

TOPLAM KALİTE FELSEFESİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Arş. Gör. Selim YAZICI*

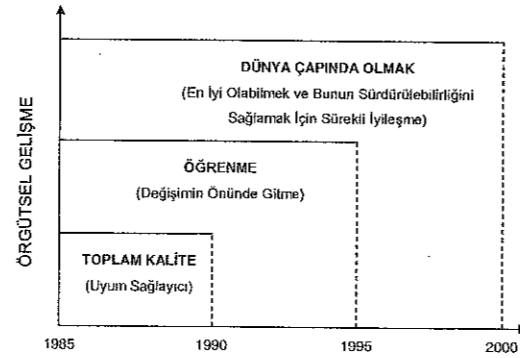
I. GİRİŞ

Günümüzde müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli değişim göstermektedir. Müşterilerin bir sonraki gün neler isteyebileceğini kimse tahmin edememektedir. Buna bağlı olarak, işletmeler de ne tür ürünler üretmeleri gerektiğini kolaylıkla tahmin edememektedirler. Bunun gibi dengesiz ortamlarda, pazarın hangi fırsatları veya tehditleri getireceği de öngörülememektedir. Dolayısıyla işletmeler açısından uzun dönemli stratejiler geliştirmek de zorlaşmaktadır. Kesin olarak bilinen tek şey ise, müşterilerin herhangi birşeyi, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde isteyebileceğidir.¹

Belirsizliğin fazla olduğu bir ortamda rekabet etmek isteyen işletmeler de esnek, atak ve hızlı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Bu stratejiler çerçevesinde işletmeler, müşterilerine istedikleri herşeyi, istedikleri zaman ve istedikleri yerde vermeye çalışmaktadırlar. Bu da ancak örgütlerin öğrenme kapasitelerine bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Örgütün dış çevresindeki belirsizlik arttıkça, öğrenmeye olan ihtiyacı da artacaktır. Çünkü, öğrenmenin en önemli özelliği, belirsizlikleri azaltıcı etkisidir.²

Global bir ekonomide rekabet eden işletmeler, artık değişimin önünde gidebilmek için Toplam Kaliteden, öğrenen organizasyon olmaya, oradan da dünya çapında olabilmek için, sürekli iyileştirme ve yaratıcılığa doğru ilerlemektedirler.³ Bu da örgüt yapılarında

sürekli bir değişimi beraberinde getirecektir. Günümüzde toplam kalite felsefesini başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler, gerekli değişimleri hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmek için çeşitli öğrenme süreçleri geliştirmektedirler. Bu organizasyonlar, dünya çapında organizasyonlar olabilmek için, öğrenmenin stratejik önemini kavramış ve bunu etkin bir şekilde kullanmaya başlamışlardır.⁴



Yeni Örgüt Yapıları⁵

Global rekabetin artmasıyla birlikte, daha küçük pazar nişlerinin isteklerini tatmin edebilmek için çok çeşitli yeni ürün, değişik kombinasyonlarda üretilmeye başlamıştır. İşletmelerin esnekliklerini, pazara tepki verme yeteneklerini ve süratlerini artırabilmek için izledikleri yollardan biri de, müşteri sadakatini artırmaya ve onlarla birlikte çalışıp, tecrübelerinden faydalanmaya yönelik -yani müşterilerden öğrenmeye yönelik- stratejiler geliştirmektir. Müşterilerden öğrenme, işletmelerde yenilik ve yaratıcılığı geliştiren yöntemlerden biridir.⁶ Çünkü müşteriler, işletmelerin entellektüel sermayelerinin bir parçasını oluştururlar.⁷

Bu kadar hızlı değişen müşteri istekleri karşısında, müşterilerle birlikte çalışmak demek, onlardan sürekli olarak öğrenmeyi gerektiren bir süreç oluşturmak demektir. İşte sürekli öğrenme, işletmelerin rekabetçi avantajlarını korumak için "herşeyi, her yerde ve her zaman" şeklinde tanımlanan stratejileri benimsemelerini kolaylaştıracaktır.⁸

* İ.Ü. S.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

¹ John W. SLOCUM, Jr., Michael McGILL, David T. LEI, "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere", *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 2, (Autumn 1994), s. 33.

