

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE KAMU KURULUŞLARI

Ufuk AYHAN*

ÖZET

İster kamu ister özel sektörde olsun tüm örgütleri canlı bir organizma olarak düşünürsek her canlı gibi bu yapıların da kendilerini yenilemesi ve değişen şartlara uyum sağlaması hayati bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda daha çok özel sektörde uygulama alanı bulan Öğrenen Örgüt modeli, bu modelin kamu kurumları ilişkisi ve kamuda uygulanabilirliği çalışmanın temelini oluşturmaktadır. İlk bölümde, özellikle özel işletmelerde karşılaşılan öğrenen örgüt yaklaşımının kavramsal çerçevesi, özellikleri incelenmiştir. İkinci bölümde, öğrenen örgütlerin faaliyetleri, öğrenen örgütlerde öğrenmeyi etkileyen faktörler ve öğrenen örgüte geçiş evreleri incelenerek bu sürecin işlerliği kamu kurumları ekseninde gözden geçirilmiştir. Üçüncü bölümde öğrenen örgütlerin yapısal özellikleri ele alınmış, dördüncü bölümde; öğrenen örgüt modelinin kamu kurumlarında getirdiği son yenilikler değerlendirilmiş, sonuç bölümde ise; kamu kurumlarının nasıl öğrenen örgüt olabileceği konusu ve bu doğrultuda karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgütler, 5. Disiplin, Kamunun Tercih, Özel Sektör, Kamu Kuruluşları.

LEARNING ORGANIZATIONS AND PUBLIC ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Whether they are in the private or public sector, all Organizations might be considered as a living organism. Therefore, innovation and adaptation towards new condition for every organization is vital. Among the other things the model of learning organizations, being common in private sector if can be applied in public organizations question is the basis of this paper. In the first session; learning organization which is especially encountered at the private sector, conceptual framework, and characteristic has been revised. In the second session; activities of learning organizations, hinder of learning at the learning organizations, phases of transition to the learning organizations are examined, then feasibility of the employing learning organization theory to the public organizations is discussed. In the third session; structural characteristics of learning organizations is discussed formally. In the fourth session, what learning organization brings to the public organizations are assessed concerning latest advance

* Dr., Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi (ufukayhan@hotmail.com)

and in conclusion; how public organizations become learning organization and the difficulties of being learning organizations are examined.

Keywords: Learning Organizations, 5th Discipline, Public Preference, Private Sector, Public Organizations

GİRİŞ

Günümüzün hızla gelişen teknolojik şartları, hemen hemen her alanda yaşanan globalleşme ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan değişiklikler, toplum yaşamını olduğu gibi örgütleri de hızlı bir değişimle karşı karşıya bırakmıştır. Gümrük Birliği'nin ardından Avrupa Birliği müktesebatına yönelik yasal ve yapısal reformlar ile müzakerelerin başlaması, örgütleri özellikle uluslararası düzeyde rekabet güçlerini arttırabilmek için yeni arayışlar içerisine itmiş ve kurum içi yeniden yapılanma çalışmaları hız kazanmıştır.

Bu değişim ya da yeniden yapılanma, sadece özel sektör ile sınırlı kalmamış, kamu kurumları da bundan etkilenmiştir. Artık sunulan hizmetin kendisinden ziyade, bu hizmetin etkinliği, verimliliği, yerindeliği gibi kıstaslara ve geliştirilen performans kriterlerine göre de sorgulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmada kamu sektörü ya da özel sektör gibi bir ayrıma gidilmeden, öğrenen örgüt modeli ve kamu kurumları ile ilişkisi ve bu modelin özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da uygulanabilir olup olmadığı hususları ele alınmıştır.

Gerçekten de dünya şartlarında sınır ötesi ticaretin ve işbirliğinin artması, teknolojinin ve dünya pazarlarının takibi gibi nedenler, örgütleri yeniden yapılanma akımlarını dikkate almaya zorlamaktadır. Şunu açık bir şekilde bilmeliyiz ki; zamanın hızla gelişen ekonomik ve teknolojik şartlarına aynı hızla adapte olarak diğer kurumlarla rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için günümüz örgütleri sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. İşte bu yeniden yapılanma akımlarından biri de öğrenen örgüt modelidir.

Bu model, belirli gruplarca ortaya atılan, moda gibi gelip geçici bir yönetim modeli (management fad) olmayıp, yönetsel manada kurumlarca yeni şartlara ve yeniliklere uyum sağlamada kullanılabilecek bir yönetim modelidir. Zira bu modeli iyi uygulayan kurumlar, hızlı öğrenme ve dolayısıyla şartlara hızlı uyum sağlama bakımından rakiplerinden önde olabileceklerdir. Bu açıdan öğrenen örgüt modelinin çok iyi öğrenilmesi ve yöneticilerin kurumlarını bu sisteme göre geliştirmesi ayakta kalabilmeleri açısından önemli

olacaktır. Zira örgütü canlı bir organizmaya benzetirsek, uzuvlarından birindeki aksaklık tüm yapıyı bütüncül açıdan doğrudan ya da dolaylı etkileyebilecektir.

Rekabet gücünün arttırılması için örgütün sürekli kendisini geliştirmesi ve çalışanlarının da kolektif çıkarları gözetmesi anlayışından hareket eden öğrenen örgüt sisteminin incelendiği çalışmamızın ilk bölümünde konu, kavramsal olarak ele alınıp, ilgili literatürde yer alan tanımlar incelenmiştir. Yine bu bölümde öğrenen örgütlerin genel özellikleri başlığı altında, sistem düşüncesi, uzmanlaşmış yetişmiş personel, akıl modelleri, paylaşım görüşü ve takım öğrenmesi gibi konular ekseninde bir inceleme yapılmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümü, yapısal olarak öğrenen örgütler başlığını taşımakta olup bu başlık altında da, öğrenen örgütlerin faaliyetleri, öğrenen örgütlerde öğrenmeyi etkileyen faktörleri ve öğrenen örgüte geçiş evreleri ele alınarak bu sürecin mümkün olabilirliliği incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, öğrenen örgüte geçiş evreleri ve öğrenen örgütler yapısal olarak ele alınmış, dördüncü bölümde öğrenen örgüt modelinin kamu kurumlarında getirdiği yenilikler ele alınmış, sonuç bölümünde, uygulanabilirliği, karşılaşılan güçlükler ve kamu kurumlarının öğrenen örgüt olma yolunda neler yapması gerektiği ile öğrenmeyi olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler incelenmiştir.

I- ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI

a) Genel Olarak:

Uluslararası ilişkilerin, sınır ötesi ticaretin ve işbirliğinin artması, standartlar ve çeşitli pazarlarda meydana gelen gelişmelerin takip edilmesi, teknolojik gelişmelerin bu zamana kadar geçerli olan geleneksel örgüt yapılarını değişime zorlaması gibi etkenler, örgütleri hızlı bir değişim ihtiyacı ile karşı karşıya getirmekte ve onları yeniden yapılanma akımlarını dikkate almak zorunda bırakmaktadır. İşte örgütlerin dikkate almak zorunda oldukları yeniden yapılanma akımlarından biri de "öğrenen örgüt" düşüncesidir (Özgen ve Türk, 1996: 71). Bu bağlamda, örgütlerde sürekli gelişim, bu günün ilerisini görme ve geleceği planlamada bir davranış modeli olarak da algılanmaktadır (Ahmed vd., 1999: 426). "Senge, 1950'lerde ortaya atılan sistem teorisini öğrenme sürecine uygulayarak, buradan elde ettiği bilgilerini iş dünyasına uygulayarak ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz sonuçlarla öğrenen örgüt disiplini yönetimi dünyasına katmıştır" (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 52).

