

Bilgi işçilerini şirkette tutmanın bir yolu: Öğrenme ortamı

HÜSEYİN ÇIRPAN

Hüseyin Çırpan, 1965 yılında doğdu. 1986 yılında Hacettepe Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. 1993 yılında İngiltere, Devon, Exeter University'de "Türkiye'de İhracat Finans Sisteminin Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması yaptı. 1984-1998 yılları arasında Kırıkkale Üniversitesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak görev almanın yanı sıra çeşitli kurumlarda eğitmenlik yapmış olan Çırpan'ın yayınlanmış eserleri de bulunuyor. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Davranış Bilimleri alanındaki doktora çalışmasını "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması" adlı tezi ile tamamlayan Çırpan, halen bir holdingde insan kaynakları koordinatörü olarak çalışıyor.

Günümüzde işletmelerin kopyalanamaz rekabet avantajının, o işletmelerin sahip olduğu insan kaynağı olduğu tartışılmaz bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Hangi sektörde faaliyet gösterilirse gösterilsin farklılığı oluşturacak unsur, işletmenin entelektüel sermayesidir. Bu nedenle bütün işletmeler, entelektüel sermayesine katkı sağlayacak, yaratıcı, beceri düzeyi yüksek, bilgi işçilerini kendilerine çekmeye ve onları işletmelerinde tutmaya çalışmaktadırlar. Bu yazımızda, bilgi işçilerini şirkette tutmanın bir yolu olarak işletmelerde var olan öğrenme ortamının önemi incelenmiştir. Birinci bölümde bugünün yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için örgütsel öğrenmenin önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde bilgi işçilerinin özellikleri ve iş değiştirme nedenleri araştırılmıştır. Örgütsel öğrenmenin tanımı üçüncü bölümde ele alınacaktır. Son bölümde ise şirketlerde öğrenme ortamının unsurları üzerinde durulmuştur.

I . Örgütsel öğrenmenin önemi

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevre şartları artan bir hızda karmaşıklaşmakta, değişmekte ve belirsizleşmektedir. 21. yüzyıla girerken, bu değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden daha hızlı olmakta ve işletmeleri, iş yapış biçimlerini ve yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Değişimin tek değişmez olgu olduğu günümüzde işletmeler, kendilerini ve kendileriyle ilişkili bireyleri yok etmeksizin, bu değişimle birlikte yaşamının yollarını bulmak zorundadırlar. Çevre şartlarının görece olarak daha yavaş değiştiği, pazar koşullarının statik bir özelliğe sahip olduğu durumlarda geçerli olan yönetim ilkeleri günümüzde başarı için yeterli olmamaktadır.

Günümüzün karmaşık ve çok hızlı değişen şartlarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için öğrenme yeteneklerini artırmaları gerektiği sıkça dile getirilmektedir. 2000'li yıllarda yönetim düşüncesinde "öğrenme kapasitesi" (learning capability) ve "öğrenen organizasyon" (learning organization) kavramlarının kilit kavramlar olacağı ileri sürülmüştür.¹ Stata, "bireylerin ve örgütlerin öğrenme hızlarının, özellikle bilgi yoğun sanayilerde sürdürülebilir rekabet avantajı olacağını" iddia etmiştir.² Öğrenmenin bu kadar önemli hale gelmesinin sonucu olarak işin yapılış biçimi yeniden tanımlanacaktır. Çalışanların günlük belli mesai saatleri içerisinde, rutin olarak dokuz-beş çalışması yerine sürekli öğrenme işin temelini oluşturacaktır.

¹ Ulrich, D., von Glinow, M. A. and Jick, T. (1993), "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", Organizational Dynamics, Autumn, s.52-66

² Stata, R. (1989), "Organizational Learning-The Key to Management Innovation", Sloan Management Review, 30 (3), Spring, s.64

Günümüzde meydana gelen değişimlerin örgütsel yaşam ve yapıyı nasıl etkilediği ve ne yönde değiştirdiği Harrison Owen tarafından şu şekilde belirtilmiştir:³

“İşletmenin işinin üretmek ve kar etmek olduğu zamanlar vardı. Bugün ise temel iş etkili öğrenen organizasyon olmaktır. Kâr ve ürün önemli olmadığından değil, fakat sürekli öğrenme olmaksızın kâr ve ürün mümkün değildir. Bu nedenle, ilginç düşünce: İşletmenin işi öğrenmedir ve gerisi bunu izler.”

Şirketlerin ortalama ömürleriyle ilgili yapılan araştırmalar, değişime ayak uydurabilme, yani öğrenme yeteneğinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Fortune dergisinin ilk 500 firma düzeyinde olan şirketlerin ortalama yaşam süresinin 40 ile 50 yıl arasında olduğu ifade edilmiştir. Japonya ve Avrupa’da yapılan bir başka araştırmada, yöneticilerin şirketlerin, küçük büyük ayrımı yapılmaksızın, ömürleriyle ilgili beklentilerinin ortalama 12.5 yıl olduğu ortaya çıkartılmıştır.⁴

Bunların yanında, 300-500 yıldır yaşamını devam ettiren şirketler de vardır. De Geus ve arkadaşları, Royal Dutch/Shell firması çatısı altında, bazı şirketlerin nasıl bu şekilde uzunca yıllar varlıklarını devam ettirebildiklerini araştırmışlardır. Zamana karşı bunca yıl direnen bu şirketlerin ortak özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Uzun ömürlü şirketlerin ortak özelliklerinden birisi, yaşadıkları çevreye karşı duyarlı olmalarıdır. Çevrelerinde savaşlar, ekonomik bunalımlar, teknolojik ve siyasal değişimler baş gösterip yatışıkça, bu firmalar duyurgalarını açık tutmada hep ustalık göstermiş, çevrelerinde her ne olup bitiyorsa onlara sürekli uyum sağlamışlardır. De Geus, “çevreye karşı duyarlılığın, bir şirketin öğrenme ve uyum yeteneğini” gösterdiğini belirtmektedir.

İşletmelerde öğrenmeyi vazgeçilmez hale getiren önemli gelişmelerden birisi de ekonominin bilgiye dayalı hale gelmesidir. Bilgi, servet oluşturmada anahtar hammadde ve örgütsel ve kişisel gücün kaynağı haline gelmiştir. Yeryüzünde üretilen bilgi miktarı her üç-dört yılda bir ikiye katlanmaktadır. Bu nedenle beyin gücü, bir işletmenin en önemli varlığı haline gelmiştir. Çelik üretiminde entelektüel bileşen büyümüş, fiziksel bileşen küçülmüştür. Levi Straus’un bir blucin yapmak için harcadığı paranın beşte dördü kumaşı üretme, boyama, kesme ve dikme işlerine değil, bilgiye gitmektedir.

Bilginin bu kadar önemli hale gelmesine karşın, beyin gücünü yönetmek, nakit veya binaları yönetmek gibi değildir. Beyin gücü yöneticisinin karşılaştığı en büyük zorluk, bilgiyi örgüt içerisinde yayacak bir yapı kurmaktır.⁵ Günümüzde şirketlere rekabet avantajı sağlayacak olan bilginin kaynağı bireylerdir. Fakat, bilgi üreten şirkette, yeni bilgi üretmek belirli bir bireyin veya belirli bir bölümün, AR-GE gibi, görevi değildir. Böyle bir şirkette bütün çalışanlar bilgi işçisidir ve bilgi üretmek bir davranış biçimi hatta bir var oluş biçimidir. Buna karşılık, şirketlerde yeni bilgi genellikle bireyle başlar. Parlak bir araştırmacı, yeni bir patenti sağlayacak bir içgörüyü sahip olur. Bir orta kademe yöneticisi, piyasa trendlerindeki gelişmeyi sezebilir ve bu yeni bir ürün fikrine yol açabilir. Her bir durumda da, bireysel bilgi, bir bütün olarak şirkete faydalı olması için örgütsel bilgiye dönüştürülür. Bilgi üreten şirketin temel faaliyeti, bireysel bilgiyi, başkalarına aktarmaktır.⁶ Bireysel öğrenmelerin örgütsel öğrenmeye dönüştürülemediği şirketlerde, bireylerin öğrendikleri bilgi, o kişilerin şirketten ayrılması sonucu kaybedilecektir.

