

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME:
TANIMI, YAKIN TERİMLER ARASINDAKİ
KAVRAMSAL AYRIMLAR VE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM***

*Umut KOÇ**

*Organizational Learning: Its Definition, The Conceptual Distinctions with
the Nearby Terms and The Behavioral Approach*

ÖZET

Örgütsel bilgi; örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.'den oluşmakta ve günümüz işletmelerinin en değerli varlığı konumunda bulunmaktadır. Örgütsel bilgideki değişim ise örgütsel öğrenme aracılığıyla meydana gelmektedir. Örgütsel öğrenme, yönetim ve örgütlenme / örgütler alanında artık olgunluk aşamasına gelmiş bir araştırma sahasıdır. 1963'te Cyert ve March'ın ilk kez dile getirmesinden bugüne pek çok yazar, çeşitli kitap ve makalelerde terimin anlamı ve önemiyle ilgili kendi yorumlarını sunmuşlardır. Bu ilginin, Türk yönetim ve örgütlenme / örgütler yazınına yansması ise çok sınırlı kalmıştır. Bu bağlamda, çalışmada terimin tanımlanması, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımların netleştirilmesi ve gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda, örgütsel öğrenme alanındaki egemen yaklaşım olduğu gözlemlenen davranışsal yaklaşımın ana hatlarıyla tanıtılması hedeflenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt, bilgi yönetimi, davranışsal yaklaşım, rutinler

ABSTRACT

Organizational knowledge, which consists of organizational rules, roles, customs, strategies, structures, technologies, cultural practices, capabilities etc., is the most valuable asset of today's firms. The change on organizational knowledge actualizes through organizational learning. Organizational learning is a field of research which has reached maturity in the management and organizing / organizations literature. Many authors

* Bu çalışma, yazarın Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN'in danışmanlığında hazırladığı doktora tez çalışmasından (Koç, 2008) üretilmiştir.

* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Arş. Gör. Dr.

have presented their own commitments on the meaning and importance of the term at various books and papers since Cyert and March mentioned about “organizational learning” for the first time in 1963. However, the reflection of this interest on Turkish management and organizing / organizations literature is very limited. In this context, the aim of the study is defining organizational learning, clarifying the distinctions with the nearby terms and describing the behavioral approach which has appeared as the dominant paradigm according to the literature review of the study.

Key Words: Organizational learning, learning organization, knowledge management, the behavioral approach, routines.

1. GİRİŞ

Son yirmi yıl, dünyanın büyük ve sarsıcı değişiklikler yaşadığına tanık olunan bir dönemdir. Jeopolitikaya, iktisata, teknolojiye ve kültüre yansıyan bu değişiklikler işletmeleri de son derece şiddetli bir şekilde etkilemiştir. Seçenek bolluğu, pazar genişlemesi, arzın talepten fazla olması ve küresel ölçekte tam rekabet; gerçek zamanlı işletmecilik ve imaj yönetimini zorunluluk haline getirmiştir. Bedensel emeğin, sıradanlığın ve bilanço varlıklarının önemi hızla azalırken zihinsel emeğin, yeniliğin ve bilginin önemi artmaktadır.

İşletmelerin temel üretim faktörü haline gelen bilgiyi kazandıkları ve bilginin üzerinde çeşitli eklemeler, eksiltmeler ve değiştirmeler yaptıkları süreci ifade eden örgütsel öğrenme, yukarıda ifade edilen koşullar altında, işletmelerin var olmaları için bir zorunluluk haline gelmiştir. Ülkemizdeki yönetim ve örgütlenme/ örgütler yazınında yer alan ve başlığında ya da özetinde “örgütsel öğrenme” ifadesi geçen çalışmalarda asıl üzerinde durulanın ise ya öğrenen örgüt ya da bilgi yönetimi konuları olduğu gözlemlenmiştir.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YAKIN TERİMLER ARASINDAKİ KAVRAMSAL AYRIMLAR

Yönetim ve örgütlenme / örgütler alanında çalışan araştırmacıları ve onların ürünleri olan çalışmaları; bir uçta “öngörücü”, diğer uçta “betimleyici” yaklaşımın yer aldığı bir ölçek üzerinde gruplandırmak ve incelemek olanaklıdır. Kökleri Taylor (1911) ve Fayol’a (1916) uzanan öngörücü yaklaşım, tüm örgütler için aynı ölçüde geçerli olacak ortak bir anlayış arayışındadır. Temel amaç, “hangi örgütün nasıl yönetileceği” sorusunun cevabını aramaktır. Bütün çaba, tüm örgütler ve yönetim sorunları için çözüm bulmaya yöneliktir. Betimleyici yaklaşımda ise asıl amaç, yönetim ve örgütlenmenin / örgütlerin doğasını anlamaktır. Yönetimsel ve

örgütsel olgulara çok daha geniş bir bakış açısından yaklaşma çabası, betimleyici yaklaşımın temel uğraşdır. Simon (1945/1997) ve Merton'un (1949) çalışmaları betimleyici yaklaşımın ilk örnekleri olarak nitelenebilir.