Bireysel anlamda iş yapabilme ve bunun gerektirdiği verimlilik ile örgütsel etkinlik anlayışının karşılıklı çatışmaya başlaması ile birlikte son otuz ya da kırk yıllık dilimde örgüt araştırma ve pratikleri, "çalışma alanında öğrenen örgüt dönemi" adı ile ele alınmaya başlanmıştır. Öğrenen örgüt anlayışı ilk olarak eski yönetim anlayışının doğal evrimiyle, 1965 yılında Cangalosi ve Dill tarafından ortaya atılmıştır (Crossan vd., 1999: 522).

Günümüzde her alanda birbirini etkileyen değişkenlerin sayısı ve bu değişkenlerin öngörülemez davranışları karşısında bireysel öğrenme kapasiteleri sınırlı ve yetersiz kalmaktadır. Kurumlar açısından da bakıldığında, rekabet ortamında başarılı olmak, ancak diğerlerinden daha hızlı ve daha anlamlı şekilde öğrenmeye bağlıdır (Senge, 2009). Bu anlamda bireysel öğrenme için işbirliği şart değil iken, örgütsel öğrenme için iletişim ve işbirliği şarttır. "Öğrenen örgütlerin kaygısı, sadece değişen koşullara adapte olmak değildir, bununla birlikte değişimden bir şeyler öğrenmeyi ve kendi bünyesine katmayı hedefler" (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 52-53).

Öğrenen örgüt kavramı temelde; hayat boyu öğrenme sloganıyla, rekabette avantaj ve yüksek performans, müşteri odaklı hizmet, gerilemeye engel olma, kaliteyi yükseltme, riskleri önceden anlama, yenilikçilik, kişisel ve içsel daha iyiye ulaşma, organizeli ve planlı çalışma, kitleler ile iletişim, değişkenlerin farkında olma gibi taleplerin karşılanması için ortaya çıkmıştır. Ancak, örgütsel öğrenmede, korumacı tedbirler, sistemin karmaşık olması, elde edilen verilerin yanlış olması, bilgi paylaşımında yanlış anlama ve yorumlar, düşük kişisel iletişim ve örgütsel araştırmanın yeterli oranda olmaması gibi hususların aksaklıklara yol açacağı unutulmamalı ve bu yanlışlardan uzak durulmalıdır (Karash, 2002).

b) Öğrenen Örgüt Tanımları:

Öğrenen örgüt ile ilgili olarak literatürde çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Aslında tüm örgütlerde belirli oranda bir öğrenme söz konusudur. Ancak yanlış bir şeyler öğrenen ya da yeterince hızlı öğrenmeyen örgütler, bu süreçte zarar görebilir hatta yok olabilirler. Sorun, örgütlerin sadece öğrenmesi değil, hızlılık, ekonomiklik, doğruluk ve öğrenme sürecinde nasıl ve neyi öğrendikleridir. Sistemli olarak "Öğrenen Örgüt" kavramı ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında (1978) ele alınmış ve bu anlayış Peter M. Senge tarafından şekillendirilmiştir. Bilimsel alanda öğrenen

örgüt anlayışı hep gündemde olmasına rağmen ve ne olduğu, nasıl oluştuğu konularında bir konsensüs sağlanamamakla birlikte (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51) öğrenen örgüt anlayışına ilişkin bazı tanımlar şu şekildedir:

Öğrenen örgütler, bilgiyi ortaya çıkarma ve bilgi paylaşımı konusunda belirli bir bilince ulaşmış örgütlerdir. Elde edilen bu yeni bilgiden ya da yaklaşımdan etkilenen ve öğrenme sürecini sürdüren yapılar öğrenen örgüt olarak kabul edilmektedir (Garvin, 1993: 80-82).

Öğrenmenin bir sistem olarak ele alındığı bir diğer tanımda öğrenen örgütler, örgütlerde tecrübe ekseninde etkinliği ve verimliliği artırma veya yeniden yapılandırma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Nevis vd., 1995: 72-74).

Bunlardan başka öğrenen örgütler, yeni bilgi, ürün ve hizmetler yaratan, örgütün içinde ve dışında ilişkiler kuran, daha geniş bir dünyanın aydınlanması ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan belirli yetkilere sahip bireyler grubu olarak görülebilir (Marquardt ve Reynolds, 1994: 377).

Örgütsel seviyede öğrenme, uzun vadede, bilgiyi tutma, bilgi yaratımını destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir (Watkins ve Golembiewski, 1995: 88). Karash ise öğrenen örgütleri, her düzeyde bireysel ve topluca sonuca ulaşmak üzere devamlı ve kapasiteyi arttırmaya yönelik bir faaliyet olarak tanımlar (Karash, 2002).

Öğrenen örgüt ile ilgili son bir tanım ise şu şekildedir: Öğrenen örgüt, öğrenmeyi, her zaman öğrenmeyi ön planda tutan, kurum içi bireylerin gelişimini hedefleyen, iletişimi sürekli kılan ve sürekli gelişime yönelik görüş alışverişini etkin kılan bir örgüttür (Koçel, 2003: 88).

Bu tanımların incelenmesinden, öğrenen örgütlerin bir program değil bir felsefe olduğu, değişime uyum sağlamanın yolunun bu anlayıştan geçtiği, personeli geliştirme ve yetiştirmeye önem verdiği ve her yönü ile bilgiyi dikkate aldığı anlaşılmaktadır (Özgen ve Türk, 1996: 73).

Gerçekten de bir öğrenen örgütün merkezinde bir zihniyet değişikliği yatar; kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten dünya ile bağlantılı olarak görmeye, problemleri dış etkenlerin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelen bir zihniyet değişikliği (Senge, 1997: 21). Yani öğrenen örgüt,

insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını keşfettikleri bir yerdir. Nasıl değiştirebileceklerini de.

Öğrenen örgüt anlayışı, yatay ve düşey hiyerarşik yapı içerisinde kendi kendine değişen ve takım çalışmasına elverişli olmayan yapılarda çok fazla işlerlik alanı bulamaz. Fakat değişim yanında yeni sistemlere uyum, taleplerle örgütsel hedeflerin yükseltilmesi ve örgüt içerisinde bireysel özelliklerin bir kenara bırakılması, öğrenen örgüt anlayışında ilk aşamayı teşkil etmektedir. Öncelikle örgütün bütün üyelerinin öğrenme sürecinde yerini alması esastır. Mesela örgüt elemanlarını karşılıklı motive etmek, çalışmayı organize etmek, hedefleri düzenlemek gibi hususlar öğrenen örgüt kapsamında hareket noktasıdır. Örgütler için, teknik unsurların yanında çevresel unsurları da öğrenmek gereklidir.

