

BİREYSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ARALARINDAKİ BAĞ

Dr. Ali SAYILIR*

Abstract

In recent years, learning concept has been among the mostly debated issues in management literature. Many authors see organizational learning one of the most important instrument to maintain long range competitiveness of a firm. Gaining importance, learning concept is examined by this study both on individual and organizational level. In so doing, it is expected that readers are helped to form an idea about individual and organizational learning. Later on, the paper first states Kolb's, Kim's and Argyris' some studies related to the issue, and then, discusses the link between individual learning and organizational learning. Thus, the study tries to explain learning processes expending from individual level to organizational level.

Giris

İnsanoğlunun en önemli özelliklerinden birisi yüksek düzeyde öğrenme yetisidir. Bu yeti onu diğer canlılardan ayırt eden en büyük özelliklerden biridir¹. Bu özelliğimiz sayesinde geçmişte deneyimini yaşadıklarımızı hatırlar, yeni deneyimlerle daha ileriye gitmeyi olanaklı kılarız². Bu özelliğimizi tanımak ve öğelerini ortaya koymak bir anlamda öğrenmeyi hızlandırma ve kolaylaştırmaya hizmet eder. Bu da daha ileriye gitmemizi kolaylaştırır.

İster bilinçli olsun, ister bilinçsiz olsun örgütler öğrenirler. Öğrenme örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için temel bir zorunluluktur. Kimi örgütler bilinçli olarak amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik öğrenmeyi teşvik eder ve örgütte öğrenenin gerçekleşmesini kolaylaştırıcı ortamı yaratırlar. Bilinçli olarak

* Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

¹ Athos, Anthony G. Ve Robert E. Coffey, *Behavior in Organizations: A Multidimensional View*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1968, s. 275.

² Robertson, Ivan T. Ve Cary L. Cooper, *Human Behaviour in Organizations*, Pitman Publishing, London, 1987, s.181.

hareket etmeyen örgütlerde de öğrenme, alışkanlıklar edinme şeklinde gerçekleşir, ancak bu gerçekleşme verimli olmaz³.

İnsanlardan oluşan örgütlerde öğrenme, bireyler öğrenmeden gerçekleşir mi? İnsanlar olmadan örgütler olmayacağı gibi, örgütü oluşturan bireyler öğrenmeden de örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceği aşikardır. Argyris'e⁴ göre de, örgütler öğrenmeye yol açan hareketleri (aksiyonları) veya davranışları gerçekleştiremezler. Öğrenmeye yol açan davranışları gerçekleştirenler örgüt ajanları olarak hareket eden bireylerdir. Bu nedenle bireysel öğrenmeyi kavramak ve örgütsel öğrenme ile ilişkisini ortaya koymakta yarar vardır.

Bireysel Öğrenme

Kim⁵, öğrenmenin iki temel unsurunu izleyenler olarak belirtmektedir: 1- Belli bir eylemi gerçekleştirme yetisini ima eden nasıl yapılacağını (know-how) bilme veya bir işlemi gerçekleştirebilme, 2- Niçin-olduğunu (know-why) kavrama. Niçin olduğunu kavrama, bir deneyimin kavramsal olarak yazılı veya başka bir şekilde açık olarak dile getirebilme yetisini kasteder. Moorhead ve Griffin⁶ öğrenmeyi doğrudan ya da dolaylı deneyim sonucu davranışta veya potansiyel davranışta meydana gelen sürekli değişiklik olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanım ise, öğrenmenin yeni davranış seçeneklerinin algılanması, bunların denenmesi, ve sonuçlarının değerlendirilmesi neticesinde oluştuğu, şeklindedir⁷. Robertson ve Cooper⁸ ise çoğu psikologun şu öğrenme tanımıyla hemfikir olacağını söylemektedir: Öğrenme, deneyim sonucu potansiyel davranışta meydana gelen görece sürekli bir değişimi kast eder.

Davranışçılar, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ancak davranış yoluyla ölçülebileceğini ileri sürmektedirler. Bu kurama göre öğrenme denemeye-yanıma sonucunda, biraz rasgele denebilecek bir süreçle gerçekleşir. Bunu da, farenin çeşitli denemeler sonucunda doğru tepkiyi vermeyi öğrenmesi şeklinde açıklamaktalar⁹. Ancak çok daha kompleks olayları bu şekilde açıklamak olanaklı değildir. Skinner'in "edimsel (bulunulan duruma bağlı davranış) koşullanma"sı klasik koşullanmanın cevap veremediği davranışları açıklamak üzere geliştirilmiştir. "Operant" davranış, basit, otomatik olmayan tepkilerle uğraşır. Gerçekte günlük hayatta yaptığımız davranışların çoğu; işe gitmek, matematik problemi çözmek, tenis oynamak gibi, edimseldir (operant). Edimsel davranış

³Kim, Daniel H., "The Link Between Individual and Organizational Learning", Sloan Management Review, Güz 1993, s. 37

⁴Argyris, Chris, On Organizational Learning, Blackwell Publisher, Inc, USA 1995.

⁵Kim, a.g.e., s. 38.

⁶Moorhead, Gregory ve Ricky W. Griffin, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, USA, 1989, s.40.

⁷Athos ve Coffey, a.g.e. s. 277.

⁸Robertson ve Cooper, a.g.e., s. 182.

⁹Robertson ve Cooper, a.g.e., s.183

genellikle uyarıcı (ya da ortam)-davranış-sonuç üçlü kavramı yardımıyla açıklanmaktadır. Bu sürece göre davranışa yol açan bir uyarıcı veya koşul söz konusudur. Bu uyarıcı veya koşuldan sonra davranış meydana gelir. ve buda pekiştiren veya cezalandıran sonuca yol açar.