Örgütsel öğrenme, yaklaşık yarım asırlık bir araştırma konusu olmasına karşın, özellikle son yıllarda hızla gelişmiş, akademik yazında artan bir şekilde çeşitliliğe, uzmanlaşmaya ve tartışmalara sebep olmuştur. Kavram, her ne kadar *öğrenen örgütler* ve *bilgi yönetimi* gibi 'popüler' kavramlarla bir arada kullanılabilirmiş gibi bir izlenim yaratsa da çok önemli noktalarda ayrılmaktadır. Bu ayrımın temeli de yukarıda özetlenen kavramsal çerçeveden kaynaklanmaktadır.

2.1. Örgütsel Öğrenme – Öğrenen Örgüt Ayrımı

Örgütsel öğrenme alanında çalışanlar, örgütleri ve örgütlerdeki öğrenme süreçlerini, büyük ölçüde akademik bir bakış açısıyla irdelemektedirler. Bu alandaki çalışmaların amacı, öncelikle neyin meydana geldiğini anlamak ve incelemektir (Easterby-Smith ve Lyles, 2003: 2). Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki¹ (örn. örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgide değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışırlar (Schulz, 2002: 415).

Diğer yandan öğrenen örgüt, etkin öğrenme kapasitesine sahip ve bu yüzden de başarılı olan bir 'varlık', ideal bir örgüt tipi olarak görülmektedir. Öğrenen örgütler alanında çalışanlar, genel olarak, bu öğrenme kapasitesini yaratmayı ve geliştirmeyi anlamaya çabalamaktadırlar. Öğrenen örgütler alanında çalışanların, daha uygulamaya dönük ve gerçekleştirici bir gündeme sahip olduklarını söylemek olanaklıdır (Tsang, 1997: 84). Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasındaki ayrım aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

¹ Bu noktada; veri, enformasyon ve bilgiyi tanımlamak yararlı olacaktır. Veri; kişiler, durumlar, olaylar, eylemler, işlemler, çıktılar vb. hakkındaki gerçeklerin resimsel, sözel ya da sayısal olarak ifade edilmesidir. Enformasyon ise verinin yorum katılmış halidir, anlamla donatılmış veridir (Lipshitz vd., 2007: 118). Verilerin derlenmesini, işlenmesini, anlamlı hale getirilmesini, depolanmasını, kullanılmasını, iletilmesini, paylaşımını ve benzeri işlevleri gerçekleştiren veri işlem sürecinin çıktısıdır. En genel anlamda bilgi; gerçeğin yapı ve işleyişinin tanımıdır. Veri ya da enformasyonun insanların yetenekleriyle, birikimleriyle, deneyimleriyle, fikirleriyle, düşünceleriyle, sezgileriyle, sorumluluklarıyla ve güdülerıyla bütünleşmiş ve özelleşmiş biçimidir (Şahin, 2007: 118-119).

Tablo 1. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Ayrımı

| | <i>Örgütsel Öğrenme</i> | <i>Öğrenen Örgüt</i> |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <i>Yaklaşım</i> | Betimleyici | Öngörücü |
| <i>Var olması</i> | Doğaldır ve mevcuttur. | Eylem gerektirir ve ulaşamaz. |
| <i>Temel soru</i> | Bir örgüt nasıl öğrenir? | Bir örgüt nasıl öğrenmelidir? |
| <i>Hedef kitle</i> | Akademisyenler | Uygulamacılar ve danışmanlar |
| <i>Amaç</i> | Kuram inşası | Örgütsel performansı artırma |
| <i>Odak</i> | Süreçler | Örgütsel biçim |
| <i>Öğrenme-performans ilişkisi</i> | Olumlu da olumsuz da olabilir | Olumlu olması beklenir |
| <i>Öğrenmenin sonucu</i> | Potansiyel davranış değişimi | Var olan davranış değişimi |

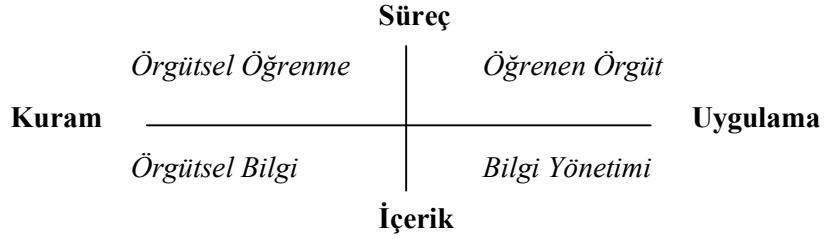
Örtenblad (2001: 128) ve Tsang (1997: 85)

2.2. Örgütsel Bilgi – Bilgi Yönetimi Ayrımı

Benzer bir ayrım örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi kavramları arasında da vardır. İlk kavramla ilgili çalışanlar, örgütlerin içindeki bilginin doğasını anlamaya ve kavramsallaştırmaya çabalayıp, sıklıkla ‘felsefi’ bir bakış açısını benimserlerken; ikinci kavramla ilgili çalışanlar genel olarak, örgütsel performansı artırmak için bilginin yayılımını ve kaldıraç etkisini sağlamayı amaçlayan ‘teknik’ bir yaklaşımı benimsemişlerdir (Vera ve Crossan, 2003: 124-125).

