:245)

- ***Olumlu vizyona karşı olumsuz vizyon:*** "Ne istiyoruz?" ile "Neden kaçınmak istiyoruz?" birbirinden farklı sorulardır. Bu aşikar görünüyor, ama gerçekte olumsuz vizyonlar olumlu vizyonlardan muhtemelen daha yaygındır. Olumsuz (negatif) vizyonlar üç nedenle kısıtlayıcıdır; birincisi, yeni bir şey kurmaya yöneltilebilecek enerji, olmasını istemediğimiz bir şeyi önlemeye saptırılır. İkincisi, olumsuz vizyonlar ince ama aşikar bir güçsüzlük mesajı taşır: İnsanlarımız aslında aldırıyor, sadece yeterince tehdit olunca kendilerini toparlıyorlar. Son olarak, olumsuz vizyonlar kaçınılmaz olarak kısa sürelidir.(Senge, 1997:246)

Genel olarak özetlenirse; vizyonun kişileri harekete geçirebilmesi, vizyonun onlara ait olması ile mümkündür. Bir liderin vizyonu paylaşılan vizyon olmadığı sürece uzun vadede etkili olamaz. Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Kişisel enerjilerin birleşip sinerji yaratması bu şekilde sağlanır (Mocan, 1998:11).

v. Takım (Ekip) Halinde Öğrenme; Öğrenen organizasyonun beşinci ayağını oluşturur. Hizalanma bir grup insanın bir bütün olarak işlev yapmasıdır. Görece olarak birbiriyle hizalanmamış takımın temel özelliği ziyan edilmiş enerjidir. Tek tek bireyler olağanüstü sıkı çalışıyor olabilirler, ama çabaları yeterince verimlilikte takım çabasına dönüşmez. Bunun tam aksi olarak eğer bir takım daha hizalanırsa, bir yön ortaklığı ortaya çıkar ve bireylerin enerjileri birbiriyle uyum içine girer. Daha az enerji ziyan olur. Ortada bir amaç birliği, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabasını tamamlama yönünde bir anlayış vardır. (Senge, 1997:255-256)

Takım halinde öğrenme; hizalanma, ortak vizyon ve kişisel ustalık üzerine kurulur. Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. Birincisi, takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir. İkincisi, yenilikçi, eşgüdümlü eyleme ihtiyaç vardır. Organizasyonlarda temayüz eden takımlar aynı türden ilişkiyi geliştirir, ortada bir operasyonel güven vardır. Üçüncüsü, takım mensuplarının öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Örneğin, üst düzeylerdeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığıyla yürütülür. Böylece bir öğrenen takım öbür

öğrenen takımları sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde telkin ederek yapar. (Senge, 1997:257)

Takım olarak öğrenme disiplini, takımların konuşmasının iki ayrı yolu olan diyalog ve tartışma pratiklerini layığıyla uygulayabilmeyi de gerektirir. Diyalogda karmaşık ve incelikli sorunların özgür ve yaratıcı araştırılması, birbirine derin bir kulak verme ve kendi görüşlerini askıya alma vardır. Bunun karşıtı olarak, tartışmada farklı görüşler sunulur ve savunulur. (Senge, 1997:258)

Takım halinde öğrenme disiplini inşa ederken izlenecek yol şu şekilde özetlenebilir; Diyalog ve tartışma, Mevcut gerçeklikle uğraşmak, Pratik

- Diyalog ve tartışma: Sürekli öğrenme yeteneğine sahip bir takım için ikisi de önemlidir. Tartışma sözcüğü çarpışma, vurma ve sarsılma sözcükleriyle aynı kökten gelir. Ne var ki, tartışmada amaç kazanmaktır. Ancak kazanmaya verilen bu önem ilk önceliği tutarlılık ve doğruya vermekle bağdaşmaz. Diyalog ise farklı bir iletişim tarzıdır. Diyalogun amacı herhangi bir bireyin anlayışının ötesine geçmektir. Diyalogda kazanma çabasında değildir. Diyalogu doğru yürüttüğümüzde kazanan hepimiz oluruz. Diyalogda bireyler tek başlarına elde etmeleri mümkün olmayan kavrayışlara ulaşırlar. Diyalogun amacı düşüncemizdeki tutarsızlığı ortaya çıkarmaktır. (Senge, 1997:260-262)
- Bohm, diyalog için gerekli üç temel koşul ayırt etmektedir. Bunlar; "Tüm katılanlar varsayımlarını askıya almalı", "Tüm katılanlar birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görmeli"ve "Diyalogun bağlamını bir arada tutan bir hareketi kolaylaştırıcı bulunmalı" şeklinde ifade edilebilir. Öğrenen bir takım diyalogla tartışma arasında gidip gelmeyi başarır. Diyaloga imkan veren beceriler, tartışmaları yıkıcı değil de üretken kılabilen becerilerle özdeşirler. Bunlar sorgulama ve düşünme becerileridir. (Senge, 1997:264)
- Mevcut gerçeklikle uğraşmak: Sürekli öğrenme içinde olan bir takımın en güvenilir göstergelerinden biri gözle görülür fikirler çatışmasının yaşanmasıdır. Büyük takımlarda çatışma üretkenlik kazanır. Öte yandan, vasat takımlarda iki koşuldan biri normal olarak çatışmayı çevreler. Ya yüzeyde bir çatışma

yokmuş görünümü vardır, ya da katı bir kutuplaşma vardır. (Senge, 1997:271)

