

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇALIŞMALARINDA YENİ AÇILIMLAR: ÖRGÜTSEL ZEKA VE BİLGİ ÜRETİMİ

Arş. Gör. Veli Denizhan KALKAN
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü
vdkalkan@gyte.edu.tr

ÖZET

Örgütsel öğrenme süreci yönetim literatüründeki temel tartışma başlıklarından birini oluşturmaktadır ve daha iyi anlaşılması örgütler açısından önem taşımaktadır. Her ikisi de örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer alan örgütsel zeka ve örgütsel bilgi üretimi, öncül ve sonuç rolleri itibarı ile, örgütsel öğrenme ile ilişkilidir. Bununla birlikte, her birine ilişkin literatür görece bağımsız bir gelişim içindedir. Öncül niteliğinde bir yeterlilik olarak örgütsel zekayı ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan kritik bir sonuç olarak bilgi üretimini örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde değerlendiren bir yaklaşımın geliştirilmesi örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu çalışma literatür değerlendirmesinden hareket ederek söz konusu yaklaşımın geliştirilmesine katkı sağlamaya yoğunlaşmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, Örgütsel öğrenme süreci, Örgütsel zeka, Örgütsel bilgi üretimi.

ABSTRACT

Organizational learning process constitutes one of the main discussion points in management literature and comprehending it is vital for organizations. Organizational intelligence and organizational knowledge creation, both of which are located within the integrity of organizational learning process, are related with organizational learning functioning as antecedent and consequence respectively. However, literature regarding each concept has a relatively independent progress. Developing an approach that evaluates organizational intelligence and organizational knowledge creation, functioning as an antecedent capability and a critical consequence displayed at the organizational level respectively, within the integrity of organizational learning process will contribute to the further understanding of the organizational learning process. This paper concentrates on developing the mentioned approach based on an extensive literature review.

Keywords: Organizational learning, Organizational learning process, Organizational intelligence, Organizational knowledge creation.

1.GİRİŞ

Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin çalışmalar tek bir çizgide ilerlememekte, farklı hareket noktalarından kalkarak gerçekleştirilmektedir. Bu gelişim seyri sürecin daha iyi anlaşılması açısından yararlıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak yeterliliklere ve örgütsel öğrenmenin sonuçlarına ilişkin çalışmalar da en az dolaysız biçimde öğrenme süreci üzerinde yoğunlaşan çalışmalar kadar önem taşımaktadır. Örgütsel zeka örgütsel öğrenme sürecinin anahtar bir unsurunu olduğu kadar, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliği de ifade etmektedir (Glynn, 1996, McMaster, 1996; Akgün ve diğerleri, 2003). Zeka, örgütsel öğrenmenin bir öncülü olarak değerlendirilebilir. Bu alandaki çalışmalar örgütsel öğrenme çalışmalarını geliştirici bir potansiyele sahiptir. Öte yandan, örgütsel öğrenme yeni örgütsel bilgi üretiminin önünü açıcı bir niteliğe sahiptir. Örgütsel bilgi üretimi örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri ve rekabet avantajlarını oluşturabilmeleri/sürdürebilmeleri açısından yaşamsal önem taşımaktadır (Nonaka ve diğerleri, 1995; Li ve

diğerleri, 2003). Bir anlamda, örgütsel bilgi üretimi örgütsel öğrenmenin temel sonuçlarından birini ifade etmektedir.

Örgütsel zeka ve bilgi üretimi, öncül ve sonuç rolleri itibarı ile, örgütsel öğrenme ile ilişkilidir. Her ikisi de örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer almaktadır. Bununla birlikte, her birine ilişkin literatür görece bağımsız bir kanaldan ilerlemektedir. Öncül niteliğinde bir yeterlilik olarak örgütsel zekayı ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan kritik bir sonuç olarak bilgi üretimini örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde değerlendiren bir yaklaşımın geliştirilmesi örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu çalışma literatür değerlendirmesinden yararlanarak söz konusu yaklaşımın geliştirilmesine katkı sağlamaya yoğunlaşmıştır.