II. Bilgi işçileri

³ Owen, H. (1991), *Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World*, Potomac, Md.: Abbott’dan aktaran Marquardt, M. J. (1996), *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York: McGraw-Hill, s.xv.

⁴ De Geus, A. (1998), *Yaşayan Şirket*, (çev.) A. Ünver, İstanbul: Demirbank Kitapları, s.17-19.

⁵ Marquardt, M. J. (1996), *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York: McGraw-Hill, s.6-7.

⁶ Nonaka, I. (1991), “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, November-December, s.97-98.

Yukarıda rekabet avantajı açısından bilgi işçilerinin ve örgütsel öğrenmenin önemi üzerinde durmuştuk. İşletmelerde öğrenmenin istenilen düzeyde olabilmesinin ön şartı, işletmede çalışan bireylerin öğrenme düzeyi ve çabalarıdır. Diğer bir deyişle işletmeler bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel olarak öğrenmeyen işgörenlerden oluşan işletmelerde toplu olarak öğrenme gerçekleşmez. Buna karşılık, bireysel öğrenmelerin belirli bir sistem dahilinde örgüt faaliyetleriyle ilişkilendirilmeleri gerekmektedir.

Yönetim filozofu Drucker, bilgi işçilerinin yönetimiyle ilgili olarak şunları yazmaktadır: “Bilgi işçilerinin çalıştıkları alan çok dar olabilir, ama bu alanda patrondan daha bilgilidirler-ve bunun farkındadırlar. Kuruluştaki hiyerarşi içinde konumları ne kadar aşağıda olursa olsun, kendi alanlarında işverene üstündürler. O halde bilgi işçisi ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşlarıdır. Öyle de yönetilmesi gerekir.”⁷

Bilgi işgörenleri ile ilgili göz kamaştırıcı bir yön, işgörenlerin üretim araçlarına sahip olmaları ve bunları her an kendileriyle birlikte başka yere götürebilmeleridir. Yukarıda belirtildiği gibi, gelişmiş bir ekonominin gerçek sermayesi artık bilgi olmuştur. Bilgi işçileri, pek ileri düzeyde olmasa bile, sahip oldukları bilginin kendilerine bir başka işe geçme özgürlüğü verdiğinin farkındadırlar. Bu özgürlükle birlikte bilgi işgörenlerinin hepsi, tek bir işverene bağlı olmak zorunda olmadıklarını artık bilmektedirler. Hemen her kuruluşun, ister özel ister kamu olsun, şu ya da bu biçimde bilgi işgörenlerine ihtiyacı vardır.⁸

Bilgi işçilerinin bir diğer özelliği ise onların şirketlerden çok mesleklerine veya işlerine daha çok bağlı olmalarıdır. Bu durumu Stewart, Entelektüel Sermaye isimli kitabında şu şekilde ifade etmektedir:⁹

“Bilgi işçileri... bir yanda meslekleri ve akranları, bir yanda da çalıştıkları kuruluş olmak üzere bağlılıklarını ikiye ayırmaya yatkındır. İlginç projeler üzerinde çalışmalarını için gerekli kaynakları sağladıkları sürece, belirli firmalara bağlı kalırlar. Ufukta böyle bir durum görünmüyorsa, hızla daha büyük bir vagona atırlar... Verimli olmaları için, bilgi işçilerinin kendilerine iş veren firmalarla sıkıca bağlanmaları gerekir.”

Bu nedenle bilgi üreten, yaratıcı işgörenlerin şirket açısından önemi daha da fazlalaşmıştır. Bunun bir yansıması olarak yöneticiler, bilgi işgörenlerini şirkete çekmenin yanında onları şirkette tutmak için ödüllendirmeli, eğitmeli, geliştirmeli ve en çarpıcı olanı da onlara hizmet etmeli ve memnun etmelidir.

Belçikalı yönetim bilimcisi Mike Johnson, gelecek yüzyılı insan savaşları olarak tanımlıyor. Johnson, önümüzdeki yıllarda şirketlerin, hızla artan ihtiyaçlarına yanıt verebilecek kaliteli insan bulma sıkıntısı çekeceklerini iddia ediyor. Bir başka araştırmada ise şirket sahiplerine “en iyi yöneticinizin, 2005 yılında en büyük rakibinizde çalışacağı fikrine kendinizi hazırlayın” önerisinde bulunuluyor. Bu araştırmaya göre Çin’de insanların şirketlerde kalma süresi ortalama altı aya düşmüş.¹⁰ Bu nedenle yaratıcı bireylerin şirkete çekilmesi ve şirkette tutulmaları şirketlerin öncelikli amaçları haline gelmiştir. Beyin gücünün artan önemi nedeniyle işletmeler sahip oldukları beyin gücünün kalitesini artırmak amacıyla öncelikle bilgi üretecek işgörenleri bulmaya çalışırlar.

İşletmelerin başarısı için yaratıcı bireylerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmaları gerekli fakat yeterli değildir. Aynı zamanda bu işgörenlerin işletme yararına ekstra gayret göstermeleri, yani örgüte bağlı olmaları gerekir. Bilgi işçilerinin şirketlerinden çok mesleklerine bağlı oldukları gözönüne alınırsa bağlılığı sağlamanın ne kadar zor olduğu görünecektir. Bu nedenle, işletmeler, işgörenlerin

⁷ Drucker, P. F. (1994), Yeni Gerçekler, çev.: B. Karanakçı, 4. Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, s.184

⁸ Drucker, a.g.e., s.184

⁹ Stewart, T. A. (1997), Entellektüel Sermaye, çev.: N. Elhüseyni, İstanbul: Mess Yayınları, s.112

¹⁰ Özer, Y. (1998), “İnsan Savaşları Kapımızda”, Hürriyet, İnsan Kaynakları, 17 Mayıs, s.10

örgüt yararına iş tanımlarının gerektirdiğinden daha fazla gayret gösterecekleri (extra-rol behavior) şartları da hazırlamalılardır.¹¹

Uzun ömürlü şirketlerin bir diğer ortak özelliği ise, kendi içlerinde bir bağlılık, güçlü bir kimlik anlayışının olmasıdır. Böyle bir şirkette, işgörenler, hatta zaman zaman tedarikçiler bile, kendilerini büyük bir bütünün parçaları gibi görmüşlerdir. De Geus ve arkadaşlarının inceledikleri örnek olaylar, çalışanların birbirleri ve firmaları ile aralarındaki güçlü bağların, değişim çalkantılarından başarıyla çıkabilmek için elzem olduğunu göstermiştir.¹²

İşgörenlerin yalnızca bir üretim aracı olarak görüldükleri ve değerlendirildikleri bir ortamda, işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunlar için gayret göstermesi beklenmemelidir. Bağlılık olgusu karşılıklı bir ilişkiye dayanır. Bir sosyal değişim sonucunda ortaya çıkar. Değişen iş koşulları çerçevesinde, örgütler, işgörenlerin bağlılıklarını sağlamak için öncelikle örgütlerin işgörenele bağlanmaları gerekir. Bunu sağlayabilmek için 1970’li yıllarda geçerli olan bağlılığı etkileyen unsurlar ve istihdam faktörleri yerine, işbirliğinin faydalarını ve ortak amaçları vurgulayan yeni psikolojik sözleşmeler geliştirmeli ve sunmalılardır. İşverenler açısından, işgörenele ömür boyu istihdam garantisi vermek önemli değildir, önemli olan insan kaynaklarına yatırım yapmak ve işgörenele ilginç işler sunmaktır. Böylece, işgörenler işten çıkarılmaları durumunda rahatlıkla başka bir iş bulabilirler. Bunların karşılığında ise işverenler işgörenlerden, çok çalışma, kendilerine yapılan yatırımların karşılığını vermelerini ve kendi emeklerinin alıcılarının işverenler olduğunu bilmelerini beklemektedirler.¹³