- Zihni modeller başlığını taşıyan bölümde savunmacı rutinler, düşüncemizi açmakla yaşadığımız mahcubiyet, sıkıntı ve tehdit edilme duygusundan kendimizi korumak için kullandığımız yerleşmiş alışkanlıklar olarak ifade edilmektedir. Savunmacı rutinler en derin varsayımlarımızı saran bir çeşit koruyucu kabuk oluşturur, ancak bu kabuk bizi acı ve sıkıntıdan korumakla birlikte, o acı ve sıkıntının nedenlerini öğrenmekten de alıkoymaz. Çoğumuz için muhakememizi teşhir etmek tehdit edicidir. Çünkü insanların onda yanlışlar bulmasından korkarız. Savunmacı rutinler bir probleme cevap olarak ortaya çıkar. Burada problem bir öğrenme ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı doğuran, bilinenle bilinmesi gereken arasındaki öğrenme açığıdır. Temel çözüm sorgulamadır. Sorgulama giderek yeni bir kavrayışa ve davranışa yol açar. Bu da öğrenmedir. **Mevcut gerçeklik** hakkında doğruyu söylemekten asla yılmamalıyız. Bu anlamda, takım halinde öğrenme ve vizyon oluşturma kardeş disiplinlerdir; takımda yaratıcı gerilimin oluşturulmasında doğal olarak elbirliği yaparlar. (Senge, 1997:272-279)
- *Pratik*: Öğrenen takımların pratik (uygulama) alanlarına, birlikte pratik yapma yollarına ihtiyaçları vardır. Böylece kolektif öğrenme becerilerini geliştirebilirler. Bugün özellikle iki ayrı pratik alanında gelişme görülmekte. Birincisi diyalog pratiğini ilgilendiriyor. Artık bu alanda gelişme, takımın zeka düzeyinin (IQ) tek tek takım üyelerinin zeka düzeylerini aşmasını sağlayan ortak becerinin gelişmesine imkan vermektedir. İkinci gelişme öğrenme laboratuvarlarının ve mikro dünyaların yaratılmasını kapsıyor. Bilgisayar destekli bu ortamlarda takım halinde öğrenme iş dünyasının karmaşık gerçeklikleriyle yüz yüze gelir. (Senge, 1997:281-282)

Senge'in ifadesiyle özetlenirse; "Takım halinde öğrenme" disiplinini özümseyen organizasyon üyeleri, eleştiri korkusu ve cezalandırma olmaksızın (dikey ve yatay engelleri geçerek/aşarak) birbirleriyle açıkça iletişim kurmaktadır. Bununla birlikte, örgütteki paylaşılmış vizyonu başarmak için ekip halinde öğrenme ve çalışmayı desteklemekte ve ortak bir amaç etrafında bütünleşmektedir. Ayrıca takım halinde öğrenme disiplini "diyalog"la başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir "birlikte düşünme" eylemine girme kapasitesidir. (Senge, 1997:19).

Bu beş disiplin çok kısa olarak şu şekilde özetlenebilir. **Kişisel ustalık**; kişisel görme ufkuımıza sürekli olarak açıklık kazandırır. Enerjimizi odaklaştırmamızı sağlar. **Zihni modeller**, bizim dünyaya şimdiki bakış yollarımızdaki yetersizlikleri anlamamızı sağlar. **Paylaşılan vizyon oluşturma**, uzun döneme bağlanmayı teşvik eder. **Takım halinde öğrenme**, insan gruplarının bireysel perspektiflerin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir. **Sistem düşüncesi ise**, öğrenen organizasyonun en ince yönünü anlaşılır kılar; bireylerin kendilerini ve dünyalarını yeni kavrama yolu.

Bu 5 disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşır. Sistem düşüncesi bu anlamda 5. Disiplin olarak adlandırılır. Çünkü o disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir.

3. Konya İlinde Bankacılık Sektöründe Öğrenen Organizasyon Uygulaması Üzerine Bir Anket Çalışması

Çalışmanın bu bölümünde, ülke ekonomisinde önemli yere sahip olan ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 13 bankanın Konya şubelerinde, öğrenen organizasyon ve disiplinleri konusundaki uygulamaları ve bu konuda birbirlerine göre konumlarını saptamak amacıyla yapılan bir alan araştırmasının amaçları ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amaç ve Varsayımları

Bu çalışmanın temel amacı, Öğrenen Organizasyon ve disiplinlerinin bankacılık sektöründeki uygulamaları ve bankalar arasında bu konudaki farklılıkları belirlemektir. Bu temel amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde belirtmek mümkündür.

- Bankaların öğrenen organizasyon konusuna yaklaşımlarını belirlemek
- Bankaların öğrenen organizasyon disiplinlerine yaklaşımlarını belirlemek
- Bankaların öğrenen organizasyon ve disiplinlerinin uygulanması konusunda birbirlerinden farklılıklarını belirlemek.

Yukarıdaki belirtilen amaçlar çerçevesinde araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

Varsayım 1: Bankaların en az %90'ı, öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmaktadırlar.

Varsayım 2: Bankalarda öğrenen organizasyon disiplinleri bir bütün olarak uygulanmaktadır.

Varsayım 3: Konya'daki bankalarda öğrenen organizasyon kavramının bilinmesi konusundaki ana kütle ortalaması en çok 3 (Kararsızım) tür.

Varsayım 4: Konya'daki bankalarda öğrenen organizasyon disiplinlerinin bilinmesi konusundaki ana kütle ortalaması en çok 3 (Kararsızım) tür.

Varsayım 5: Konya'daki bankaların öğrenen organizasyon disiplinlerine yaklaşımları hususunda aralarında bir fark yoktur.