Örgütsel süreç safhalarını kendi iç düzeninde içeren şeyleri öğrenmek de önemlidir. Bir öğrenen örgüt bunları istemektedir. Bir örgütün öğrenen bir yapı gibi davranabilmesi için, örgütün paylaşım ve öncelikli özel düşünce ve iş bölümü şemasının yapılarak örgütün iç ve dış çevresinin değişiminin, hatalara doğrulama ve sezme yoluyla cevap vermesini sağlaması ve yürütülen bu incelemenin sonuçlarını da içine alan ve kullanan bir örgüt teorisini geliştirmesi gereklidir (Argyris & Schon, 2009). Bir başka deyişle, öğrenen örgütler, farklı öğrenme stratejilerine sahip olan, etkinlik, üretkenlik, uyum ve amaçlara ulaşma konusunda diğer örgütlerden farklılık gösteren yapılardır (Clavert vd., 1994: 40).

Örgütsel öğrenmenin bir alt basamağı olan birlikte öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ise öncelikle birlikte yaşama kültürünün öğrenilmesi şarttır. Bilindiği üzere birlikte yaşama kültürü, karşısındakini önyargısız dinleyebilme, ona saygı duyma gibi eylemleri, kişinin etkileşim içinde olduğu insanları ve onların düşüncelerini anlamak ve öğrenmek için dinlemeyi ve soru sormayı içererek; insanların kendimizden farklı düşünebileceğini kabul etmektir.

Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, aynı geminin içinde giderken, birbirimizle kavga etmenin gemiyi batıracağını bilmek, ortamı birbirimiz için daha yaşanabilir bir yer kılma çabasının hedeflerimize daha etkin, daha verimli ve daha hızlı ulaşmamızı sağlayacak araçları geliştirmemize yardımcı olacaktır.

Birlikte yaşama kültürü, kurumla ilgili paylaşılan hikayelerden, olaylardan, hatalardan, tipik problemlere ilişkin yargılar gibi unsurlardan oluşur. Bu kültürün oluşmasını sağlamak, öncelikle bireyin kendisini tanımasından başlar. Bu anlamda insanın kendisini tanımasına yardımcı olacak "Duyarlılık Eğitimleri" (Sensitivity Training) adı altında eğitim programları düzenlenmektedir. Bu programlar, bir danışman yardımı ile çeşitli olaylar ve kararlar karşısında insanın kişiliğini gözler önüne sermektedirler (Senge, 2009).

II- ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Öğrenen örgütlerin en belirgin özellikleri, Senge'nin 5. Disiplin yaklaşımına göre, Sistem Düşüncesi, Uzmanlaşmış Yetişmiş Personel, Akıl Modelleri, Paylaşım Görüşü, Takım Öğrenmesi şeklindedir (Dodgson, 1993: 375).

a) Sistem Düşüncesi:

Çalışanların örgütü oluşturan personel grubu içerisindeki rolünden yola çıkarak, sistem düşüncesinde şahısları öğrenen örgütlerle de ilişkilendirebiliriz ve böylelikle örgütün geniş çevresini de ilişkilendiririz. Sistem düşüncesinin ruhu, karşılıklı dayanışmanın, geniş ve çeşitli düzeylerde bir takım gibi çalışan insanların oluşturduğu birimlerin oluşundan kaynaklanmaktadır. Bireyin, bir takım çalışması alt sistemi olarak anlamlandırılması çok uygun olarak algılanmasa bile, örgütün bir takım olarak iyileştirilmesi ve bireysel fonksiyonun sistemler bakış açısından bütünlük içerisinde ele alınması uygun olarak değerlendirilmektedir. İlave olarak, sistem bakış açısı, örgüt hayatı ile ilişkilendirildiğinde önemi daha net bir şekilde görülecektir. Öğrenen örgütler, takım ruhu ile ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler (Ramus & Ulrich, 2000, 605).

Yapılan çalışmalar, yaratıcılığı teşvik eden yönetim davranışlarını ve örgütsel ortamı hisseden çalışanların bundan pozitif olarak etkilendiğini ve yaratıcı çalışmalarını geliştirdiklerini göstermektedir. Yenilikçilik, yetenek geliştirme, açık iletişim, bilginin paylaşımı, ödüllendirme, amaç ve sorumlulukların açıklığı gibi üst yönetim davranışları, çalışanların pozitif yaratıcı fikirlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Ramus & Ulrich, 2000, 605).

Pek çok kuruluş, sürekli gelişim ve öğrenmenin önemine vurgu yapmaktadır. Ancak, örgütlerin öğrenme karşısındaki algılaması ve kültürü

önemli bir unsurdur. Sistem içerisinde yeter kelimesi yer bulduğunda düşünüş başlamış demektir. Ayrıca değişime ve öğrenmeye karşı duran bir yaklaşım söz konusu ise, bu sistem içerisinde öğrenen örgütün devamlılık arz etmesi güçleşecektir (Ahmed vd., 1999: 427).

b) Uzmanlaşmış Yetişmiş Personel:

Öğrenen örgütler bağlamında, örgütün başarısında personelin bireysel profesyonel gelişimi çok önemlidir. Bu öğrenme, sadece bir örgütün üretim yapması ve bunu dağıtması değil, kurum içi personel arası rekabetin arttırılması, bireysel anlayış, duygusal olgunlaşma ve örgütsel hayatın ahlaki boyutunun anlaşılabilirliğini fazlalaştırma şeklindedir. Bu çeşit uzmanlaşmış personel, insanlara benzersiz bir destek sağlamaktadır. Stephen Convey'in "Yüksek Etkili İnsan Olmanın 7 Alışkanlığı (Esası)" isimli kitabında, liderlik için personel gelişiminde Max Depree'nin "Popüler Liderlik Sanattır" sözü merkezli bir temel oluşturulmuştur (Ramus & Ulrich, 2000, 605).

Örgütün, takımın ve bireyselliğin ortak fayda dahilinde bir arada anılması ile sistem bakış açısında kişisel uzmanlık, ortak bir payda etrafında keşifmek zorundadır. Bireysel olarak anlama, kapasite ve çevreyi gözlemlemenin yanında bireysel veriler ile kurumsal yaklaşımlar arasında bir bağ ya da köprünün bulunması gerekmektedir (Crossan vd., 1999: 534). Öğrenen örgüt yaklaşımında, bireysel öğrenim ve algılama kapasitesi örgütsel öğrenme üzerinde etkilidir. Zincirleme reaksiyonu düşünürsek halkalar zayıf ise ya da halkalardan birinde problem varsa, bu durum bütünü yani örgütü etkileyecektir (Ahmed vd., 1999: 429).

Öğrenen örgüt konusunda genel bir model ve tüm kurumlara uygulanacak bir modelden söz etmek çok doğru olmayacaktır. Zira örgütleri canlı bir organizma olarak ele alırsak her canlının farklı reaksiyonları, eksiklikleri ve üstün olduğu alanlar vardır. Bu nedenle bütün örgütleri kapsayan ve uygulanabilecek bir model çok da akla yatkın gelmemektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Bireysel farklılıklar beraberinde örgütler arası öğrenme farklılıklarını da getirmektedir.

