

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖĞRENER ORGANİZASYONLARIN
ÖZELLİKLERİ
VE
UYGULAMAYA İLİŞKİN İKİ ÖRNEK OLAY**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERDİNÇ DALLI
9625010384

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. EROL EREN

İSTANBUL - 1998

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ GİRİŞ

vi
vii

I. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI VE GELENEKSEL ORGANİZASYONLAR

1

1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÇEŞİTLİ TANIMLARI	1
2. GELENEKSEL ORGANİZASYONLAR VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON	3
3. ÇALIŞMA, ÖĞRENME VE YENİLİK	3
4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL NİTELİKLERİ	4
4.1. Sistem düşünme modeli	5
4.2. Bireysel uzmanlaşma	6
4.3. Ekip halinde öğrenme	6
4.4. Zihinsel modeller	7
4.5. Paylaşılan vizyon	8
5. GELENEKSEL ORGANİZASYONLARIN TEMEL DAVRANIŞ SORUNLARI	9
5.1. Pozisyon ve kişisel kimlik	9
5.2. Düşmanı dışarda arama	9
5.3. Olaylar üzerinde yoğunlaşma	10
5.4. Yavaş değişimlerin gözden kaçması	10
5.5. Tecrübeyle öğrenmenin sakıncaları	11
5.6. Yönetici takımlarla ilgili sorunlar	11
6. ORGANİZASYONLARDAKİ TEMEL ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ	12
6.1. Problem çözümlerinin yeni sorunlara yol açması	12
6.2. Baskının aynı derecede tepki vermesi	12
6.3. Kötü sonuçların gecikmeyle gelmesi	12
6.4. Kolay çözümün etkisiz kalması	13
6.5. Çözümlerin sistemi zayıflatması	13
6.6. Optimal hızın aşılması	13
6.7. Neden ve sonuç arasındaki zayıf ilişki	14
6.8. En yüksek verim çözümünü bulanın zorluğu	14
6.9. Sistemi bütün olarak görememe	14
6.10. Kabahat yükleme	15

II. NİTELİKLERİ OLUŞTURAN DİSİPLİNLERİN AYRINTILI İNCELENMESİ ... 16

1. SİSTEM DÜŞÜNME MODELİ	16
1.1. Sistem modeli	16
1.2. Nedensellik döngüsü	17
1.3. Geribesleme ve gecikme	18
1.4. Büyümeye sınır durumu	19
1.5. Sıkıntının başka yöne kaydırılması	19
1.6. Kaldıraç gücü ilkesi	20
2. BİREYSEL UZMANLAŞMA	21
2.1. Kişisel vizyon	24
2.2. Yaratıcı gerilimin oluşturulması	24
2.3. Yapısal çatışma	26