Hızla değişen çevre koşulları, değişime ayak uyduramayan şirketleri geride bırakırken bireylerin de sahip olduğu bilgileri modası geçmiş hale getirmektedir. Bu nedenle işgörenler de kariyerlerinde ilerleyebilmek için sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak durumundadırlar. Bilgi toplumu olarak isimlendirilen günümüzde, eğitim öğretimde süreklilik uygulamada yerleşecek; yaşamın başlangıcından sonuna kadar aktif öğrenme ihtiyacı ön alanda olacaktır. Bireylerin aldıkları mesleki eğitim kısa zamanda yetersiz kalarak, yeniden eğitim iş yaşamının önemli bir kısmını oluşturacaktır. İstanbul’da yapılan bir araştırmada, eğitim yöneticileri “yaşam boyu eğitim anlayışının zorunlu hale gelmesini” bilgi toplumunun en önemli özelliği olduğunu ifade etmişlerdir.¹⁴

Bunun bir sonucu olarak işgörenlerin iş dünyasından beklentileri de değişime uğramaktadır. Artık işgörenler, iş ararken veya iş değiştirirken yalnızca maddi olanaklara göre karar vermiyorlar. En değerli işgörenler bugün, meydan okumayla karşılaşma ve sorun çözme fırsatı istiyorlar. İşgörenler; araştırmada özgürlük, risk yüklenme, yenilikçi ve yaratıcı olma fırsatı istiyorlar. Kendilerini güçlendirecek, yol gösterecek, kendilerine saygı gösterecek yöneticilerle çalışmak istiyorlar. Maddi olanakların yanında şirketin bireye sunduğu eğitim ve gelişme fırsatlarını da dikkate alıyorlar. Bilgi işçileri oldukları içindir ki, onlar için önem taşıyan şeyler -aldıkları para dışında- donanımın “en son teknolojiye uygun” olması ve verilen görevin becerilerini ortaya dökmelerini gerektirecek biçimde onları zorlamasıdır.¹⁵

AC Danışmanlık firmasının yapmış olduğu bir araştırmada, Türkiye’de iş değiştirme nedenleri belirlenmeye çalışılmış. Bu araştırmaya katılan işgörenlerin yeni iş arama nedenleri arasında maddi olanaklar bulunmuyor. En başta gelen neden ise “iş ortamını beğenmemek” olarak ifade edilmiş. İş değiştirme nedenleri arasında; işyerini kurumsal bulmamak, yeterince inisiyatif kullanamamak,

¹¹ Schneider B., Gunnarson, S. K. and Niles-Jolly, K. (1994), “Creating the Climate and Culture of Success”, Organizational Dynamics, Summer, s.28

¹² De Geus, a.g.e., s.23

¹³ Baruch, Y. (1998), “The Rise and Fall of Organizational Commitment”, Human Systems Management, 17 (2), s.135-143

¹⁴ Fındıkçı, İ. (1994), Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.30, 194.

¹⁵ Drucker, a.g.e., s.188

kişiliklerine fazla önem verilmemesi, başarılarının takdir edilmemesi ve başkalarına mal edilmesi ve geleceği görememek bulunmaktadır.¹⁶ Görüldüğü gibi işgörenlerin işyerinden beklentileri ağırlıklı olarak bireysel gelişim ve inisiyatifle ilgili konulardadır.

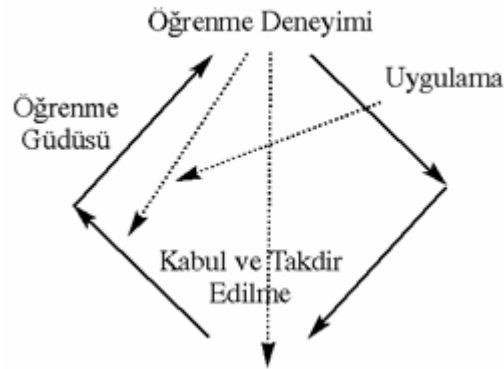
Bireysel gelişim, işgörenlerin kariyerlerinde ilerleyebilmelerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle öğrenmenin teşvik edildiği, engellenmediği şirketlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Böyle bir iş ortamını sunan işletmelerde çalışmaya devam edeceklerdir.

III. Öğrenme ortamının tanımı

Örgütsel öğrenme ortamı (iklimi), hem bireysel hem de toplu öğrenmenin olduğu ve öğrenme üzerine hiçbir engelin konulmadığı ortamlara denir. Fox, öğrenme iklimini, değer yapıları, biçimsel ve biçimsel olmayan amaç yapıları, normlar, roller, güç/otorite hiyerarşisi, kısıtlamalar ve ödüller aracılığıyla öğrenme gayretlerini destekleyen, engelleyen veya nötralize eden bir ortam olarak tanımlamıştır.¹⁷

Tannenbaum¹⁸, öğrenme ortamını, iş ortamının bir parçası olarak görür ve iş ortamının öğrenmenin oluşması üzerinde en fazla etkisi olan yönleri olarak tarif eder. Bireysel düzeyde, sürekli öğrenme bir döngü olarak ele alınabilir. Bu döngü dört unsurdan oluşmaktadır: Öğrenme deneyimi, uygulama, takdir edilme ve daha fazla öğrenmeye güdülenme. Birey, bir seminare katılarak, arkadaşından bir öğüt alarak veya bir projede görev alarak bir öğrenme deneyimi yaşar. Bu öğrenme deneyimi bireye, işyerine uygulayabileceği bir beceri geliştirmesini sağlar. Olumlu ortamlarda bu becerinin işe uygulanması takdir edilir. Öğrenme, uygulama ve takdir edilme zinciri bireyin kendine yeterlilik duygusunu geliştirir ve yeni şeyler öğrenmek için bireyi güdüler. Böylece yeni öğrenme deneyimlerine katılmak için istekli olur ve böyle ortamlarda öğrenmeye daha açık hale gelir. Bu bireysel öğrenme döngüsü aşağıdaki Şekil 1’de görülebilir.

Şekil 1: Sürekli Öğrenme Döngüsü



Sürekli öğrenme döngüsü şeklinde kesik çizgi ile gösterilen içsel geribildirim okları vardır. Öğrenme deneyiminden öğrenme güdüsüne olan ok, bazı bireyler için öğrenme eyleminin kendisinin güdüleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu olumlu bir ilişkidir ve teşvik edilmelidir. Fakat çalışanlar öğrendiklerini işe uygulama fırsatı bulamazlarsa, işletmeler bireylerin öğrenmesinden yararlanamayacaklardır.

Uygulamadan öğrenme güdüsüne olan ok ise yeni fikir ve becerilerin işe başarılı bir şekilde uygulanmasının da örgütsel ödüllerden bağımsız olarak içsel bir güdüleyici değeri

olduğunu göstermektedir. Bu içsel güdülenme de olumlu bir unsurdur. Fakat, dışsal bir teşvik olmaksızın pek çok çalışan eninde sonunda engellenmiş hissedecek, şevkini kaybedecek veya fikirleri ve başarılarının takdir edildiği ortamın olduğu işletmelere gidecektir. Öğrenilenlerin işe aktarılması

¹⁶ “Gençler Koltuğa Yapışmıyor” (1997), Kariyer Dünyası, Aralık, 3, s.52-53

¹⁷ Fox, R. D. (1986), “Fostering Transfer of Learning to Work Environments”, içinde: T. J. Sork (der.), Designing and Implementing Effective Workshops, San Francisco: Jossey-Bass, s. 1102’den aktaran Jude-York, D. A. (1991), Organizational Learning Climate, Self-Directed Learners, and Performance at Work, The Fielding Institute, U.S.A., Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.16

¹⁸ Tannenbaum, S. I. (1997), “Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies”, Human Resource Management, 36(4), s.438-439.

deneyimi ve işin başarılması, kişinin işten aldığı doyumunu artıracak ve işine daha bağlı olarak çalışmasını sağlayacaktır.¹⁹

Son olarak, öğrenme deneyimi ile kabul ve takdir edilme arasındaki ok, bazı örgütlerde öğrenilen bilginin uygulanmasına bakılmaksızın öğrenme deneyimine katılanların ödüllendirildiklerini gösterir. Bu durum bazı örgütlerde bilgi sistemi ücreti şeklinde biçimselleştirilmiştir.

