

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK ÖĞRENME

Gülay BUDAK^(*)

ÖZET

Günümüzde pek çok bilim adamı başarılı örgütlerin tümünün öğrenen organizasyon olarak faaliyet göstermek zorunda olduklarına inanmaktadır. Örgütler giderek artan bir şekilde öğrenmenin önemini kavramaktadırlar. Gerçekte insanların her gün deneyimlerinden öğrendikleri gibi, örgütler de öğrenmektedir. Bu, stratejik planlamayı bir örgütsel öğrenme süreci olarak anlamakla mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgütler, Stratejik Planlama, Stratejik Değişim

1. Giriş

Günümüz dünyasında faaliyet gösteren işletmeler kendilerini giderek daha yoğunlaşan ve ivme kazanan değişim ortamı içinde bulmaktadır. Değişen bir dünyada sürekli başarı; yeni olanaklar aramayı, geçmiş başarı ve başarısızlıklardan yararlanmayı gerektirir (Eren,1998a:485). Bugün artık değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl "Öğrenen organizasyon" haline getirebilecekleri tartışılmaktadır (Koçel, 1999:509). Bu çerçevede çalışmamızda öğrenen örgütlerde stratejik planlamaya ve stratejik öğrenmeye analitik bir bakış açısı ile yaklaşım yapılmaktadır.

2. Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama

İlk defa 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" isimli eserinde kullandığı "Öğrenen Örgüt" kavramının günümüzde yaygın bir kabul görmesini, bilgi çağının özelliklerinde aramak gerekir (Koçel,1999:336). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel bir faktör rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamlarında organizasyonların en önemli varlığı "bilgi" olarak görülmektedir. Çünkü, rekabetçi performans, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayabilme sürecine ve dolaylı olarak da öğrenme düzeyine bağlıdır (Hosley vd.,1994: 5).

Öğrenen örgüt; bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüttür (Garvin,1999:55).

Öğrenen örgüt, yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil, uygun örgüt ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmelerini sağlamayı, bu bilgileri uygulamayı ve buradan elde edilen bilgileri

^(*) Doç.Dr., D.E.Ü.,İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Buca-İZMİR

yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemidir (Dinçer,1998:116). Öğrenen örgüt, kendini yenilemeyi bilir (Süral Özer,1999: 113): Öğrenerek değişir, değişmek için öğrenir. Tüm işletmeler rekabetle ilgili deneyimler yaşarlar ancak, bunların pek azı bu durumdan yararlanabilirler. Bunu başarabilen işletmeler "Öğrenen Örgüt" tanımına uymaktadır. Bu tür işletmeler; süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirirler, çalışanlarının hem bireysel hem de takım halinde öğrenmelerini kolaylaştırır, kendilerini stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli geliştirirler. Öğrenen örgütteki herkes, sorun çözümüne katılımcı olarak katkıda bulunmakta, bu durum, onların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Eren,1998b:98).

Öğrenen örgütlerin tasarlanmasında dört temel öge söz konusudur (Dinçer,1998:116-117):

➤ *Kişisel ustalıkların yaratılması*: Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşmez

➤ *Sürekli gelişme için zihni modeller oluşturma*: Yeni bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin geliştirilmesi için güçlü zihni modellere ihtiyaç vardır. Zihni modeller için; yeni görüşlere açık olma, ön yargılardan arınma, geçmişte kullanılan ve başarılı olmuş modellerin genelleştirilmesinden ve hiyerarşik yapının engellerinden kurtulma, sürekli gelişme için zihni disiplin sağlama ön koşullardır. Zihni modellerin oluşturulmasında örgütler şu konularda kabiliyetlere sahip olmalıdır: Sistemik sorun çözüme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden yararlanma (benchmarking), bilgileri etkili bir şekilde kullanma.

➤ *Paylaşılan vizyon*: Liderin güçlü bir vizyona sahip olması yetmez. Çünkü, liderin vizyonu aşağıya yansımaz veya yansıdığı halde benimsenmeyebilir. Bu nedenle, bütün çalışanların ortaklaşa geliştirdiği veya gerçekleştirmeye çalıştığı bir vizyona ihtiyaç vardır.

➤ *Takım halinde öğrenme*: Bireysel öğrenme insanların gelişmesine yardım ederken, takım olarak öğrenme örgütsel öğrenmeye kapı açar.