Davranışçı yaklaşımın birinci açmazı doğrudan gözlemlenemeyen olguları açıklayamamasıdır. Örneğin, algılanan objelerin akılda organizasyonu gibi. Diğer bir eleştiri, noktası ise davranışın sadece onu izleyen dışsal sonuçlarca belirlenmediği, fakat içsel zihinsel sürecin de davranışı belirlemede önemli bir rol oynadığıdır. Ayrıca, davranışçı yaklaşım başkalarını kendine model olarak alan kişinin kendi davranış biçimini meydana getirmesini açıklayamaz. Çünkü, burada davranışla ilişkili direk bir pekiştirme söz konusu değildir.

Diğer bir husus da, davranış değişikliğinin ille de bir pekiştirme veya cezalandırma sonucu olmayabileceğidir. Örneğin, meraklı bir kimsenin o anda bir sonuç elde etmeyi beklemeden veya bir beklenti içine girmeden beli konuları; yüzey ölçümü, roman okuma, evrenin oluşumuyla ilgili bilgiler edinme, vb. gibi, öğrenebileceğidir. Belki evrenin oluşumuyla ilgili bilgi edinmenin nasıl bir davranış değişikliğine yol açabileceği sorulabilir. Ancak unutmamak gerekir ki edindiğimiz bilgiler düşünce haritalarımızı oluşturmak vasıtasıyla davranışlarımıza yön verirler. Bu bakımdan davranışın belirlenmesinde kişinin içsel sürecinin rol oynayacağı söylenebilir.

Davranışçı yaklaşım yukarıda da belirtildiği üzere, uyarıcılar, tepki ve geri besleme sürecine yoğunlaşırlar. Bu yaklaşım için içsel süreç bir siyah kutu gibidir. Bu süreci gözlemlemek olanaklı olmadığından, bu konuda yapılan çalışmalar bilimsel sayılamaz¹⁰.

Ancak bu gün çeşitli yöntemlerle içsel süreç hakkında sonuçlar çıkarmak olanaklıdır. Örneğin, edinilen bilgilerin bellek tarafından organize edildiği, yanılsama örneğinde olduğu gibi algılamının sübjektif olduğu, algılama ve alaka verme yetisinin sınırlı olduğu, bellek sürecinin nasıl çalıştığı vb. gibi konular ussal yaklaşımca açıklanmıştır. Ussal yaklaşım davranışçılardan farklı olarak girdiler (veya uyarıcılar) ile tepkiler veya davranış arasında gözlemlenemeyen merkezi işletim ünitesini koyar. Her iki yaklaşımda da geri besleme davranışla girdiler arasındaki bağlantıyı sağlar. Merkezi işletim ünitesinde yer alan dikkat ve algılama, daha sonra depolama veya belleğe alma, ve nihayetinde bu bilgilerin dönüşümü davranışa yol açması, zihinsel yaklaşımın öğrenme tanımını temsil eder.

Akılci kuramın bu yaklaşımı Tarpy¹¹ tarafından eleştirilmektedir. Yazar pek çok bilimsel modelin mevcut teknolojilerin yansıması olduğunu belirtmektedir.

¹⁰ Robertson ve Cooper, a.g.e.

¹¹ Tarpy, Roger M., Contemporary Learning Theory and Research, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1997, s. 38.

Tarih boyunca geliştirilen pek çok model o günkü en ileri teknolojiden esinlenmiştir. Merkezi ünite yaklaşımı da bilgisayar teknolojisinin bir ürünüdür.

Inkpen ve Crossan¹², öğrenme kavramının zihinde meydana gelen bir değişim mi olduğu, yoksa davranışta meydana gelen bir değişim mi olduğu tartışmasına girmemek gerektiğini söylemekte ve öğrenmenin hem zihinde bir değişimi hem de davranışta bir değişimi gerektirdiğini ileri sürmektedir. Başka bir anlatımla, öğrenme hem zihindeki değişimi hem de davranıştaki değişimi kapsar. Yazarlara göre, eğer davranışta, örneğin kopyalama şeklinde, bir değişim meydana gelmiş fakat bu zihinde bir değişime yol açmamışsa, öğrenme gerçekleşmemiştir. Aynı şekilde zihinde bir değişime olmuş fakat bu davranışta değişime yol açmamışsa, yine öğrenme gerçekleşmemiştir.

Hendry¹³ de ussal ve davranışsal yaklaşımların geri besleme vasıtasıyla bir birine bağlı olduklarını söylemektedir. Benzer şekilde Schein¹⁴ de edinilen bilgi ve içgörülerin, davranış değişikliğinin ve sonuçlarının gözlemlenmesi yapılmadan, otomatik olarak davranış değişikliğine yol açmayacağını ileri sürmektedir. Kolb'un¹⁵ tanımında deneyimin rolü bir araç ve geri besleme olarak görünmektedir: öğrenme, deneyimin transformasyonu ile bilgi yaratma sürecidir. Lyles de¹⁶ geçmiş eylemleri içermeye yoluyla deneyimin rolüne tanımında yer vermektedir. Kim'in tanımında ise bu zımni olarak vardır: öğrenme kişinin etkili eylemde bulunma kapasitesini artırmasıdır. Biz buraya yeni bir tanım eklemeyeceğiz. Ancak, öğrenme veya öğrenme sürecinin açıklanmasında hem davranışçı yaklaşımların hem de akılcı yaklaşımların katkıları olduğunun altını çizmek gerekir.

Yukarıda yapılan tanımlar daha çok bireysel öğrenme kavramı ile ilgiliydiler. İzleyen kısımlar örgütsel öğrenme kavramını anlamamıza yardımcı olacak tanımları içermektedir.

Örgütsel Öğrenme

Eğer bireysel öğrenmeyle örgütsel öğrenme arasında birebir bir ilişki olsaydı, yani birey öğrendikçe örgütte öğrenmiş olsaydı, örgüte yeni teknolojiye (örgüte göre yeni teknolojiler) veya bilgiye sahip bireyleri ithal etmek veya örgüt çalışanlarını yeni teknoloji veya bilgi konularında eğitmek yeterli olurdu. Oysa

¹² Inkpen, Andrew C. Ve Mary M. Crossan, "Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", *Journal of Management Studies*, vol. 32, Eylül 1995, s. 599.