² Mark DODGSON, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, 1993, s. 387.

³ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS, Sang M. LEE, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 3, (Winter 1994), s. 6.

⁴ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS, Sang M. LEE, a.g.m., s. 11.

⁵ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS, Sang M. LEE, a.g.m., s. 10.

⁶ Mark DODGSON, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, 1993, s. 386.

⁷ Thomas A. STEWART, *Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği*, Çev: Nurettin Elhüseyni, İstanbul: MESS Yayın No: 258, 1997, s. 81.

⁸ John W. SLOCUM, Jr., Michael McGILL, David T. LEI, a.g.m., s. 35.

II. TOPLAM KALİTE FELSEFESİ

Özellikle 1980'li yıllardan sonra artan sayıda işletme Toplam Kalite Yönetimi felsefesi'ni benimseyerek, bu felsefenin ortaya koyduğu teknikleri uygulamaya başlamıştır. Toplam Kalite Felsefesinin özünde müşteri memnuniyeti, sürekli gelişme ve mükemmeli arayış yatmaktadır. Toplam Kalite Felsefesinin özündeki bu arayış ise, örgütsel öğrenme isteği ile mükemmele ulaşma doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

Örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite felsefesinin birleşmesi ile mükemmel sonuçlar elde edilebilmektedir. Bir organizasyonun faaliyetlerinin geribildirimini alması, bunları etkin bir şekilde değerlendirmesi ve sonuçları yeni iş yapma biçimlerine yansıtması, örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite felsefesi ilişkisini en somut şekilde ortaya koymaktadır.⁹

III. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Öğrenme genel olarak, "davranışlarda değişiklik yaratan yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci" olarak tanımlanabilir.¹⁰

Peter SENGE'ye göre öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Senge, öğrenmeyi, günlük anlamında kullanılan "bilgi edinme"den ayırmakta ve onu insanın, şimdiye kadar yapamadığımız birşeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü olarak görmektedir.¹¹

Öğrenme, günümüzde organizasyonların sürekli gelişebilmek, kalite, etkinlik ve verimlilikte öncü olabilmek için gözardı edemeyecekleri tek stratejik araç haline gelmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı, örgütlerin öğrenme hızıdır.¹² Arie De GEUS'a göre, rakipleri geride bırakıp, onlara karşı rekabetçi avantaj sağlamanın tek

yolu "öğrenmeci" olmaktır. İş dünyasındaki yapı ve süreçler, gün geçtikçe daha karmaşık ve dinamik hale geldiğinden, diğerlerinden daha hızlı öğrenmek, rekabetçi avantaj açısından daha da önem kazanmaya başlamıştır.¹³

İşletmeler geleneksel olarak finansal, pazarlama ve teknolojik alandaki yeteneklerini kullanarak rekabetçi avantaj elde edebilirler. Ancak hızla değişen pazar koşullarında, sadece bu yeteneklere sahip olmak yeterli değildir. Bu yeteneklerin, canlı bir varlık olan örgütün, örgütsel öğrenme yeteneği ile birleşmesi; ayrıca, tüm çalışanların yaratıcılık, aktif düşünme ve problem çözme süreçlerine dahil edilmesi sonucu, işletmenin rekabetçi avantajı artacaktır. Böylece, öğrenme kapasitesi genişleyen örgütün, çevresindeki değişime uyum sağlama ve başarılı olma şansı da artacaktır.¹⁴

Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılardan biri olan Harvard Üniversitesi'nden Chris ARGYRIS, örgütsel öğrenmeyi "hataların bulunması ve düzeltilmesi süreci" şeklinde tanımlamıştır.¹⁵