Varsayım 6: Konya'daki bankaların öğrenen organizasyon disiplinlerini uygulama konusundaki ana kütle ortalaması en çok 3 (Kararsızım) tür.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada veriler anket uygulamasıyla toplanmıştır. Anket, Türkiye bankacılık sektöründe önemli yere sahip 13 (on üç) bankanın Konya şubelerinde, genel olarak üst düzey yöneticilerle, birebir karşılıklı görüşme şeklinde uygulanmıştır.

Anket üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda bankalarda öğrenen organizasyon ve disiplinlerinin uygulaması hakkında bilgi edinme amaçlı 2 (iki) soru bulunmaktadır. Bu 2 soru kapalı uçlu sorular olup, SPSS programıyla verilen cevapların frekans tabloları bulunarak analizi yapılmıştır.

İkinci kısımda 5'li Likert tipi sayısal ölçekli tablolar yer almaktadır. Konya'daki 13 bankadan Öğrenen organizasyon disiplinleri (*Sistem Düşüncesi, Kişisel Hakimiyet, Zihni Modeller, Paylaşılan Vizyon, Takım Halinde Öğrenme*) konularındaki uygulamalarının 1 (Kesinlikle Katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum), 5 (Kesinlikle Katılıyorum) aralığında bir ölçekte değerlendirmesi istenmiştir. İkinci kısmın analizi yine SPSS programıyla tek örnek t testi, tek örnek istatistik değerleri ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak yapılmıştır.

Üçüncü kısım ise, ankete cevap verenler hakkında tanımlayıcı bilgilerin yer aldığı demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu kısımda da verilen cevaplar frekans tablolarıyla SPSS programından faydalanılarak özetlenmiştir.

3.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırma için Konya'daki 17 (on yedi) bankanın üst düzey yöneticisi ile yüz yüze görüşülmüş, bunlardan 4 (dört) tanesi ankete kurum politikası gereği cevap veremeyeceklerini belirtmişlerdir. Bu anlamda ankete katılan 13(on üç) banka yöneticileri hakkındaki demografik bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Ankete katılan yöneticilerden 10'u bay, 3'ü bayan olup, anket formu bankalardaki müdür(6), müdür yardımcısı(1), müşteri hizmetleri yetkilisi(3), kurumsal pazarlama yetkilisi(2), işlem yetkilisi (1) seviyesindeki yöneticiler tarafından cevaplanmıştır. Anketi cevaplayanlardan 1'i ön lisans, 7'si lisans, 5'i yüksek lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip olup, bunlardan 12'si İngilizce, 1'i ise İngilizce ve yanında diğer bir yabancı dil daha bildiğini belirtmiştir. Ayrıca kurumda çalışma süresi bakımından %53.8'i 1-5 yıl, %7.7'si 5-10 yıl, %15.4'ü 10-15 yıl, %15.4'ü 15-20 yıl ve %7.7'si 20 yıl üstü belirtmiş, buldukları görevde ise 6'sı tarafından 1-3 yıl, 4'ü tarafından 3-6 yıl, 2'si tarafından 6-9 yıl, 1'i tarafından ise 12 yıl üstü çalıştıkları ifade edilmiştir.

Anketin birinci kısmında sorulan; **"Kurum olarak, öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmanız var mı ?"** sorusuna verilen cevaplar ve oranlar aşağıda Tablo 1.'de görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, soruya 4 banka hayır, 9 banka evet cevabı vermiştir. Evet cevabı verenlerin oranı %69.2, hayır cevabı verenlerin oranı ise %30.8'dir. Bu sonuçlar bankaların en az %90'ının öğrenen organizasyon olma konusunda çaba sarf ettiğini ileri süren birinci varsayımı desteklememektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Bankaların Öğrenen Organizasyon Olma Konusunda Çalışma Düzeyi

Kurum olarak, öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmanız var mı ?	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
HAYIR	4	30.8	30.8	30.8
EVET	9	69.2	69.2	100.0
Toplam	13	100.0	100.0	

Yine anketin birinci kısmında sorulan; **"Kurumunuzda aşağıdaki öğrenen organizasyon disiplinlerinden hangisi veya hangi-**

leri uygulanmaktadır ?” sorusuna verilen cevaplar ve oranlar aşağıda Tablo 2.’de özetlenmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, öğrenen organizasyon disiplinlerinin hepsi birden sadece bir banka tarafından işaretlenmiştir. Ayrıca bir banka bu soruya cevap vermemiştir. Bu durumda bankalarda bu disiplinlerin bir bütün olarak uygulandığını ileri süren ikinci varsayımda ret edilir. Birinci soruda öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmalar yaptığını ileri süren dokuz banka olmasına rağmen öğrenen organizasyon disiplinlerinin bir bütün olarak uygulanması hususunda yalnızca bir bankanın bütün disiplinleri işaretlemesi bu anlamda dikkat çekicidir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Bankaların Öğrenen Organizasyon Disiplinlerini Uygulama Düzeyi

Kurumunuzda aşağıdaki öğrenen organizasyon disiplinlerinden hangisi veya hangileri uygulanmaktadır ?	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
SİSTEM DÜŞÜNCE	1	7.7	8.3	8.3
KİŞİSEL HAKİMİYET	1	7.7	8.3	16.7
TAKIM HALİNDE ÖĞRENME	2	15.4	16.7	33.3
PAYLAŞILAN VİZYON	1	7.7	8.3	41.7
TAK.HAL.ÖG.VE PAY.VİZ.	4	30.8	33.3	75.0
SİS.DÜS.- TAK.HAL.ÖG.- PAY.VİZ.	1	7.7	8.3	83.3
SİS.DÜS.- ZİH.MOD.- TAK.HAL.ÖG.- PAY.VİZ.	1	7.7	8.3	91.7
SİS.DÜS.- KİS.HAK.- ZİH.MOD.- TAK.HAL.ÖG.- PAY.VİZ.	1	7.7	8.3	100.0
Toplam	12	92.3	100.0	
Sistem(Kayıp)	1	7.7		
Toplam	13	100.0		