Gelişen rekabet ortamı, ister kamu ister özel işletmelerde olsun kurumların çalıştırdığı personel, öğrenen örgüt olma yolunda büyük önem taşımaktadır. Kurumlar ileri teknoloji kullansa, modern bir tesis ve mükemmel bir kurumsal yapı kurmuş olsa bile sistemi işletecek ve öğrenen

örgütü gerçekleştirecek bir personel ile çalışmaz ise örgütsel öğrenmede istenilen verimliliğe ulaşamaz ve kurumlar bir süre sonra atıl bir hale dönüşebilir (Kaya ve Gözen, 2005: 355).

c) Akıl Modelleri:

Kennet Craik tarafından ortaya atılan hipotezde; içsel simgelerin ya da dışsal gerçeklerin karar alma, muhakeme ve biliş üzerinde büyük bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, kişilerin zihinlerinde kurdukları küçük ölçekli modeller ile gerekler arasında mantıksal bir bağ olduğunu belirtmiştir (Mental Model 2010). Dolayısıyla yeni durumlara karşı ne gibi şeyleri örgütsel çalışma ve öğrenme kapsamında algıladığımız, sorumluluk açısından önemlidir. Bu akıl modelleri kuramı bize örgüt düzeyi, takım ve bireysel bağlamda yeni modeller kurmada olanak sağlar. Bazen bu tip akıl modeli uygulamaları, uyum konusunda şahısların, ekiplerin veya örgütlerin bazı iç dirençleri ile karşılaşabilir.

Örgütsel düzeylerde, takım (ekip) ve şahsi olarak gerekli gözden geçirme, özenli inceleme, serbestçe paylaşım gerekliliği, öğrenen örgütlerin akıl modeli uygulamalarında ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için üyelerinin, engel olma eğiliminden ve bazı endişe ile korkulardan vazgeçmesi gerekmektedir. Böylece örgütler, engel olma önyargısından kurtularak, bireysel değerlendirmeler ile ulaşılacak yanlı sonuçlardan uzak durabilirler. Sistem yaklaşımında örgütsel bireysel olarak ortaya atılan akıl modelleri gelecekte dikkatli inceleme ve çalışmalarla faydalı olacak ve örgütün hayatta kalmasını sağlayacaktır (Dodgson, 1993: 375).

d) Paylaşım Görüşü:

Hedeflerin, değerlerin ve görevlerin, örgütlerin davranışı üzerinde en önemli etkisi gelecekte görülecektir. Hedefler örgütün ortak malı olarak ortaya atıldığında bunlar, örgütün tümünde, personelin arasında geniş olarak kabul görecektir ve gelecekte örgüt genelinde daha etkili olarak kullanılacaktır. Yukarıdan zorla ya da emir yoluyla yüklenen görüşler, örgütün bütününde kabul görmediğinden, uygulamada sorunlar ile karşılaşacaktır. Örgüt içerisinde sistem düşüncesi koordinasyonu gerekli kılacaktır. Örgütsel yapı ve hakim olan görüş arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Örgütsel öğrenme ve yenilikçilikte zımnî bilgilerin önemli bir yeri vardır. Mikro ve makro düzeyde

bir iletişim yok ise ve bireysel bilgi ve tecrübeler dikkate alınmaz ise öğrenen örgüt sürecinin önemli bir ayağı eksik olacaktır (Lam, 2000: 487).

e) Takım Öğrenmesi:

Bütün örgütlerde takımlar vardır. Bunlar bazen bölüm olarak, ünite olarak ya da komisyon olarak adlandırılabilir. Sıklıkla bir birey birkaç takım içerisinde görev alabilir. Mesela bir kişi X bölümünün bir ünitesinde yer alabilir. Z görev gücünün bir personeli iken bu takımların her biri kendi iç yapısının işlemlerini düzenleyecektir. Takım öğrenmesi hem takım içindekilerin tek tek öğrenmesi hem de takım olarak topluca öğrenme manasına gelmektedir. Belirli özel ilgi alışılmış savunulan olayın kendisidir (Senge, 2009). Ancak öğrenme, takımın kendi iç önceliklerine göre engellenebilir ya da değişebilir. Takım öğrenmesi, çalışanların kendilerini diğer takım üyeleriyle ve takımların diğer takımlar ile karşılıklı dayanışma içerisinde olduğunu görsünler diye sistem yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır (Clavert vd., 1994: 41).

Takım çalışması küresel bazda kurumlarda önemli ve bütünleştirici bir rol üstlenmiştir. Rekabet konusunda firmalar açısından bilgilerin toplanması, ortak değerlerin yaratılması ve uygulamaya konulması hayati öneme sahiptir (Matusik, 2009).

Bunlara ek olarak öğrenen örgütler ile ilgili olarak şu özellikleri de sıralayabiliriz (Özgen ve Türk, 1996: 74):

- Bu örgütler, ne öğrenildiğini değerlendirdikleri gibi nasıl öğrenileceğini de değerlendirirler,
- Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar,
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar,
- Verileri, doğru yerde ve zamanında hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler,
- Her tecrübenin gelecekteki öğrenmeye yardımcı olduğu, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu arttırdığı görüşüne sahiptirler.

Yukarıda listelediğimiz ilk beş temel fikir yeni değildir. Yeni olan, bu beş temel iddiayı örgüt içerisinde bir bütün olarak birleştirme ve bunu örgüte uygulama teşebbüsüdür. Öğrenen örgüt, bu çok güçlü beş temel fikri bünyesine alır, özümser ve hızlı ve akıcı olarak izler. Bunları hızlı, anlık ve seri bir biçimde izlemek zor olduğu için Peter M. Senge yukarıda açıklanan beş temel karakteristik özelliği “disiplin” olarak tanımlamıştır. Kendisi, bu gösterilen hassasiyet dahilinde bir örgütün öğrenen örgüt kapsamında kabulünde, çalışkan, gayretli ve öğrenen örgüt olabilme eğiliminde devam eden bir fonksiyona sahip olma gerekliliğini ortaya atmıştır (Senge, 2009).

Değişen iç ve dış çevresel taleplere göre büyük örgütsel adaptasyon kapasitesinin, örgüt mensuplarının kabiliyeti ve motivasyonunun yararlı kılınması ve örgüt personelinin kişisel iş verimliliğinin yükseltilmesinde bu beş disiplin deneyiminin katkısıyla örgütsel etkinin öncelikli hedefler dahilinde gelişmesini sağlayacağı açıktır.

Ayrıca öğrenen örgüt bağlamında özellikle internet ile birlikte bilgi konusunda inanılmaz bir yoğunlukta geniş bilgi merkezleri insanların kullanımına sunulmuştur. Burada unutulmaması gereken, öğrenme sürecinde gerekli bilgiye en hızlı ve etkin bir şekilde ulaşımın tespitinin de önemli bir hale geldiğidir.

III- YAPISAL OLARAK ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

a) Öğrenen Örgütlerin Faaliyetleri

Öğrenen örgütler, temel olarak beş ana faaliyet konusunda uzmanlardır (Özgen ve Türk, 1996: 75). Şöyle ki;

1- Sistemik sorun çözme faaliyeti, yani sorunun teşhis ve tahmininden çok bilimsel yöntemlere dayanma, karar verme konusunda ise deneyime dayalı varsayımlardan çok verileri dikkate alma ve verilerin bir araya getirilmesinde istatistiksel araçların kullanılması fikirlerini içeren faaliyetlerdir.