¹³ Hendry, Chris, "Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory", *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, 1996, s. 623.

¹⁴ Schein, Edgar H., "How Can Organizations learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, Kış 1993, s.87.

¹⁵ Kolb, D.A. "Experiential Learning: ...", Prentice-Hall, 1984. den aktaran Hendry, a.g.e., s.627.

¹⁶ Lyles, Marjorie A., "Learning Among Joint Venture Sophisticated Firms", *Management International Review*, Special Issue 1988, s. 86.

bireyin öğrendiği bilgi veya becerinin örgütsel sonuçları doğmuyorsa, örgütsel öğrenme gerçekleşmemiş olur. Öğrenme kavramı birey veya örgüt için temel olarak aynı anlama gelse de, bireysel öğrenme süreci ile örgütsel öğrenme süreci birbirinden farklıdır.

Araştırmaya konu olmuş pek çok kavramda olduğu gibi örgütsel öğrenme kavramında da tanım sayısı neredeyse konuyla ilgili olarak yazarların sayısı kadardır¹⁷. Dolayısıyla çok sayıda tanıma yazında rastlamak olanaklıdır. Bu nedenle aşağıda kavramı aydınlatacak bir kaç tanımla yetinilecektir.

Kim¹⁸ örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenmeye benzer şekilde "örgütün etkili eylemede bulunma potansiyelindeki artış" olarak tanımlamaktadır. Huber'in¹⁹ tanımı da buna yakındır. "Bir varlık, eğer bilgi işleme neticesinde potansiyel davranış aralığında değişme olmuşsa, öğrenmiştir".

Daha dar bir tanım ise Levitt ve March²⁰ tarafından yapılmaktadır. Geçmişten çıkarılan sonuçlar davranışa rehberlik eden rutin işlemlere dönüştürüldükçe örgütsel öğrenme gerçekleşir. Sürece yönelik başka bir tanım şöyledir: Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgi tabanının geliştirildiği ve biçimlendirildiği süreçtir²¹. Örgütsel öğrenmeyi daha çok karar verenlere atfeden bir tanım ise şöyledir: Örgütsel öğrenme, karar verenlerin örgütsel eylemlerle çıktılar arasındaki ilişkileri anlamak için geliştirdiği bilgiyi güncelleştirme biçimidir²².

Daha detaylı ve sürece yönelik bir tanım ise Dodgson²³ tarafından yapılmaktadır. Örgütsel öğrenme, işletmelerin kendi kültür ve işlemleri etrafındaki rutinleri ve bilgileri organize etme, destekleme, inşa etme ve kendi işgüçlerinin genel becerilerinin kullanımını geliştirerek adapte olma ve örgütsel etkinliği geliştirme yol ve yöntemleri olarak tanımlanabilir. Daha genel bir tanım ise şöyledir: örgütsel öğrenme, amaçları ve beklentileri paylaşmayı, eylem-eğiti ilişkisi hakkındaki bilgileri geliştirmeyi ve bilgilerin kurumsallaşmasını kapsar²⁴.

¹⁷ Tsang, Eric W.K., "Organizational Learning and Learning Organization", Human Relations, Vol. 50, No. 1, 1997, s.75

¹⁸ Kim, a.g.e., s. 43

¹⁹ Huber, George P., "Organizational Learning", Organization Science, Vol. No. 1, Şubat 1991, s. 126.

²⁰ Levitt, B. ve March, J.G. "Organizational Learning", Annual Review Of Sociology, Sayı: 14, 1988 den aktaran Tsang, a.g.e., s. 76.

²¹ Shrivastava, P., "A typology of organizational learning systems", Journal of Management Studies, Sayı 20, 1983 den aktaran Tsang, a.g.e., s. 76.

²² Fiol, C. M. Ve M. A. Lyles, "Organizational Learning", Academy of Management Review, Sayı 10 1985, s. 803

²³ Dodgson, Mark, "Organizational Learning: A Review of Some Literature", Organization Studies, Vol. 14 No. 3, 1993, s. 377.

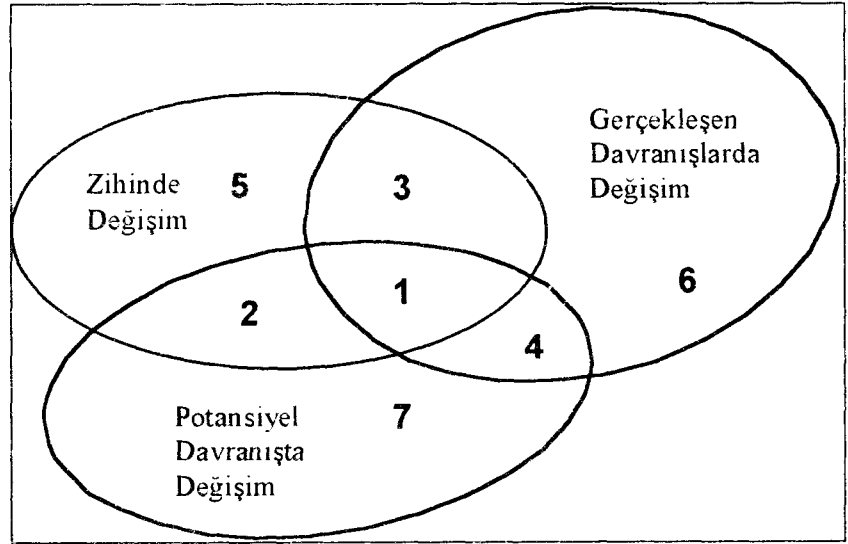
²⁴ McKee, Daryl, "An Organizational Approach to Product Innovation", Journal of Innovation Management, vol. 9 no. 3, Eylül 1992.