2.4. Gerçeğe bağlılık.....	26
2.5. Bilinçaltını kullanmak.....	27
2.6. Akılla sezginin kaynaştırılması.....	27
2.7. Organizasyonlarda kişisel uzmanlaşmanın teşvik edilmesi.....	28
3. EKİP HALİNDE ÖĞRENME.....	29
3.1. Diyalog ve tartışma.....	32
3.2. Düşünme, sorgulama ve diyalog.....	35
3.3. Çatışmacı ve savunmacı rutinler.....	35
3.4. Pratik eksikliği ve pratik yapmayı öğrenme.....	37
3.5. Sistem düşüncesi içerisinde değerlendirme.....	38
4. ZİHİNSEL MODELLER.....	40
4.1. En iyi fikirlerin başarısızlığı.....	40
4.2. Hiyerarşinin temel sorunları.....	41
4.3. Zihinsel modellerin belirlenmesi.....	41
4.4. Zihinsel modellerin yönetilmesi.....	42
4.5. Kontrol ve yaratıcılık dengesi.....	43
4.6. Düşünme ve sorgulama.....	44
4.7. Düşünme modeli.....	46
5. PAYLAŞILAN VİZYON.....	47
5.1. Paylaşılan vizyonun önemi.....	48
5.2. Kişisel vizyonun teşvik edilmesi.....	50
5.3. Kişisel vizyonlardan paylaşılan vizyona geçme.....	50
5.4. Vizyonları yayma.....	53
5.5. Dahil olma veya bağlanma.....	54
5.6. Olumsuz vizyon.....	54
5.7. Vizyonun ömrü.....	55
5.8. Sistem düşünme modeli açısından paylaşılan vizyon.....	56
III.ÖĞRENEN ORGANİZASYON ARAÇLARI.....	58
1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN OLUŞTURULMASI YOLUNDA ÖNERİLER.....	58
1.1. Organizasyonların öğrenme stratejileri.....	58
1.2. Yeniden yapılanma çabaları.....	59
1.3. Düşünce sisteminin oluşturulması.....	60
2. STRATEJİ VE ÖĞRENME.....	61
2.1. Değişim sinyallerini görmek.....	62
2.2. Karar vermenin öğrenmeyle ilişkisi.....	64
2.3. Öğrenmenin hızlandırılması.....	66
2.4. Öğrenmeye stratejik yaklaşımın götürülmesi.....	66
3. ÖĞRENME KALİTESİ VE KALİTEYİ DÜŞÜREN ETKENLER.....	67
3.1. Organizasyonel öğrenmenin karmaşıklığı.....	68
3.2. Öğrenme kalitesi.....	70
3.3. Kalite üzerindeki olumsuz etkenler.....	70
3.4. Savunmacı bir kültürde organizasyonel öğrenme.....	71
3.5. Öğrenme kalitesi üzerinde liderliğin etkisi.....	72
3.6. Öğrenme etkinliğinin ölçülmesi.....	73
IV.ÖĞRENEN ORGANİZASYON ARAŞTIRMASI.....	75
1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI.....	75
3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ İÇİN BİR MODEL.....	76
3.1. Organizasyonel Öğrenme Süreci Safhaları.....	76

3.2. Ölçülecek Değişkenlerin Belirlenmesi	76
3.3. Öğrenen Bir Organizasyonun Temel Davranışları	77
3.4. 10 Temel Değerlendirme Kriteri	79
4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	79
5. ÖRNEK OLAYLAR	79
5.1. X İşletmesi	79
5.2. Y İşletmesi	87
5.3. X ve Y İşletmelerinin Karşılaştırılması	92
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	98
EKLER.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
ŞEKİL 1-1. Öğrenen organizasyonlardaki 3M kuralı	2
ŞEKİL 1-2. Öğrenen organizasyonun 5 disiplini	5
ŞEKİL 2-1. Sistem düşünce modeli	16
ŞEKİL 2-2. Kişisel uzmanlık modeli	22
ŞEKİL 2-3. Hizalanmamış takımın resmi	30
ŞEKİL 2-4. Ekip öğrenme modeli	30
ŞEKİL 2-5. Zihinsel modeller	40
ŞEKİL 2-6. Paylaşılan vizyon modeli	47
ŞEKİL 3-1. Organizasyonel öğrenme seviyeleri	69
ŞEKİL 4-1. Öğrenen organizasyonda temel nitelikler	77
ŞEKİL 4-2. Öğrenen organizasyonun 10 temel değerlendirme kriteri	78
ŞEKİL 4-3. X işletmesi organizasyon şeması	80
ŞEKİL 4-4. Y işletmesi organizasyon şeması	88
ŞEKİL 4-5. X ve Y işletmelerinin karşılaştırılması	94

GİRİŞ

Son yıllarda “öğrenen organizasyonlar” ile ilgili birçok şey duyuyor ve okuyoruz. Bu görüşlere göre bir işletmenin ayakta kalabilmesi ve hızlı değişen rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinin ancak bu şekilde mümkün olabileceği vurgulanıyor. Artık birinin tepeden “düşünüp bulması” ve organizasyonda geri kalan herkesin “büyük stratejist”in emirlerini izliyor olması mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerine öğrenme, yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır.