Örgütsel öğrenme Edwin NEVIS ve arkadaşları tarafından "örgütün, tecrübelerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri" şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁶

Michael MCGILL ve diğerleri ise örgütsel öğrenmeyi "örgütün deney, gözlem, analizler sonucunda edindiği tecrübelerden bir bakış açısı elde etme kabiliyeti ve hatalarını ve başarılarını değerlendirme istekliliği" olarak tanımlamışlardır.¹⁷

Örgütsel öğrenme ve sürekli iyileşme (Continuous Improvement) birbirleri ile içiçe olan kavramlardır. Sürekli iyileşme, sürekli öğrenmeyi gerektirir. Nasıl canlı bir varlık yeni birşey öğrenmeden gelişmesini tamamlayamazsa, örgütler de öğrenmeden gelişemezler; sadece geçmiş tecrübelerini tekrarlayabilirler. Brian L. Joiner'a göre "öğrenme, kalite ve verimlilikte sürekli iyileştirme için bir pasaport ve hiçbir

⁹ James W. BARROW, "Does Total Quality Management Equal Organizational Learning?", *Quality Progress*, Vol. 26, No.7, (July 1993), s. 39.

¹⁰ Michael J. MARQUARDT, *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York: McGraw Hill, 1996, s. 30.

¹¹ Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, 2. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s. 22.

¹² Peter M. SENGE, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, (Reprint Series No. 3211), Vol. 32, No. 1, (Fall 1990), s. 7.

¹³ Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, s. 12.

¹⁴ Richard L. DAFT, *Organization Theory & Design*, 5th Edition, St. Paul: West Publishing Co., 1995, s. 491.

¹⁵ Chris ARGYRIS, "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, (September-October 1977), Reprint No. 77502, s. 116.

¹⁶ Edwin C. NEVIS, Anthony J. DiBELLA, Janet M. GOULD, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, (Winter 1995), s. 73.

¹⁷ Michael MCGILL, John W. SLOCUM, Jr., David T. LEI, "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, (Summer 1992), s. 6.

organizasyonun gözardı edemeyeceği stratejik bir araçtır.”¹⁸ Bu çerçevede Garvin, örgütsel öğrenmeyi iç içe geçmiş üç ana evrede incelemiştir.¹⁹

- 1. Algılama evresi (Cognitive Stage):** Örgüt üyeleri, yeni fikirlerle karşı karşıya getirilirler, konu hakkındaki bilgilerini artırır ve daha farklı biçimde düşünmeye başlarlar.
- 2. Davranış evresi (Behavioral Stage):** Çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar.
- 3. Performans artışı (Performance Improvement):** Birinci ve ikinci evrenin sonucunda meydana gelen farklı düşünme ve davranış değişiklikleri ile performansta gözlenen belirgin artıştır.

III. A. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar üzerindeki araştırmaların geçmişi 1950'lere kadar uzanmasına rağmen, konu hakkındaki en sistematik, somut ve çarpıcı yaklaşım, Peter SENGE tarafından, 1990 yılında yayınlanan “Beşinci Disiplin”²⁰ adlı kitapta yer almıştır. Senge, öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır: “öğrenen organizasyonlar, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır.”²¹ Senge'ye göre, öğrenen organizasyonların beş temel özelliği bulunmaktadır.²²

- 1. Paylaşılan bir vizyon oluşturmak:** Örgüt içinde herkes tarafından paylaşılan ve aynı şekilde anlaşılabilir bir vizyon olması, çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini ve öğrenmelerini sağlar. Birlikte öğrenmek, paylaşılan bir vizyonun temel niteliğidir. Paylaşılan bir vizyon olmadan, sadece belirli kriz dönemlerinde

öğrenme gerçekleşir, kriz sona erdiğinde öğrenme de durur.

