

ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMA SÜRECİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE ROLÜ

Doktora Öğrencisi, Rahil Aicha Siga

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, sigarahil93@gmail.com

Doç. Dr. Yasemin BAL

Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, yaseminmutluay@gmail.com

ÖZET

Öğrenen organizasyon oluşumunda liderliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonlar, çalışanlarının bireysel ve kolektif yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanarak kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Öğrenen organizasyon oluşumu geleneksel olarak hiyerarşik yapılar ile değil, esnek bir organizasyon yapısı ile mümkün olabilmektedir. Kurumun misyon ve vizyonuna entegre olmuş, yeniliğe ve değişime ayak uydurabilen çalışan katılımı bu oluşumda ön plana çıkmaktadır. Lider, organizasyonu rutin kısıtlamalarından kurtararak, bireylerin sürekli olarak hedeflerine ulaşmak için yeteneklerini artırmaya çalışmakta ve organizasyonu yaratıcılığı ve yeniliği besleyen açık bir alana dönüştürmeye çabalamaktadır. Öğrenen organizasyonlarda yeni düşünce modellerinin varlığı desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. Çalışanların grup olarak birbirlerinden bir şeyler öğrenmek için isteklerinin serbest bırakıldığı bir organizasyonel ortam yaratılması çok önemlidir. Bireyin bilgi ve deneyimlerini edinme ve inançlarını oluşturma yolu olan çalışanlar için öğrenme modellerinin geliştirilmesine vurgu yapan Senge, bunun öğrenen bir organizasyona dönüşmenin en önemli anahtarlarından biri olduğuna değinmektedir. Bu nedenle, yeni fikirler ve bilgiler edinilmeli bu bilgi, organizasyonun üyeleri arasında özgür biçimde bilgi alışverişi yoluyla tüm bölümlere ve üyelere aktarılmalıdır. Bilginin yönlendirilmesi gerektiği durumlarda liderler, bireylerin sahip olduğu örtük bilgiyi organizasyonun sahip olduğu açık bilgiye dönüştürmek için çalışmaktadır. Böylece stratejik bir rekabet avantajına sahip öğrenen bir organizasyona dönüşmek kolaylaşabilecektir. Bu çalışmanın amacı; öğrenen organizasyon oluşumunda liderliğin önemini ve rollerini incelemek ve literatür incelemesi bağlamında ortaya koymaktır.

Anahtar Sözcükler: Öğrenen Organizasyon, Liderlik, Örgütsel Öğrenme.

THE IMPORTANCE AND ROLE OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF BEING A LEARNING ORGANIZATION

ABSTRACT

Leadership has an important role in the formation of a learning organization. In this direction, organizations aim to create an environment where their employees can develop themselves by making the best use of their individual and collective abilities. Learning organization formation is not possible with traditional hierarchical structures, but with a flexible organizational structure. Employee participation, which is integrated with the mission and vision of the institution and can keep up with innovation and change, comes to the fore in this formation. By freeing the organization from its routine constraints, the leader constantly tries to increase the abilities of individuals to achieve their goals and strives to transform the organization into an open space that nurtures creativity and innovation. The existence of new thinking models in learning organizations is supported and encouraged. It is very important to create an organizational environment in which employees are free to learn from each other as a group. Emphasizing the development of learning models for employees, which is the way of acquiring knowledge and experience of the individual and forming their beliefs, Senge mentions that this is one of the most important keys to transforming into a learning organization. Therefore, new ideas and information should be acquired and this knowledge transferred to all departments and members through free exchange of information among members of the organization. In situations where knowledge needs to be directed, leaders work to transform the tacit knowledge of individuals into explicit knowledge of the organization. Thus, it will be easier to transform into a learning organization with a strategic competitive advantage. The aim of this study is to examine the importance and roles of leadership in the formation of a learning organization and to reveal it in the context of literature review.