Dinçer'e (1998:117) göre öğrenen örgütlerin kurulabilmesi için, her şeyden önce, örgüt yaptığı faaliyetleri bilmeli, rasyonel ilkeleri uygulamalı ve analiz edebilecek alt yapıya sahip olmalıdır (Bilen Örgüt). İkinci olarak, örgüt belirli bir faaliyeti etkileyen faktörleri analiz edebilmeli ve görelî durumunu fark etmelidir (Anlayan Örgüt). Üçüncü olarak, işletmenin aksayan yönetim tekniklerini görerek çözmeye çalışmalı ve yönetim tekniklerini düzeltici araçlar olarak kullanabilecek kapasiteye ulaşmalıdır (Düşünen Örgüt). Son olarak öğrenen örgütler kurabilmek mümkün olacaktır.

Öğrenen Örgütler-Stratejik Öğrenme

Öğrenen örgütlerin temel özellikleri şunlardır (Calvert, 1994:41):

- Her deneyim, gelecekte öğrenmeye yardımcı olur, yararlı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonlarını artırır.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin ve başarılı veya hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretir.
- Ne öğrenildiğini değerlendirdiği gibi nasıl öğrenildiğini de değerlendirir.
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlar.
- Öğrenen örgütler, açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler.

Öğrenme; bilgi ve beceri kazanmaktır. Daha geniş bir tanımlamayla öğrenme; arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir. İnsanların yeni deyimlerinden her gün bir şeyler öğrendikleri gibi, örgütler de öğrenirler. Örgütsel öğrenme; uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi yaratmayı destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitesini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir. Buradan hareketle stratejik planlamayı, bir örgütsel öğrenme süreci olarak ele almak mümkündür (Redding ve Catalanello,1994:21): Stratejik planlama, dinamik iş koşullarını tahmin etmek ve bu koşullara uyum sağlamak için güçlü bir araç sunan bir oluşum hakkında hayat deneyimi olmaktadır.

Strateji, kelime anlamı itibariyle, 'sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme, ve gütmeye' demektir (Dinçer,1998:14). Strateji kavramı, uzun yıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır (Hardwick ve Landuyt,1966; 4).

Strateji kavramı 20. yüzyılın ilk yarısına doğru iktisadi alanda yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanırsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde tanımı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır (Eren,1987; 6).

Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır (Eren,2000; 5). Bu çok değişkenli ortamda değişkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve her birinin davranışlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek ya da birtakım varsayımlardan hareket ederek kantitatif kesin bir programlama yapmak imkansız olmaktadır. Kantitatif araçlarla optimal seçim

hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir (Eren,2000; 5).

O halde bu çevre içinde işletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna geçmesi ile ilgili alternatif kararlar bütünüdür.

Diğer bir tanıma göre ise strateji işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların temin edilmesidir (Dinçer, 1997; 7). İşletmenin genel anlamdaki yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindedir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktör olarak da dış çevre esas alınmıştır.

Öte yandan, günümüzde yazarların çoğunluğu stratejinin dışa yönelik yönü olduğu gibi, içe yönelik yönünün de olduğunu vurgulamaktadır. Burada esas olan nokta bu iki strateji arasındaki uyumluluğun zorunlu olmasıdır. Bu nedenle strateji tanımının daha çerçeveyici ve daha zengin şekilde yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, strateji işletmenin uzun dönemde faaliyetlerini ve yapısını belirleyici şekilde yön vererek stratejik kararlara bir ölçütler seçimi sunar (Taşkiran, 1995; 4). Dış stratejiler işletmenin çevresi ile ilgili ilişki şekillerini tanıtır. Bu çerçevede işletmenin yöneleceği toplum kesimlerini, anlaşmaları, bilgi alışverişini, bireyler ve kurumlar arası ilişki şekillerini ve bu ilişkilerin öngörülen önem derecesini vurgular. Buna karşılık iç stratejiler, işletme içi uygulanacak ilişki şekillerine yöneliktir. Bu anlamda iç stratejiler yönetsel ve güdülemeye ilişkin uygulamalarda hakim olacak prensipleri belirtirler.

Özetle; rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren,1987;9).