- 2. Kişisel hakimiyet:** Paylaşılan vizyonlar, bireysel vizyonlardan meydana gelir. Birlikte öğrenmeye bağlılık ise ancak bireysel düzeyde öğrenmeye verilen önemle gerçekleşir.
- 3. Zihinsel modeller:** Zihinsel modeller, insanların düşünce biçimini, anlayışını ve eylemlerini etkileyen; insan zihninde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar ve genellemelerdir. Yani insanların bakış açısını ve davranışlarını etkileyen kalıplardır. Ama insanlar, çoğu zaman kendi üzerlerindeki etkilerinden haberdar olmazlar. İnsanlar, ancak bu zihinsel modellerden veya kalıplardan kurtulduklarında, olayları daha farklı bir bakışla değerlendirebileceklerdir.
- 4. Takım halinde öğrenme:** Gerçek anlamda öğrenme, grup halinde çalışanların beraber öğrenmesi ile sağlanabilir. Burada önemli olan, tartışma değil, diyalog yoluyla insanların birbirini anlaması ve bildiklerini paylaşmasıdır.
- 5. Sistem düşüncesi:** Problemleri bir bütün olarak görüp değerlendirmektir. Olayları parçalara ayırarak incelemek yerine, parçalardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmek önemlidir.

Bu temel özellikler öğrenen organizasyonları, diğer organizasyonlardan ayıran belirleyici özelliklerdir.

David GARVIN'e göre ise, organizasyonların öğrenen bir organizasyon olabilmeleri için beş temel faaliyet üzerinde uzmanlaşmaları gerekmektedir.²³

- 1. Sistematik problem çözme:** Problemlerin çözülmesinde bilimsel veri ve metodların kullanılması. Sürekli olarak daha iyinin aranması.
- 2. Yeni yaklaşımları deneme:** Yeni bilginin sürekli olarak aranması, yaratılması ve kullanılması için çalışanların motive edilmesi.
- 3. Tecrübelerden ve şirket geçmişinden öğrenme:** Geçmiş başarı ve başarısızlıkların sistematik biçimde analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve çalışanların kolayca ulaşabilecekleri biçimde depolanması. Böylece çalışanlar, işletmelerinin geçmişlerinden ders çıkararak, geçmiş başarısızlıkları tekrarlamamış olurlar.

¹⁸ James W. BARROW, a.g.m., s. 39.

¹⁹ David A. GARVIN, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, (July-August 1993), s. 90.

²⁰ Peter SENGE, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday, 1990.

²¹ Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, s. 11.

²² Peter SENGE, “Building Learning Organizations”, in: Harry Ivan COSTIN, *Readings in Total Quality Management*, Orlando: The Dryden Press, 1994, s. 66.

²³ David A. GARVIN, a.g.m., s. 81.

4. **Başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme:** Öğrenmenin en etkin biçimlerinden biri de işletmenin dışındaki uygulamaların incelenmesi ile gerçekleşir. Benchmarking (kıyaslama) yapmak, yani endüstrideki en iyi uygulamaları incelemek ve onlardan öğrenmek, hem işletmenin bakış açısını değiştirecek, hem de müşterilerle, tedarikçilerle ve rakiplerle olumlu işbirliklerinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

5. **Bilginin örgüt içinde çabuk ve etkin bir biçimde dağıtılmasını sağlama:** Öğrenmenin örgütsel boyutta gerçekleştirilebilmesi için, bilginin hızlı ve etkin bir şekilde tüm örgüt kademelerinde yayılması gerekmektedir. Ancak paylaşılan değerler anlamlı bir sinerji yaratabilir. Eğitim ve yetiştirme programları ise, bilginin transferini sağlamada önemli araçlardır.