Keywords: Learning Organization, Leadership, Organizational learning

GİRİŞ

Öğrenen organizasyonlar, rollerini kendi seviyelerinde oynayan bireyler ve gruplar aracılığıyla sürekli olarak uyum sağlama ve değişme yeteneklerini geliştiren organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon kavramı, bu organizasyonu oluşturan personelin bütünleşik bir değerler sistemi, idari kanaatleri ve davranışsal uygulamalarına dayanmaktadır. Bu kavram artık sadece yeni bir yönetim eğilimi değil, dünyadaki çoğu büyük şirket ve kuruluş tarafından başarıya ulaşmak ve çevredeki gelişmelere ayak uydurmak için benimsenen bir yaklaşım ve uygulama hâline gelmektedir. Temel görevleri bireylerin potansiyel enerjilerini açığa çıkarmak ve bireyler, gruplar ve örgüt düzeyinde bir iş birliği, yaratıcılık ve yenilikçilik atmosferi yaratmak olan idari liderlerin varlığı olmadan öğrenen bir organizasyona ulaşmak mümkün değildir. Öğrenen organizasyona ulaşmak için öğrenmeyi arayan organizasyon liderlerine, değişime uyum sağlamak ve bu değişimi kabul etmek için büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu nedenle lider için yeni görevlerin ortaya çıktığı, tüm çalışanlar için öğrenme sürecini hızlandıran ve kolaylaştıran, öğrenme liderliğini yöneten bir dizi ilke mevcut olmalıdır. Süreçler, ürünler ve hizmetler gibi çeşitli alanlarda, bireylerin iş yapılarında ve fonksiyonlarında, çalışma takımlarında ve idari uygulamalarda sürekli iyileştirme ile sonuçlanan, organizasyonun başarısına ve performansında mükemmelliğe yol açan organizasyonda iş ve ürünler gereklidir.

Bazı araştırmacılar, liderlik ve organizasyonda öğrenme arasındaki yakın ilişkiye rağmen liderin örgütsel öğrenmeyi etkilediği davranışların doğasını açıklayan az sayıda çalışma olduğuna inanmaktadır. Bu çalışmalar arasında Senge'nin öğrenen organizasyonda liderin rolünün önemini vurgulayan yaklaşımı bulunmaktadır. Liderin rolü bilgilendirici, etkileşimli ve karar verici olmaktan çıkıp tasarımcı, öğretmen ve öğrenen organizasyon için rehber olarak yeni roller kazanmaya dönüşmüştür.

Öğrenen Organizasyonun Tanımı ve Özellikleri

Küreselleşme; kuruluşların değişen çevrelerine uyum sağlamalarını ve ürünlerinin veya hizmetlerinin pazar taleplerini karşılayıp karşılamadığını anlayabilmeleri için rekabet avantajı kazanmalarını ve korumalarını gerektirir. Rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için organizasyonlar, öğrenme kapasitelerini artırmalı ve başarılarından ve başarısızlıklarından elde ettiği deneyimlerle daha iyi ve daha hızlı öğrenebilmelidir. Organizasyonların yeni pazar taleplerine ayak uydurmasına yardımcı olmak için ortaya çıkan bir organizasyon modeli, öğrenen organizasyon kavramıdır. Öğrenen organizasyonlar, kendini sürekli geliştirmeyi ve istihdam edilebilirliği destekleyen bir organizasyon sistemi aracılığıyla bireysel öğrenmeyi daima teşvik eder, hızlandırır ve ödüllendirir (Marquardt, 2002:105). Öğrenen organizasyonlar oluşturabilmek, nasıl düşünüldüğü ve etkileşimde bulunduğu konusunda temel bir değişimi gerektirmektedir. Öğrenen organizasyonlar makineler değil, yaşayan organizmalardır. İnsanlara çok benzer şekilde ortak bir kimlik duygusuna ve temel bir amaca ihtiyaç duyarlar (Marquardt, 2002:108). Öğrenen organizasyon, istenilen beklentileri yaratarak organizasyonunu geliştirmek için kendini değişime adapte edebilen ve sürekli öğrenen bir organizasyon kültürü oluşturmaya hizmet eden kavramları sunan bir sistem olarak düşünülebilir (Senge, 1990; Alipour ve Karimi, 2011:144).