Aşağıda verilen kavramsal harita tartışmayı netleştirmeye büyük katkı sağlayarak, örgütsel öğrenme – öğrenen örgüt ve örgütsel bilgi – bilgi yönetimi kavramları arasındaki ayrışmayı keskinleştirmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi alanında yapılan çalışmalar, var olan durumu betimlemeye ve kurama bir takım katkılar yapmayı amaçlarken; öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi çalışmaları, uygulamacılara yol gösterme amacıyla gerçekleştirilmektedir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt çalışmaları süreç

olarak öğrenmeye odaklanmışken, örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi çalışmaları farklı süreçlerde işlenen bir nesne ve içerik olarak bilgiye odaklanmaktadır.



Şekil 1. Öğrenme ve Bilginin Kavramsal Haritası
Easterby-Smith ve Lyles, 2003: 3

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Davranışçılık; gözlemlenebilir davranışların, söz konusu davranışların sonuçlarına bağlı bulunduğu varsayımına dayanmaktadır. Bir davranış, olumlu bir sonuç tarafından izlenirse bu davranış çoğalır (olumlu pekiştirme). Caydırıcı sonuçlar tarafından izlenen davranışlar azaltılır (cezalandırma) ve önem verilmeyen davranışlar giderek azalma eğilimi gösterirler (sönümlenme). Olumsuz bir sonucu ortadan kaldırmaya katkı sağlayan davranışlar ise artar (olumsuz pekiştirme) (DeFillippi ve Ornstein, 2003: 21). Davranışsal yaklaşım genel olarak, örgütlerin rutin ve sistemlerinin kaynakları ile kendi ve diğer örgütlerin deneyimlerine tepki vermeleriyle söz konusu rutin ve sistemlerde yaşanan değişimlerle ilgilenmektedir. Bu kapsamda Carnegie Okulu, belirsizlikle ilgili çalışmalar ve işletmenin evrimsel modeli irdelenmiştir.

3.1. Carnegie Okulu

Herbert Simon, James March ve Richard Cyert'in çalışmalarından (Simon, 1945/1997, 1957; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) oluşan ve söz konusu akademisyenlerin tümü ABD'deki Carnegie Mellon Üniversitesi'nde birlikte çalıştıkları için bir bütün olarak 'Carnegie Okulu' diye bilinen ekol, genel olarak; örgüt kuramı yazınında örgütleri akılcı

sistemler² olarak kabul eden yaklaşıma, özel olarak; örgütsel öğrenmeye çok önemli katkılarda bulunmuştur.

Simon (1945/1997), artık bir klasik olarak kabul edilen eserinde örgütlerde karar alma ve hedef belirleme süreçlerinin üzerinde durmuştur. Yazar görüşlerini açıklamaya, yönetim ilkeleri ekolünün ortaya koyduğu görüşleri eleştirerek başlar. Ortaya konulan kimi yönetsel ilkeleri (uzmanlaşma, komuta birliği, denetim zinciri ve amaca, sürece, müşterilere ya da yerleşime göre örgütlenme) tek tek inceleyen yazar, ilkelerin atasözlerine benzediğini; hemen her ilke için aynı derecede makul ve kabul edilebilir ancak çelişkili bir ilke bulunabileceğini (a.g.e.:29) iddia etmiştir. Örgütlerdeki aktörlerle ilgili; kendi çıkarları tarafından güdülenen ve var olan tüm seçeneklerle ilgili tam olarak bilgi sahibi olan “iktisadi insan” varsayımlarında bulunan Taylor ve diğer kişileri de eleştirmiştir. Ona göre de kişi, kendi çıkarlarının peşine düşmeye çalışır ancak bunların ne olduğunu her zaman bilmez, olası seçeneklerinin tümünün az bir kısmının farkındadır ve en iyi duruma ulaşma çabasından daha çok, uygun bir çözüm (“tatmin olmak”) istemektedir (a.g.e.: 119). Bu yüzden ona, daha insani olan “idari insan” tanımlamasını uygun görmüştür.

Simon, daha sonra da geleneksel iktisadi modellerin insanı aşırı akılcı gören yaklaşımını eleştirmiştir: “İnsan zihninin kapasitesi, karmaşık problemleri formüleştirmede ve çözmede; çözümleri, gerçek dünyada nesnel akılcı davranışlar gerektiren problemlerin büyüklüğüyle kıyaslandığında çok küçüktür” (Simon, 1957: 198). Ona göre, karar almada “tercih sürecini basitleştirmenin anahtarı; *azamileştirme* hedefinin yerine *tatmin olma* yani, yeterince iyi olan eylem biçimini bulma hedefini benimsemektir...Bu değişiklik, sınırlı akılcılık ilkesinin uygulanmasında temel bir adımdır” (a.g.e.: 204-205).