2.ÖRGÜTSEL ZEKA

Bireysel zeka çalışmalarındaki gelişmeler oldukça yeni bir alan olan örgütsel zeka çalışmalarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel zeka tanımlamaları genellikle bireysel zeka tanımlarına ve algılayışlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tali konuların değerlendirilişinde ayrılıklar ve tanımlama biçimlerinde farklılıklar söz konusu olmakla birlikte, literatür -bireysel- zekanın enformasyon işleme ve çevreye uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği olduğu hususunu genellikle kabul etmektedir (Glynn, 1996; Sternberg ve diğerleri, 1998; Schlinger, 2003). Duygusal zeka olarak adlandırılan yapı da zekanın bütünlüğü içinde düşünülmektedir (Dulewicz ve diğerleri, 2000; Quebbeman ve diğerleri, 2002). Zekanın farklı bileşenlerden oluştuğunu ve her bir bileşene ait çeşitli faktörlerin varlığının söz konusu olduğunu savunan yaklaşım giderek daha yaygın biçimde kabul görmektedir (Sternberg, 1984; Mayer ve diğerleri, 2000; Schlinger, 2003; Gardner, 2003). Göz önünde bulundurulması gereken temel bileşenler ise enformasyon işleme yeteneği, adaptasyon yeteneği ve duygusal zekadır.

Örgütsel zeka örgütün enformasyonu işleme, bilgi üretme, işlenen ve üretilenleri çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Nevis ve diğerleri, 1995; Glynn, 1996; McMaster, 1996; Halal, 1997; Schwaninger, 2001). Örgütsel semboller, etkileşim kalıpları, örgüt kültürü ve sosyalleşme süreçleri örgütsel zekayı içermekte ve dağıtmaktadır (Glynn, 1996). Çalışmalar, örgütsel zekanın örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi neticesinde ortaya çıkan sosyal bir sonucu ifade ettiğini belirtmektedir (Choo, 1995; Glynn, 1996; Halal ve diğerleri, 1998). Dolayısıyla, örgütsel zekanın sosyal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu sosyal yapının insan duygularından bağımsız bir işleyişe sahip olması düşünülemez (Domagalski, 1999; Akgün ve diğerleri, 2003). Duygular yalnızca insanlar açısından değil örgütler açısından da önemlidir. Örgütün sosyal varoluşu duygular söz konusu olmaksızın gerçekleşemez (Domagalski, 1999). Bu yüzden, duygusal zeka da örgütsel zekanın bir boyutu olarak değerlendirilmek durumundadır.

Örgütsel zekanın bileşenlerinin belirlenmesi konusunda kapsamlı ve ampirik verilerle desteklenen bir çalışma henüz gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte; yapılan çalışmalar bilgi yönetimi, örgütsel yapı, teknoloji yönetimi, kültür ve strateji gibi pek çok farklı alanla ilintili unsurların örgütsel zekanın bileşenleri olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. McMaster'a (1996) göre bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve örgütsel süreçler örgütsel zekanın boyutlarını temsil etmektedir. Kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama, yorumlama, davranış uyarılma gibi unsurlar da örgütsel zekanın bileşenleri olarak önerilmiştir (Choo, 1995; Halal ve diğerleri, 1998; Veryard, 2000). Bileşen olarak öne sürülen unsurların çoğunun enformasyon işleme ve adaptasyon yetenekleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Literatürde önerilen bileşenlerin bir kısmı ise duygusal zeka ile ilintilidir. Dolayısıyla, örgütsel zekanın temel bileşenleri enformasyon işleme yeteneği, adaptasyon yeteneği ve duygusal zekadır. Bu yaklaşım literatürdeki dağınık tespitleri toparlayıcı ve işlevsel niteliktedir.