Mevcut çevresel ortamın organizasyonlar üzerinde yarattığı rekabet baskısı; risk alma ve yaratıcılığa odaklanma ihtiyacını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle kurallara uyma ve uygulama konusunda ısrar eden geleneksel yönetim tarzları artık uygun görülmemektedir. Böyle bir ortamda yeni yetkinlikler ve yetenekler geliştirmek önem kazanmakta ve bu da öğrenmeyi örgütlerin merkezine yerleştirmektedir. Bu durum, "Öğrenen Organizasyon" olarak bilinen yeni organizasyon biçimlerinin geliştirilmesini sağlamıştır. Bu tür organizasyonlar daha uyumlu ve esneklerdir. Aynı zamanda organizasyonel performansı iyileştirmek ve organizasyonel öğrenmeyi geliştirmek için bireylerin öğrenmesinden faydalanmaktadır (Rijal, 2010:120). Bir öğrenen organizasyonun en önemli unsurları ve özellikleri arasında şunlar yer almaktadır:

- **Kişisel uzmanlık**

Organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenmektedir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez ancak o olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşmez (Senge, 1990: 139). Kişisel ustalık; kişisel

vizyonu sürekli olarak netleştirme ve derinleştirme, enerjisi odaklama, sabrı geliştirme ve gerçeği nesnel olarak görme disiplindir. Kişisel ustalık bunları içermesine rağmen yetkinlik ve becerilerin ötesine geçer. Ruhsal büyümeyi içermesine rağmen ruhsal açılmanın ötesine geçer ve ustalık, özel bir yeterlilik türü olarak görülür (Sadeghi vd., 2014:52).

- **Sistem düşüncesi (sistemik düşünme):** Senge, sistemik düşüncenin her şeyi bir bütün olarak araştırdığını ve her şeyin birbiri ile son derece alakalı olduğunu belirtmektedir. Dünya bütünlük nitelikleri sergilemektedir. Bu nitelikler, işte ve evde hayatın her yönü ile ilgilidir. Olaylar uzay ve zamanda farklıdır ancak hepsi birbiriyle bağlantılıdır. O hâlde olaylar ancak bütünü düşünerek anlaşılabilir. Yaşam, olayları yalnızca eylemlerin birbiriyle ilişkili eylem kalıplarına katkıda bulunduğu bilgiyle anlamlı bir şekilde anlamlandırılabilir (Flood, 1998:260). Etkili problem çözme, bir sistem düşünürü olma becerisini gerektirmektedir. Senge (1990) ve diğerleri, herhangi bir lider için bu özelliğin kritik önemini güçlü bir şekilde göstermiştir. Sistem düşünürleri; sorunlar, olaylar ve veri noktaları arasındaki bağlantıları yani parçalardan ziyade bütünü görme yeteneğine sahiptir. Sistem düşüncesi, kişinin hiyerarşideki konumuna dayanan kararlı, desenli etkileşimler veya ilişkilerin aksine dinamik ağlarla sonuçlanan yapısal ilişkileri çerçeveleme yeteneğini gerektirmektedir (Marquardt, 2000:234).
- **Zihinsel modeller:** Zihinsel model; bir olaya, duruma, faaliyete veya kavrama ilişkin imaj veya bakış açısıdır. Senge (1990a), zihinsel modellerle çalışma disiplininin aynayı içe çevirmekle dünyanın içsel resimlerini veya görüntülerini nasıl ortaya çıkaracağını öğrenmek ve sonra onları yüzeye çıkarmak ve sıkı bir incelemeye tabi tutmakla başladığını vurgular. Bu, “insanların kendi düşüncelerini etkili bir şekilde ortaya koyduğu ve bu düşünceyi başkalarının etkilerine açık hâle getirdiği, sorgulama ve savunmayı dengeleyen, öğretici konuşmaları sürdürme” becerisini içerir (Marquardt, 2002:53).
- **Paylaşılan Vizyon:** Paylaşılan vizyon, ortaya çıktığı andan itibaren birçok kişinin bağlı olduğu ve her birinin kişisel vizyonunun yaratıldığı bir vizyondur. Paylaşılan vizyon, paylaşılan çalışma değerlerine, ortak bir amaç duygusuna, aslında temel bir karşılıklık düzeyine atıfta bulunur. İçgörüler ve ilkeleri kişisel ustalıktan kolektif bir özlem ve ortak bağlılık dünyasına doğru genişletir (Flood, 1998:266). Bu nedenle birden fazla vizyon, kişisel vizyonları aynı anda aşan ve birleştiren bir eylem sürecinde bir arada var olmaya teşvik edilir. Her bireyin vizyonunu yönetmek ve bunları ortak bir vizyona doğru genişletmek bir organizasyonun geleceğini yaratma kapasitesini genişletmeye yardımcı olmaktadır (Senge, 1990a:9).
- **Takım ruhu:** Bu tür öğrenme, “bir ekibin üyelerinin gerçekten arzu ettiği sonuçları yaratmak için kapasitelerini hizalama ve geliştirme süreci” olarak görülür. Kişisel ustalık ve paylaşılan vizyon üzerine kuruludur ancak bunlar yeterli değildir. İnsanların birlikte hareket edebilmesi gerekir. Senge, ekipler birlikte öğrendiğinde yalnızca organizasyon için iyi sonuçlar elde etmekle kalmayıp üyelerin başka türlü olabileceğinden daha hızlı büyüyeceğini öne sürmektedir (Senge, 1990:5).