2- Yeni yaklaşımların denenmesi faaliyeti, yeni bilgilerin test edilmesi ve sistemik olarak araştırılmasını içeren, bilimsel yöntemi kullanmanın önemli olduğu ve sistemik sorun çözme anlayışı ile paralellik taşıdığı faaliyet alanıdır.

3- Geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenme faaliyeti içinde tüm örgütler, başarı ve hatalarını tekrar değerlendirmeli, onları çalışanların kolayca ulaşabileceği kayıtlarda saklamalıdır.

4- Rakipleri dikkate alarak öğrenme faaliyeti, örgütlerin sadece kendi içinde yapılan analizlerden değil, dış çevrede meydana gelen gelişmelerden de öğrenme yapması faaliyetidir. Bu konuda, faaliyette bulunulan sektörün en iyisi ile kıyaslama anlayışı tavsiye edilmektedir.

5- Bilgi transferi faaliyeti, bilginin birkaç elde değil örgüt içinde her tarafa yayılması faaliyetidir. Bu yayılma, sözlü, yazılı veya görüntülü, bölümler arası geziler ile işe alıştırma ya da eğitim ve yetiştirme programları ile olabilir.

b) Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler:

Örgütsel öğrenmenin önünde bulunan sorunlardan biri, kısa vadeli çıkarların çatışmasıdır. Kurumsal değişim ve iyileşmenin sadece kurumsal çıkarların ön plana alınması ile gerçekleşmesine karşılık, kurumsal çıkarların çoğu zaman kişisel çıkarlar ile çatışması, öğrenen örgütlerde bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer sorun da iş görenin rolünü anlayamamasıdır. Bir kurumda yeni göreve başlayan ya da görev değişikliğine uğrayan kişi, bu yeni görevinde genelde eski işini tekrar etmektedir. Bunun nedeni ise kişinin yeni görevindeki rolünü anlamaması ya da bu göreve adapte olamamasıdır.

Bunların dışında örgütsel öğrenmede, bir kurumun kısa da olsa geçmiş birikimi olması gerekmektedir. Eğer bir kurumun geçmişi yoksa, kurum içinde çalışanların, birbirleriyle paylaşabildikleri iş geçmişlerinin olması, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasına yardım edebilir (Senge, 2009).

Örgütsel öğrenmenin önündeki bir başka sorun, tüm yetkinin tek elde toplanmasında ısrarcı olunmasıdır. Değişen dünya ve koşullar karşısında ayakta durabilmenin tek yolu örgütsel öğrenmeyi etkin kılmaktır.

Yöneticinin yetkiyi devretmemesinin çeşitli nedenleri olabilir. İşletme içinde yöneticiyi güçlü kılacak başka bir şeyin olmaması, yöneticinin yetkiyi devretmesi durumunda kendisinin gereksiz kalacağından korkması, yöneticinin astlarını ve potansiyellerini tanımaması, yöneticinin her şeyi kendisinin bildiğine ve her şeyin en iyisini kendisinin yapacağına inanması, örgütsel yapının buna izin vermemesi... gibi birçok neden yetkinin devredilmesine engel olabilir.

Yetkinin devredilmemesi, yönetici ve onu kayıtsız destekleyen çalışanlar ile diğer proje üreten insanlar arasındaki takım çalışmasını imkansız hale getirir. Zira yeni fikir geliştiren, analizler ve iyileştirme projeleri hazırlayan elemanlar, bu fikirlerini ilgililere aktaramazlar.

İşte örgütü geliştirme fikirlerinin gündeme gelmemesi, örgüt içindeki motivasyonu düşürmekte, örgütün eksik ya da yanlış bilgilendirme sonucu alınan kararlarla yönetilmesine sebep olmakta tüm bunların sonucunda da, örgütsel öğrenme ile rekabet üstünlüğünü yakalayan rasyonel ve demokratik kurumlardan çok, kaynakları tüketen, keyfi olarak yönetilen örgütler ortaya çıkmaktadır.

Bir kuruluşun öğrenen örgüt modeline nasıl dönüşeceği konusu da ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim ve öğrenme süreci bazı kuruluşlarda tepe yönetimin liderliğinde başlarken, bazı kuruluşlarda orta kademe yöneticilerin liderliğinde başlamaktadır. Örgütlerde sıklıkla görüldüğü üzere, orta kademedeki gelen değişim taleplerinin tepe yönetiminin beklentileri ile birleştiği ölçüde örgütsel değişim olmaktadır.

Örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasındaki ilişkinin algılanış şekli de örgütü etkilemektedir. Örgütteki tüm bireylerin öğrenmesinin o kuruluşu öğrenen örgüt yapacağı görüşü isabetli değildir. Zira öğrenme eğitimden farklı bir şeydir ve geniş anlamda eğitime girmiş bir örgütün öğrenen örgüt olması zorunlu değildir.

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen temel unsurlardan biri de kurum kültürüdür. Kararlar ve sonuçlar üzerinde oldukça etkili olan gizli ya da açık bir yapı olan kurum kültürü, bir örgütte yaşanan olaylardan, paylaşılan değerlerden, yazılı olan ya da olmayan kural ve ilkelerden oluşur (Senge, 2009). Bir örgütün kültürü çok merkezli olarak gelişebilmekle birlikte, pek çok örnekte görüldüğü üzere genellikle iktidar sahibi yönetici ya da yönetici ekibin kültürü örgüte hakim olmaktadır.

c) Öğrenen Örgüte Geçiş Evreleri

Bir örgütün öğrenen örgüte dönüşebilmesi için beş ana evreden geçmesi gerektiği söylenebilir. Bunlar, başlangıç, emekleme, değişim, gerçekleştirme ve öğrenen örgüt evreleridir. Ancak şunu ifade etmek gerekir ki bu evreler katı sınırlar arz etmeyip, her örgütte karma özellikler görülebilir. İlk evre olan başlangıç evresinde temel özellik, kurucu ve yöneticilerin gücü

merkezde tutmalarındır. Bu aşamada, örgüt hiyerarşisinde üst basamakta bulunan kişi, astına emir verir. Astı da yapılacak iş hakkında sorgulama ya da muhakeme yapmaksızın verilen emri yerine getirir (Morgan, 1998: 16). Gücün merkezde toplanmasından ötürü, kurumun vizyonu, genel müdürün ya da patronun vizyonu ile, yani kişisel vizyon ile sınırlı kalır.

Emekleme evresinde, gücü elinde bulunduranlar iç ya da dış etkenler ile kuruluşu geliştirme yönünde harekete geçmeye karar verirler. Rekabet, hizmetten faydalananlar, lisans verenler, hukuki düzenlemeler, teknolojik gelişmeler gibi dış etkenler ya da kurum içinde çalışanlar, profesyonel yöneticiler gibi iç etkenler, örgütte, gelişme konusunda çalışanları daha duyarlı yapma çabalarını başlatır. Bu evrede, kuruluşta eksik olan sistemler kurulmaya çalışılır (Senge, 2009).

Değişim evresinde, emekleme evresinde kurulmaya başlanmış olan alt yapı ve sistemler geliştirilmeye devam ederken, bir ölçüde de verim alınmaya başlanır. Bu evrede kurum çıkarları ile kişisel çıkarlar çatışır. Çalışanların, kişisel çıkarlarını bırakıp, geleceğe yönelik büyük ve gerçekçi bir vizyon için çalışmaları başarılırsa, rasyonel ve öğrenen bir örgüte dönüşme ihtimali doğmuş olur. Bu evre, kuruluşun çevreye uyum sağlamaya başladığı süreçtir. Değişen çevreye uyum sağlayamayan kuruluşların ayakta kalamayacağı tabiidir.