* Tablodaki kısaltmaların açılımları; TAK.HAL.ÖG.(Takım Halinde Öğrenme), PAY.VİZ.(Paylaşılan Vizyon), SİS.DÜS.(Sistem Düşüncesi), ZİH.MOD.(Zihni Modeller), KİS.HAK.(Kişisel Hakimiyet) şeklindedir.

Tablo 3: Genel Sorularla İlgili Tek Örnek t Testi ve İstatistik Değerleri

GENEL	Test Değeri = 3			%95 Güven aralığı		
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Öğrenen organizasyon kavramını biliyorum	3.895	12	.002	13	4.15	1.068
2) Öğrenen organizasyon disiplinlerini biliyorum	2.112	12	.056	13	3.69	1.182
3) Çalışanlarımız, öğrenen organizasyon kavramını biliyor	1.315	12	.213	13	3.46	1.266
4) Çalışanlarımız, öğrenen organizasyon disiplinlerini biliyor	.395	12	.700	13	3.15	1.405

Anketin ikinci bölümünün genel başlıklı ilk kısmıyla ilgili tek örnek t testi ile istatistiksel değerleri yukarıda Tablo 3'te görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere 1. sorunun anlam düzeyi(0.002) 0.05' ten küçük çıkmıştır. 2., 3.ve 4. soruların anlam düzeyleri(sıra ile 0.056, 0.213, 0.700) ise 0.05 ten büyüktür.

Bankaların anketin 1.sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.15 tir. Bu sonuca göre bankaların üst düzey yöneticileri, öğrenen organizasyon kavramını 4(Katılıyorum) seviyesinde bildiklerini belirtmişlerdir. Çıkan bu ortalamanın test değeri olan 3 (Kararsızım) ten büyük olması % 95 güven aralığında anlam düzeyinin 0.002 çıkmasıyla da desteklenmektedir. Yani "*Konya'daki bankalarda öğrenen organizasyon kavramının bilinmesi konusundaki ana kütle ortalaması en çok 3 (Kararsızım) tür*" şeklindeki üçüncü varsayım yöneticiler açısından ret edilir. Çünkü çıkan 4.15 ortalama % 95 güven aralığında 3 (Kararsızım) ten istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklıdır. Ama 3.soruya verilen cevapların ortalaması 3.46, anlama düzeyi ise 0.213 (0.213 > 0.05) çıkmıştır. Bu sonuca göre her ne kadar çıkan 3.46 ortalama değeri, test değeri olan 3 (kararsızım) ten büyük olsada, anlam düzeyi ve t değeri göz önünde bulundurulduğunda çıkan sonuçla test değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yani üçüncü varsayım bu sonuca göre kabul edilir ve banka yöneticilerinin "*Çalışanlarının, öğrenen organizasyon kavramını bilmesi*" hususunda kararsız oldukları söylenebilir.

Yine yukarıdaki Tablo 3'te görülen, 2. ve 4. soruların sonuçlarına göre, Konya'daki bankalarda öğrenen organizasyon disiplinlerinin bilin-

mesi hususunda ana kütle ortalamalarının en fazla 3 (Kararsız) olduğunu savunan dördüncü varsayım kabul edilir. Zira ortalamalar 2.soruda 3.69, 4.soruda ise 3.15 çıkmış olup, 3 ten biraz yüksek olmasına rağmen % 95 güven aralığında istatistiksel olarak test değeri olan 3 ile aralarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ayrıca 2.sorunun anlam düzeyi 0.056, 4.sorunun anlam düzeyi ise 0.7 olup her iki değerde 0.05 ten büyük olmasıyla bu sonucu desteklemektedir. Dolayısıyla 4. varsayım kabul edilerek, bankalarda bu hususta bir kararsızlık olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki Tablo 4.1 ve 4.2'de, Konya'daki bankaların öğrenen organizasyon disiplinlerine yaklaşımları hususunda aralarında bir fark olup olmadığını anlamaya yönelik olarak sorulan soruların varyans analiz değerleri ve Tukey karşılaştırma değerleri görülmektedir.

Tablo 4.1: Öğrenen Organizasyon Disiplinleri ile İlgili ANOVA Değerleri

	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	133.509	12	11.126	20.005	.000
Gruplar İçi	258.610	465	.556		
Toplam	392.119	477			

Öğrenme Organizasyon Disiplinleri ile ilgili Varyans analiz tablosunda, bankalar arasındaki öğrenen organizasyon disiplinlerine olan yaklaşım farklılıkları, anlam düzeyi ve F değeri bakımından istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Yani Sig. $0.001 < 0.05$ olduğu için; "*Konya'daki bankaların öğrenen organizasyon disiplinlerine yaklaşımları hususunda aralarında bir fark yoktur*" şeklindeki 5. varsayım ret edilir ve bankaların Öğrenen Organizasyon Disiplinleri konusunda aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılır.