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreçleri (nasıl öğrenileceğini öğrenmek), öğrenme içeriğinden daha önemli

olmasa da önemli olarak kabul edilir. Öğrenme ihtiyaçlarını tanımlama yeteneği, cevapları bulmak kadar önemlidir. Organizasyon genelinde bilgi, beceri ve tutumları geliştirmek için fırsatlar yaratılır. Günümüz dünyasında hayatta kalmak ve başarı için sürekli öğrenme esastır (Marquardt, 2002:77).

Tablo 1: Öğrenen Organizasyonun Üç Yapı Taşı

Yapı Taşı	Ayırt Edici
Destekleyici bir öğrenme ortamı	Çalışanlar: <ul style="list-style-type: none">• Başkalarıyla aynı fikirde olmama, saf sorular sorma, hatalara sahip çıkma ve azınlık bakış açıları sunma konusunda kendinizi güvende hissedin• Karşıt fikirlerin değerini kabul edin• Risk alın ve bilinmeyeni keşfedin• Organizasyonel süreçleri gözden geçirmek için zaman ayırın
Somut süreçleri	öğrenme Bir ekip veya şirketin aşağıdakiler için resmi süreçleri vardır: <ul style="list-style-type: none">• Bilgi üretme, toplama, yorumlama ve yayma• Yeni tekliflerle denemeler yapmak• Rakipler, müşteriler ve teknolojik trendler hakkında istihbarat toplamak• Sorunları belirleme ve çözme• Çalışanların becerilerini geliştirmek
Öğrenmeyi liderlik	pekiştiren Örgütün liderleri: <ul style="list-style-type: none">• Alternatif bakış açılarını benimsemeye istekli olduğunuzu gösterin• Sorun üzerinde zaman harcamanın önemine işaret edin• tanımlama, bilgi aktarımı ve yansıtma• Aktif sorgulama ve dinleme ile meşgul olun

Kaynak: D.A. Garvin, A.C. Edmondson ve F. Gino. (2008). Is Yours a Learning Organization? , Harvard Business School Publishing Corporation.

Her yapı taşıdaki performansı değerlendirerek, iyileştirilmesi gereken alanları belirleyerek şirketinizi ideal öğrenim kurumuna çok daha yakın hale getirirsiniz (Garvin, Edmondson, and Gino; 2008: 112). Örgütsel öğrenmenin üç yapı taşı birbirini güçlendirir ve bir dereceye kadar örtüşür. Liderlik davranışlarının destekleyici

öğrenme ortamlarının yaratılmasına ve sürdürülmesine yardımcı olması gibi, bu tür ortamlar da yöneticilerin ve çalışanların somut öğrenme süreçlerini ve uygulamalarını sorunsuz ve verimli bir şekilde yürütmelerini kolaylaştırır. Erdemli döngüyü sürdüren somut süreçler, liderlerin öğrenmeyi teşvik edecek şekilde davranmaları ve bu davranışı başkalarında geliştirmeleri için fırsatlar sağlar.

Öğrenen Organizasyonlarda Liderlerin Rolü ve Görevleri

Senge (1994), öğrenen organizasyon liderleri için farklı bir rol belirlemiştir. Benzer şekilde birçok yazar, liderliğin öğrenen organizasyonun gelişiminde oynadığı önemli rolü vurgulamıştır. Kültür kavramı aynı zamanda öğrenen bir organizasyonun gelişmesinde en önemli değişken ve temel bileşenlerden biridir. Senge, giderek daha karmaşık ve çalkantılı bir ortamda uzun vadede rekabet avantajını sürdürmenin tek yolunun deneyim, deney, sorgulama ve diyalog yoluyla sürekli öğrenme ile karakterize edilen bir öğrenme kültürü olduğunu öne sürmektedir (Rijal, 2010:119).