Örgütsel zeka kavramı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların yoğunlaşması örgütsel öğrenme literatürünün gelişmesine paralel bir seyir izlemiştir. Zeka literatürde, açık ya da örtülü bir biçimde, örgütsel öğrenme sürecinin bir bileşeni olarak ele alınmıştır (Cook ve diğerleri, 1993; Kim, 1993; Bonthous, 1996; Akgün, 2001; Akgün ve diğerleri, 2003). Zeka olmaksızın örgütlerde sağlıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesi mümkün değildir (Glynn, 1996; McMaster, 1996). 1990'lı yıllarla birlikte örgütsel öğrenme ve ilişkili literatürlerdeki pek çok çalışma -çoğunluğu örtük bir biçimde de olsa- örgütsel zekanın önemine işaret etmeye başlamıştır (Senge, 1990; Cohen ve diğerleri, 1990; Walsh ve diğerleri, 1991). İlerleyen çalışmalarda zekanın üzerinde açık bir biçimde durulmuş; zeka öğrenmeyi de etkileyen bir nitelik, çerçeve yahut proses olarak ele alınmış; zekayı tanımlamaya ve bileşenlerini belirlemeye yönelik bir araştırma sürecini teşvik edecek, bu süreç için yararlı olabilecek bulgular ve tartışma verileri sunulmuştur (Glynn, 1996; Akgün, 2001; Akgün ve diğerleri, 2003). Zeka örgütsel öğrenme sürecinin ana aşamalarından olan enformasyon edinimi, dağıtımı ve uygulanması ile geri

öğrenme ve anlamlandırmayı olumlu yönde etkilemektedir (Akgün, 2001). Örgütsel zeka, örgütsel öğrenme süreci içindeki diğer pek çok aşamanın ise arka planında örtük biçimde kendini hissettirmektedir (Glynn, 1996).

3.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütsel öğrenme alanında, alanın gelişim sürecinin erken aşamalarından itibaren, farklı teorik yaklaşımları yararlı olabilecek bir birliğe kavuşturma ve aynı zamanda farklı yaklaşımların sunduğu bakış açılarının zenginliğinden faydalanma arayışları birlikte var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik yoğun bir ilgi ve örgütsel öğrenmenin stratejik performansla olumlu etkisine dair yaygın bir kabul söz konusu olmakla birlikte, örgütsel öğrenmenin tanımlanması hususunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği mevcut değildir (Fiol ve diğerleri, 1985; Robey ve diğerleri, 2000). Örgütsel öğrenmenin sonuçları ile öğrenme sürecinin kendisi arasında ayırım yapabilmeye güçlüğü yararlı ve kapsayıcı bir tanımın geliştirilmesini zorlaştırmaktadır (Robey ve diğerleri, 2000). Erken tanımlama çabalarında genellikle örgütsel öğrenmenin örgütsel etkinliğe olan katkısı ön plana çıkmıştır. Fiol ve diğerleri (1985) örgütsel öğrenmeyi “daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi” olarak ifadelemiştir. Huber (1991) ise örgütsel öğrenmeyi “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişlemesi” olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre, öğrenme öğrenicinin etkinliğinin artmasına neden olmak zorunda değildir. Öğrenme her halükârda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Huber (1991), kapsamlı literatür taramasında örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin öne sürdüğü temel tezlerini farklı disiplinlerde ulaşılan sonuçlarla da desteklemiştir. Örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir (Huber, 1991). Öğrenme ile örgütsel etkinliğin geliştirilmesi arasında var olduğu kabul edilen zorunlu olumlu ilişkiyi reddeden, bilgi ve örgütsel hafızaya önem atfeden, örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak ele alan bu yaklaşım daha sonraki pek çok çalışmaya da temel oluşturmuştur. Bu bağlamda daha gelişkin ve kapsayıcı bir tanım Robey ve diğerleri (2000) tarafından ortaya koyulmuştur. Örgütsel öğrenme, farklı öğrenme düzeylerinden ayırt edilmek üzere, örgütsel bir süreç olarak tanımlanmıştır (Robey ve diğerleri, 2000). Literatür bütünsel olarak değerlendirildiğinde söz konusu tanımın bilgi kavramının dahil edilerek geliştirilmiş bir modifikasyonunun gelişkin ve operasyonel bir tanımlamaya ulaşmayı sağlayacağı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme; “hem bilinçli hem de bilinçsiz-kendiliğinden unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç” olarak değerlendirilmelidir.

Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Huber (1991) ve Dixon (1992)'in öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması anlamlı olacaktır. Bu bağlamda önerilen model dört aşamadan oluşmaktadır: (1) Bilgi Edinimi (2) Bilginin Yayılması (3) Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması (4) Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi.

Bilgi edinimi aşamasında örgüt ilgili enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Edinim hem iç hem de dış kaynaklardan sağlanabilmektedir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır (Romme ve diğerleri, 1997). Farklı şartlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmektedir, her koşulda üstünlüğe sahip bir edinim türü söz konusu değildir (Huber, 1991). Bilgi edinimini *bilginin yayılması* aşaması takip eder. Bilginin dağıtılması olarak da ifade edilebilecek olan bu safha farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir. Bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir (Huber, 1991). Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile bağlantılıdır (Garvin, 1993; Davenport ve diğerleri, 1998). *Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması* aşaması “enformasyonu anlamlandırma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Bu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir (Dixon, 1992). Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Huber, 1991). *Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi* aşaması ise örgütsel hafızanın fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir safhayı ifade etmektedir. Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıda, bireysel ve örgütsel düzeyde görülgülere sahip bir oluşumdur (Walsh ve diğerleri, 1991). Saklanan bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması organizasyon için oldukça önemlidir (Dixon, 1992).

Örgütsel öğrenmede -operasyonel tanımlama amaçlı olarak- aşamalardan söz edilmekle birlikte, süreçte ardışıklıktan ziyade süreklilik ve karşılıklı etkileşimin varlığının egemen olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Dixon, 1992). Örgütsel öğrenme süreci, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifine sahip bir süreçtir. Örgütsel bilgi, örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanmak durumunda olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler, bir bütün olarak, örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinde gerçekleşen karmaşık işlemler ve örgüt dışı aktörlerin de içinde yer aldıkları etkileşimler neticesinde yeni örgütsel bilgi üretimi mümkün olmaktadır.

4.ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ

Bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin örgüt içinde etkileşim içine girmeleri neticesinde yeni örgütsel bilgi üretilmektedir (Nonaka ve diğerleri, 1995; Nonaka ve diğerleri, 2000; Yim ve diğerleri, 2004). Bu etkileşim süreci; içinde örgüt kültürü, teknoloji, yapısal nitelikler ve strateji gibi unsurların da etkili olduğu örgütsel öğrenme sürecini ifade etmektedir. Örgütsel bilgi üretimi altı temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır: (1) Bireysel bilginin geliştirilmesi, (2) Örtülü bilginin paylaşılması, (3) Kavram yaratma, (4) Kavramların sınanarak doğrulanmaları, (5) Arketip (ilk örnek) inşa etme, (6) Bilginin iletilerek örgüt içinde dağıtılması.

(1)Bireysel Bilginin Geliştirilmesi

Örgütsel bilgi üretimi sürecinde bireysel bilgi -özellikle de bireylerin örtülü bilgisi- temel unsurdur. Dolayısıyla, bilgi üretiminin gerçekleşebilmesi için kritik önem taşıyan örtülü bireysel bilginin geliştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin örtülü bilgilerinin kalitesi başlıca iki faktöre bağlıdır. Bunlar, bireyin deneyiminin çeşitliliği ve bilginin bütünsel tecrübi bilgi niteliğinde olmasıdır (Nonaka, 1994). Bilginin bütünsel tecrübi nitelik taşıması, bireyin kendisi yoluyla bilgiyi edindiği tecrübenin niteliğine bağlıdır. Bu tecrübe derin bir adanmışlıkla beslenen, hem zihinsel hem de bedensel anlamda bir yoğunlaşmanın ürünü olmalıdır; ancak böylesine bütünlüklü bir edinim örtülü bilgidan yararlanarak bilginin geliştirilmesini sağlayacaktır (Nonaka ve diğerleri, 1995). Öte yandan, bireylerin örtülü bilgisinin gelişmesi için açık bilgi ediniminin önündeki engeller de kaldırılmalı, teknolojik araçların bu yönde yardımcı olmaları sağlanmalıdır.