March ve Simon (1958) da, örgütleri çevrelerine açık yapılar olarak kabul etmişler ve Simon’un sınırlı akılcılık kavramının üzerinde durmuşlardır. İnsan belleği, geçmişteki deneyimlerin ve çevresel uyarıcılara tepki vermek için geliştirilen programların her türlü kısmi ve değiştirilmiş kayıtlarından oluşmaktadır (a.g.e.: 10). Yazarlara göre örgütsel öğrenme, mekanik bir uyarma – tepki sürecinin sonucu olan program uyarlamaları şeklinde gerçekleşmektedir. Örgütlerin, tekrarlayan durumlara ilişkin kararları tecrübe ettiklerini ve tepki olarak, yüksek düzeyde karmaşık ve düzenli tepki kümeleri olan *performans programlarını* geliştirdiklerini öne

²Akılcı sistemler olarak örgütler, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için tasarlanmış biçimsel araçlardır. Örgütlerin davranışları, amaçlı ve eşgüdümlü aktörler tarafından hayata geçirilen eylemler olarak kabul edilir (Scott, 2003: 33-34).

sürmüşlerdir (a.g.e.: 141). Performans, *istek düzeylerinin*³ altına düşerse program uyarlaması gereksinimi ortaya çıkmaktadır. İstek düzeylerinin kendileri, geçmiş performans ve referans gruplarının performansı dâhil olmak üzere pek çok unsura uyum sağlamaktadır. Sonuç olarak program uyarlaması, gelişme fırsatlarıyla tamamen rastgele karşılaşmanın sonucu olabilir (Schulz, 2002: 416).

Son olarak yazarlar, örgütsel öğrenme yazınında üzerinde sıklıkla durulan “rutinleştirme” kavramını da açıklamışlardır: “(Karar alma sürecindeki) tercih, belirli bir uyarıya sabit bir tepkinin geliştirilmesiyle basitleştirildiği ölçüde, bir eylem kümesini rutinleştirilmiş kabul edeceğiz. (Tercih için) araştırma kaldırılmış, ama açıkça tanımlanmış ve sistematik hesaplama biçiminde tercih bırakılmışsa, yine de eylemler rutinleştirilmiş diyeceğiz. Bir iş görmeden önce sorun çözücü türden program geliştirme eylemleri yer aldığı ölçüde de eylemleri rutinleştirilmemiş sayacağız” (March ve Simon, 1958: 142).

Cyert ve March’a (1963: 100-101) göre, akılcılık bireylerde değil örgütsel yapıdadır – üyelerin arzulanan amaçlara ulaşmaları için sergilemeleri gereken davranışları sağlayan uzmanlaşmış rollerde, kurallarda, eğitim programlarında ve faaliyet yordamlarında; performansı değerlendiren ve sapmaları saptayan denetim düzenlemelerinde; yasaklanmış görevleri yerine getirmek için üyelere inisiyatifler tanıyan cezalandırma - ödüllendirme sistemlerinde ve işe alma, işten çıkarma ve terfi ölçütlerindedir. Yazarlar, örgütsel öğrenme süreçleri sayesinde işletmelerin çevrelerine uyum sağladığını belirtirken (a.g.e.: 84), örgütsel öğrenmeyi örgüt düzeyindeki bir kavram olarak kabul eden ilk akademisyenlerdir: “Örgütler, öğrenirler: Örgütlerin insanların öğrenme süreçlerinin aynısını izleyerek öğrendiğini varsaymak, gereksiz bir saflıktır. Örgütler (diğer sosyal kurumlar gibi) uyarılma davranışı sergilerler. Bireysel düzeydeki uyarlamalar, insan psikolojisinin olgularına nasıl bağımlıysa, örgütsel uyarılma da örgütün bireysel üyelerini araçlar olarak kullanmaktadır. Ancak, uyarılma ve örgütsel karar alma eylemlerinden örgütün tüm düzeylerinde söz edebileceğimize inanıyoruz” (a.g.e.: 123).