Öğrenen organizasyon bu nedenle takipçilerde en iyiyi ortaya çıkaran bir lider ile daha uyumlu ve esnek bir liderlik gerektirmektedir. Senge, öğrenen bir organizasyon inşa etmek için önemli olan “tasarımcı lider”, “öğretmen lider” ve “hizmetkâr lider” olarak üç liderlik rolü tanımlamaktadır. Benzer şekilde Marquardt (1996), öğrenen bir organizasyonda altı liderlik rolü belirlemiştir. Öğrenen organizasyonda liderliğin en önemli yönü olarak eğitmen, koç ve mentor rolünü görmektedir. “Bilgi yöneticileri”, “birlikte öğrenenler ve öğrenme modeli” rolünde liderler öğrenenlerin kendileridir. “Mimar ve tasarımcılar” ve “koordinatör” olarak takipçileri ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive eden bir öğrenme ortamı yaratmaktan sorumludurlar. Johnson (2002), vizyon oluşturma, yetkilendirme ve liderin öğrenmedeki rolünü öğrenen organizasyon liderleri için önemli beceriler olarak görmektedir (Rijal, 2010:120).

Liderin Yeni Görevleri

Öğrenen organizasyonlarda liderlik, daha incelikli ve önemli işlere odaklanır. Öğrenen bir organizasyonda liderlerin rolleri, karizmatik karar vericinininkinden önemli ölçüde farklıdır. Onlar liderler tasarımcılar, öğretmenler ve görevlilerdir. Bu roller; ortak vizyon oluşturma, geçerli zihinsel modelleri yüzeye çıkarma ve onlara meydan okuma, daha sistemik düşünme kalıplarını teşvik etme yeteneği gibi yeni beceriler gerektirmektedir. Kısacası öğrenen organizasyonlardaki liderler, insanların geleceğini şekillendirmek için yeteneklerini sürekli olarak genişlettikleri organizasyonlar kurmaktan yani öğrenmeden sorumludur (Schein, 2006:769) Öğrenen organizasyonların oluşturulmasında üst kademe yöneticilerinin belirlenen rol ve görevleri aşağıda sıralanmış ve sırası ile kısaca tartışılmıştır:

- **Ortak Bir Vizyon Yaratabilme:** Öğrenen organizasyonlar, çalışanların örgütlerin geleceğini açıkça görmelerini, vizyondan haberdar olmalarını ve buna inanmalarını gerektirir. Bunun sağlanması,

organizasyonda ortak bir vizyon oluşturulmasını gerektirmektedir (Okumuş vd., 2007). Öğrenen örgütlerde üst düzey yöneticiler, örgütlerinin vizyonunu oluşturmaya çalışmalı ve çalışanları sürece dâhil etmelidir. Senge'ye göre öğrenen örgütlerinde yöneticilerin bir vizyon belirlemek ve benimsemek için her düzeydeki çalışanla birlikte çalışması ve onların fikirlerinden yararlanmaları gerekmektedir (Senge, P. (1990b) 7-23). Yöneticiler, çalışanları olumlu yönde yönlendirmek ve motive etmek için heyecan verici yönere ve meydan okuma gücüne sahip olmalıdır. Ayrıca üst düzey yöneticiler bir grup veya bir çalışan grubuna paylaşılabilir değerleri göstermeli ve onlara örnek olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar vizyonu benimseme ve işi öğrenen bir organizasyona dönüştürme konusunda isteyerek hareket etmeyecektir (Marquardt, 2000:233-240).