Değişim evresini başarıyla geçiren örgütler gerçekleştirme evresine girerler. Bu evrede kişisel çatışmalar azalmış ve değişik bölümlerdeki çalışanlar işbirliği yapmaya başlamıştır. Altyapı ve sistemler sürekli geliştirilmeye devam ederler. Altyapı ve sistem eksikliklerinden doğan sorunlar örgütün önceki evrelerinde kalmıştır. Çevreye uyum sağlanmış ve gelecekle ilgili proje ve hareketlere girilmeye başlanmıştır.

Öğrenen örgüt evresinde ise kuruluş içinde organik bir öğrenme kültürü oluşmuştur. Gerçekleştirme evresinde organik bir şekilde gelişen vizyon, artık takım ya da bölümlerin kendi belirledikleri hedef ve vizyonun bir sentezi olarak güncellenmektedir. Yönetenlerin görevi liderlikten, desteklemeye ve bütünleşmeye dönüşmüştür. Bu evredeki örgüt, bir taraftan çevreye uyum sağlarken, bir taraftan da hedef aldığı faaliyet alanının kurallarını yeniden yazmaya çalışır. Yani öğrenen örgütler bir yandan çevreye uyum sağlarken, bir yandan da kendi geleceklelerini yaratırlar.

IV- İŞLETMELERDE YOĞUN OLARAK KULLANILAN ÖĞRENEN ÖRGÜT MODELİ VE KAMU KURUMLARI

Genellikle karşımıza özel işletmelerde büyüme ve kâr olgusundan hareketle verimliliği arttırmak amacıyla ortaya çıkan öğrenen örgüt kavramının kamu örgütlerinde de artık değeri ve önemi anlaşılmış olup, yenilenme, değişen şartlara uyum ve daha etkin bir kamu hizmeti anlayışı ile ele alınmaya başlanmıştır.

Enformasyon çağının bir gereği olarak, günümüzde sadece bireyler ve devletler değil, şirketler de yoğun bir öğrenme ihtiyacı içerisine girmişlerdir. Artan rekabet, bilimsel ve teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler, belirsizlikleri ve riskleri de beraberinde getirmiş olup gerek kamu gerekse özel sektörde “öğrenen örgüt” olma çabasını arttırmıştır (Öneren, 2008: 176). “Pek çok yeni yönetim tekniği gibi öğrenen örgüt yaklaşımının da kamu kurumlarında uygulanması yönünde çabalar mevcuttur, ancak, bunlar genelde özel işletmeler için geliştirilen formüllerin kamu kurumları içinde etkili olacağı varsayımından yola çıkmaktadır” (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 52).

Günümüz şartlarında yönetim anlayışında ortaya çıkan yeni yapılar ve oluşumlar arasında yer alan “öğrenen örgüt” modeli kamuda da ele alınmaya başlamıştır. Her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler artık kamu kurumlarının daha etkin ve verimli çalışmasını, kendilerinden hizmet alanların mutluluğunu temin etmesini gerekli hale getirmiştir. Bu anlayış kamu kurumlarını, hantal yapılarını ve çalışma düzenlerini değiştirmeye zorlamaya başlamıştır. Günümüzün karmaşık ve rekabetçi ortamında, özel işletmeler gibi kamu kurumları da, etkin, verimli ve kaliteli hizmeti ucuza sunan bir yapıya doğru yönelmeye başlamıştır (Turan ve Genç, 2004: 558). Özellikle belediyeler hizmet sunumunda merkezi otoriteye nazaran ön plana çıkmış ve seçmen yönelimlerinde genel ve mahalli idare seçimleri farklı tepkileri ortaya çıkarmaya başlamıştır.

Öğrenen örgüt modeli, örgütsel bilginin üretimi ve gelişiminde zengin bir bakış açısı sağlamaktadır. Kurumların yeni bir bilgi yaratmasında veya mevcut bilgilerin yeniden gözden geçirilerek değiştirilmesinde ve mevcut risk analizinin yapılmasında da öğrenen örgüt modeli kullanılabilir (Schultz, 2001: 663). Örgütler, gerektiğinde bilgiyi üretebilmeli, paylaşabilmeli, bu bilgileri uygulamaya koyabilmeli ve gerekli sonuçları elde ederek yeniden öğrenme

sürecine girebilmelidir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 53). Buradan da anlaşılacağı üzere, öğrenen örgüt modeli, kamu ya da özel sektör ayırımına girilmeden örgütlerin yeni bir bilgi yaratma ya da model oluşturma sürecinde ele alınmıştır.

Kurumların öğrenen bir sistem olduğu düşüncesi Fredric W. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımında yer almaktadır. Öğrenen örgüt düşüncesinin kamu kurumlarında uygulanması ve bu yapıların öğrenen örgüt olabilmesi için, "politikacılar, kamu görevlileri ve halkın tutumları" temel unsur olarak değerlendirilmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002: 51).

Genel manada işletmeler, açık sistemler olması nedeniyle kendilerini küresel bir rekabetin ve acımasız bir yarışın ortasında bulmuşlardır. Düzenli bir bilgi akışı, doğru karar verme ve değişimlere karşı uyum hızı, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için kaçınılmaz bir hal almıştır. Özel sektörde sürekli öğrenme yeteneğini haiz yapıların daha uzun ömürlü olduğu unutulmaması gereken bir gerçektir. Günümüz örgütleri sürekli değişen ve gelişen bir dünyada tek başına çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri kabul edip uygulayarak değil, geçmiş tecrübelerini değerlendirerek ve öğrenme yeteneklerini geliştirerek ayakta kalabilirler (Öneren, 2008: 164).

Kamu kurumlarının öğrenen örgüt sürecine geçişleri ve öğrenen örgüt modelini uygulamalarında kamu kurumlarının yapısı ve bu alanda kimin müşteri, kimin ise iş sahibi olduğu pek açık değildir. Dolayısıyla kamu kurumlarının yöneticilerinin kitleleri iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Turan ve Genç, 2004: 564). Kamu kurumlarında yer alan tüm personelin, hizmetlerin etkin, verimli ve ekonomik olarak sunumu konusunda örgüt olarak öğrenme sürecini bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Ayrıca kamu personelinin performansının ve öğrenen örgüt içerisindeki gelişiminin değerlendirilmesi karmaşık olup çok zaman gerektirmektedir (Öztürk ve Sönmez, 2006: 3).

Kamu kurumlarının öğrenen örgüt olma sürecinde, kuruluş aşamasında; yapısal hazırlıklar ve bireysel öğrenme çabaları teşvik edilerek gerekli zemin hazırlanır. Oluşum aşamasında; kurumların, çalışanlara öğrenen örgüt kapsamında öğrenme imkanını vermesi gerekir. Süreklilik durumunda da artık organizasyon gerekli değerleri, yapıları, teknolojiyi, iletişim kanallarını sağlar hale gelir ve öğrenmenin örgütselleşmesinin doğal bir sonucu olarak dönüşüm oluşur. Artık yeniden şekillendirme sürecinde herhangi bir değişimi

uygulayabilen ve yeniden öğrenme sürecine başlayabilen bir örgüt, öğrenen bir kamu örgütü olmuştur (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 60).