Tsang²⁵ genellikle şu üç ögenin örgütsel öğrenme tanımıyla ilişkilendirildiğini söylemektedir:

1. Bellekte değişim.
2. Potansiyel davranışta değişim.
3. Meydana gelen davranışta değişim.

Yapılan tanımlar bu üç öğeden birini, ikisini veya her üçünü içerebilmektedir. Yani yapılan tanımlar bu üç ögenin değişik bileşimleri olarak ele alınabilir. Şekil 1 bu öğeleri ve olası kesişimleri göstermektedir.

Şekil 1: Örgütsel Öğrenme Tanımlarının Anahtar Öğeleri



Kaynak: Tsang, Eric W. K., (a.g.e., s. 76)

Bu öğelerden herhangi ikisi aynı anda gerçekleşmişse bu öğelerin kesişimi ile gösterilmektedir. Örneğin 2 ve 1 numaralı alanlar zihinde değişimin potansiyel davranışta değişime yol açtığını söylemektedir. 3 numaralı alan ise zihindeki değişimin gerçekleşen davranışta değişime yol açtığını göstermektedir (tersi de geçerlidir). Çoğu örgütsel öğrenme tanımı, zihindeki değişimin potansiyel ya da gerçekleşen davranışta değişimi içerip içermediğine bağlı olarak, 1 ve 2 ya da 1 ve 3 numaralarla temsil edilebilirler. Dört numaralı alan ise "zorlama öğrenme" veya "öykünerek öğrenme" gibi adlar verilen örgütsel öğrenmeyi temsil etmektedir. Bu durumda sözü edilen davranışın yapılmasının mantığı kavranılmamıştır.

²⁵ Tsang, a.g.e. s. 76.

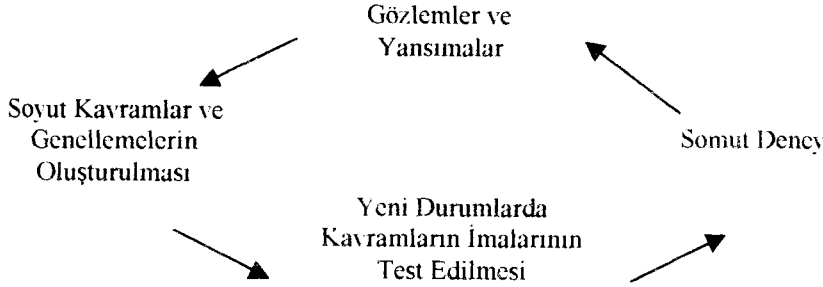
Örgütsel öğrenme kavramı yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalardan, öğrenmenin ne sadece davranışsal olarak ne de sadece akılsal olarak yeterince açıklanamayacağı, dolayısıyla her iki yaklaşımdan da yararlanmak gerektiği kanısına varılmıştır. Bundan dolayı, Tsang'ın (a.g.e.) yaptığı gibi öğrenme ilgili unsurları ortaya koymak ve aralarındaki ilişkileri tartışmak bireysel veya örgütsel öğrenmeyi kavramak bakımından daha yararlıdır. İzleyen kısım örgütsel öğrenme ile ilişkili süreç ve yaklaşımları ortaya koymaya çalışacaktır.

Lewin'in Deneysel Öğrenme Modeli²⁶

Deneye dayalı öğrenme modeli eğitim, çalışma ve kişisel gelişme arasındaki bağı inceleme ve onu geliştirmeyi hedefler. Deneye dayalı öğrenme kuramına göre²⁷ olgun kişiler için en iyi öğrenme yolu deneyime dayalı öğrenmedir. İşletmelere baktığımız zaman, gerek hizmet içi eğitimde, gerekse işi yaparken öğretilen kavramlarla yapılması istenen veya arzu edilen eylemler arasında ilişki kurulması kolaydır. Çünkü, burada öğrenme uygulama ile birlikte gerçekleşmektedir. Dahası, konular spesifik ve işletmenin operasyonlarıyla doğrudan bağlantılıdır.

Lewin'in deneysel öğrenme modeli Şekil II'de gösterildiği üzere, somut deneyim (eylem), gözlemler ve yansımalar, soyut kavramların oluşumu ve geliştirilmesi, oluşturulan kavramların yeni durumlarda test edilmesi, döngüsünden oluşmaktadır.

Şekil II: Lewin'in Deneysel Öğrenme Modeli



Kaynak: D.A. Kolb, *Experiential Learning. Experience as the Source Learning and Development*, Perntice-Hall, USA 1984 den aktaran Daniel H. Kim, "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Güz 1993, s. 38.

²⁶ D.A. Kolb, *Experiential Learning. Experience as the Source Learning and Development*, Perntice-Hall, USA 1984 den aktaran Kim a.g.e., s. 38.

²⁷ Hendry, a.g.e., s. 625.

Yukarıdaki modelde birey bir aktivite gerçekleştirdiğinde, bunu gözlemler ve yansımalarını yaşar. Daha sonra bu yansımalar ve gözlemlerden hareketle, kavramlar oluşturur ve genellemelere gider. Nihayetinde bu kavramları yeni durumlarda test etme olanağını bulur ve bu da yeni bir deneyime yol açar. Yeni deneyimle bu öğrenme süreci devam eder. Kim'e²⁸ göre söz konusu öğrenme döngüsü pek çok döngüye kaynaklık etmektedir. Örneğin, Kofman'ın "gözlemle-değerlendir-tasarımla-uygula" modeli, Deming'in "planla-yap-kontrol et-eyleme geç" modeli ve Mumford'un "ilerleyen öğrenme döngüsü", bunlar arasında sayılabilir.