Cyert ve March’ın (1963) anlayışına göre, örgütsel öğrenme çevresel şoklar tarafından tetiklenir. Sisteme yönelik, denetlenemeyen ve dışsal bir bozulma ya da şok, uyarlamayı gerekli kılar (a.g.e.: 99). Örgütün bazı içsel karar alma değişkenleri ve kuralları vardır. Dışsal şokların ve sistemdeki karar değişkenlerinin her birleşimi sistemin durumunu değiştirir. Örgütler,

³ İstek düzeyi, “karar alıcı tarafından tatminkâr olduğu kabul edilen en küçük çıktı”dır (Schneider, 1992: 1053).

bozulmalardan ve karar değişkenlerine göre tepkilerden oluşan birleşimleri, belleklerinde tutarak öğrenirler. *Standart faaliyet yordamları* (March ve Simon'un performans programları yerine), örgütün belleği olarak kabul edilir. Dışsal bozulmaların ve içsel karar alma kurallarının yeni birleşimlerini öğrenerek, farklılaşan çevresel durumlara uyum sağlama yeteneğini geliştirir. Bir noktada, tercih edilmeyen bir duruma yol açan herhangi bir karar kuralını, gelecekte kullanmama eğilimi artacaktır. Tıpkı bireysel öğrenme kuramında, belirgin bir bireysel davranışın olumsuz çıktı beklentisiyle azalması gibi, “örgütler uyarlayıcı davranış sergilerler” (a.g.e.: 123). “İşletme örgütü uyarlanabilir bir kurumdur. Kısacası, işletmeler deneyimlerinden öğrenirler” (a.g.e.: 100).

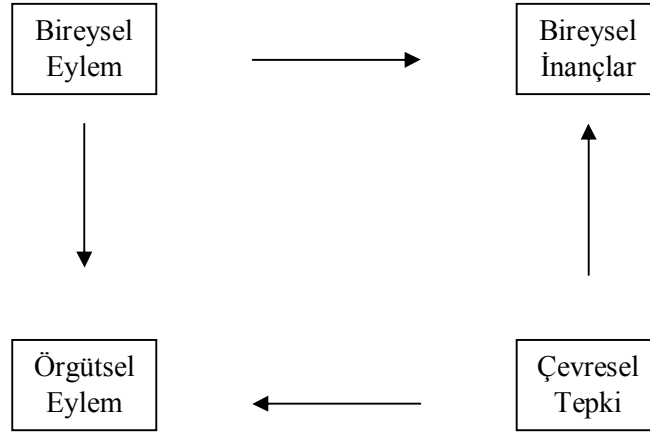
Örgütsel öğrenmenin bu şekilde kavranması; belirsizlikten kaçınmayla, *sorunsal araştırmayla* (bir sorun tarafından güdülenen ve söz konusu soruna çözüm bulmaya yönelik araştırma) ve örgütsel öğrenmeyle (hedeflerin uyarlanması, uyarı kurallarında uyarılma ve araştırma kurallarında uyarılma) sonuçlanabilen bir uyarlayıcı öğrenme algısına dayanmaktadır (a.g.e.: 126). Örgütsel karar vericiler, içsel pazarlık ve gerçekleşen hedef değişkenleri ile örgütsel eylemleri belirleyen istek düzeyleri arasındaki karşılaştırmalardan kaynaklanan birçok hedefin peşine düşerler (a.g.e.: 26–43). Bir hedef, ölçülebilir bir örgütsel çıktıyla (hedef değişkeni) ilgili bir istek düzeyinden oluşur. Bir hedef değişkeniyle ilgili gerçekleşen çıktı, sıklıkla performans olarak adlandırılır, ancak netlik açısından, terimi işletme karlılığını ölçen hedef değişkenleriyle ilgili çıktılar için saklamak yararlıdır. Bir örgüt, bir hedef değişkeninin istek düzeyinin altına düştüğünde; karar vericiler, istek düzeyinin üzerinde çıktılar üretebilecek eylemler için sorunsal araştırmaya girişirler (a.g.e.: 120–123).

Örgütsel öğrenmenin çıktısı, örgütsel kuralların ve standart faaliyet yordamlarının bir uyarlanması ya da değişimidir. Örgütsel öğrenme, üyelerin bilgi seviyelerindeki artışa bağımlı değildir. Daha çok, uyarma – tepki birleşimlerinin örgütsel olarak ezberlenmesidir. Kimi yazarlar (örn. Pawlowsky, 2001: 67), öğrenmenin uyarma – tepki öğrenme ilkeleriyle paralel biçimde tepkisel uyarılma olarak bu şekilde kabul edilmesini “bilişsel ya da bilgiyle ilgili öğrenme yoktur” şeklinde yorumlamıştır. Cyert ve March'ın (1963) yukarıda özetlenen kavrayışları uyarılmanın iki şekli arasındaki bir gerilimi yansıtmaktadır: Bir yandan örgütlerin davranışları, geleneksel işletme iktisadı kuramlarının akılcı varsayımlarıyla bağdaşarak performans geliştirmeye yönelir. Diğer yandan bu davranışlar sınırlı akılcılığa uygun olarak, karmaşık ve yavaşlardır ve örgütsel koşullara karşı hassasiyet sergilerler. Bu yüzden, uyarılma amaçlanırken, örgütlerin davranışları performans gelişimiyle sonuçlanmayabilir – akılcılığı

desteklemek için geliştirilmiş yapılar, kimi koşulların altında, tam tersi bir etki yaratabilir (Baum ve Rowley, 2002: 4).