III. B. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE TOPLAM KALİTE FELSEFESİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Senge'ye göre, Toplam Kalite felsefesini benimsemek aslında öğrenen organizasyonlar kurabilmenin ilk etabıdır. Çünkü öğrenen organizasyonlar, kendi geleceklerini yaratabilmek için, yeteneklerini sürekli geliştiren organizasyonlardır.²⁴

Toplam Kalite felsefesi ve örgütsel öğrenme birbirine sıkıca bağlı bulunmaktadır. Toplam Kalite felsefesi, örgütün tümünün davranışlarını değiştirmeye, çalışanların her zaman istedikleri sonuçlara ulaşabilecekleri bir sistem geliştirmeye odaklanmıştır.²⁵ Buna göre, Toplam Kalite felsefesinin temelinde, sürekli öğrenmeyi örgütsel yaşamın bir parçası haline getirme ve örgütün performansını bir bütün olarak geliştirme düşüncesi yatmaktadır.

Toplam Kalite kapalı uçlu veya sonu bulunan bir süreç değildir. Aksine, açık uçludur, yani toplumun ihtiyaçlarına göre sürekli gelişme gösterir. Toplam Kalite, yönetsel düşüncede bir devrimdir.²⁶

Toplam Kalite felsefesi, örgütsel öğrenme için bir araç olabilmektedir. Çünkü

kalite ve mükemmeli arayış temel olarak öğrenme ile yakından ilgilidir. Garvin, öğrenen organizasyonların sistematik problem çözme yaklaşımı ile Toplam Kalite arasında felsefi bir bağ kurmaktadır. Çünkü her ikisi de problemlerin incelenmesinde bilimsel metodları kullanılmaktadır; tahminlerden çok verilere göre hareket etmektedirler; verilerden etkin bir şekilde yararlanabilmek için istatistiksel yöntemlerden faydalanmaktadır.²⁷

Japonlar'ın rekabetçi avantajlarını korumaları, sadece onların yönetim sistemlerinin mükemmelliğinden kaynaklanmamaktadır. Asıl neden, Japonlar'ın öğrenmeye duydukları saygı ve bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Japonlar'ın öğrenmeye duydukları saygı ve bağlılık, onların II. Dünya Savaşı'ndan sonra istatistiksel proses kontrol yöntemlerini Amerikalılar'dan öğrenip, geliştirip, içselleştirerek, başarıyla uygulamaları sonucu, dünya çapında işletmeler olmalarını sağlamıştır.²⁸

Toplam Kalite felsefesi örgüt içindeki grupları, olayların temel nedenlerini araştırmaya ve elde edilen sonuçları standartlaştırarak örgüt hafızasına yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Bireysel veya örgütsel olayların sonuçlarının, örgüt içinde depolanması ve tekrar kullanılması "örgütsel hafıza" ile sağlanır.²⁹ Bunun gerçekleşebilmesi için yönetimin öğrenmeyi desteklemesi ve çalışanların kolayca öğrenebilecekleri bir ortam yaratmaları gerekmektedir.³⁰

Örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite felsefesi arasındaki benzerlikler şu alanlarda görülebilir:³¹

1. **Sürekli iyileştirme ve sistematik problem çözme:** Toplam Kalite felsefesinin, müşteri tatminini sağlamak açısından dayandığı temellerden en önemlisi sürekli iyileştirmedir. Sistematik problem çözme ise sürekli iyileştirmenin gerçekleşeceği ortamın yaratılması açısından son derece önemlidir.
2. **Takım çalışması:** Takım çalışması, sürekli gelişimin sağlanması için gerek şartlardan biridir. Takım çalışması sayesinde yaratıcılık, yardımlaşma ve diyalog ortamı gelişir. Meydana gelen sinerji ile iyileştirmenin sürekliliği

²⁴ David A. GARVIN, a.g.m., s. 81.

²⁵ Peter SENGE, "Building Learning Organizations", s. 60.

²⁶ Herbert A. SIMON, "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, (February 1991), s. 128.

²⁷ James W. BARROW, a.g.m., s. 42.

²⁸ Frances M. HILL, "En Route to TQM: Organizational Learning Through Quality Circles", *Training for Quality*, Vol. 5, No. 2, 1997, s. 86.

²⁴ Peter SENGE, "Building Learning Organizations", s. 60.