Mumford'da²⁹ göre, Kolb ve benzeri yazarların öğrenme döngüsü modelleri kapalı bir döngü olmaları nedeniyle, bireyin olası öğrenme yolları ya da ilerleme yollarından çok, yapılandırılmış öğrenme olaylarına uygundur. Bizce de yukarıda belirtilen modeller (Mumford'un modeli hariç) kapalı döngüler olmaları nedeniyle, öğrenme sürecini tam olarak açıklayamamaktadır. Örneğin bu döngüler, döngüde yer alan adımların sanki arada veya aynı anda başka işlemler olmadan gerçekleştiği izlenimi yaratmaktadır. Ayrıca deneyimin kavram veya genellemelerin oluşumuna etki etmesi de bir zorunluluk değildir. Kalıplaşmış tutumların değişmesinin güç olduğu bilinmektedir³⁰. Eğer yaşanan deneyim kalıplaşmış tutuma ters ise, gözlem ve yansıma yoluyla kavram oluşturmaya ve genelleme yapmaya etkisi olmayabilir. Bu modellerin eleştirilecek noktaları elbette bunlarla sınırlı kalmayabilir. Ancak, bütün bunlara rağmen, en iyi öğrenme yolu olan³¹ deneyimle öğrenme ve hizmet içi eğitim için iyi bir açıklama aracı ve rehberi olabilirler.

Kim'in Modeli

Bu model de yukarıda belirtilen sakıncaları şekil itibarıyla gidermese de, hem bireysel ussal modellerle -gözlemleme-değerlendirme-tasarım-uygulama (GDTT)- öğrenme döngüsü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak bakımından hem de bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme ilişkisini ortaya koymak bakımından kayda değerdir.

Şekil III'e göre bireysel zihni modeller çalışma çerçeveleri ve tekrarlanmalı işleri kapsar. Bireysel zihni modeller neyi nasıl yapacağımızı belirlerler. Çünkü, onlar yaşam boyunca elde edilen bilgi ve becerilerin beyindeki iz düşümleridirler. Birey yeni bir durum, nesne veya olguyla karşılaştığında bu iz düşümlerini oluşturduğu zihni modeller aracılığıyla onları tanımlamaya, yorumlamaya veya değerlendirmeye çalışır. Bu zihni modeller elbette, durağan değildirler. Yeni

²⁸ Kim a.g.e., s. 38.

²⁹ Mumford, 1991. Mumford, Alan, "Individual and Organizational Learning: The Pursuit of Change", Management Decision, vol. 30, No. 6, 1992, s. 24.

³⁰ Usal ve Kuşluvan, 1997. Usal, Alpaslan ve Zeynep Kuşluvan, Uygunsuz Öğrenimi (Sosyal Psikoloji), Fakülte Kitapevi Barış Yayınları, 2. Baskı, İzmir, 1998, s. 141.

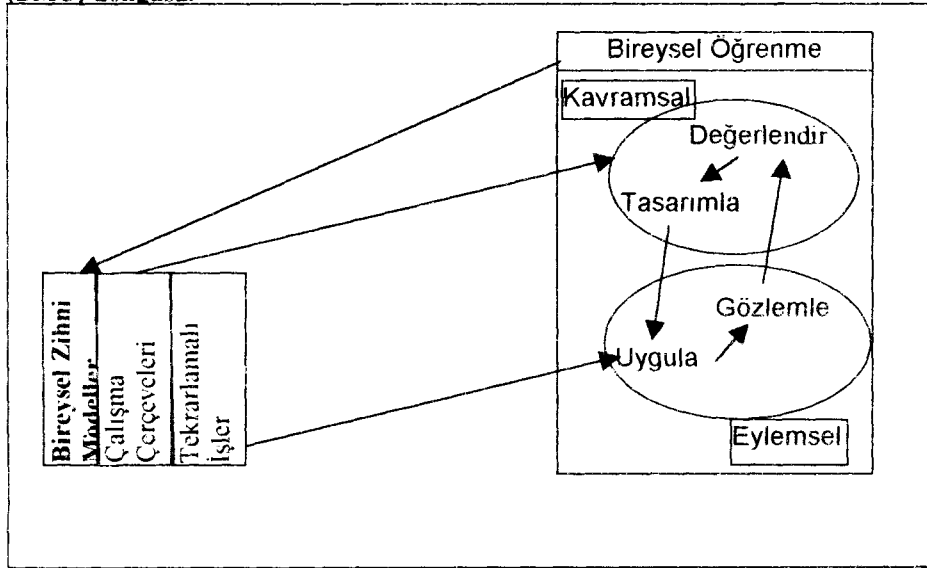
³¹ Senge, Peter, M., Beşinci Disiplin, (Çeviren) Ayşegül İldeniz/Abirjet Doğanak), Yapı Kredi Yayınları, 1999, s. 32.

durumlar, nesnelere veya olgularla karşılaştıkça, bunların zihin üzerinde bıraktığı etkiye bağlı olarak değişim olabilir veya olmayabilir.

Kim Şekil III'de gösterilen modelinde faaliyet düzeyinde öğrenmenin işlem düzeyinde öğrenme ile ilişkili olduğunu, bu tür işlerin belli bir görevi tamamlamak için atılması gereken adımlar olduğunu belirtmektedir. Bu tekrarlamalı işler giriş formlarının doldurulması, bir makinenin kullanılması, bir panele komuta edilmesi, bir makinenin yeni işe ayarlanması, vb. gibi işleri kapsar. Faaliyet düzeyinde öğrenme yalnızca rutinlerin oluşmasına katkıda bulunmaz, fakat oluşan rutinler de aktivite yoluyla öğrenmeyi etkiler.

Kavramsal öğrenme ilk etapta işlerin neden mevcut yordamlara göre yapıldığını düşünme ve sorgulamayla ilgilidir. Bu sorgulama ve işlerin neden mevcut şekilde yapıldığını anlama, bazen mevcut yordamların yargılanmasına ve nihayetinde yeni çalışma çerçevelerinin zihinde oluşmasına yol açabilir. Yeni çalışma çerçeveleri, iyileştirme adımlarının devam ettirilmesi yerine işin radikal olarak yeniden şekillendirilmesinin fırsatlarını yaratabilir.

Şekil III: Bireysel Öğrenmenin Basit Modeli: GDTU-Bireysel Ussal Modeller (BMU) döngüsü.