Tukey testine ilişkin karşılaştırma tablosundaki sonuçlara göre ise, Öğrenme Organizasyon Disiplinleri konusundaki 37 anket sorusuna verilen cevap ortalaması en düşük olan banka 9 numaralı banka, cevap ortalaması en yüksek olan banka ise 10 numaralı bankadır. Diğer taraftan Tablo 4.2'deki 1., 2., 3., 4., 5. ve 6.sütunlarda gruplanmış bankaların başka bir ifadeyle aynı sütunda bulunan bankaların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu anlamda 2.sütunda yer alan 13 numaralı banka ile 3.sütunda yer alan 4 ve 6 numaralı bankalar, 3.sütunda yer alan 2 numaralı bankayla 4.sütunda yer alan 3, 7 ve 12 numaralı bankalar, 4.sütunda yer alan 1 ve 5 numaralı bankalarla 5.sütunda yer alan 11 numaralı banka, 5.sütunda yer alan 4, 6 ve 8 numaralı bankalar ile altıncı sütunda yer alan 10 numaralı banka

ortalamaları arasından istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu anlamda 5.varsayımın ret edilmesine sebep bankalar arası farklar, yukarıdaki Tablo 4.2’de özetlenmiştir.

TABLO 4.2: Öğrenen Organizasyon Disiplinleri İle İlgili Tukey Hsd Karşılaştırma Değerleri

BANKA	N	Alfa = .05					
		1	2	3	4	5	6
9	37	2.43					
13	37		3.27				
2	37		3.54	3.54			
1	37		3.65	3.65	3.65		
5	37		3.65	3.65	3.65		
8	37		3.70	3.70	3.70	3.70	
4	34			3.88	3.88	3.88	
6	37			3.92	3.92	3.92	
7	37				4.14	4.14	4.14
12	37				4.14	4.14	4.14
3	37				4.22	4.22	4.22
11	37					4.24	4.24
10	37						4.65
Sig.		1.000	.387	.610	.061	.095	.143

Aşağıdaki tablolarda, öğrenen organizasyon disiplinleri (Sistem Düşüncesi, Kişisel Hakimiyet, Zihni Modeller, Paylaşılan Vizyon ve Takım Halinde Öğrenme) ile ilgili sorulan soruların tek örnek t testi ve istatistik değerleri, yine bağımsız olarak bu disiplinler bağlamında ayrı ayrı tablolar şeklinde özetlenmektedir. Bu anlamda, "Konya'daki bankaların öğrenen organizasyon disiplinlerini uygulama konusundaki ana kütle ortalaması en çok 3 (Kararsızım) tür" şeklindeki 6. varsayım irdelenmektedir.

Tablo 5.1: Sistem Düşüncesi ile İlgili Tek Örnek t Testi ve İstatistik Değerleri

<i>SİSTEM DÜŞÜNCEŚİ</i>	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Kurumumuzda karşılaşılan sorunlarda, kişilere ve olaylara değil sorunların temelindeki yapılara odaklanırsınız	1.723	12	.110	13	3.54	1.127

2) Algılarımızı yapılandırmada sistem ilk örneklerinden yararlanırsınız	2.144	12	.053	13	3.46	.776
3) Eylemlerimizle sonuçları arasındaki gecikmeleri her zaman göz önünde bulundurarak planlar yaparsınız	3.091	12	.009	13	3.85	.987
4) Çalışanlarımız bir bütünün parçası olduklarının sürekli olarak farkındadırlar	3.606	12	.004	13	4.00	1.000
5) Yöneticilerin astları hakkındaki kanılarının, o astların davranışlarını etkileyeceğine inanırsınız	6.040	12	.000	13	4.15	.689
6) Olaylara doğrusal bakış açısıyla değil döngüsel bakış açısıyla yaklaşırsınız	3.825	12	.002	13	3.77	.725
7) Sistem düşüncesini, anlık resimlerden çok değişim süreçlerini kavramakta kullanırsınız	2.889	12	.014	13	3.62	.768
8) Kurumumuz bölümler arası etkileşimin rahatça görülebileceği şekilde tasarlanmıştır	3.860	12	.002	13	3.92	.862

Öğrenen organizasyonların temelini teşkil eden beş disiplinden biri olan Sistem Düşüncesi konusunda 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan anket tablosundaki ilk 2 soru hariç diğer 6 sorunun anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Bu durumda bankaların öğrenen organizasyon disiplinleri konusuna yaklaşımlarının en çok 3 (kararsız) mertebesinde olduğunu belirten *6.varsayım* sistem düşüncesi bakımından bu sorular için ret edilir. Bu altı soru için tablodaki ortalamalarda bu sonucu teyit etmekte olup Katılıyorum seçeneğini ifade eden 4 mertebesinde dir. Buda bankaların bu ifadelerde yer alan sistem düşüncesiyle ilgili hususlara yeterince önem verdiğini göstermekte olup bu konuda her hangi bir kararsızlık olmadığını göstermektedir. 1. ve 2. soruların anlam düzeyleri 0.05 ten büyük olup *6.varsayımı* doğrular niteliktedir. Ortalamalarda Kararsızım seçeneğini ifade eden 3'ten biraz yüksek olmasına rağmen % 95 güven aralığında uygulanan tek örnek t testine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemekte olup *6.varsayımı* doğrular niteliktedir. Dolayısıyla Konya'daki bankaların, karşılaşılan problemlerde problemin kaynağına odaklanabilme ve sistem ilk örnekleriyle çalışabilme yeteneklerini geliştiren

rebilmeleri halinde, öğrenen organizasyon disiplinlerinin kilit taşı konumundaki sistem düşüncesini uygulama konusunda epeyce yol almış olacaktırlar.