(2)Örtülü Bilginin Paylaşılması

Örgüt içinde farklı geçmişlere, bilgi birikimlerine, dünya görüşlerine, zihinsel yapılara ve motivasyonlara sahip bir çok insan bulunmaktadır. Organizasyon açısından en kıymetli hazinayı oluşturan bu insanların örtülü bilgileri bir araya getirilmediği müddetçe bilgi üretimi gerçekleştirilemeyecektir (Nonaka ve diğerleri, 1995; Nonaka ve diğerleri, 1998). Örtülü bilgiyi paylaşabilmek için ortak bir alan gerekmektedir. Ortak alan, bilgi üretim süreci için gerekli olan aktivitelerin ve yaşanan paylaşımların gerçekleşmesine imkan sağlayan fiziksel, sanal, zihinsel ortamların kavramsal bir bileşimini ifade etmektedir (Kakihara ve diğerleri, 2002; Caloghirou ve diğerleri, 2004). Ortak alandaki teşrik-i mesainin verimli ve mümkün olduğunca kapsayıcı olması gerekir. Çeşitli düzeylerdeki çalışanların bu alana bir şeyler katmaları oldukça yararlıdır. Hatta bu katkı sürecine örgüt dışı aktörlerin katılımı da bilgi üretimini güçlendirebilir. (Nonaka, 1994). Yönetim, çalışanlara özerklik sağlayarak süreci desteklemelidir (Nonaka ve diğerleri, 1995).

(3)Kavram Yaratma

Kavram yaratmak için, öncelikle, ortak alandaki etkileşim ve paylaşımlar sonucunda karşılıklı güven ve ortak bir zihinsel model meydana getirmek lüzumludur (Nonaka, 1994; Nonaka ve diğerleri, 1995). Böylelikle bireyler artık birlikte bilgi üretme yeterliliğine sahip bir duruma gelmiş olacaklardır. Kavram yaratma sürecinde çeşitli akıl yürütme yöntemleri kullanılmaktadır. Çalışanlar tekil olgulardan genel kavramlara doğru ilerleyebilirler. Aynı zamanda, bir takım genel verilerden tekil çıkarımlara doğru hareket ederek üretilecek kavramların altyapısını oluşturabilirler (Nonaka ve diğerleri, 1995). Kavram yaratma süreci çalışanların birlikte gerçekleştirdikleri bir süreçtir. Dolayısıyla, işbirliğini gerektirmektedir. Çalışanlar arasındaki çeşitlilik, farklı bakış açıları kavram yaratma sürecine taşıyarak bilgi üretim sürecini zenginleştirmektedir. Örgütte zengin bir enformasyon birikiminin bulunması da kavram yaratma aşamasını desteklemektedir.

(4)Kavramların Sınanarak Doğrulanmaları

Kavramların sınanarak doğrulanmaları, kavramların örgüt ve toplum açısından anlam ve değer ifade edip etmediklerinin test edilmesidir. Kavramların anlam ve değerlerini belirleyecek standartların tespit edilmesi önemli bir sorundur. Bu standartlar niceliksel olabildikleri gibi niteliksel de olabilmektedirler. Örneğin ticari kuruluşlarda kavram ve kavramdan neşet eden ürün vb çeşitli çıktılar; maliyetler, kar marjı, büyüme oranı gibi somut ölçütlerle ilişkilendirilerek değerlendirilebilir. Standart olarak daha sübjektif ölçütler de ele alınabilir. Bunlar genellikle değerlerle, değer sistemleriyle, örgüt kültürüyle ilişkili unsurlardır. Doğrulama standartlarının

kendi aralarında tutarlı olmaları gerekir. Bu standartlar aynı zamanda örgütün amaçları, vizyonu ve stratejisi ile de uyum içinde olmalıdırlar. Toplumsal değerlerle uyum da diğer bir önemli faktördür. Zira organizasyon kendi özel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken toplumsal çıkarları da gözetmek durumundadır (Nonaka, 1994).