Kaynak: Daniel H. Kim, "The Link between Individual and Organizational Learning", Sloan Management Review, Güz 1993, s. 40'dan adapte edilmiştir.

Yukarıda belirtilenleri bir örnekle açıklamak gerekirse: Mali hesaplarınızı tutmak için bir kaç tane bilgisayar programı arasından (örneğin, Quatro-pro, Lotus 123, Excel, vb.) Excel'i seçtiniz. Bu seçimi yaptınız çünkü amacınıza en uygun olan programın Excel olduğuna inanıyorsunuz. Bu inanç sistemi seçimimize yön veren çalışma çerçevesidir. Her işlemi Excel'e kaydetmeniz artık bir rutin haline gelmiştir. Çünkü sürekli olarak Excel'de aynı işlemleri tekrarlıyorsunuz. Çalışma çerçevesi, programın kullanımının kolay olması, amaca uygun olması, vb. gibi kriterlerden oluşabilir. Şimdi, diyelim ki müşteri sayınız arttı ve Excel programıyla işlerin altından kalkmak olanaklı olmamaya başladı. Sizde ufak bir araştırmayla (kavramsal öğrenme) veri tabanı programlarını kullanmanın amacınıza daha iyi hizmet edeceğini öğrendiniz. Şimdi inanç sistemimizde değişiklik olmuş ve veri tabanı programları seçenekleriniz olarak ortaya çıkmıştır. Bu seçeneklerden birini uygulamak rutin işlerde değişiklik yaratacak ve bir süre sonra yeni rutin oluşacaktır.

Argyris'in Öğrenme Döngüleri

Öğrenme, birey bir problemi ortaya koyup, bir çözüm getirmediği sürece gerçekleşmez. Problemleri keşfetmek ve onlara çözüm getirmek gereklidir, fakat örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için çözümün uygulanması ve güdülen amaçlara ulaşılması gerekir³².

Örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi veya gerçekleştiğinin söylenebilmesi şu iki durumda olanaklıdır.

1. Örgüt amaçladığı şey neyse ona ulaşmıştır; yani tasarlanan hareketle gerçekleşen hareket veya çıktı birbirine uymaktadır.
2. Hedeflenenlerle veya niyetlenenlerle gerçekleşenler ya da çıktılar arasında uyumsuzluk olmuştur. Ancak bu uyumsuzluğun nedenleri bulunmuş ve hatalar giderilmiştir.

Argyris'e³³ göre örgütte öğrenme iki şekilde gerçekleşir: Bunlardan birincisi tek döngülü öğrenme olan ve sadece tespit edilen hataları giderme ile gerçekleşen öğrenmedir. İkinci tip öğrenme ise, amaçlananların elde edilememesi durumunda, yani gerçekleşenler beklenenlerin altında kalınca, eyleme yön veren inançlar veya değişkenlerin ya da kuralların sorgulanarak bunlarda değişikliğe gidilmesini kast eder. Şekil VI sözü edilen iki tip öğrenmeyi göstermektedir.

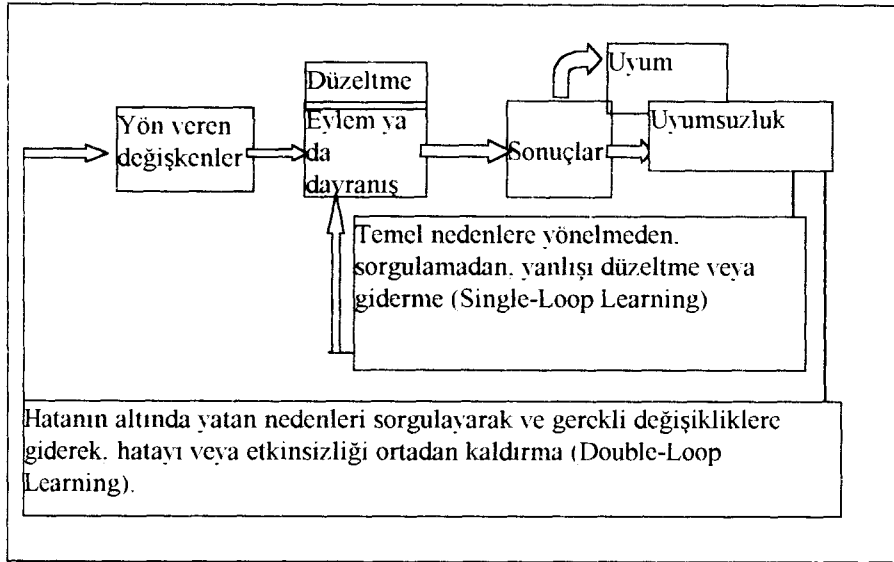
Tek döngülü öğrenmede hataların niçin ortaya çıktığı sorgulanmaz; hatalar sadece giderilir. Örneğin üretilen bir ceketin kol düğmesi eksikse bu düğme dikilir. Ancak

³² Argyris, a.g.e.

³³ Argyris, a.g.e.

bu düğmenin niçin eksik olduğu araştırılmaz. Böyle yapılmadığı içinde ilerde hatalı ceketlere tekrar rastlanır.

Şekil VI: Öğrenme Döngüleri



Kaynak: Argyris. *On Organizational Learning*. 1995. s. 8.

Çift döngülü öğrenme olsaydı, ceketin düğmesinin dikilmesi ile sınırlı kalınmayacak ve örneğin bir araştırma ile düğmeyi diken makinenin zaman zaman düğmeleri kırdığı saptanacaktı. Sonuçta makinedeki arıza giderilecek ve düğme eksikliği tekrarlanmayacaktı. Onun için bir işletmede çift döngülü öğrenme daha tercih edilmelidir. Bu yaklaşım aynı zamanda toplam kalite yaklaşımına da uygundur.