Öğrenen örgüt üç adımlı bir evreden oluşmaktadır. Bunlardan ilki öğrenen birey, ikincisi öğrenen takım ve son adım da öğrenen örgüttür. Bu adımlardan birisi eksik olduğunda sonuca ulaşamayız. Öğrenen örgüt modelinin, bireylerin öğrendiklerinin toplamı olmadığı unutulmamalıdır. Öğrenen örgüt, paylaşılan bilgi, anlayış ve ortak kararlar sonrasında ortaya çıkar ve sonuçta örgütsel kazanım oluşur. Eğer bir kazanım yok ise örgütsel öğrenimden de söz etmemiz zor olacaktır (Atak ve Atik, 2007: 63).

Ayrıca yönetici kadronun öğrenen örgüt düşüncesine yaklaşımını, işletme ya da kamu kuruluşu ayırımına tabi tutmadan ele aldığımızda, bu yönetsel davranışların, çalışanların öğrenen örgüt sürecine katkılarını etkiledikleri görülecektir. Demokratik ve açıklık ilkesine dayalı paylaşımcı yönetici yaklaşımı, çalışanların değerli katkıları olmasını sağlayacaktır (Ramus ve Steger, 2000: 608).

“Sürekli öğrenebilen bir işletme yaratmanın yolu, yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen işletmeler geliştirmekten geçer”. Birey, grup ve grupların öğrenmesi karşılıklı etkileşimi olan bir yapıdır. İşletmelerde örgütlerin öğrenme kabiliyetlerinin artırılması ve yaşam boyu öğrenme prensibinin yerleşmesi, bilgi üretebilen, kavrayan ve yenilikleri uygulama kapasitesine sahip bireylerden oluşan kurumlara bağlıdır (Öneren, 2008: 176).

Kamu kesiminde; ilköğretim müfettişlerinin öğrenen örgüt yaklaşımı açısından değerlendirilmesine yönelik yapılan bir çalışmada, bu meslek grubunun örgüt kültürünün öğrenmelerine orta düzeyde fırsat sağladığını düşündüklerini ortaya çıkarmıştır (Ünsal ve Gürsel, 2007: 476). Buradan hareketle kamu kesiminde öncelikle öğrenen örgüt modelinin kullanılması için, bu anlayışın ilk olarak tüm kesimlerce kabul görmesi, tarafların bilgi paylaşımına açık olması ve karşılıklı iletişim yolları yaratması gerekmektedir. Burada bir taraf başlangıçta ilgisiz olsa bile iletişimin kesilmeksizin ve yeni yollar denenerek sağlanması gerekmektedir.

İşletme bağlamında petrol şirketlerinde örgütsel öğrenme konusunda yapılan bir çalışmada; teknoloji ve teknolojiye uyumun örgütsel öğrenmeye etkileri incelenmiş olup sonuçta, teknolojiye hızlı ve kesintisiz uyumun öğrenen örgütü daha işlevsel kıldığı, ancak iki ayrı şirket arasında bazı

durumlarda farklar ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Bu farklılıkların örgütlerdeki yönetsel anlayış, örgütlerin öğrenme düzeyi, çalışanların doğru seçimi ve örgütsel tecrübe ve geçmiş manasında örgütsel hafızadan kaynaklandığı değerlendirilmiştir (Woiceshyn, 2000: 1113-1115).

Kamu kesiminde öğrenen örgüte ulaşmada çeşitli sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu sorunların kökeninde; yapılan hizmetin niteliğine göre gizlilik içermesi, yöneticilerin bu kavramı algılayamamaları ve kendi otoritelerinin bir zaafa uğrayacağı endişesi, mevcut hiyerarşik yapı içerisinde ast'a danışmanın bir eksiklik olarak algılanması, ortaya çıkacak yenilikler karşısında demode kalmamak için ekstra bir çalışma ve öğrenme sürecine girilmesinin gerektiği, bir işletmede kendisinden verim alınamayan personelin gerekirse işine son verilebilecekken, kamuda böyle bir şeyin çok zor olması en fazla yer değişikliği ile başka bir göreve getirileceği, ücretlerde performansa dayalı bir yapıdan ziyade kıdem ve kadroya göre bir sistem olması, kamu hizmetinden yararlanan vatandaşların yeterli bilince sahip olmaması ve hak arama konusunda tembel olmaları, siyasal kültürde salt görüş ve kişisel beklentilerden vazgeçilememesi ve hizmet-verimlilik odaklı değerlendirmelerin yerleşmemesi, kamuda sadece gerektiği zaman ve gerektiği kadar çaba gösterme anlayışı gibi çok sayıda faktör yer almaktadır.

SONUÇ

Gelişen teknolojik ve ekonomik şartlara kurum olarak en kısa zamanda uyum göstererek rekabet etme, gelişme, yenilenme kısacası ayakta kalma amaçları ile geliştirilen öğrenen örgüt modeli, günümüz şartları dikkate alındığında tüm kurumların uyması gereken bir kurallar ve sistemler bütünüdür.

Dünya çapında gerçekleşen piyasa şartları ve kurumlar arası artan rekabet, artık mükemmel olarak dizayn edilmiş örgütleri bile etkilemekte, zamana uyum sağlama açısından örgütlerin değişime olan ihtiyaçları artmaktadır. İşte bu değişimi en kısa yoldan ve başarılı olarak gerçekleştirmek için geliştirilmiş olan öğrenen örgüt modeli, kurumların bireysel değil kolektif gelişimine yönelik olduğundan, bir grup çalışmasını gerektirmektedir.

Bunun yanında öğrenen örgüt düşüncesi kamu kurumları ekseninde kullanıldığında; geçmiş tecrübeler ışığında kıyaslama, çalışanların motivasyo-

nunun güçlenmesi ve karar alma sürecinde ve uygulamada aidiyet, sahiplik hissini artırması, dış kaynaklardan yararlanma, sürekli yenilenme ve kamu kurumlarındaki hantal yapının dönüşümü ve küçülme gerçekleşebilecektir.

Uluslararası alanda yaşanan yeni gelişmeler ışığında öğrenen örgüt sürecine geçişte; çalışanların güçlendirilmesi (İşi fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilir hale gelebilmesi için kurum içinde sürekli bir öğrenme sürecine girmesi gerekmektedir.), örgütlerin dış kaynaklardan yararlanabilmesi, kıyaslama yapabilmesi, süreç yenileme ve değişim mühendisliği uygulamalarını kullanabilmesi ve kurumsal olarak hantal yapıdan arınarak küçülmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde 2003 yılında gündeme gelen “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” kapsamında kamu kurumlarımız, mevcut durağan yapılarından arınıp dinamik bir sürecin içerisinde çalışmak durumunda kalmışlardır. Bu süreçte kendilerini geçmiş yıllarla kıyaslayıp gelişme fırsatlarını kendileri gözlemleyip çözüm getirebileceklerdir. Bu önemli fırsat, kamu kurumlarının öğrenen örgüt formuna girmelerine büyük katkı sağlayacaktır.