Günümüzde dış çevre, hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Bu değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen yönetim yapısına sahip olmaya bağlı olmaktadır. Stratejinin temel amacı, işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır.

Böylece, bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer,1997;9-10):

1. *Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir.* Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Bu tahminler yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar.

2. *İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir:* Strateji, işletmeye, ne tür bir işletme olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Bu soruların cevabını verebilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu eğilimlerini, önyargılarını vb. öğrenme fırsatı verecektir.

3. *Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar:* Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı olanaklı kılar. Sistem yaklaşımı içinde düşünülürse, bir işletmenin kendisine ait bir çevresi olduğu gibi, onun alt sistemlerinin her birinin de kendisine has çevresi olduğu görülür. Bu çevrenin her birinin özellikleri farklıdır. Bu farklılıklar sebebiyle işletmenin alt bölümleri zaman içerisinde ayrılmaya ve farklı amaçlara yönelmeye başlarlar. Bunu önleyebilmek için etkili bir koordinasyona ve hedef birliğine ihtiyaç vardır. İşte strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur.

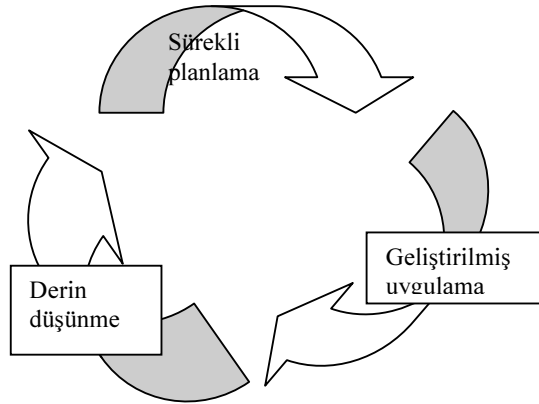
4. *Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana sevk eder ve planlar için çerçeve oluşturur:* Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için işletmenin genel amaçlarından aşağıya doğru inildikçe daha ayrıntılı hale gelen planlar yapmak gerekir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve kural oluşturur. Gerçekte iktisadi alanda hayatta kalma savaşı veren bir işletme, temel stratejilerini doğru tespit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır.

5. *Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir:* Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin; problemlerin ayrıntısı ile analiz edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına, zaman baskısı olmadan fırsat tanır.

Planlama harekete geçmeden önce düşünmek demektir (Özalp, 1995;123).Gelecekteki günlerden emin olunamayacağını bilen yöneticiler, ileride meydana gelebilecek olaylarla ilgili işletme içinde alınmış bütün kararların sistematik bir şekilde incelenmesi gereğini duyarak planlama işlevinden yararlanmaktadır. Sistematik bir yöntem olan planlama sayesinde gelecekte belirli bir zaman süresi sonunda erişilmesi istenen amaçlar açıkça belirlenir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede olabilecek değişiklikler tahmin edilerek karar süreçleri içine yeni veriler dahil edilir. Planlama işletmenin bütün bölümlerini ve bunlara ait verileri kapsayan bütünsel bir yöntem olduğundan geleceğin bütün kararlarının tepkileri uygulamaya

geçmeden önce dikkatlice değerlendirilip, meydana gelebilecek kazanç ve kayıplar belirlenir (Eren,1987; 42).

Stratejik planlama , işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, en yüksek yönetim seviyelerinde, sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün - pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir (Steiner, Cannon, 1971; 13-14). Stratejik planlama örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen büyük sorunlarla ilgili planlardır (Akat, Budak, Budak,1999: 146). Her yıl işletmenin çevresi incelenir ve işletmeyi etkileyen çevresel trendler hakkında bilgi edinilir (Redding ve Catalanello, 1994: 21). Stratejik planlama rasyoneldir. Sistematik analizlerle elde edilen objektif verilere dayanır, yönetime karmaşık işletme koşullarını anlama ve çözme yeteneği sağlar. "Ancak günümüzde stratejik planlama saldırı altındadır. Fortune Dergisine göre, stratejik planlama tamamen bürokratik, anormal derecede kantitatif ve geniş ölçüde günün önemli konularına ilgisizdir" (Redding ve Catalanello, 1994: 21). Stratejik planlamaya yöneltilen yukarıda sözü edilen bu eleştiri bir ölçüde geçerli kabul edilebilir. Çünkü en hassas ve sofistike çevresel öngörülme yöntemleri olsa bile, örgütler en umulmadık olaylarla sık sık yüz yüze gelebilmektedir. Henry Mintzberg ve James Waterson'a (1985:257-272) göre pek çok durumlarda, bir çok işletme stratejisi, önceden düşünülmüş planlardan ziyade bir stratejik öğrenme sürecinin doğrudan sonucudur. Stratejik öğrenme süreci döngüseldir ve üç aşamadan oluşur (Çizim 1).