3.2. Belirsizlikle İlgili Çalışmalar

March ve Olsen (1975), Carnegie Okulu'nun öğrenme modellerinin özündeki akılcı uyarılma varsayımının gerçekçi olmadığını öne sürmüşlerdir. Aslında, belirsizlik üstün gelmektedir – hedefler belirsizdir ya da çatışma halindedir, deneyim yanıltıcı olabilir ve yorumlar tartışmaya açıktır. Yazarlar, Şekil 1.3.'te gösterildiği gibi, bir öğrenme çevrimi sunup, belirsizliğin çevrime girdiği dört durumu keşfetmişlerdir:



Şekil 2. Öğrenme Çevrimi

March ve Olsen, 1988: 338

Bireyler örgütteki rolleri tarafından sınırlanırsa ve öğrendikleri gibi davranamazlarsa (örn. katı bürokratik kuralların bireysel davranıştaki değişimi engellemesi), bireysel inançlar ile bireysel eylem arasındaki bağlantıda bir kesinti ortaya çıkacaktır. Bu ilk öğrenme engeli, *rol baskısı altında öğrenmedir* (March ve Olsen, 1975: 158). Bireyler kendi davranışlarını değiştirip diğer bireyleri örgütsel kuralları değiştirmeye ikna edemezlerse (örn. personel birimindeki bireylerin yeni ve güçlü çözümler geliştirmesi ancak kültürel durağanlık yüzünden uygulanamaması), bireysel eylem ile örgütsel eylem arasındaki bağ etkilenecektir. Bu engel, *izleyici öğrenmesi* (a.g.e.: 159) olarak adlandırılmıştır. Bireyler, örgütsel eylemlerin çevre üzerindeki etkisiyle ilgili yanlış sonuçlara ulaşırlarsa (örgüt, kendinden kaynaklanmasa bile kolay anlaşılır bir çevresel tepkiden öğrenirse), *batıl*

öğrenme ortaya çıkar (a.g.e.: 158). Son olarak, çevredeki değişimler net bir şekilde tanımlanamazsa (bireyler, çevreyle ilgili yetersiz ya da güncel olmayan enformasyonun üzerinde yükselen nedensellik bağlantılarıyla ilgili yorumlar geliştirirlerse ya da efsaneleri, yanılsamaları ya da ideolojiyi kullanırlarsa) *belirsizlik altında öğrenme* yaşanır (a.g.e.:156). Bu dört olası “kesinti”, öğrenme, uyarlama amacıyla gerçekleşse de çıktısının her zaman gelişme olmayacağını göstermektedir. Belirsizlik varsa, inançlar, güven ve algılar olabilecekleri belirlenir (Schulz, 2002: 417).

Levinthal ve March (1981), belirsizlik altında öğrenmeyi kapsayan biçimlendirilmiş bir model sunmuşlardır. Yeni teknolojilerin araştırılmasına odaklanan modellerinde, belirsizlik iki yerde devreye girer. İlk olarak, benimsenen bir teknolojinin performans üzerindeki etkisinin belirsiz olduğu kabul edilir. İkincisi, benimsenen teknolojilerin evrim geçirdiği kabul edilir – gelişebilirler ya da zayıflayabilirler. Modelin benzetimleri, araştırmaların geri dönüşünün zaman ufkuna bağımlı olduğunu göstermiştir. Belirsiz ortamlarda, özdeş örgütler bir araştırma stratejisinde uzmanlaşmayı öğrenecekler ve örgütsel teknoloji yörüngeleri bu konuda izlenen politikaya bağımlı olacaktır. Ek olarak, hızlı öğrenenlerin hem doğru hem de yanlış sinyallere çabuk uyum sağladıklarını bulmuşlardır. Yavaş öğrenenler ise yanlış sinyaller tarafından kolayca yanıltılamazken, doğru sinyallere tepki vermede ise yavaşlardır.

3.3. İşletmenin Evrimsel Modeli

Nelson ve Winter (1982: 14-15), ekonomik değişim için önerdikleri evrim kuramının temeline karar kurallarını koymuşlar ancak bu kuralların yerine “işletmelerin bütün düzenli ve kestirilebilir davranış örüntüleri” olarak tanımladıkları *rutin* terimini tercih etmişlerdir. Yazarlar terimi; malların üretimi için ayrıntılı tanımlanmış teknik yönergelerden, işe alma ve işten çıkarma, yeni stok siparişi verme yönetmeliklerine ya da talebin yüksek olduğu malların üretimini arttırmaktan, yatırımla ve ar-ge’yle ilgili politikalara ya da reklâm vermeden, ürün çeşitlendirmeye ve denizaşırı yatırımlarla ilgili işletme stratejilerine kadar geniş bir alanda kullanmaktadırlar. Bu rutinler, biyolojik evrim kuramında genlerin oynadığı rolü oynarlar. Genler, organizmanın inatçı öğeleridir ve olası davranışını belirlerler (var olan davranış ise çevre tarafından da belirlenir). Yarının organizmaları bugünün organizmalarından yaratılır (örneğin, yeni bir fabrika inşa etmek) ve pek çok özellik ortaktır. Kimi özel rutinlere sahip olan organizmalar diğerlerinden daha başarılı olur ve popülasyonun (endüstrinin) içindeki görece önemleri artar.