Yukarıda görülen sürekli öğrenme döngüsü, bütün unsurların uygun bir şekilde var olduğu bir durumda sürekli öğrenmenin nasıl artacağını, herhangi bir noktadaki bir bağlantısızlığın ise öğrenmeye engel teşkil edeceğini göstermektedir. Öğrenme deneyiminin yeterli miktarda olmaması, yeni becerilerin uygulamasında karşılaşılan engeller ve yetersiz takdir ve kabul etme öğrenmeyi engeller. Bir başka deyişle, öğrenme ortamı sürekli öğrenmeyi ya kolaylaştırır ve geliştirir ya da engeller.

IV. Öğrenme ortamının unsurları

Birinci bölümde değinildiği gibi, işletmeler açısından öğrenme artık olmazsa olmaz koşullar arasında yer almaktadır. Bu nedenle, yönetimin en temel sorumluluklarından birisi ve yönetim uygulamalarının odak noktası, öğrenmeyi teşvik edici bir ortam (iklim) geliştirmektir. Yönetimin görevi, kontrol etmek veya krizlerle uğraşmak değildir. Yönetimin görevi; yeni şeyler denemeyi teşvik etmek, açık iletişim ortamı oluşturmak, yapıcı diyalogu artırmak ve deneyimlerden öğrenmeyi sağlamaktır. Böyle bir ortamda, işgörenler de öğrenme noktasında üzerlerine düşeni yapacaklardır.²⁰ İşgörenlerin öğrenmeleri ve öğrendiklerini yaptıkları işe uygulamaları, işletmenin öğrenmeye ne kadar önem verip vermediği ve öğrenmeyle ilgili ortamın nasıl olduğuna bağlı olarak değişecektir.

a. Yönetim uygulamaları ve biçimi

Üst yönetimin öğrenme faaliyetlerine bakış açısı, öğrenme çabaları için kaynak ayırması şirket içerisinde nasıl bir öğrenme ortamının olduğunu belirleyen en önemli unsurdur. Örgütsel kültürün oluşmasında nasıl üst yönetimin tutum ve davranışları etkili oluyorsa, örgütsel öğrenme kültürünün oluşmasında da üst yönetimin tutum ve davranışları büyük rol oynar. Çalışanlar, yöneticilerin sözle söylediklerinden çok öğrenme ile ilgili politikaları ve yaptıklarına değer verirler. Üst yönetimin çalışanların eğitimi ve gelişmesiyle ilgili olarak söyledikleri sadece zevahiri kurtarmaya yönelikse, çalışanların bu ortamla ilgisi algısı hiç de olumlu olmayacaktır.

Yönetimin desteklemiş olduğu öğrenme ortamlarında öğrenme için hazırlanmış, tasarlanmış programlara katılan işgörenler teşvik edilir, takdir edilir, bilgilerinden yararlanır ve harcamış oldukları zaman için cezalandırılmaz. Bu tür ortamın olduğu işletmelerde eğitim için harcanan zaman mesai saatinden sayılır. DeChant, katıldığı bir eğitim programında bazı katılımcıların üzerlerinde alarm zili olduğunu ve zil çalar çalmaz bireyin işyerini aramak üzere en yakın telefona gitmek üzere sınıfı terk ettiğini ve bunun o bireyler üzerinde olumsuz etkisi olduğunu anlatmaktadır.²¹

Öğrenmenin yönetimce desteklendiği şirketlerde, işgörenlerce eğitim programlarında öğrenilen bilgi ve beceriler işe engelle karşılaşmadan aktarılabilir. Böyle ortamlara sahip işletmelerde işgörenlerden “bunlar çok önemli konular, fakat işe yaramaz çünkü yöneticiler bunu dikkate almaz” gibi ifadeler duyulmaz. Yönetim, işgörenlerin bir soruna geliştirdikleri çözüme değer verir ve o çözümün soruna uygulanmasına olanak sağlar.

¹⁹ Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, s.237.

²⁰ McGill, M. E. and Slocum, J. W., Jr. (1993), “Unlearning the Organization”, Organizational Dynamics, Autumn, s.74

²¹ DeChant, K. (1996), “The Playing Fields of Learning”, içinde: S. A. Cavaleri and D. S. Fearoon (der.), Managing in Organizations That Learn, Cambridge: Blackwell, 113

İşgörenlerin öğrenmelerinde ve gelişmelerinde, ilk amirler kritik bir rol oynar. İşle ilgili bilgi ve becerilerin kazanılmasında amirlerinin katkısının yüksek olduğunu belirten işgörenler, bireysel yeterlilik açısından kendilerini daha olumlu olarak değerlendirmektedirler. Astlarını kendi pozisyonu için tehlike gören ve onların yetişmesini engellemeye çalışan ilk yöneticilerin olduğu bir birimde öğrenme ortamı çalışanlarca olumlu olarak algılanmayacaktır.

b. Sistem yaklaşımı

İşletmeler, organizma olarak çeşitli alt sistemlerden oluşurlar ve bu sistemler birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bölümlere ayırma ve uzmanlaşma, çalışanları yalnızca kendi bölümlerinin önemli olduğunu düşünmeye ve öyle davranmaya itmektedir. Hiyerarşik yapılarda, rutin veya rutin olmayan işlemler veya faaliyetler sonucunda üretilen önemli bilgiler, bilginin üretildiği bölümlerde kalmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi daha iyi hale getirebilmenin önemli bir unsuru, bilginin bulunduğu birimden o bilgiye gereksinim duyulan yere akışını engelleyen blokların ortadan kaldırılmasıdır.

Olumlu bir öğrenme ikliminde işgörenler resmin bütününe farkındadırlar. İşletmenin bir bütün olarak neyi amaçladığını ve alt birimlerin bu bütün içerisinde rollerinin ne olduğunu görürler. Bu farkına varış, işgörenlerin bireysel amaçlarını örgütsel amaçlarla uyumlaştırmasını, bireysel ve örgütsel başarı için uygun öğrenme deneyimlerini seçmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda işgörenlerin geliştirdikleri fikir ve önerilerin örgütün yararına olması ve dolayısıyla ödüllendirilmesi ihtimalini artıracaktır.²²

Sigorta sektöründe pek çok firmada 1000'nin üzerinde yapılan derinlemesine görüşmelerin içerik analizinde, işletmelerin çoğunda belirlenmiş bir misyon ve vizyon eksikliğinin olduğu görülmüştür.²³ Yapılan görüşmelerde, pek çok yönetici şirketin amaçlarının ne olduğu konusunda tutarsız cevaplar vermişler ve şirketin durumunun ne olduğunun farkında olmadıklarını belirtmişlerdir. Aynı araştırmada, işgörenlerin, yaptıkları işin öneminin farkında oldukları görülmüş fakat çok azının işlerinin resmin bütününe neresinde olduğunun ayrımında olduğu ifade edilmiştir.