- **Yenilikçi Olma ve Risk Alabilme:** Odak noktası, bir ortamı yaratmak için en iyi olan, eski yöntemlere meydan okuyabilen, riski teşvik edebilen liderlerdir. Liderler sürekli olarak büyüme ve gelişme için yeni potansiyel alanlar aramalıdır (Marquardt, 2000:235). Çoğu zaman organizasyonda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına izin verilmez çünkü bunlar mevcut veya yerleşik zihinsel modeller veya bir şeyler yapma yolları ile çelişebilmektedir. Yeni liderin görevi, savunmaya veya öfkeye başvurmadan bu mevcut varsayımlar ile yüzleşmektir (Okumuş vd., 2007:55). Pratik öğrenme; eleştirel düşünme, açıklama ve değişen bağlam yoluyla gerçeklik ve mevcut sorunlar hakkında yeni yollarla düşünme yeteneğini geliştirir. Risk almak birçok olasılık yaratır ve amaçlı eylemlere ilham verir. Üyeler birbirlerinin kendilerini tanımlarına yardımcı olurken açık sözlü ve dürüst olduklarında risk almalıdırlar (Marquardt, 2000:235).
- **Sistem Düşüncesi:** Senge (1990), öğrenme örgütünü yalnızca uyarlanabilir bir kapasiteye değil, "üretkenliğe" yani alternatif gelecekler yaratma yeteneğine de sahip olan bir organizasyon olarak tanımlar. Senge, bir öğrenen organizasyonun sahip olması gereken beş disiplini tanımlarken takım hâlinde öğrenme, paylaşılan vizyon, zihinsel modeller, kişisel ustalık ve sistem düşüncesinden bahsetmektedir. Sistem düşüncesi doğrusal neden sonuç zincirlerinden ziyade karşılıklı ilişkileri görme yeteneğine dayanmaktadır. Özetle Senge'nin yaklaşımı, öğrenme organizasyonlarının bir dizi ilkesini belirlemektir. Belirlenen bu koşulların öğrenen bir organizasyon inşa etmek için gerekli olduğuna inanılmaktadır (Yang vd., 2004:32).
- **Eğitmen, Koç ve Mentor (Mentor Olarak Lider):** Günümüzde yöneticiler için en önemli sorumluluk, başkalarının öğrenmesini sağlamaktır. Bu görev, eğitmen, koç ve mentorluk gibi çeşitli yaklaşımlar gerektirmektedir. Herhangi bir durumda rol seçimi, yardımın odağına, mevcut zamana, yardıma yaklaşıma, ilişkili faaliyetlere ve Tablo 2'de gösterildiği gibi sahiplenmeye bağlıdır (Marquardt, 2002:113).
- **Bilgi Yöneticisi ve Bilgi Paylaşımı:** Bilgi, organizasyon için temel bir kaynak ve varlık olarak görülmektedir. Bilginin çalışanlar arasında paylaşılması, organizasyonel verimliliğe ulaşmak için oldukça önemlidir. Örgütsel bağlamda çalışanlar bireysel bilgiyi diğer çalışanlarla oluşturduğunda ve paylaştığında bilgi oluşur ve sürdürülür (Swanson vd., 2019:89). Bilgiye dayalı ve eşitlikçi organizasyonlar, birimin içinde ve dışında bilginin toplanması, depolanması ve dağıtılmasında meslektaşları motive eden ve onlara yardımcı olan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bilgi yöneticileri,

kurumsal hafıza için verilerin seçilmesine yardımcı olacak, bilgi toplama ve kodlama mekanizmalarını teyit edecek ve insanları bu değerli bilgiyi hem kullanmaya hem de paylaşmaya teşvik edecektir (Marquardt, 2002:114).

- **Koordinatör:** Mintzberg (1999), etkili yöneticilerin etkileşimde, çok sayıda farklı sorunu hızlı bir şekilde çözüme ve her zaman hızlı hareket etmede usta olması gerektiğini vurgular (Okumuş vd., 2007 :37). Aynı anda ortaya çıkan tüm sorunları çözen ve yapılacak birçok faaliyeti koordine eden yöneticiler, sorumlulukları ve yetkileri kendi başlarına toplamak yerine yetki devredebilmeli ve bu şekilde birçok görevi aynı anda yönetebilmelidir (Marquardt, 2000; Senge, 1990a:10). Öğrenen bir lider, insanları en iyi şekilde performans göstermeleri için güçlendirir. Bir lider aynı zamanda bir futbol takımının antrenörü gibidir çünkü çalışanları uyumlu bir birime entegre eder. Böylece her bir faktör takımın başarısından sorumlu olur ve aynı zamanda rolünün organizasyonu nasıl etkilediğini anlar (Marquardt, 2002:115).