Tablo 5.2: Kişisel Hakimiyet ile İlgili Tek Örnek t Testi ve İstatistik Değerleri

KİŞİSEL HAKİMİYET	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Çalışanlarımız işlerine bağlı kimse-lerdir	7.479	12	.000	13	4.31	.630
2) Çalışanlarımız sürekli bir öğrenme halinde yasarlar	3.488	12	.004	13	3.92	.954
3) Çalışanlarımız kişisel vizyon sahi-bidirler	3.395	12	.005	13	3.85	.899
4) Çalışanlarımızın kişisel vizyon oluşturmalarını destekleriz	2.803	12	.016	13	3.92	1.188
5) Çalışanlarımız birbirlerinin vizyon-larına kulak verirler	2.993	12	.011	13	3.77	.927
6) Çalışanlarımız, mevcut gerçeklikle-rini sürekli sorgularlar	3.825	12	.002	13	3.77	.725
7) Çalışanlarımız, kişisel olarak nere-ye ulaşmak istediklerinin sürekli ola-rak farkındadırlar	4.416	12	.001	13	4.00	.816
8) Çalışanlarımız bilinçleriyle, bilin-çaltıları arasında yüksek bir ilişki ge-liştirmişlerdir	3.742	12	.003	13	3.54	.519

Öğrenen organizasyonların temelini teşkil eden beş disiplinden bir diğeri olan Kişisel Hakimiyet konusunda 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan anket tablosundaki bütün soruların anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Bu durumda bankaların öğrenen organizasyon disiplinleri konusuna yaklaşımlarının en çok 3 (kararsız) mertebesinde olduğunu belirten *6. varsayım*, kişisel hakimiyet bakımından Tablo 5.2.'deki bütün kavram-

lar için ret edilir. Tabloda geçen ifadeler için ortalamalarda bu sonucu teyit etmekte olup Katılıyorum seçeneğini ifade eden 4 civarındadır. Yani ortalamalar istatistiksel olarak anlamlı şekilde 3 (Kararsız)'ten farklı olup 4(Katılıyorum) seviyesinde çıkmıştır. Buda bankaların bu ifadelerde yer alan Kişisel Hakimiyetle ilgili hususlara belirli bir seviyede önem verdiğini % 95 güven aralığında istatistiksel olarak göstermektedir. Ama öğrenen organizasyon olabilmek için, bu tabloda geçen ifadelerdeki özelliklere haiz çalışanlara sahip olmak gerekliliği göz önünde bulundurularak, hem kurum yönetiminin hem de çalışanların bu hususta daha iyi olabilmek adına gerekli çalışmaları yılmadan gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Aşağıdaki Tablo 5.3'te ise, öğrenen organizasyon disiplinlerinden bir başkası olan Zihni Modeller konusunda elde edilen sonuçlar görülmektedir. 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan anket tablosundaki son 2 ifade hariç ilk 5 ifadenin anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Yani bankaların öğrenen organizasyon disiplinleri konusuna yaklaşımlarının en çok 3 (kararsız) mertebesinde olduğunu belirten *6.varsayım*, zihni modeller bakımından bu ilk 5 ifade için ret edilir. Bu 5 ifade için tablodaki ortalamalarda bu sonucu teyit etmekte olup, Katılıyorum seçeneğini ifade eden 4'e yakın sayılardır. Buda bankaların ilk 5 ifadede yer alan zihni modellerle ilgili hususlara umulandan fazla önem verdiğini göstermektedir. 6. ve 7. ifadelerin anlam düzeyleri 0.05'ten büyük olup *6.varsayımı* doğrular niteliktedir. Ortalamalarda Kararsızım seçeneğini ifade eden 3 civarında olup aralarındaki fark % 95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamsızdır. Dolayısıyla bankaların 6. ve 7. ifadeler hususunda kendilerini geliştirmeleri halinde, öğrenen organizasyon olma konusunda bu disiplinle ilgili ilerleme kaydedecekleri görülmektedir.

Tablo 5.3: Zihni Modeller ile İlgili Tek Örnek t Testi ve İstatistik Değerleri

ZİHNİ MODELLER	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Kurumumuzda çalışanlar fikir ve varsayımlarını açıkça söyleyip ortaya sererek tartışmaya açabilirler	3.395	12	.005	13	3.85	.899
2) Kurumumuzun gelecekle ilgili senaryoları ve bu senaryolarla ilgili alternatif çözümleri mevcuttur	3.091	12	.009	13	3.85	.987
3) Kurumumuzda problemler çözülürken ilk önce kilit varsayımlar su yüzüne çıkartılır	6.245	12	.000	13	4.00	.577

4) Çalışanlarımız, düşünce tarzlarını sürekli olarak sorgularlar	2.214	12	.047	13	3.54	.877
5) Kurumumuzda savunmayla sorgulama birleştirilerek verimli tartışma ortamı oluşturulur	2.889	12	.014	13	3.62	.768
6) Düşünce tarzlarımızı keşfetmek için çeşitli metotlar kullanırız	1.000	12	.337	13	3.15	.555
7) Yöneticilerin isteklerinin sorgulanmadan yapılması beklenir	.000	12	1.000	13	3.00	.913

Tablo 5.4: Paylaşılan Vizyon ile İlgili Tek Örnek t Testi ve İstatistik Değerleri