Çizim 1. Stratejik Öğrenme Döngüsü

Kaynak: REDDING John C. ve Ralph F. Catalanello (1994), **Strategic Readiness the Making of the Learning Organization**, Jossey Bass Business Management, San Francisco:24.

Öğrenen Örgütler-Stratejik Öğrenme

Sürekli Planlama (Redding ve Catalanello,1994: 24): Geleneksel olarak örgütler biçimsel, yazılı ve ayrıntılı programlar ve değiştirilmeye ihtiyaç duyan iletişim prosedürleri üzerine kurulmuştur. Bunun tersine öğrenen örgütlerde sabit planlar esnek, açık stratejik yönergelerle yer değiştirmektedir. Stratejik planlar, stratejik değişiklik için elzemdir. Örgütler, çevreleri hakkındaki bilgileri analiz etmeli, stratejik yönergeleri hazırlamalı ve gelecekteki değişimler için amaç ve planlarını geliştirmelidir. Öğrenen örgütlerde, planlama sorgulanmış, rafine edilmiş ve uygulama çabalarından elde edilen anlayışlar kadar çevreleri hakkında en güncel bilgilere dayalı olarak değiştirilmiş bir sürekliliktir. Sonuç olarak, öğrenen örgütlerde re-vizyon, vizyondan daha önemli olabilir. Planlama açık ve sürekli bir süreç olarak görülmektedir.

Geliştirilmiş Uygulama (Redding ve Catalanello,1994: 24-25): Eskiden planlar geliştirilirdi, bunlar yönetilmek için ihtiyacı. Öğrenen örgütlerde uygulama eylemi, geleneksel örgütlerdeki faaliyetlerden büyük ölçüde farklıdır. Öğrenen örgütlerde bireyler ve gruplar yaratıcı, otonom ve stratejik yönelimlerin yorumlandığı ve planların ortaya çıktığı spontan yollar içinde faaliyet gösterirler. Pek çok başarılı değişim çabaları; şirketin gerçekleştirdiği en yüksek başarı, esas yenilikler ve çok sayıda deneyimlerin çoğaltılmasıyla başlamaktadır. Böylece geniş ölçekli stratejik değişim güncel doğası değişimin ortaya çıkmasına çabalayan işletmedeki insanların eylemleriyle ortaya çıkarılır. Başarılar, değişen biçimsel yapıları, ödülleri, prosedürleri ve örgütlerin sistemlerini güçlendirir ve kurumsallaştırır.

Derin Düşünme (Redding ve Catalanello,1994: 25): Öğrenen örgütlerde öğrenme şu anda olan bir şey değildir. Öğrenme, bir faaliyet sonuca bağlandığı zaman ve bir şeylerin nasıl yapıldığı kontrol edildiğinde başlar. Öğrenen örgütler, yeniden değerlemeyi zorlayan sorunları ve krizleri beklemez. Öğrenen örgütler, temel inançları sorgulamaya ve mevcut sorunlara sistematik çözümler aramaya çabalar. Geleneksel stratejik planlama firmalara düşünme için sınırlı fırsatlar sağlar. Diğer yandan öğrenen örgütler, faaliyeti sürekli olarak ele alır, bu faaliyet üzerinde düşünür ve bu öğrenme süreci vasıtasıyla elde ettiği anlayışlara dayanarak planlarını değiştirir. Amaç; gelecek yıl planlama dönemini veya yeniden değerlemeyi gerektirecek bir krizi beklemeden tüm değişim çabaları içinde bütünleşik bir anlayışla stratejik değişimin etkinliğini ve hızını maksimize etmektir.

Buradan hareketle, öğrenen örgütlerdeki stratejik planlamanın geleneksel stratejik planlamadan farklı yönlerini Tablo 1'deki gibi gösterebiliriz.