Tablo 2: Eğitimci, Koç ve Mentor Olarak Yöneticiler

Boyut	Eğitmen	Koç	Mentor (Akıl Hocası)
Yardım Odağı	Görev	İşin Sonuçları	Yaşam Boyu İnsanın Gelişimi
Müsait Zaman	Bir Veya İki Gün	Ay Veya Yıl	Kariyer Veya Yaşam Boyu
Yardım Etme Yaklaşımı	Göster Ve Anlat; Denetimli Uygulama; Yeni Beceriler Denemek İçin Fırsatlar Oluşturun	Sorunu Birlikte Keşfedin	Bir Arkadaş Gibi Davranın; Farkındalığı Artırmak İçin Dinle Ve Soru Sor
İlişkili Faaliyetler	Görevi Analiz Et; Net Talimatlar Verin; Uygulamayı Denetlemek; Sonuçlar Hakkında Geri Bildirim Sağlamak	Sorunları Ortaklaşa Tanımlayın; Geliştirme Fırsatları Yaratmak; Gözden Geçirmek	Çalışmayı Hayatın Diğer Bölümleriyle İlişkilendirin; Hayattaki Geniş Ve Uzun Vadeli Amaçları Ve Amacı Netleştirin
Mülkiyet	Eğitmen	Paylaşılan	Öğrenci

Kaynak: M.J. Marquardt. (2002).Building The Learning Organization, Second Edition.

Sonuç

Öğrenen organizasyon, onu oluşturan bireyler tarafından sorunları çözmeye ve yeteneklerini geliştirmeye çalışan bir organizasyon olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda eğitim kurumu olma sürecinde liderliğin önemi ve rolü, iş birliği, sinerji ve güven ortamında fikirlerini astlarına sunmaya katkıda bulunan liderin vizyonundan kaynaklanan yeni vizyon arayışları araştırmamızın konusu olarak seçilmiştir. Lider; örgütsel yapıların oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunduğu durumlarda değişim ve sürekli öğrenme sürecinde astlarını bütünleştirirken kolektif zekâ ve yetenekleri öğrenme sürecine göre aktaran kişidir. Liderin kurumdaki birçok rolde örgütsel liderlik yoluyla katkıda bulunduğu durumlarda öğrenen organizasyonun ilkelerini oluşturma ve öğrenme fırsatları yaratma ilkesini oluşturma rolü vardır. Bunun yanı sıra örgütsel liderliğin sorgulamayı ve diyalogu teşvik etme, iş birliği ve toplu öğrenmeyi teşvik etme ve bilgi paylaşımı için sistemler oluşturma ilkesini oluşturmada rolü vardır.

KAYNAKÇA

- Alipour, F. ve Karimi, R. (2011). Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance, *International Journal of Business and Social Science*, 2 (19).
- Edgar H. Schein. (2006). *Organization Development*, first edition.
- Flood, R. (1998). Fifth discipline: review and discussion, *Systemic Practice and Action Research*, 11 (3).
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. ve Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* Harvard Business School Publishing Corporation.
- Johnson, James R. (2002). Leading the learning organization: portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (5), 241-249.
- Marquardt, J.M. (2000.) Action learning and leadership, *The Learning Organization*, 7(5), 233-240
- Marquardt, J.M. (2002). *Building the learning organization, mastering the 5 elements for corporate learning*, second edition.
- Okumuş, F., Avcı, U. ve Kılınc, İ. (2007). Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin rolü, *SosyalEkonomik Araştırmalar Dergisi* 7 (13), 30-50.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study, *International Journal of Management and Information Systems*, 14 (5).
- Sadeghi, V.J., Jashnsaz, A. ve Chobar, M.H. (2014). Organization's conformity assessment with Peter Senge's learning organization principles in municipality of Saveh: a case study, *Journal of Business and Management*, 16 (5), ss. 51-58.
- Senge, p. (1990a). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, New York, USA.
- Senge, p. (1990b) *the leaders new work: building learning organizations*, *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23 (makale)
- Swanson, E.K., Lee, S., Yang, S., Lee, J. Swanson, E. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: social capital theory, *journal of hospitality and tourism management* 42, 88-96.
- Yang, b., Watkins, K.E. ve Marsick, V.J. (2004). the construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation, *human resource development quarterly*, vol. 15, no. 1.