Pazarların ve organizasyonların giderek daha kompleks ve iç içe giren bir görünüm sergilemesi nedeniyle bilgiye olan ihtiyaç artık her zaman olduğundan daha fazladır. Buradaki en önemli faktör bilginin paylaşımıdır.

Öğrenen organizasyon, işletmelerin gelecekteki başarıları konusunda anahtar önem taşıyabilir. Başarının belli bir plan veya projesi yoktur. Fakat işletmeler çalışanlarının deneyim ve uzmanlıklarını belirlemek ve bunlardan faydalanmak istemektedirler. Tüm global iş dünyası toplumunun birlikte öğrenmeyi öğrendiği, bir öğrenen topluluk haline geldiği ileri sürülebilir.

Bugünün hızla değişen iş ortamında işletmelerin adaptasyon yeteneği hayatta kalmalarında ve rekabet edebilmelerinde ana faktör olarak gösterilmektedir. Fakat güncel problemlere uyum sağlamak ve çözüm bulmak yeterli gözükmemektedir. İşletmelerin proaktif stratejiler geliştirmeleri ve bu şekilde gelecekteki yönelişleri ve çevre şartlarındaki değişimleri tahmin etme ve sürekli değişimler yapabilme yetenekleri olabilsin. Çağdaş literatür yöneticileri öğrenmenin organizasyonun merkezinde yer aldığı ve çalışanların kendi potansiyellerini geliştirmeye teşvik edildiği bir yapıya yöneltmektedir.¹

Şurası kesinlikle belirtilmelidir ki, başarının belli bir tanımsal biçimi yoktur. Fakat çok iyi gelişen işletmelerin geneline bakıldığında ortak oldukları bir nokta olarak işgücünün sahip olduğu beceri ve deneyimlerini belirleme yeteneği göze çarpar. Eğer işgücünün bu yeteneklerinden işletmenin yararı doğrultusunda tam olarak faydalanabilirse, bunun için çalışanların ödüllendirildiği karşılıklı bir anlaşma sağlanabilir.

¹ M. Ezzamel & S. Lilley & H. Willmott, “The new organization and the new managerial work”, European management journal, Vol. 12 No. 4, (Dec 1994): “454-61”.

Amaç öğrenmenin hiçbir zaman durmadığı bir kültür yaratmaktır. Ancak böyle bir kültürün yaratılması kurslar ve seminerler verilerek yapılabilecek basit bir işlem değildir. Öğrenme anlaşılır, esnek, ve bireylerin gereksinimlerine göre düzenlenebilen ve geniş bir konu alanını kapsayan bir kavramdır.

Öğrenme veya öğrenen organizasyondan bahsederken öğrenme kavramıyla ilgili bir konuya açıklık getirmek gereklidir. Çünkü günümüzde *öğrenme* sözcüğü bilgi edinme ile eş anlamlı hale gelmiştir. Ne var ki, öğrenme gerçekte bilgi edinme ile çok uzaktan ilgilidir. Şöyle bir şey söylemek gerçekten çok anlamsız olurdu: “Uçak kullanma konusunda harika bir kitap okudum, artık öğrendim bu işi.” Halbuki gerçek öğrenme ile şimdiye kadar hiçbir zaman yapmaya muktedir olmadığımız birşeyi yapmaya muktedir hale geliriz. Herbirimizin içinde bu tür bir öğrenmeye derin bir açıklık vardır.

Öğrenen Organizasyon kavramı 1990’lı yıllardan itibaren araştırma bazında çok fazla ilgi gördü ve Avrupa Öğrenen Organizasyon Komitesi (ECLO) tarafından “öğrenen organizasyon” yönetim biliminde resmi bir terim olarak 1994 yılında kabul edildi.