(5) Arketip (İlk Örnek) İnşa Etme

Bu aşamada sınanmış ve teyit edilmiş olan kavram somut bir forma büründürülerek bir ön ürüne, ilk örneğe, diğer bir ifadeyle arketipe dönüştürülür. Arketip, eğer yeni ürün geliştirme süreci söz konusuysa bir prototipi, hizmet veya örgütsel işleyiş süreçlerinde bir yenilik söz konusuysa işleyiş mekanizmasının bir modelini ifade eder (Nonaka ve diğerleri, 1995). Organizasyonlarda yeni ürün geliştirme sürecinde prototip oluşturmak için organizasyonun üretim, kalite kontrol, pazarlama, ar-ge vb çeşitli departmanlarındaki uzmanlar bir araya gelir, yeni ürünün ilk örneğini fiili olarak oluşturma sürecine katkı koyarlar. Yeni hizmet veya örgütsel yapı biçimi oluşturma çabalarında da, uzmanlar bir araya gelerek modeli inşa etmelidirler. Bu çabalarda -yeni ürün geliştirme çalışmalarına kıyasla- insan kaynakları, stratejik planlama vb fonksiyonlardan sorumlu departman ya da birimlerin rolleri daha belirgindir.

(6) Bilginin İletilerek Örgüt İçinde Dağıtılması

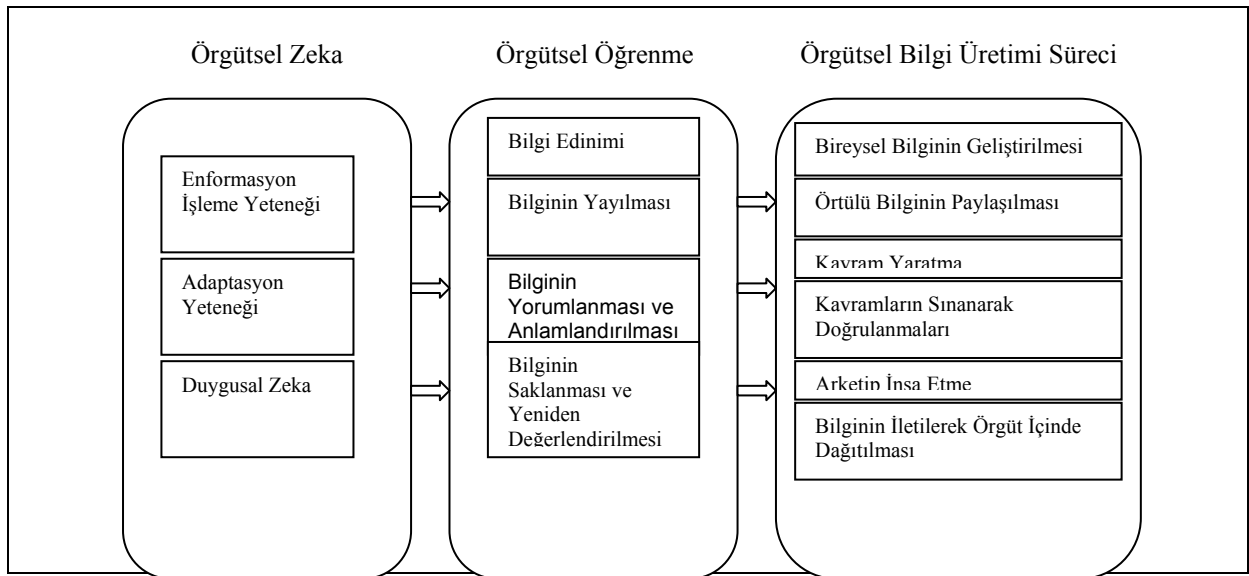
Bu aşama, bilgi üretimi sürecinde oluşturulan, sınanan ve ilk örneği inşa edilen kavramın örgüt içi ve dışında dolaşıma açılması aşamasıdır. Böylelikle ontolojik düzlemde yeni bir bilgi üretim döngüsü başlatılmaktadır.