Öğrenen örgüt modelinin kamu kurumlarında uygulanması fikri beraberinde zihinsel ve düşünsel alanda radikal dönüşümleri de gerektirmektedir. Burada bireysel olarak öğrenmenin, bir kuruluşun öğrenen örgüt olabilmesinde bir anlam ifade etmediği, “bireysel öğrenme, takım olarak öğrenme ve öğrenen örgüt olmanın birbirini tamamladıkları” unutulmamalıdır. Takım halinde öğrenme, diyalog, birlikte düşünme olgusundan hareketle yöneticilerin yaklaşımı, öğrenen örgüt modelinin uygulanmasına olanak verecektir. Açıklık ilkesinden korkulmamalı ve düşüncelerin serbestçe ifade edilmesine yol açılmalıdır. Konunun kamu örgütlerinin ulaşması gereken bir standart bağlamında kabul görmesi önem arz etmektedir.

Öğrenen örgüt modelinin kamuda, öncelikle eğitim kurumları ve mahalli idare birimlerinde uygulama alanı bulması ve ardından diğer kamu kurumlarına uygulanması daha olası değerlendirilmektedir. Kamudan hizmet alan, vergisini ödeyen vatandaşlar aynı zamanda seçmen olarak da vatandaşlık görevlerini yerine getirmektedirler. Özel sektörde ya da işletmelerde kendisinden verim alınmayan bir personel işten uzaklaştırılırken kamuda bu pek mümkün görülmemektedir. Ayrıca özel sektörde kar olgusu

ön planda iken kamuda hizmette etkinlik, verimlilik ve tasarruf gibi tedbirler ön plana çıkmaktadır.

Bu nedenle öğrenen örgüt modelini özel sektörde yaygın olan uygulama şekliyle kamuya uygulamaktan ziyade, kamu kesiminde hizmet odaklı bir model uygulanmalıdır. Özellikle hükümetlerin ekonomi yönetimi ve uyguladığı modeller gelecekte seçmenin değerlendirilmesinde önemli bir yer alacağından, kamuda da seçim sonuçları bir ölçme ve değerlendirme kriteri olarak görülebilir ve özel sektördeki kar olgusunun yerini alabilir. Dolayısıyla örgütler ne kadar yeniliklere ve kendilerini yenilemeye açksa, o oranda halkın gözünde bir öneme ve yere sahip olacaklardır.

Unutmamalıyız ki kamunun kendi özgün yapısından kaynaklanan sorunların bir şekilde aşılması ve öğrenen örgüt modelinin işlerlik kazanması kaçınılmazdır, kamu kurumları değişimi benimsemek ve içselleştirmek zorundadır. Mevcut hantal yapı ile devam edilmesi düşünülemez. Artık halkın hizmet kalitesinden beklentisi ve bilinci çok fazladır, kamu kurumlarının sürekli geçmiş tecrübelerden ders çıkarıp hizmet kalitesini arttırmaları ve toplumsal faydayı maksimize etmeleri bir zorunluluk halini almıştır.

Kamuda, öğrenen örgüt olmak, sadece yöneticilere geniş yetkiler verilmesi ile değil, kademe kademe öğrenme bilincinin kurum içine yayılması ve kişisel çıkarlar bir kenara bırakılarak, kolektif çalışmaya herkesin teşvik edilmesi ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ahmed, K. Pervaiz-loh, Ann Y.E.-Zairi, Mohamed (1999), "Cultures for Continuous Improvement and Learning", *Total Quality Management-Abingdon*, p426-434.
- Argyris, Chris & Schon, Donald Aalan (2009), "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", <http://www.infed.org/thikers/et-schon-argyris.htm> (20.05.2009).
- Atak, Metin ve Atik, İlhan (2007), "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkileri", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s63-70.
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Kutanis, Rana Özen (2002), "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1, s51-65.
- Calvert, Gene-Mobley, Sandra-Marshal, Lisa (1994), "Grasping the Learning Organization, Training and Development" *the Library of Academic Librarianship*, Elsevier Netherland, p38-43.
- Crossan.M.Mary-Lane, W. Henry-White, E. Roderick (1999), "An Organizational Learning Framework: from Institution to Institution", *Academy of Management Review*, Richard Ivey School of Business, Vol.24, No. 3, p522-537.
- Dodgson, Mark, (1993), "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organizational Studies*, SAGE Publication, London UK, Vol.14, No.3, p375-394.
- Fiol, C. Marlene & Lyles, Marjorie (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, University of Illinois, Vol. 10, No. 4, p803-813.
- Garvin, A. David (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August.
- Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karash, Richard (2002), "Learning-Org Dialog on Learning Organization", <http://www.learning.org.com/html> (23.03.2002)

- Kaya, İhsan ve Gözen, Şerife, (2005), "Personel Seçim Sürecinde Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.14, ss355-376.
- Lam, Alice (2000), "Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework", *Organization Studies* Canterbury Business School, University of Kent UK, p487-513.
- Marquardt, Michael & Reynolds, August (1994), *Global Learning Organizations*, Irwin Professional Publishing, New York.
- Matusik, Sharon F. (2009), "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage", http://www.findarticles.com/cf_0/m4025/n4_v23/21266077/print.html (25.05.2009)
- Morgan, Gareth (1998), *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev. Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul.
- Nevis, C. Edvin & Dibella, Antony J, , Gould, Janet M. (1995), "Understanding Organizations as Learning Systems", *MIT Sloan Management Review*, Volume:36, Number 2, USA, s71-89.
- Öneren, Melahat (2008), "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s163-178.
- Özgen, Hüseyin ve Türk, Murat (1996), "Öğrenen Örgüt Sistemi ve Bir Öğrenen Örgüt Modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 2, s. 71-85.
- Öztürk, Veysi ve Sönmez, A. Coşkun, (2006), "Değerlendirme Sistemleri İçin Melez Uzman Sistem Yaklaşımı", *İTÜ Dergisi-Mühendislik*, C.5, S.5, ss3-13.
- Ramus, Catherine A. & Ulrich, Steger, (2000), "The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee Ecoinitiatives at Leadin-Edge European Companies", *Academy of Management Journal*, University of Washington August 1, No:4, p605-626.
- Senge, M. Peter (2009), "The Learning Organization", <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (20.05.2009)

- Senge, Peter M. (1997), *Beşinci Disiplin*, (Çev: Ayşegül İldeniz; Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Kültür Sanat Yayınları, İstanbul.
- Shultz, Martin (2001), "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows", *Academy of Management Journal*, University of Washington, Vol. 44, No: 4, p661-681.
- Turan, Aykut Hamdi ve Genç, F. Neval (2004), "Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimlerde Karar Verme Sistemlerinin Kullanılışı-Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler ve Uygulama Süreci", *Osman Gazi Üniversitesi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, s. 557-566.
- Ünal, Ali ve Gürsel, Musa (2007), "İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, s463-481.
- Watkins, Karen E. & Golembiewski, (1995), "Rethinking Organization Deveipment for Learning Organizations", *The International journal of Organizational Analysis*, 1995, Vol. 3, No.1, p88-101.
- Woiceshyn, Jaana (2000), "Technology Adoption: Organizational Learningin Oil Firms", *Organization Studies*, Faculty of Management University of Calgary -Canada Vol. 21, No. 6, p1095-1118