Tablo 1. Stratejik Değişim Hakkında Geleneksele Karşı Öğrenen Uyumlu Varsayımlar

Geleneksel Varsayımlar	Öğrenme Uyumlu Varsayımlar
Her stratejik değişim firmanın tarihinde yeni bir sayfadır. Geriye dönüp bakmaktan elde edilecek pek fazla bir şey yoktur.	Her stratejik değişim, değişim çabaları akımının bir parçasıdır. Geçmişten öğrenilebilecek çok şey vardır.
Gelecek öngörülünebilir. Böylece, planlar tahminlenmiş değişimleri öngörmeyi gerektirir.	Gelecek öngörülünebilir. Planlama, gelecekte olası değişiklikleri tahminlemeyi gerektirir.
Açık, kapsamlı bir stratejik vizyon, bize gelecekteki yolu gösterir.	Stratejik vizyonun temel değeri, firmayı eyleme geçmeye ve öğrenmeye zorlamasıdır.
Stratejik değişim ayrıntılı, biçimsel, kapsamlı uygulama planı vasıtasıyla en iyi şekilde başarılır.	Stratejik değişim, doğrudan işletme sorunlarına odaklanmış ivedi yollar bulmayı başlatma vasıtasıyla en iyi şekilde başarılır.

Kaynak: REDDING John C. Ve Ralph F. Catalanello (1994), Strategic Readiness the Making of the Learning Organization, Jossey Bass Business Management, San Francisco, s:57.

Sonuç olarak, öğrenen örgütlerin stratejik planlamaya yaklaşımında dört unsurdan söz edilebilir (Redding ve Catalanello,1994: 58-72; Garvin,1999: 51-81):

◆ Geçmişten öğrenme: Her örgüt, her bölüm kendi geçmişine sahiptir. Öğrenen örgütler sürekli olarak tarihlerini, benchmarklarını, sorunlarını ve başarılarını belirlemeye çalışır. Örgütler, başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve çıkarılacak dersleri iş görenlerin kolaylıkla yararlanabileceği biçimde kaydetmelidir. Çünkü, başarısızlıktan edinilen bilgi, genellikle daha sonraki başarının kazanılmasına yarar. Bundan başka, öğrenen örgütlerde değişme yeteneklerine yararlı bulgular sunabilen geçmiş sorunlar ve durumlardan herkese teşmil edilebilir.

◆ Çok olasılıklı geleceği öngörümleme: Daha öncede ifade edildiği gibi, geleneksel ve öğrenen örgütler arasında stratejik planlamaya yaklaşımlarda farklılıklar vardır. Öğrenen örgütlerin planlamaya yaklaşımları çerçevesinde eğer herhangi bir geleceği tahminlemek olanak dışı ise, planlama nasıl mümkün olacaktır? Redding ve Catalanello'ya göre "Senaryo Planlaması" olarak adlandırılan bir yaklaşımdan söz edilebilir. Senaryo planlar ile firmalar, birkaç farklı muhtemel gelecek senaryolarını öngörür ve aynı zamanda bunların tümü

için planlar yapar. Senaryo planlaması, yaratıcı işletme stratejilerini içerir. Senaryo planlaması şöyle çalışır: Örgüt için en muhtemel geleceği sunan bir temel durum senaryosu yapmak için bir seri varsayımlar geliştirilir. Sonra bu alternatif senaryo serileri olumlu ve olumsuz olarak tasnif edilir. Daha sonra, işletmenin temel tahminlerine en fazla meyden okuyacak acid-test senaryoları yaratılır. Çoğunlukla üç veya beş tane olan söz konusu senaryolar; bu senaryoların doğasında var olan riskleri başarıyla yönetecek ve olası farklı gelecek dönemlerinden geçerken firmanın performansını maksimize edecek yaratıcı işletme stratejilerinin oluşumunu teşvik etmek için kullanılır.

◆ *Stratejik vizyonları ve re-vizyonları geliştirmek:* Vizyon başarılı değişim çalışmalarının elzem bir parçası olarak kabul edilir. Öğrenen örgütlerde bir vizyon, stratejik öğrenmenin kollektif yolculuğuna güç katan akışkanlık sağlar. Ancak, orijinal vizyon sürekli re-vizyondan daha az bir öneme sahiptir.