Bir işletmenin ilişkiler ağı olarak görülmesi, yöneticileri ve çalışanları bilginin birimler arası akışına, güven ve güç ilişkilerine karşı duyarlı hale getirecektir. Örgüt şeması ilişkilerinin yanında bilgiye, mal ve hizmet değişimine dayalı ilişkilerin gelişmesini ortaya çıkaracaktır. Hat ve kurmay birimleri arasında olan yapay ayrım ortadan kalkacaktır.²⁴

Bu tür işletmelerde işgörenlerin; çeşitli hiyerarşik, süreçsel ve politik kısıtlamalarla öğrenmeleri sınırlanmaz. Bir kozmetik firmasında bir kimyacı yeni bir ürün formülü üzerinde çalışırken bir sorunla karşılaşır. Üç hafta sonuçsuz kalan çalışmalarından sonra aynı şirket içerisinde bu ürün hattına rakip diğer ürün hattı sorumlusunun benzer bir sorunla karşılaştığını ve başarıyla çözdüğünü öğrenir. Kimyacı sorunun nasıl çözümlendiğini neden onlardan sormadığını şu şekilde açıklar: “Bu bilgi gizlidir. Firma içerisinde onun ürün hattı bizimkiyle rakiptir.” Bu durumda gerçek kaybeden kim?

c. Hataları hoşgörme

Öğrenme ikliminin unsurlarından birisi de yeni bilgi ve becerilerin işe uygulanması sırasında yapılan hataların hoşgörülmesidir. Statükonun sorgulanması ve çalışanların hem kendilerinin hem de diğerlerinin düşünce yapılarını değiştirmeleri yeni şeyler denemeyle ve olumlu risk yüklenmekle mümkün olabilir. Değişim ve gelişimin temelinde sürekli yeni şeyler denemek yatmaktadır. Burada olması gereken kural şudur: “Bir fikre sahipseniz, onu deneyin”. Bilgi üretme ve kazanmanın

²² Tannenbaum, a.g.e., s.439-440.

²³ Stambaugh, D. M. (1995), “Creating the Learning Organization- An Essential Ingredient for Attaining Customer Loyalty”, CPCU Journal, 48 (1), s.35-50

²⁴ McGill, M.E., Slocum, J.W., Jr. and Lei, D. (1992), “Management Practices in Learning Organizations”, Organizational Dynamics, Summer, s.12

arkasında hesaplanmış risk bulunmaktadır. Risk yüklenmenin cezalandırıldığı ortamlarda yeni fikir üretmenin önü kesilmiş olmaktadır.²⁵

Yanılma ve hatalar, riski teşvik eden ortamlarda, yeni bir şeyler öğrenme fırsatları olarak değerlendirilir ve olumsuz pekiştirme ile karşılanmazlar. Burada üzerinde durulması gereken nokta yapılan hatalarda kasıt veya ihmal olmamasıdır.

Öğrenme türlerinden birisi olan alışkanlık geliştirme ve beceri öğrenmesi, Skinner ve davranışçılıkla ilişkilidir. Bu tür öğrenme, sopa yerine havuç, doğru şeyleri yapmayı özendirme araçları ve doğru davranışın anında ödüllendirilmesi ile sembolize edilmiştir. Bu modelde, hatalar ve yanlış davranış cezalandırılmaz ve göz ardı edilir, böylece öğrenen kişinin doğru davranış üzerinde çalışması sağlanmış olur. Bu çeşit bir öğrenme genellikle yavaştır ve bu nedenle uygulama ve geçici olarak yeteneksiz olmayı kabul etmeyi gerektirir. Yeni bir beceri öğrenirken, beceriyi öğreninceye kadar kendimizi beceriksiz hissedebiliriz. Bu ise, yeni bir şey karşısında endişe duymamıza neden olur, sonuçta öğrenmeden uzak durabiliriz. Schein, bu durumu, çok zor veya rahatsız edici olması nedeniyle yeni bir şey öğrenme isteksizliği veya yeteneksizliğiyle ilişkili endişe olarak adlandırmaktadır.²⁶

Schein, bu endişenin özellikle liderlerle yakından ilişkili olduğunu düşünmektedir. Çünkü, alışkanlık geliştirme ve beceri öğrenme, hata yapmayı öğrenme sürecinin bir parçası olarak kucaklamayı ve hoşgörmeyi gerektirir. Hataları kucaklamak ise liderlerin kolay kolay kabul edemeyecekleri bir husustur. Lideri izleyenlerin de liderleri genellikle doğru şeyi yapan olarak görmeleri, liderleri hata yapmadığını iddia eden bir konuma itmektedir.

Alışkanlık geliştirme ve beceri öğrenmesinin yerleşebilmesi için, işgörenlerin uygulama ve hata yapma fırsatlarının olması gerekir. Yönetim kültürü, hataların yapılabileceği, fakat aynı hatanın iki kez yapılmasının doğru olmadığı ilkesi çerçevesinde geliştirilmelidir. Böyle bir öğrenmenin hızlı bir şekilde oluşabilmesinin yolu, psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturmaktır. Sürekli olarak cezalandırılma ile karşılaşan işgörenlerin davranışları, güvenilir olarak kabul edilen sınırlar içerisinde kalır. Bunun sonucunda işgörenler deneme-yanılma öğrenmesinden uzak durmaya çalışırlar.

Schein, psikolojik olarak güvenli bir ortamın gerekli unsurları olarak şunları saymaktadır:²⁷

- a- Eğitim ve uygulama fırsatları
- b- Hata yapmayla ilgili korku ve utanç duygularıyla başetmede destek ve teşvik
- c- Doğru yönde gösterilen çabalar için yol gösterme ve ödüllendirme
- d- Hata yapmayı meşrulaştıracak veya yasallaştıracak normlar belirlemek
- e- Deney yapmayı ve yenilikçi düşünceyi teşvik eden ödüller.
- f- Öğrenme için ayrılan zaman

Öğrenmenin desteklendiği örgütlerde, öğrenme için ayrılan zaman işin normal bir parçası olarak kabul edilir. Profesyonel gelişim için işten uzaklaşmalar normal olarak karşılanır. Günümüzde pek çok işletmede düşünmeye veya öğrenmeye zaman ayıran işgörenler, eğer düşündükleri veya öğrendiklerinin doğrudan bir uygulaması yok ise, üretken olmayan hayalciler olarak görülürler. Öğrenme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için işletmede düşünen bireylerin olması gerekir. İşletmeler

²⁵ Leonard-Barton, D. (1992), "The Factory as a Learning Laboratory", Sloan Management Review, 34 (1), s.31-32.

²⁶ Schein, E. H. (1993), "How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", Sloan Management Review, 34 (2), s.86-89.

²⁷ Schein, a.g.e., s.89

bireylerin bu ihtiyacını karşılayacak zaman ve olanakları sunmadıkları takdirde, bireyler enerjilerini iş dışı faaliyetlere kanalize ederler.²⁸

Sürekli eğitim, hem işletmeler açısından hem de bireyler açısından olmazsa olmaz şartlar arasında yer almaktadır. Sürekli öğrenme iş ortamının olduğu şirketlerde bilgi ve beceri kazanma bütün işgörenlerin vazgeçilmez sorumlulukları arasındadır.²⁹ Örgütün bütün kademelerinde yaşam boyu öğrenmeye bir bağlanma söz konusudur. Biçimsel eğitim programlarının yanı sıra bireysel gelişim deneyimlerine örgütün tam desteğini de içerir. Öğrenmenin sürekli olduğu, hiçbir zaman sona ermediği, uygulama için her zaman fırsat olduğunu ifade eder.

e. Özerklik ve sorumluluk

En fazla öğrenme, bireylerin özbenliklerinin tanındığı ve statülerine değer verildiği ortamlarda gerçekleşmektedir.³⁰ Öğrenme faaliyeti içerisinde olan bireylere değer verildiği iklimlerde bireysel öğrenme gayretleri daha fazla ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde yazılı olarak bulunan iş tanımları ve eğitim programları gerçekte işin nasıl yapıldığını açıklamaktan uzaktır. Yani yazılı iş tanımları ile işgörenlerin bizzat tecrübe ettikleri iş yapış biçimleri arasında bir uçurum vardır. Bunu harita analojisiyle şu şekilde açıklayabiliriz: Harita üzerinde yapılan yolculuk ile gerçekte yol üzerinde yapılan yolculuk arasında büyük farklılıklar vardır. Harita kaçınılmaz olarak, yol üzerinde değişen şartlar sonucu alınan kararları göstermeyecek ve her şeyi pürüzsüzmüş gibi sunacaktır. Harita yararlı bir araç olmasına rağmen yolda karşılaşılan problemlerle nasıl başa çıkılacağı konusunda herhangi bir bilgi içermez.³¹

Aynı şekilde işletmelerde de işgörenlerin uymaları istenilen işin nasıl yapılacağına dair yönetmelikler ve iş tanımları, işi yaparken karşılaşılan problemlerin nasıl çözüleceğini göstermez. İş tanımlarına göre belirlenen gerekli beceriler gerçekte gerekli olan becerilerden daha az gibi görünür. Bu ise işgörenlerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin hafife alınmasına ve küçük görülmesine yol açar. İşgörenler işlerini yaparken işverenlerin kendilerinden bekledikleri veya izin verdiklerinden daha fazla bilgi ve beceri geliştirmek zorundadırlar. İşgörenler için “çalışırken öğrenme” (learning-in-working) mesleki bir zorunluluktur. İşin gerektiği gibi yapılabilmesi için “çalışırken öğrenme” bir zorunluluk olmasına rağmen bazı işletmelerde bu öğrenme yazılı hale getirilen katı iş yönergeleri aracılığıyla kısıtlanabilir.