PAYLAŞILAN VİZYON	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Kişisel vizyonlardan, kurumun paylaşılan vizyonu oluşturulur	1.849	12	.089	13	3.54	1.050
2) Kurumumuzun vizyonunun, çalışanlar tarafından tam olarak özümsemiştiği kanaatindeyim	3.860	12	.002	13	3.92	.862
3) Çalışanlarımız, kurumun mevcut durumunu biliyorlar	7.407	12	.000	13	4.23	.599
4) Çalışanlarımız, kurumun nereye ulaşmak istediğini sürekli göz önünde bulundururlar	5.112	12	.000	13	4.08	.760
5) Güvенеbileceğimiz güçlü yönlerimizi biliyoruz	4.788	12	.000	13	4.23	.927
6) Zayıf yönlerimizin farkındayız	2.856	12	.014	13	3.85	1.068
7) Hatalar, büyüklüğü ne olursa olsun, mutlaka cezalandırılır	1.171	12	.264	13	3.31	.947

Yukarıda Tablo 5.4'te Öğrenen organizasyon disiplinlerinden bir diğeri olan Paylaşılan Vizyon konusundaki değerler görülmektedir. 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan anket tablosundaki 1. ve 7. ifade hariç

diğer 5 ifadenin anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Yani bankaların öğrenen organizasyon disiplinleri konusuna yaklaşımlarının en çok 3 (kararsız) mertebesinde olduğunu belirten *6. varsayım* paylaşılan vizyon bakımından bu 5 ifade için ret edilir. Bu 5 ifade için tablodaki ortalamalarda bu sonucu teyit etmekte olup Katılıyorum seçeneğini ifade eden 4 civarında sayılardır. Buda bankaların bu 5 ifadede yer alan paylaşılan vizyonla ilgili hususlara beklenenin üzerinde önem verdiğini göstermektedir. 1. ve 7. ifadelerin anlam düzeyleri 0.05'ten büyük olup *6. varsayımı* doğrular niteliktedir. Zaten bu iki ifade için ortalamalarda Kararsızım seçeneğini ifade eden 3 civarında olup % 95 güven aralığında uygulanan tek örnek t testine göre istatistiksel olarak 6. varsayım kabul edilir. Bu ise öğrenen organizasyon olma konusunda üzerinde çalışılması ve geliştirilmesi gereken ifadeler olarak dikkat çekmelidir. Zira paylaşılan vizyon disiplini, bu 1. ve 7. ifadeler geliştirilmeden eksik kalacaktır.

Tablo 5.5: Takım Halinde Öğrenme ile İlgili Tek Örnek t Testi ve İstatistik Değerleri

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME	Test Değeri = 3			%95 Güven aralığı		
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Kurumumuzda tartışma ve diyalog dengelidir	3.333	12	.006	13	3.77	.832
2) Çalışanlarımız, düşüncelerinin başkaları tarafından sorgulanmasına izin verirler	2.501	12	.028	13	3.54	.776
3) Kurumumuzda işlerle ilgili pratik yapabilecek öğrenme laboratuvarı türünden sanal yapılar (bilgisayar programları gibi) mevcuttur	1.477	12	.165	13	3.62	1.502
4) Kurumumuzda takım üyeleri birlikte öğrenirler	4.503	12	.001	13	4.08	.862
5) Kurumumuzda takımlar farklı görüşleri birleştirerek ortak kararlar alırlar	4.062	11	.002	12	4.00	.853
6) Sahip olunan bilgi, rekabet ortamında avantaj olarak değerlendirilerek kişiselleştirilir ve paylaşılmaz	1.593	11	.139	12	3.50	1.087
7) Kurumumuzda, takım halinde öğrenme kabul görür	4.841	11	.001	12	4.17	.835

Yukarıdaki Tablo 5.5.'tende görüleceği üzere, beş öğrenen organizasyon disiplininin bir diğeri olan Takım Halinde Öğrenme konusunda 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan anketin 3. ve 6. ifadeleri hariç diğer 5 ifadenin anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Yani bankaların öğrenen organizasyon disiplinleri konusuna yaklaşımlarının en çok 3 (kararsız) mertebesinde olduğunu belirten *6.varsayım*, takım halinde öğrenme disiplini bakımından bu 5 soru için ret edilir. Başka bir ifadeyle bu 5 sorunun ortalaması *6.varsayım*da belirtilenin aksine 3(Kararsız)'ten, % 95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklı olup, Katılıyorum seçeneğini ifade eden 4'e yakın sayılardır. Bu da bankaların bu 5 ifadede yer alan takım halinde öğrenme ile ilgili hususlara tahmin edilenin üzerinde bir önem verdiğini göstermektedir. 3. ve 6. soruların anlam düzeyleri 0.05 ten büyük olup bu *6.varsayımı* doğrular niteliktedir. Ortalamalarda Kararsızım seçeneğini ifade eden 3 ten biraz yüksek olmasına rağmen, aralarındaki fark % 95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamsızdır. Buda beraberinde bu iki ifade için varsayımın kabul edilmez düzeyde olması anlamına gelmektedir. Yani bankaların 3.ifadedeki türden sanal öğrenme laboratuvarları ve 6.ifadede belirtilen bilgi paylaşımı konusundaki eksiklerini gidermesi, Takım Halinde Öğrenme disiplini hususunda belli bir yol kat etmesi dolayısıyla Öğrenen Organizasyon olma hususunda ilerlemesi anlamına gelmektedir.

4.SONUÇ

Teknoloji ve ürünlerin hızla değişip yenilendiği, rekabet üstünlüğünün insana dayandığı bir dönemde hem kurum hem de kurumda çalışan bireyler öğrenmeden sorumludur.Öğrenme, bugün daha iyi rekabet edebilmek için varolan birkaç üstünlükten biridir. Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. Bilginin sınır tanımadığı ve ekonomik gücün temel kaynağı olarak kabul edildiği bir zamanda, temelinde öğrenmeye açık insanların bulunduğu öğrenen organizasyonlar ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda öğrenen organizasyon ve disiplinlerinin bankacılık sektöründeki uygulamalarının incelendiği bu çalışmada araştırma bulguları ışığında aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak mümkündür.