Bilgi üretimi, birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır. Kavramlaştırma açısından böyle bir bölümlendirme yanlış olmamakla birlikte, gerçekte süreç içindeki aşamalar zaman zaman birbirleriyle keşşenebilmekte, süreç içinde geri dönüşler yahut aşamaları atlayacak biçimde ileri sıçrayışlar mümkün olabilmektedir. Bilginin örgüt içindeki yatay ve dikey dolaşımı yeni bir örgütsel bilgi üretimi döngüsünü tetiklemektedir.

5. DEĞERLENDİRME

Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılması, örgütsel davranışın ve örgütlerin çeşitli yaşamsal süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve örgütsel performansı artırıcı potansiyele sahip bir etki yaratacaktır. Bu ise, sadece yalın öğrenme olgusunun değil bir bütün olarak sürecin anlaşılmasıyla mümkündür. Öğrenme olgusunu mümkün kılan öncüller ve öğrenme olgusunun ortaya çıkardığı kritik örgütsel sonuçlar örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer almaktadır. Şekil 1 bu çalışma boyunca üzerinde durulan kavramlara ilişkin temel unsur ve aşamaları bir araya getirerek örgütsel öğrenme sürecini özetlemektedir.

Şekil 1: Örgütsel Öğrenme Süreci



Şekilde ortaya koyulmanın yalnızca sürecin basitleştirilmiş bir gösterimi olduğu belirtilmelidir. Gerçekte, örgütsel süreçlerde düz bir hattın izlenmesinden ziyade karmaşık etkileşimlerin belirleyiciliği söz konusudur. Bu olgu, örgütsel süreçlerin insan davranışını andıran yönünü temsil etmektedir. Bu çalışmanın konusu özelinde; zeka, öğrenme ve bilgi üretiminin kesişim alanlarının oldukça geniş olduğu görülmektedir. Bu, etkileşimlerin karmaşıklığını artırmaktadır. Her üç başlıkta ele alınan konular zaman zaman birbirleriyle iç içe geçmektedir. Örgütsel zeka unsurları ile öğrenme sürecinin ve öğrenme süreci ile örgütsel bilgi üretiminin ele aldıkları olgular arasında arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla, konu ileri araştırmalarda ayrıntılı bir şekilde incelenerek daha fazla aydınlatılmaya ihtiyaç duymaktadır.

6.SONUÇ

Bu çalışma, örgütsel zeka ve bilgi üretimi kavramlarını örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içerisinde değerlendiren bir bakış açısından hareket ederek, söz konusu kavramların ifade ettikleri süreçler ve bu süreçlerdeki temel aşamalar üzerinde durdu. Çalışmada, literatürün üç başlığa ilişkin temel bulgu ve ifadelerini ele alındı. Buna göre, örgütsel zeka örgütsel öğrenmenin öncülü niteliğindedir. Örgütsel öğrenme ise örgütsel bilgi üretimini mümkün kılar. Örgütsel öğrenme süreciyle ve bu sürecin çeşitli unsurlarıyla ilişkilendirilerek yürütülecek örgütsel zeka ve bilgi üretimi çalışmaları örgütsel öğrenmenin ve genel olarak örgütsel davranışın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E. (2001) Learning Typology For New Product Development Teams: A Socio-Cognitive Perspective, Unpublished Doctoral Dissertation, NJ: USA: Stevens Institute of Technology.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., and Byrne, J. C. (2003) "Organizational learning: A socio-cognitive framework", Human Relations, 56(7): 839-868.
- Bonthous, J. M. (1996) "Intelligence as learning", Competitive Intelligence Review, 7: 49-59.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I. and Tsakanikas, A. (2004) "Internal capabilities and external knowledge resources: Complements or substitutes for innovative performance?", Technovation, 24(1): 29-39.
- Chonko, L. B., Dubinsky, A. L., Jones, E. and Roberts, J. A. (2003) "Organizational and individual learning in the sales force: An agenda for sales research", Journal of Business Research, 56(12): 935-946.
- Choo, C. W. (1995) Information Management For An Intelligent Organization: The Art Of Environmental Scanning, Medford, NJ: Learned Information.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, 35: 128-152.
- Cook, S. D. N. and Yanow, D. (1993) "Culture and organizational learning", Journal of Management Inquiry, 2: 373-390.
- Davenport T. H. and Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. M. (1992) "Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals", Human Resource Development Quarterly, 3(1): 29-48.
- Domagalski, T. A. (1999) "Emotions in organizations: Main currents", Human Relations, 52: 833-852.
- Dulewicz, V. and Higgs, M. (2000) "Emotional intelligence: A review and evaluation study", Journal of Managerial Psychology, 15(4): 341-372.
- Fiol C. M. and Lyles M. A. (1985) "Organizational learning", Academy of Management Review, 10(4): 803-813.
- Gardner, H. (2003) "Multiple intelligences after twenty years", American Educational Research Association Conference Proceedings, Chicago, USA: 21st April 2003.
- Garvin, D. A. (1993) "Building a learning organization", Harvard Business Review, 71: 78-91.
- Glynn, M. A. (1996) "Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", Academy of Management Review, 21 (4): 1081-1111.
- Halal, W. E. (1997) "Organizational intelligence", Strategy & Business, 9: 10-13.
- Halal, W. E. and Kull, M. D. (1998) "Measuring organizational intelligence", Auburn Horizon, Web Erişimi [28.06.2004]: www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html