Yazarlar, rutin terimini “gayet esnek bir şekilde, tıpkı ‘program’ teriminin bir bilgisayarın programlanması hakkında tartışırken kullanıldığı gibi” (a.g.e.: 92) kullanmaktadırlar. Aynı zamanda, bütün bir örgütte tekrarlayan etkinlik örüntüsü, bireysel bir beceri ya da bir sıfat olarak, örgütsel ya da bireysel bir performansın düzgün ve durgun etkinliği anlamına da gelebilmektedir (a.g.e.: 97). Örgütteki etkinliğin rutinleştirilmesi, örgütün özel işletme bilgisinin depolanmasının en önemli şeklidir. Örgütler, *yaparak hatırlarlar*. Örgütlerin herhangi bir rutini hatırlamaları, bireyin becerilerini egzersiz yaptıkça hatırlamasına benzer. Elbette, örgütlerin biçimsel bellekleri vardır ve çok önemli roller üstlenirler. Ancak, biçimsel kayıtlardan çok bir örgütsel bellek söz konusu olmalıdır (a.g.e.: 99). Rutinler, örgütün becerileridir. Örgütsel bir rutinin uygulanması, bazı tamamlayıcı alt rutinlerin etkin olarak bütünleşmesini (ek olarak, kendilerini azaltabilirler) gerektirir ve genellikle ‘bilinçli farkındalık’ – tepe yönetimin ilgisi – olmaksızın tamamlanır. Örgütsel faaliyetin bu şekilde merkezden uzaklaştırılması, becerikli bireyin ayrıntılara takılmadan iş yapma yeteneğiyle benzerdir (a.g.e.: 124-125).

Nelson ve Winter modelindeki iki önemli yapı, yol bağımlılığı ve yörüngedir. Yol bağımlılığı, herhangi bir örgütte tarihin önemini ve başlangıç şartlarına hassas bağıllığı temsil eden bir kavramdır. Yörünge ise işletmenin gelecekte yeni yetenekleri öğrenmesinin, işletmenin geçmişte öğrendikleri ve yetenekleri toplamına dayanan bir yolu izleyerek gerçekleşeceğini belirtmek için kullanılmaktadır. Birbirine karşılıklı olarak bağımlı olan bu iki yapı, örgütsel öğrenmenin kısıtlı bir süreç olmasına ve örgütsel öğrenmenin kolayca biçimlendirilememesine işaret etmektedir (DeFillippi ve Ornstein, 2003: 26).

4. SONUÇ

Örgütlerin öğrendikleri fikri, yönetim ve örgüt teorisinde son elli yıldaki en anlamlı ilerlemelerden birini temsil etmektedir (Lipshitz vd., 2007: 5). Özellikle son yirmi yıl içerisinde, hem akademiye hem de iş dünyasına yönelik dergilerde yayımlanan makalelerin sayısında büyük bir artış yaşanmış; örgütsel öğrenme üzerine seminerler ve dersler, doktora ve yüksek lisans programlarında yer almaya başlamıştır. Bu gelişmeler, örgütlerin bilgiye sahip olduklarını, zaman içinde öğrendiklerini ve kendi bilgi tabanları ve sosyal sermayelerini değerli varlıkları olarak kabul ettiklerini göstermekte; ayrıca, örgütsel öğrenme üzerinde araştırma yapmanın ve örgütsel öğrenmenin örgütlere uygulama açısından

yansımalarının meşruiyetini artırmaktadır (Lyles ve Easterby-Smith, 2003: 639).

Örgütsel öğrenme alanındaki bu gelişmelerin Türkiye'ye yansması sınırlıdır. Aslında bu durum, ülkemiz yönetim / örgüt yazının gelişimi ve mevcut durumu dikkate alındığında fazla da şaşırtıcı değildir. Çünkü, "Türkiye'de yönetim/örgüt alanının gelişimiyle ilgili bugüne kadar yapılan önemli çalışmalar, alanın daha çok uygulamaya dönük model ve tekniklere yönelik çeşitli kavram ve modellerin ithal edildiği (Heper ve Berkman, 1979; Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken vd., 1998...)...bir yapıyı ortaya koymaktadır" (Erdemir, 2008). Bu çalışmanın, yazın taraması aşamasında Türkiye yönetim / örgüt yazınında yer alan "örgütsel öğrenme"yi konu aldığı iddia edilen çalışmaların çoğunun ya "öğrenen örgüt"ü ya da "bilgi yönetimi"ni konu aldığı; kalanlarının da örgüt altı düzeyi odağa aldığı gözlemlenmiştir.