"Kurum olarak öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmanız var mı?" sorusuna 9 evet, 4 hayır cevabı verilmiştir. Bunun yanında "Kurumunuzda aşağıdaki öğrenen organizasyon disiplinlerinden hangisi veya hangileri uygulanmaktadır ?" sorusuna bir banka öğrenen organizasyon disiplinlerinin tümünü işaretleyerek cevap vermiştir. Ayrıca anketin ikinci kısmında banka çalışanlarının öğrenen organizasyon kavramını

ve disiplinlerini bilip bilmedikleri konusunda sorulan sorulardan 3 (Kararsız) ortalamaya sahip sonuç elde edilmiştir. 13 bankadan 9'unun öğrenen olma konusunda çalışma yaptıklarını belirtmelerine rağmen, öğrenen organizasyon disiplinlerinin bir bütün olarak uygulanmaması ve gerek öğrenen organizasyon kavramı gerekse disiplinlerinin, banka personeli tarafından bilinmesi hususundaki kararsızlık bu konunun yeterince özümsemediği yahut bu konudaki çalışmalarda bir kopukluk olduğu sonuçlarını akla getirmektedir.

İlave olarak öğrenen organizasyon disiplinleriyle(Sistem Düşüncesi, Kişisel Hakimiyet, Zihin Modeller, Paylaşılan Vizyon ve Takım Halinde Öğrenme) ilgili yine ikinci kısımda 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış tablolara verilen cevaplarda bankaların bu disiplinlere yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu disiplinler ana kütle ortalamaları bakımından incelendiğinde, disiplinlerle ilgili ifadelerin büyük bir kısmının ortalaması test değeri olan 3 (Kararsızım) ten farklı ve büyük çıkmıştır. 4 (Katılıyorum) seviyesinde çıkan bu ortalama değerlere göre, bankalarda aslında öğrenen organizasyon disiplinleriyle ilgili bir çok konuda epeyce yol alındığını ama bunların belirli bir sistem dahilinde yada öğrenen organizasyon olma konusunda değil genel uygulamalar şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir.

• Öğrenen organizasyonların bazı özellikleri vardır. Öğrenen organizasyon olabilmek için bu özelliklerin öğrenen organizasyon olmak isteyen kurum tarafından dikkate alınması ve teker teker yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda öğrenen organizasyon olabilmek için; çalışanların öğrenme gereksinimlerine cevap verebilmek, uygun bir öğrenme ortamı oluşturmak, öğrenme yetersizliklerini görmek ve gidermek, öğrenen organizasyon disiplinlerini bir bütün olarak ele almak, gerekli kaynakları ayırmak ve bu konuda çalışanları teşvik edecek imkanlar sunmak gerekmektedir.

Bu anlamda çalışmayı göz önünde bulundurarak, başta ankete katılan bankalar olmak üzere ülkemiz bankaları için şu önerilerde bulunulabilir:

- Bankaların tüm çalışanları, öğrenen organizasyon ve disiplinleri konusunda ayrıntılı bir şekilde bilinçlendirilmelidir.
- Öğrenen organizasyonların temelinde insan vardır. Bankaların öğrenmeye açık insanlarla çalışmaya dikkat etmesi gerekmektedir.

- Öğrenen organizasyon konusunda, kurum ve kurum çalışanları üzerlerine düşen sorumlulukları tam anlamıyla öğrenerek bu sorumlulukları yerine getirmelidir.
- Öğrenme insanların yaptığı her şeyin içerisinde eklenmelidir.
- Ekip çalışması desteklenmeli, yaratıcılık güçlendirilmeli ve kalite desteklenmelidir.
- Zihinsel modellere yeterince önem verilmelidir.
- Ortak vizyon düşüncesi tam anlamıyla oluşturulmalıdır.
- Diyalog ve tartışma dengeli bir şekilde uygulanmalıdır.
- Varsayımlar rahatlıkla ortaya serilip tartışılabilir.
- Hedefler ve mevcut durum net olarak belirlenmelidir.
- Sistem düşüncesi yerleştirilmelidir.
- Takım halinde öğrenme teşvik edilmelidir.

KAYNAKLAR

AKGEMCİ Tahir, "Sanayi Ötesi Toplum ve Öğrenen Organizasyonlar",
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Konya 1999, Sayı 2

BAYSAL Rauf, "Dünyanın Tüm Organizasyonları Öğrenin!", **Power Aylık Ekonomi Dergisi**, Sayı:5, Nisan 1995.

BRAHAM Barbara J., **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Çev. Ali TEKCAN, 1.b., İstanbul, Rota Yayınları 1998

GÜRAK Hasan, **Kalkınmada Zihinsel Emek (Beşeri Sermaye) Faktörü**, www.bilgiyonetimi.org, 27.04.2004

KOÇEL Taner., **İşletme Yöneticiliği**, 6.b., İstanbul, Beta Yayınları, 1998

MAKRIDAKIS Spyros, "Bilginin Etkisi", **Executive Excellenceden**, Ağustos1998, sayı17

MOCAN Cevdet, "Öğrenen Organizasyonlar", **Executive Excellenceden**, Ağustos1998, sayı17

SENGE Peter M., **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, 3.b., İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1997

ŞİMŞEK Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş**, 5.b. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1998