- Huber, G. P. (1991) "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Kakihara, M. and Sorensen, C. (2002). "Exploring knowledge emergence: From chaos to organizational knowledge", *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3): 48-66.
- Kim, D. H. (1993) "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, 35(1): 37-50.
- Koh, A. T. (1998) "Organizational learning in successful East Asian firms: Principles, practices, and prospects", *Technological Forecasting and Social Change*, 58: 285-295.
- Li, M. and Gao, F. (2003) "Why Nonaka highlights tacit knowledge: A critical review", *Journal of Knowledge Management*, 7(4): 6-14.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. and Salovey, P. (2000) "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence", *Intelligence*, 27: 276-298.
- McMaster, M. D. (1996) *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann.
- Mehra K. and Dhawan S. K. (2003) "Study of the process of organisational learning in software firms in India", *Technovation*, 23: 121-129.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., and Gould, J. M. (1995) "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, Winter: 73-85.
- Nikula, R. E. (1999) "Organizational learning within health care organizations", *International Journal of Medical Informatics*, 56: 61-66.
- Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Nonaka I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998) "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, 40(3): 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000) "SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, 33(1): 5-34.
- Quebbeman, A. J. and Rozell, E. J. (2002) "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice", *Human Resource Management Review*, 12(1): 125-143.
- Robey, D., Boudreau, M. and Rose, G. M. (2000) "Information technology and organizational learning: A review and assessment of research", *Accounting Management and Information Technologies*, 10: 125-155.
- Romme G. and Dillen R. (1997) "Mapping the landscape of organizational learning", *European Management Journal*, 15(1): 68-78.
- Schlinger, H. D. (2003) "The myth of intelligence", *The Psychological Record*, 53: 15-32.
- Schwabinger, M. (2001) "Intelligent organizations: An integrative framework", *Systems Research and Behavioral Science*, 18: 137-158.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Sternberg, R. J. (1984) "Toward a triarchic theory of human intelligence", *Behavior and Brain Sciences*, 2: 269-315.
- Sternberg, R. J. and Kaufman, J. C. (1998) "Human abilities" *Annual Review of Psychology*, 49: 479-502.
- Tsang, E. W. K. (1997) "Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research", *Human Relations*, 50(1): 73-89.
- Veryard, R. (2000) "On Intelligence", Veryard Projects Web Page, Web Erişimi [27.06.2004]: <http://www.users.gloabelnet.co.uk/~rxv/cbb-intelligence.pdf>
- Walsh, J. P. and Ungson, G. R. (1991) "Organizational memory", *Academy of Management Review*, 16: 57-91.
- Yim, N-H., Kim, S-H., Kim, H-W. and Kwahk, K-Y. (2004) "Knowledge based decision making on higher level strategic concerns: system dynamics approach", *Expert Systems with Applications*, 27: 143-158.