Özerklik ve sorumluluğun verilebilmesi için organizasyon yapılarının merkezkaç olarak değiştirilmesi gerekmektedir. Türk yöneticileri üzerinde yapılan araştırmaya göre, yöneticiler karar verme yetkisini ellerinde toplamışlardır. Bu eğilim, her şeyi inceleyen teftiş mekanizmasıyla desteklenmektedir. Bu nedenle, yöneticiler düşünmeye, plan yapmaya, astlarını yetiştirmeye vakit bulamamaktadırlar.³²

İşgörenlerin öğrenmelerinin teşvik edildiği ve kolaylaştırıldığı iklimlerin bir diğer özelliği de işgörenleri öğrenmeye bir şekilde zorlamak veya onları öğrenmelerinden sorumlu tutmaktır. Yetiştirme programlarına katılan işgörenlerin öğrendikleri yeni becerileri yaptıkları işlere uygulamaları için gerekli şartlardan birisi de işgörenleri izlemektir. İşgörenlerin öğrenme eylemlerinden sorumlu tutulması, işgörenlerde, şirkette başarılı olabilmenin ve öne çıkabilmenin

²⁸ Montgomery, J. M. ve Scalia, F. (1996), “Integrating Learning and Organizations: The Present State of Learning in Organizations”, içinde: S. Cavaleri and D. Fearon, Managing in Organizations That Learn, Oxford: Blackwell, s.446-447.

²⁹ Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. and Kavanagh, M. J. (1995), “Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment”, Journal of Applied Psychology, 80(2), s.241.

³⁰ DeChant, a.g.e., s.113

³¹ Brown, J. S. and Duguid, P. (1996), “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, içinde: M. D. Cohen and L. S. Sproull (der.), Organizational Learning, Thousand Oaks: Sage, s.60-62

³² Şencan, H. (1995), “Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24 (2), s.98

şartının yeni beceriler öğrenmek olduğu inancının ortaya çıkmasını sağlar. Böylelikle işgörenler, yeni bilgi ve becerilerinin boşa gitmeyeceğini, takdir göreceğini ve değer verileceğini bilirler.³³

İşgörenlerin öğrenmelerinden sorumlu tutulmalarının bir yolu da üst yönetimin işgörenlerden beklentilerini yüksek tutmasıdır. Üst yönetimin çalışanlardan olağanüstü başarılar beklemesi, yönetimin işgörenleri profesyonel olarak gördüğünü, beklentileri karşılayacaklarına güven duyduğunu gösterir. İşler yolunda gitmediği durumlarda ise nasıl başarılar ortak ise, günah keçisi aramak yerine hatalar da paylaşılır.

f. Takım çalışması

İşletmelerin canlı organizma olmaları nedeniyle, bir bireyin öğrenmesinin diğer bireyler hatta bütün bir örgüt için çağrışımları vardır. Takım içerisinde bireyin kendisini ve diğerlerini öğrenen kişiler olarak görme düşüncesi, diğer işgörelere bakış açısını değiştirir. Olumlu bir öğrenme ortamında işgörenler diğerlerini yalnızca bilgi kaynağı olarak değil, aynı zamanda işbirliği yapabileceği, yardımlaşabileceği kişiler olarak görür.

İşletmeler, bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenmenin kurumsallaşabilmesi için bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir bağ kurulması gerekir. Kurumsallaşamayan bireysel öğrenme ve deneyimler, işletmeyi bireye bağlı kılmakla kalmayıp, bireyin işletmeden ayrılması durumunda bireyin öğrendikleri de örgütten ayrılacaktır. Altman ve Iles, takımların, liderliğin yanında, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında olması gereken baği sağlayacağını yazmaktadır. Hatta, yazarlar, takım çalışmasını bireysel öğrenmenin örgüte aktarılmasında dönüştürücü bir süreç olarak kabul etmektedirler.³⁴

Sürekli öğrenme ikliminin var olduğu işletmelerde bilgi ve beceri kazanımı sosyal etkileşimler ve iş ilişkileri tarafından desteklenir. Etkileşimli bir iş ortamında birlikte çalışma sonucunda işgörenler, işler arasında var olan karşılıklı bağımlılıkları görebilir, diğer bireylerin görevlerinin ve sorumluluklarının farkına varabilirler. Böylelikle işgörenler, yöneticiler, birimler ve takımlar arasında işbirliği ve uyum sağlanır ve bu uygulamalar kurumsallaştırılır.

İşletmelerde kendi tecrübelerine uygun olarak hareket etmelerine serbest bırakılan takımlar, önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre hareket etmeleri beklenen takımlara göre daha başarılıdırlar. Yetki ve sorumluluk devretme işletmelerde işgörenlerin doğal öğrenme yeteneklerini harekete geçiriyor ve dolayısıyla örgütlerin de öğrenmelerini sağlıyor.

g. Ödül sistemleri

İşletme içerisinde ödüllendirilen davranışlar işgörenlerce benimsenecek ve cezalandırılan davranışlar ise terk edilecektir. Pek çok işletmede halen bulunan ödül sistemleri örgütsel öğrenme açısından bir engel oluşturmaktadır. Mevcut ödüller, grup çalışması veya işbirliğini teşvik etmekten çok, bunların pahasına bireysel çabaları desteklemektedir. Bu ise öğrenme ortamının önemli bir unsuru olan birlikte çalışma veya takım halinde öğrenmeyi engellemektedir. Aynı zamanda bireyin öğrendiklerini diğer çalışanlara öğretmesini veya diğer çalışanları destekleyici diğer davranışlarda bulunmasının da önüne geçmektedir. Mevcut ödül sistemlerinin öğrenme önünde engel olmasının bir diğer nedeni de ödüllerin gerçek anlamda işgörenin şirkete yaptığı katkıya göre verilmemesi veya verilememesidir. Bu ödüller, birilerini kayırma, kişilik gruplaşmaları, yetersiz bilgi veya değerlendirme ve etkili olmayan zamanlama gibi nedenlerle tam yerini bulmamaktadır.