◆ *Açık olma ve mevcut işletme sorunlarına odaklanmış planlar geliştirme:* Örgüt karşılaştığı işletme sorunlarına konsantre olmalı, kısa vadeli benchmarklarla hızla eyleme geçmeli, hızlı görüşmelerle çabuk öğrenmeyi sağlamalıdır.

3.Sonuç

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu yeni dönemin temel özelliklerinden birini “Globalleşme” olgusunun oluşturduğu bilinmektedir. Globalleşme sonucu, giderek sertleşen ve hatta bazı yazarlar tarafından “İmhacı rekabet” olarak nitelendirilen ortamda yaşayabilmek ve değişimin artan ivmesine uyum sağlayabilmek için örgütler, değişen koşullara uygun bilgileri toplayıp değerlendirmek ve zamanı geldiğinde bu bilgiyi gerektiği şekilde kullanmak ve yeni bilgiler edinmek zorunda kalmışlardır.

Öğrenerek kendilerini yenileyen öğrenen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk ve başarılı bir şekilde hayata geçirebilmektedirler. Bu çerçevede stratejik planlama, dinamik çevre koşullarını öngörümlemek ve bu koşullara uygun davranış gösterebilmek için örgütler açısından önemli bir araç niteliğini taşımaktadır. Örgütler stratejilerini belirlerken, örgüt-çevre etkileşimlerini, örgütün çevresel faktörlere karşı gösterdiği tepkileri, organizasyon yapısını ve personelin davranışlarını dikkate almak zorundadır. Bilindiği gibi stratejinin ana amacı; örgütün kaynak ve yeteneklerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır. Bununla birlikte, çevrenin değişim hızı giderek arttığından dolayı özellikle bazı sektörlerde stratejik planların kapsadığı sürenin giderek azaldığı söylenebilir. Böylece, bazı yazarlar artık, işletme stratejilerini, stratejik öğrenme sürecinin doğrudan bir sonucu olarak ele almaya başlamışlardır.

ABSTRACT

Nowadays many scientists believe that successful organizations will al need to operate as learning organizations. Organizations are increasingly recognizing the importance of learning. In fact just as everyday people learn from their experiences, so do organizations. It is possible to undersand strategic planning as a process of organizational learning.

KAYNAKÇA

- AKAT İlter, Gönül Budak, Gülay Budak (1999): *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 3. Baskı.
- DİNÇER Ömer (1997): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DİNÇER Ömer (1998): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,Genişletilmiş ve yenilenmiş 5. baskı.
- EREN Erol (1987): *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Bayrak Matbaacılık, Cilt I, Genişletilmiş ve gözden geçirilmiş 2. Baskı.
- EREN Erol (1998a): *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Yenilenmiş 5. Baskı
- EREN Erol (1998b): *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN Erol (2000): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,Genişletilmiş 5. Baskı.
- GARVIN A. David (1999): "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", *Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yay. No: 293.
- HOSLEY Suzanne Milller, Agnes Twlau, Ferdinand K. Levy, Dareens S. K. Tani (1994), "The Quest for the Competitive Learning Organizations", *Management Decisions*, Vol:32,No:6.
- KOÇEL, Tamer (1999): *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta A.Ş., İstanbul, Gözden geçirilmiş 7. Baskı.
- MINTZBERG Henry ve James WATERS (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, (Aktaran: REDDİNG John C. Ve Ralph F. Catalanello (1994), *Strategic Readiness the Making of the Learning Organizaton*, Jossey Bass Business Management, San Francisco,s:22)

Öğrenen Örgütler-Stratejik Öğrenme

- ÖZALP İnan (1995): *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt 1, Metin Ofset, Eskişehir.
- REDDING John C. Ve Ralph F. Catalanello (1994), *Strategic Readiness the Making of the Learning Organizaton*, Jossey Bass Business Management, San Francisco.
- STEINER, Cannon (1971): Multinational Corporate Planning (Aktaran Erol EREN, *Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü.İ.F. Yay. No:183, İstanbul,1987).
- SÜRAL ÖZER Pınar (1999), *Benchmarking*, Vizyon Yayınlan,İzmir.
- TAŞKIRAN Necati (1995): *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, Kardeşler Matbaacılık, İzmir.