Bu noktadan hareketle çalışmada, örgütsel öğrenmenin tanımlanmaya, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar netleştirilmeye ve gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda, örgütsel öğrenme alanındaki egemen yaklaşım olduğu gözlemlenen davranışsal yaklaşım ana hatlarıyla tanıtılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak; örgütsel öğrenmenin; gerek kurama gerek sürece yönelik olmasıyla öğrenen örgüt ve bilgi yönetiminden ayrıldığını vurgulamak yerinde olacaktır. Örgütsel öğrenme alanındaki egemen akım olarak öne çıkan davranışsal yaklaşım ise; örgütlerin rutin ve sistemlerinin kaynakları ile kendi ve diğer örgütlerin deneyimlerine tepki vermeleriyle söz konusu rutin ve sistemlerde yaşanan değişimlerle ilgilenmektedir.

Örgütsel öğrenme, farklı araştırma programlarına sahip, zengin bir çalışma alanıdır. Türkiye'deki akademisyenlerin bu alanda araştırmalar yapmaları, alanın ülkemiz bağlamında gelişimine önemli katkı sağlayacaktır. Söz konusu araştırmaların, grup ve birey düzeyi kadar örgüt ve örgüt üstü düzeylerinde de gerçekleştirilmesi ise örgütsel öğrenmenin farklı boyutlarıyla anlaşılmasını beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

- BAUM, J. A. C. ve T. J. ROWLEY. (2002) "Companion to Organizations. An Introduction", (Ed.) Baum, J. A. C., *The Blackwell Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 1-34.
- CYERT, R. M. ve J. G. MARCH. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DEFILLIPPI, R. ve S. ORNSTEIN. (2003) "Psychological Perspectives Underlying Theories of Organizational Learning", (Ed.) Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 19-37.
- EASTERBY-SMITH, M. ve M. A. LYLES. (2003) "Introduction: The Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management", (Der.) Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 1-15.
- ERDEMİR, E. "ESOGÜ İİBF Dergisi Özel Sayı İçin Makale Çağrısı: Türkiye'de Yönetim/Örgüt Alanının Gelişimi", http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/ozel_sayi.htm (11.11.2008).
- FAYOL, H. (1916) "Administration Industrielle et Générale", *Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale*, 10/3, pp. 5-162.
- HEPER, M. ve Ü. BERKMAN. (1979) "Administrative Studies in Turkey: A General Perspective", *International Social Science Journal*, 31, pp. 305-327.
- KOÇ, U. (2008) *Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB'de Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LEVINTHAL, D. A. ve J. G. MARCH. (1981) "A Model of Adaptive Organizational Search", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, pp. 307-333.
- LIPSHITZ, R., V. J. FRIEDMAN ve M. POPPER. (2007) *Demystifying Organizational Learning*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- LYLES, M. A. ve M. EASTERBY-SMITH. (2003) "Organizational Learning and Knowledge Management: Agendas for Future Research",
- Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.XI,S1, 2009)*

- (Ed.) Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 639-652.
- MARCH, J. G. ve H. A. SIMON. (1958) *Organizations*, New York: John Willey & Sons.
- MARCH, J. G. ve J. P. OLSEN. (1975) "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity", *European Journal of Political Research*, 3, pp. 147-171.
- MARCH, J. G. ve J. P. OLSEN. (1988) "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity", (Ed.) March, J. G., *Decisions and Organizations*, Cambridge, MA: Basil Blackwell, pp. 335-358.
- MERTON, R. K. (1949) *Social Theory and Social Structure*, New York: Collier MacMillan.
- NELSON, R. R. ve S. G. WINTER. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ÖRTENBLAD, A. (2001) "On Differences between Organizational Learning and Learning Organization", *The Learning Organization*, 8/3, pp. 125-133.
- PAWLOWSKY, P. (2001) "The Treatment of Organizational Learning in Management Science", (Ed.) Dierkes, M., A. B. Antal, J. Child ve I. Nonaka, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp. 61 – 88.
- SCHNEIDER, S. L. (1992) "Framing and Conflict: Aspiration Level Contingency, The Status Quo, and Current Theories of Risky Choice", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 18, pp. 1040-1057.
- SCHULZ, M. (2002) "Organizational Learning", (Ed.) Baum, J. A. C., *The Blackwell Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 415-441.
- SCOTT, W. R. (2003) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Beşinci Basım. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- SIMON, H. A. (1945/1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, Dördüncü Basım, New York: Free Press.

- SIMON, H. (1957) *Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: Willey.
- TAYLOR, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper and Brothers Publishers.
- TSANG, E. W. K. (1997) "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, 50/1, pp. 73-89.
- ŞAHİN, M. (2007) *Yönetim Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- ÜSDİKEN, B. ve Y. PASADEOS. (1993) "Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını", *Amme İdaresi Dergisi*, 26/2, ss. 73-93.
- ÜSDİKEN, B., N. SELEKLER ve D. ÇETİN. (1998) "Türkiye'de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme", *Amme İdaresi Dergisi*, 31/1, ss. 57-88.
- VERA, D. ve M. CROSSAN. (2003) "Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework", (Ed.) Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 122-141.