³³ Tracey ve diğ., 240 ve Tannenbaum, a.ge.e., s.440

³⁴ Altman, Y. and Iles, P. (1998), "Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organisational Change", Journal of Management Development, 17 (1), s.44-55

Bireyi öğrenmeye teşvik eden ödüller, bireyin ödüle atfettiği önemle ilişkilidir. Bireysel davranış modelinde belirtildiği gibi, davranışın gösterilmesine yol açan ödülde önemli olan ödülün kendisi değil bireyin davranış sonucunda elde edeceği ödül ile ilgili oluşturduğu subjektif görüntüdür.³⁵

Öğrenen örgütlerde ödül sistemleri, öğrenmeyi destekler ve daha iyi hale getirmeye çalışır. Bu örgütlerde ücret ve yükselme uygulamaları, risk yüklenme, esneklik, sürekli iyileştirme ve öğrenen örgüt için gerekli diğer davranışlarına bağlanmıştır. Bunun da ötesinde, görüş ayrılıkları veya yapılan hatalar nedeniyle cezalandırma uygulamadan kaldırılmıştır. Günümüzde pek çok işletmede, risk yüklenme veya görüş ayrılığı yalnızca engellenmekle kalmaz, aynı zamanda “kariyeri sona erdirici” unsurlar olarak görülmektedir. Öğrenen örgütlerde ise, entelektüel farklılık, yaşantıları daha güçlü hale getirmesi nedeniyle teşvik edilir.

h. Sağlanan rehberlik ve destek

Kuramsal olarak öğrenmenin gerekliliklerinden birisi de geribeslemedir. Geribesleme yoluyla, örgütlerin, çevreye verecekleri tepkinin uygunluğu artar ve böylece örgütlerin performansının yükselmesi sağlanır. Örgüt genelinde, geribesleme “amaca ne kadar yakınız?” sorusunun cevabını verir. Elde edilen geribesleme ne kadar doğru ve hızlıysa performans da o kadar yüksektir. Geribesleme yoluyla elde edilen bilgi nesnel değilse, işgörenler bu bilgiyi kabul etmeye istekli değilse ve kurumsal kaygılar bu bilginin kabul edilmesini engelliyorsa, örgütlerin geribesleme yoluyla öğrenmeleri sınırlanmış olacaktır. İşletmelerin geribeslemeden öğrenmemelerinin bir diğer nedeni de, geribeslemenin genellikle olumsuz eleştiri olarak görülmesidir. Olumsuz eleştiri ise örgütün varlığına karşı bir tehdit olarak görülür. Elde edilen bilginin örgüt kültürüyle tutarlı olmaması da öğrenme önünde bir engeldir.³⁶

Bireysel bazda da, öğrenme sürecinde geribeslemenin olmaması, etkili kişi içi ve kişiler arası iletişimin önünde çok önemli bir sorundur. Günlük işlerde yapılacak geribeslemenin yanında örgüt içerisinde kurulacak sistematik geribesleme sistemine de ihtiyaç vardır. Bireyler arasında sözlü olarak gerçekleşen geribesleme yetersizdir. Örgütün tamamını kapsayacak şekilde kurulacak geribesleme sisteminden yönetim sorumludur. Günümüzde işletmelerde pek çok işgören geribesleme vakumunda çalışmaktadır. Yöneticiler için bu durumdan çıkmanın yolu, yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim kanallarının yolunu açık tutmaktır. Geribesleme araçları, özellikle anketler, işletmede varolan iklim hakkındaki düşüncelerini rahatlıkla ifade etme fırsatı sağlar. Bu geribesleme araçlarının isimsiz olarak kullanılması, yani anonim olması işgörelere duygusal rahatlık sağlar ve gerçek düşüncelerini çekinmeksizin belirtmelerine olanak verir.

İşletme dışından elde edilen bilgilerin, işletme içerisinde işletme yararına değerlendirilmesi için işletme içi iletişimin de sağlıklı olması gerekir. Bunun yanında dışarıdan gelen bilgilerin işletme içerisinde doğru kişilerce kabul edilmesi gerekir. Doğru bilginin doğru kişilere ulaşmasının önündeki en büyük engel, üst yöneticilerin firma üzerinde denetimlerini devam ettirmek istemeleridir. Bu ise aşağıdaki gibi üretken olmayan bir döngüye yol açar:³⁷

Üst düzey yöneticiler, kendilerinin arzu ettikleri bilgiyle beslenirler.

Bu tür bilgi, yöneticilerin zaten sahip oldukları görüşleri desteklemek için kullanılır.

Bu nedenle, fikir ve düşüncelerin açıkça test edilme fırsatı yoktur.

³⁵ Tekarslan, E. (1984), “Davranış ve Bireysel Davranış Modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 13 (2), s.105.

³⁶ Carley K. M. and Harrald, J. R. (1997), “Organizational Learning Under Fire: Theory and Practice”, American Behavioral Scientist, 40 (3), s.320-321.

³⁷ Argyris, C. and Schön, D. (1976), Organizational Learning, Reading, Mass.:Addison-Wesley’den aktaran: Easterby-Smith, M. (1990), “Creating a Learning Organization”, Personnel Review, 19 (5), s.27.

Böylece, bireyler, şüpheli ve savunmacı olurlar ve doğru bilgi vermeye yanaşmazlar.

Bilgi teknolojilerinin en son tekniklerinden yararlanmak dikey ve yatay bilgi alışverişini kolaylaştıracaktır. Yerel ağlar, firma-içi ağlar, elektronik posta, İnternet kullanımı, bilgisayar destekli tasarım, on-line kütüphaneler ve bilgi arşivleri işletme içi iletişim kapasitesini üssel olarak artıracaktır. Bu teknolojiler aynı zamanda işgörenlerin dış çevre hakkında hızlı, doğru bilgileri düşük maliyetle elde etmesine imkan sağlayacaktır. İletişimde modern teknolojilerin kullanılması örgütsel hafızanın daha kolay ve etkili bir şekilde kullanılmasına imkan verecektir.³⁸

Son söz

Artık günümüz işgörenleri çalışacakları işletmeleri seçerken yalnızca maddi faydalar üzerinde durmamaktadır. Kendilerini geliştirebilecekleri, öğrenmeye devam edebilecekleri, öğrendiklerini iş ortamına aktarabilecekleri işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin görevi, yetenekli ve becerikli çalışanları işletmeye çekmekle beraber onların mesleki gelişimlerini devam ettirebilmelerini sağlayacakları ortamı sağlamak olmalıdır.

Yöneticiler; takım çalışması, sistem düşüncesi, hataları hoşgörme, mesai saatlerinde öğrenmeye zaman ayırma, çalışanların daha özerk olarak çalışmaları, yenilikçiliği ve öğrenmeyi teşvik edici ödüller gibi olumlu iklim unsurları üzerinde durarak öğrenmeyi teşvik edip desteklemelidirler. Bireysel öğrenmeler bu sistemler sayesinde örgütsel öğrenmenin bir parçası haline getirilebilecektir. Bunun sonucu olarak hem işgörenlerin başarısı hem de işletmenin başarısı artacaktır.

Günümüz iş dünyasında bilgi ve öğrenme rekabetin temel unsurları olmuştur. Yöneticilerin bilgiyi üretecek, öğrenmeyi sağlayacak, öğrenilenleri kuruma yaygınlaştıracak sistemlere gereksinimi vardır. Bu sistemlerin temelinde entelektüel sermaye yatmaktadır. Bu açıdan bu sistemleri kuracak ve ayakta tutacak insanları en değerli “arkadaşlar” görerek, kırmamaya ve kaçırmamaya özen göstermek gerekir.

Kaynaklar

- Altman, Y. and Iles, P. (1998), “Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organisational Change”, *Journal of Management Development*, 17 (1), 44-55.
- Argyris, C. and Schön, D. (1976), *Organizational Learning*, Reading, Mass.:Addison-Wesley’den aktaran: Easterby-Smith, M. (1990), “Creating a Learning Organization”, *Personnel Review*, 19 (5), 24-28.
- Baruch, Y. (1998), “The Rise and Fall of Organizational Commitment”, *Human Systems Management*, 17 (2), 135-143.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1996), “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, içinde: M. D. Cohen and L. S. Sproull (der.), *Organizational Learning*, Thousand Oaks: Sage, ss. 58-82.
- Carley, K. M. and Harrald, J. R. (1997), “Organizational Learning Under Fire: Theory and Practice”, *American Behavioral Scientist*, 40 (3), 310-332.
- De Geus, A. (1998), *Yaşayan Şirket*, çev.: A. Ünver, İstanbul: Demirbank Kitapları.
- DeChant, K. (1996), “The Playing Fields of Learning”, içinde: S. A. Cavaleri and D. S. Fearoon (der.), *Managing in Organizations That Learn*, Cambridge: Blackwell, 97-118.
- Drucker, P. F. (1994), *Yeni Gerçekler*, çev.: B. Karanakçı, 4. Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

³⁸ Montgomery and Scalia, a.g.e., s.447.

- Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Fındıkçı, İ. (1994), Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Fox, R. D. (1986), "Fostering Transfer of Learning to Work Environments", içinde: T. J. Sork (der.), Designing and Implementing Effective Workshops, San Francisco: Jossey-Bass, s. 1102'den aktaran Jude-York, D. A. (1991), Organizational Learning Climate, Self-Directed Learners, and Performance at Work, The Fielding Institute, U.S.A., Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- "Gençler Koltuğa Yapışmıyor" (1997), Kariyer Dünyası, Aralık, 3, 52-53.
- Leonard-Barton, D. (1992), "The Factory as a Learning Laboratory", Sloan Management Review, 34 (1), 23-38.
- Marquardt, M. J. (1996), Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York: McGraw-Hill.
- McGill, M. E. and Slocum, J. W., Jr. (1993), "Unlearning the Organization", Organizational Dynamics, Autumn, 67-79.
- McGill, M.E., Slocum, J.W., Jr. and Lei, D. (1992), "Management Practices in Learning Organizations", Organizational Dynamics, Summer, 5-17.
- Montgomery, J. M. ve Scalia, F. (1996), "Integrating Learning and Organizations: The Present State of Learning in Organizations", içinde: S. Cavaleri and D. Fearon, Managing in Organizations That Learn, Oxford: Blackwell, 435-465.
- Nonaka, I. (1991), "The Knowledge-Creating Company", Harvard Business Review, November-December, 96-104.
- Owen, H. (1991), Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World, Potomac, Md.: Abbott'dan aktaran Marquardt, M. J. (1996), Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York: McGraw-Hill, xv.
- Özer, Y. (1998), "İnsan Savaşları Kapımızda", Hürriyet, İnsan Kaynakları, 17 Mayıs, 10.
- Schein, E. H. (1993), "How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", Sloan Management Review, 34 (2), 85-92.
- Schneider B., Gunnarson, S. K. and Niles-Jolly, K. (1994), "Creating the Climate and Culture of Success", Organizational Dynamics, Summer, 17-29.
- Stambaugh, D. M. (1995), "Creating the Learning Organization- An Essential Ingredient for Attaining Customer Loyalty", CPCU Journal, 48 (1), 35-50.
- Stata, R. (1989), "Organizational Learning-The Key to Management Innovation", Sloan Management Review, 30 (3), 63-74.
- Stewart, T. A. (1997), Entellektüel Sermaye, çev.: N. Elhüseyni, İstanbul: Mess Yayınları.
- Şencan, H. (1995), "Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24 (2), 95-131.
- Tannenbaum, S. I. (1997), "Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies", Human Resource Management, 36 (4), 437-452.
- Tekarslan, E. (1984), "Davranış ve Bireysel Davranış Modeli", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 13 (2), 90 - 109.

- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. and Kavanagh, M. J. (1995), “Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment”, Journal of Applied Psychology, 80 (2), 239-252.
- Ulrich, D., von Glinow, M. A. and Jick, T. (1993), “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Autumn, 52-66.

Dipnotlar

1. Ulrich, D., von Glinow, M. A. and Jick, T. (1993), “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Autumn, s.52-66.
2. Stata, R. (1989), “Organizational Learning-The Key to Management Innovation”, Sloan Management Review, 30 (3), Spring, s.64.
3. Owen, H. (1991), Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World, Potomac, Md.: Abbott’dan aktaran Marquardt, M. J. (1996), Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York: McGraw-Hill, s.xv.
4. De Geus, A. (1998), Yaşayan Şirket, (çev.) A. Ünver, İstanbul: Demirbank Kitapları, s.17-19.
5. Marquardt, M. J. (1996), Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York: McGraw-Hill, s.6-7.
6. Nonaka, I. (1991), “The Knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review, November-December, s.97-98.
7. Drucker, P. F. (1994), Yeni Gerçekler, çev.: B. Karanakçı, 4. Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, s.184.
8. Drucker, a.g.e., s.184.
9. Stewart, T. A. (1997), Entellektüel Sermaye, çev.: N. Elhüseyni, İstanbul: Mess Yayınları, s.112.
10. Özer, Y. (1998), “İnsan Savaşları Kapımızda”, Hürriyet, İnsan Kaynakları, 17 Mayıs, s.10.
11. Schneider B., Gunnarson, S. K. and Niles-Jolly, K. (1994), “Creating the Climate and Culture of Success”, Organizational Dynamics, Summer, s.28.
12. De Geus, a.g.e., s.23.
13. Baruch, Y. (1998), “The Rise and Fall of Organizational Commitment”, Human Systems Management, 17 (2), s.135-143.
14. Fındıkçı, İ. (1994), Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.30, 194.
15. Drucker, a.g.e., s.188.
16. “Gençler Koltuğa Yapışmıyor” (1997), Kariyer Dünyası, Aralık, 3, s.52-53.
17. Fox, R. D. (1986), “Fostering Transfer of Learning to Work Environments”, içinde: T. J. Sork (der.), Designing and Implementing Effective Workshops, San Francisco: Jossey-Bass, s. 1102’den aktaran Jude-York, D. A. (1991), Organizational Learning Climate, Self-Directed Learners, and Performance at Work, The Fielding Institute, U.S.A., Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.16.

18. Tannenbaum, S. I. (1997), "Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies", *Human Resource Management*, 36(4), s.438-439.
19. Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, s.237.
20. McGill, M. E. and Slocum, J. W., Jr. (1993), "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, Autumn, s.74.
21. DeChant, K. (1996), "The Playing Fields of Learning", içinde: S. A. Cavaleri and D. S. Fearon (der.), *Managing in Organizations That Learn*, Cambridge: Blackwell, 113.
22. Tannenbaum, a.g.e., s.439-440.
23. Stambaugh, D. M. (1995), "Creating the Learning Organization- An Essential Ingredient for Attaining Customer Loyalty", *CPCU Journal*, 48 (1), s.35-50.
24. McGill, M.E., Slocum, J.W., Jr. and Lei, D. (1992), "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, Summer, s.12.
25. Leonard-Barton, D. (1992), "The Factory as a Learning Laboratory", *Sloan Management Review*, 34 (1), s.31-32.
26. Schein, E. H. (1993), "How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, 34 (2), s.86-89.
27. Schein, a.g.e., s.89.
28. Montgomery, J. M. ve Scalia, F. (1996), "Integrating Learning and Organizations: The Present State of Learning in Organizations", içinde: S. Cavaleri and D. Fearon, *Managing in Organizations That Learn*, Oxford: Blackwell, s.446-447.
29. Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. and Kavanagh, M. J. (1995), "Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment", *Journal of Applied Psychology*, 80(2), s.241.
30. DeChant, a.g.e., s.113.
31. Brown, J. S. and Duguid, P. (1996), "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", içinde: M. D. Cohen and L. S. Sproull (der.), *Organizational Learning*, Thousand Oaks: Sage, s.60-62.
32. Şencan, H. (1995), "Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (2), s.98.
33. Tracey ve diğ., 240 ve Tannenbaum, a.ge.e., s.440.
34. Altman, Y. and Iles, P. (1998), "Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organisational Change", *Journal of Management Development*, 17 (1), s.44-55.
35. Tekarslan, E. (1984), "Davranış ve Bireysel Davranış Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 13 (2), s.105.
36. Carley K. M. and Harrald, J. R. (1997), "Organizational Learning Under Fire: Theory and Practice", *American Behavioral Scientist*, 40 (3), s.320-321.
37. Argyris, C. and Schön, D. (1976), *Organizational Learning*, Reading, Mass.:Addison-Wesley'den aktaran: Easterby-Smith, M. (1990), "Creating a Learning Organization", *Personnel Review*, 19 (5), s.27.
38. Montgomery and Scalia, a.g.e., s.447.