Bireysel Öğrenme Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Yukarıda sözü edilen üç model: Kim'in, Lewin'in ve Argyris'in modelleri, bireysel öğrenmenin yanında grup veya örgüt düzeyinde öğrenmeye temas etmektedir. Dolayısıyla, yukarıda bunlardan söz edilirken, bireysel öğrenme örgütsel öğrenme ilişkisi de irdelendi.

Cyert ve March ³⁴ işletmenin çevresine adapte olan akılcı bir sistem olduğunu söylemektedir. İşletmeler kendisini tercih edilir bir duruma getiren (tercih edilen durumlar amaçları kastetmektedir) karar veya davranışları ilerde tekrarlama eğilimindedirler veya bunların tekrarlanma olasılığı, arzu edilmeyen durumlara yol açan kararların veya davranışların tekrarlanması olasılığından daha fazladır. Yani, işletmeler deneyimlerle öğrenir.

³⁴ Cyert, Richard M. ve James G. March, *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice-Hall, Inc. USA, 1963.

Cyert ve March standart işlem yordamlarının işletmenin veya örgütün belleği olduğunu söylemektedir. Bu yordamlar herhangi başka bir bellek veya öğrenilmiş davranış gibi zaman içinde değişken oranlarda değişirler. Kimi yordamlar sık sık değişirken, kimileri ise işletmenin kuruluşundan bu yana mevcuttur. Kısa dönemde işletme, davranışlarını bu kurallar çerçevesinde çevreden edindiği geri-beslemeye göre değiştirir. Uzun dönemde edindiği geri-besleme ise, daha genel kurallar çerçevesinde bu kurallardaki değişimi belirler.

Yukarıda sözü geçen Argyris modelinde davranış düzeltimi (single-loop learning) kısa dönemde yapılan davranış değişimine benzemektedir. Kurallarda değişim (Double-loop learning) ise uzun dönemde edinilen geri beslemeye bağlı olarak mevcut kurallardaki değişime benzemektedir. Cyert ve March davranış değişikliğinden kural değişikliğine gitmenin bir hiyerarşi oluşturduğunu belirtmektedir. Davranış değişimi alt düzey öğrenmeye işaret ederken, kural değişimi üst düzey öğrenmeye işaret etmektedir. Lyles'de³⁵ benzer bir kademelendirme yoluna gitmiştir.

Kim sözü edilen eserinde standart işlem yordamlarının veya rutinlerin o kadar önemli olmadığını ileri sürmektedir. O'na göre paylaşılan zihni modeller, başka bir söyleyişle örgüt çalışanlarının paylaştıkları düşünceler, bakış açıları, inançlar, vb. gibi öğeler örgütsel öğrenmede daha belirleyicidirler. Gerçekten de, işletmede yapılan pek çok işin nasıl yapılacağı yazılı halde değildir. Çalışanlar, çoğu zaman yaptıkları işin herhangi bir yazılı yordama veya el kitabına bakmaksızın yaparlar. (A) veya (B) yöneticisinin nasıl davranacağı herhangi bir yerde yazılı değildir.

Yazar, paylaşılan zihni modellerin önemini, şu açıklamayla vurgulamaktadır: Bir işletme düşünün, bütün çalışanları işten çıkarılmaktadır, ancak bütün tesisler ve kayıtlar durmaktadır. Şimdi çıkarılan çalışanların yerine benzer yeteneklere sahip elemanlar alınsın. Bir başka durumda ise, aynı işletmenin bütün kayıtlı bilgilerinin silindiğini, ancak bütün elemanlarının çalışmaya devam ettiğini düşünün. Bu iki durumun hangisinde işletme kendisini daha çabuk toparlar? Yazara göre çok büyük olasılıkla ikinci durumda işletme kendisini daha çabuk toparlar. Çünkü, yapılan pek çok iş kişilerin zihninde yer almaktadır. İşletmeye yeni gelen kişilerin işletmenin davranış biçimini, işlerini ve kayıtlarını anlaması zaman alacaktır. Bir benzetme yapılacak olursa; yazılı kayıtlar işletmenin işlemlerinin nasıl yapılacağını söylerken (software), paylaşılan zihni modeller hem software'in uygulanmasını hem programın uygulanmasını ve yeniden yapılmasını kontrol etmektedirler. Yani, paylaşılan zihni modeller, hem programlamacı hem işletim sistemi hem de operasyon sistemidirler. Örgütün öğrenmesi tek bir bireyin zihni modelinden bağımsızdır. Çünkü, örgütsel zihni model örgütün iş yapma

³⁵ Lyles, a.g.e, s. 86.

biöimini, algılamasını, görüşünü, vb unsurları etkileyen bütün çalışanların zihni modellerinden oluşmaktadır.

Kim³⁶ örgütsel öğrenme sürecinin tamamlanmadığı yedi durumdan söz etmektedir. *Görevle sınırlı öğrenmede* bireyin eylem üzerinde bir etkisi olmaz çünkü, bireyin görevi öyle bir eylemde bulunmasına izin vermemektedir. Başka bir anlatımla, çalışan belli bir konuda sahip olduğu bilgi veya beceriyi örgütte uygulayamadığından örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir. *Anonim öğrenme*'de bireysel eylemin sonucunda örgütsel eylem gerçekleşmiş ancak, örgüt üyeleri ve dolayısıyla örgüt eylemin nedeninden ve kaynağından haberdar değildir. Eylem yapılmaktadır ancak, niçin yapıldığı bilinmemektedir. *Kulaktan-dolma Öğrenme*'de örgütsel eylem gerçekleşmekte, tepkiler gözlemlenmekte ve sonuçlar çıkarılmaktadır. Ancak, eylemle sonuçlar arasında kurulan nedensellik ilişkisi geçersizdir. *Belirsizlik altında öğrenme*'de bireyin eylemi örgütsel eyleme yol açmakta buda çevreyi etkilemektedir. Ancak, olaylara arasındaki bağ belirsizdir.