²⁵ Peter SENGE, "Building Learning Organizations", s. 59.

²⁶ Peter SENGE, "Building Learning Organizations", s. 60.

sağlanır. Takım çalışması sayesinde fikirlerin örgüt içinde serbestçe dolaşımı sağlandığından, örgütsel öğrenme de gerçekleşmiş olacaktır.

3. Kültürel değişim: Toplam kalite felsefenin uygulanması, örgüt içinde gerçek anlamda bir kültürel değişimi de gerektirecektir. Katılımcılık anlayışının ve yetki devrinin yaygınlaşması, müşteri odaklılık, etkin ve çok yönlü iletişim değişen kültürün temel öğeleri olacaktır.

IV. SONUÇ

Sürekli öğrenme, sürekli gelişmenin temelidir. 21. Yüzyılda, örgütlerde sürekli gelişmenin gerçekleşebilmesi için uygulanan temel yaklaşım Toplam Kalite Felsefesi ile birlikte öğrenen organizasyon anlayışı olacaktır.

Sürekli gelişmeyi sağlamak imkansız birşey değildir. Ancak yönetimin destekleyici tutumu ve değişime açık olması, öğrenme ve gelişme sürecini hızlandıracak bir katalizör olacaktır.

Toplam Kalite felsefesini benimsemiş örgütlerin, öğrenen organizasyon haline gelmelerini kolaylaştıracak unsurlar şu şekilde özetlenebilir.³²

1. Bireysel, grup ve örgüt seviyelerinde öğrenme beklentilerinin belirlenmesi: Çalışanların öğrenme beklentilerinin belirlenmesi, değişimin gündeminin belirlenmesine yardımcı olurken, genel çabaların da ne yönde olması gerektiğini belirler.

2. Öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin belirlenmesi: Belirli bir örgüt kültüründe öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin belirlenmesi oldukça kolaydır. Kolaylaştırıcı faktörler belirlenip, bunlar arasındaki ilişkiler anlaşıldıktan sonra, örgütsel öğrenmeye dayalı Toplam Kalite stratejileri belirlenebilir. Burada önemli olan Toplam Kalite felsefesinin örgütsel öğrenmeye dayalı olarak şekillenmesidir.

3. Yeni liderlik tarzının belirlenmesi: Stratejileri öğrenmeye dayalı, yeni bir liderlik tarzının belirlenmesi gerekmektedir. Senge, yeni liderlerin bir tasarımcı, bir hizmetkâr ve bir öğretmen niteliklerini

taşıyan, ve geleceği şekillendirme yeteneğine sahip kişiler olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.³³

4. Ölçme, geribesleme ve paylaşma: Geribesleme öğrenmenin temelini oluşturur. Neyin, ne kadar öğrenildiği ancak geribesleme ile ölçülebilir. Hatalardan ve başarılarından öğrenme, öğrenilenlerin örgütsel hafızada toplanması ve herkese açık olması, öğrenmenin temelini oluşturur. Toplam Kalite ise böyle bir öğrenmenin gerçekleşmesini sağlar.

Günümüzde ancak sınırlı sayıda işletme kalite ve öğrenme arasındaki ilişkiyi kavrayabilmiştir. Bütün örgütler şu veya bu şekilde öğrenebilmektedirler. Ancak önemli olan öğrenmenin, örgütün değerleri ve öncelikleri arasında kaçınıcı sırada olduğudur. Benzer şekilde sorulması gereken bir diğer soru da, çalışanların, kalite araçlarını örgütün neler öğrendiğini belirlemek için kullanıp kullanmamaları olmalıdır. Veya, acaba öğrenilenler örgütsel hafızada saklanıp daha sonra çalışanların kullanımına sunulabiliyor mu? Bu ve benzeri sorulara verilecek cevaplar, örgütün kendi geleceğini nasıl yaratabileceğinin de cevapları olabilecektir.

³² James W. BARROW, a.g.m., s. 43.

³³ Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, s. 363.