Yukarıdaki dört durum Kim tarafından March ve Olsen'den aktarılmıştır. Kim tarafından bunlara eklenen üç durum ise şöyledir: *Durumsal öğrenme*'de birey bir sorunla karşılaşmış ve sorunu çözmüştür. Ancak, çözümü ne kayıt etmiştir ne de aklında tutmuştur. Burada, hem bireysel hem de örgütsel öğrenme süreci tamamlanmamıştır. *Bölük-börçük öğrenme*'de örgütün çeşitli birimlerinde örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriye sahip birimler mevcuttur ancak bunlardan yararlanılmamaktadır. Örneğin, üniversitenin bilgisayar bölümünde çok iyi bilgisayar teknolojisi bilen öğretim elemanı olmasına rağmen, üniversite bilgi-işlem sisteminin oluşturulması için bunlardan yararlanılmamaktadır. Bizce Kim'in eklediği bu durum March ve Olsen'in *Görevle sınırlı öğrenme*'sine çok benzemektedir. Orada da kişi bilgi ve beceriye sahiptir ancak, görevi dışında olduğu için bu bilgi ve becerisini uygulamamaktadır. *Fırsatçı öğrenme*'de örgüt bazı özel durumlarda normal uygulamaların dışına çıkarak işlemleri özel bir kişi veya birime yaptırmakta veya özel amaç için geçici bir birim kurmaktadır. Amaç veya özel durum ortadan kalktıktan sonra birim dağılmaktadır. Bu durumda da örgütsel öğrenme süreci tamamlanmamıştır.

Sonuç

Örgütsel öğrenmenin başlangıç noktasını bireysel öğrenme oluşturur. Ancak, bireysel öğrenme olmadan gerçekleşmeyen örgütsel öğrenme, uzun dönemde tek bir kişinin bilgi ve becerisine de bağlı değildir. Örgütün her hangi bir işlemi sadece tek bir çalışan tarafından yapılabilirse, örgütsel öğrenme kısa dönemde olarak gerçekleşmiştir. Kim'e göre bu durumda örgütsel öğrenme süreci tamamlanmamıştır.

³⁶ Kim, a.g.e, s. 44-46.

Kim bireysel öğrenme örgütsel öğrenme bağlantısını paylaşılan bireysel zihni modellerle yapmaktadır. Schein³⁷ geçmişte başarı sağlayan davranışların örgütsel kültür olarak birikmesiyle sözkonusu ilişkiyi vurgulamaktadır. Lewin'in modeli, örgütsel politika, yordam veya tekniklerin programlanmış deneyim veya oturumlarla çalışanlara aktarılmasını açıklamakla gerçekte standart işlem yordamlarının oluşmasına katkı sağlamakta ve bu ilişkiye değinmiş olmaktadır.

Cyert ve March³⁸ işletme amaçlarına hizmet eden uygulamaların veya başarımların sağlayan deneyimlerin işletmede standart işlem yordamlarına dönüştüğünü belirtmektedir. Schein³⁹ de işletmelerin genellikle başarıyı ödüllendirdiğinden söz etmekte ve bunların da alışkanlık halini aldığını belirtmektedir. Sonuç olarak, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki bağı, yazılı veya kayıtlı bir hal alarak tekrar kullanımı olanaklı kılan standart işlem yordamları ile daha dinamik olan ve örgüt çalışanlarının paylaştıkları düşünce, inanç, davranış biçimi, olayları yorumlama biçimi ve olaylara bakış açısı gibi unsurlardan oluşan paylaşılan zihni modeller oluşturur.

Bu çalışma ileri sürülen düşünceleri test edecek bir nitel veya nicel araştırma içermemektedir. Dolayısıyla, gelecekte, söylenenlerin sınanmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekir.

KAYNAKLAR

- Argyris, Chris, On Organizational Learning, Blackwell Publisher, Inc, USA 1995.
- Athos, Anthony G. Ve Robert E Coffey, Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Printice-Hall, Inc., New Jersey, 1968.
- Cyert, Richard M. ve James G. March, A Behavioral Theory of The Firm, Prentice-Hall, Inc. USA. 1963.
- Dodgson, Mark, "Organizational Learning: A Review of Som Literature", Organization Studies, Vol. 14 No. 3, 1993.
- Fiol, C. M. Ve M. A. Lyles, "Organizational Learning", Academy of Management Review, Sayı 10 1985, s. 803-813.
- Hendry, Chris, "Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory", Human Relations, Vol. 49, No. 5, 1996.

³⁷ Schein, a.g.e.

³⁸ Cyert ve March, a.g.e.

³⁹ Schein, a.g.e.

- Huber, George P., "Organizational Learning...", *Organization Science*, Vol. No. 1, Şubat 1991.
- Inkpen, Andrew C. Ve Mary M. Crossan, "Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", *Journal of Management Studies*, vol. 32, Eylül 1995.
- Kim, Daniel H., "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Güz 1993.
- Lyles, Marjorie A., "Learning Among Joint Venture Sophisticated Firms", *Management International Review*, Special Issue 1988.
- McKee, Daryl, "An Organizational Approach to Product Innovation", *Journal of Innovation Management*, vol. 9 no. 3, Eylül 1992.
- Moorhead, Gregory ve Ricky W. Griffin, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, USA, 1989.
- Mumford, Alan, "Individual and Organizational Learning: The Pursuit of Change", *Management Decision*, vol. 30, No. 6, 1992.
- Robertson, Ivan T. Ve Cary L. Cooper, Human Behaviour in Organizations, Pitman Publishing, Londonn, 1987.
- Schein, Edgar H., "How Can Organizations learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, Kış 1993.
- Senge, Peter M., Besinci Disiplin, (Çeviren: Ayşegül İldeniz/Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayını, 1996.
- Tarpy, Roger M., Contemporary Learning Theory and Research, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1997.
- Tsang, Eric W.K., "Organizational Learning and Learning Organization...", *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, 1997.
- Usal, Alpaslan ve Zeynep Kuşluvan, Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji), Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları, 2. Baskı, İzmir 1998.