Öğrenen Organizasyon kavramı 1990 yılına dayandırılmaktadır. Çünkü Peter Senge’nin “The fifth discipline” kitabı 1990’da basıldı. Gerçekte bu konuda yazılan ilk kitap 1987’de Bob Garratt’ın kitabı olmakla birlikte Senge’nin kitabıyla aynı etkiyi yaratmadı. Bu açıdan öğrenen organizasyon kavramının belki ilk kez olmasa bile en dikkat çekici şekilde dile getirildiği yapıt Peter Senge’nin 1990 yılında yazdığı “The fifth discipline” kitabı olarak gösterilebilir.² Arkasından 1 yıl sonra 1991’de Pedler’in “The learning company” kitabı geldi.³ Sekiz yıl sonra artık bugün öğrenen organizasyonlar ile ilgili birçok kitap ve yüzlerce makale bulunmaktadır.

Bu çalışmada sözü edilen kavram yeni bir kavram değildir. Ancak birçok işletmede uygulamaya yönelik fikir vermesi açısından önem taşımaktadır.

Öğrenen organizasyonun konu olarak seçilmesinin nedeni 1990 yılından bu yana yapılan çalışmalarla birlikte genel çerçevesinin çizilerek işletmeler için uygulanabilir bir model oluşturmaın yararlı olabileceğini düşünmemizdir.

Özellikle üzerinde durulan konular, öğrenen organizasyonun tanımı yapılarak özelliklerinin belirlenmesi, nasıl oluşturulacağı, başarının bağlı olduğu faktörler ve etkinliğini ölçme yöntemleridir. Son yıllarda yapılan çalışmalara göz atıldığında bu dört ana konu altında yoğunlaştığı göze çarpmaktadır.

² Mumford Alan, “The Learning Organization in Review”, *Industrial & Commercial Training*, Vol. 27, No. 1, (1995): “9-16”.

³ M. Pedler & J. Burgoyne & T. Boydell, *The Learning Company*, (Maidenhead: McGraw-Hill, 1991): 68.

I. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI VE GELENEKSEL ORGANİZASYONLAR

1. Öğrenen Organizasyonun Çeşitli Tanımları

Verimlilik, atılım ve rekabet gücü peşinde olan işletmeler arasında öğrenen organizasyon kavramı gün geçtikçe daha ilgi çekici bir konu olmuştur. Argyris ve Schon bu alanda ilk çalışmaları yapan iki kişi olarak öğrenen organizasyonları “Hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi”¹ şeklinde tanımlamışlardır.

Peter Senge öğrenen organizasyonlar hakkında: “Öğrenen bir organizasyon kendi geleceğine yön verebilen bir organizasyondur.” demektedir.

Fiol ve Lyles öğrenmeyi “İşlemleri daha iyi bilgi ve anlayış elde etmek üzere iyileştirme prosesidir.”² diye tanımlanmıştır.

“Bir işletmenin bilgiyi geliştirme, bulma ve organize etme yöntemini, proseslerini ve kültürünü bu çerçevede geliştirmesi ve bu sayede güçlendirdiği iş gücünü adaptasyon ve organizasyonel verimliliği arttırmakta kullanmasıdır.”³

Bir organizasyonda öğrenmenin başlayabilmesi için şu koşulun gelişmesi gerekmektedir: “eğer bir organizasyondaki bilginin işlenmesi o işletmenin potansiyel davranışlarını değiştiriyorsa öğrenmeden bahsedilebilir.”⁴

Öğrenen organizasyon, geleneksel eğitim yaklaşımının esnek ve etkili bir alternatifidir ve oldukça geniş bir alanda etkilidir. İşgörenlere çalışma zamanlarını, hızlarını seçme, kendileri için uygun çalışma mekanını belirleme imkanı verirken iş gereklerini de karşılamaktadır.⁵

Stata öğrenen organizasyonu işletmelerin gelecekte kullanabilecekleri tek rekabet aracı olarak göstermektedir.⁶

¹ Chris Argyris & D.A. Schon, Organizational Learning: A theory of action perspective, (M.A.: Addison-Wesley Inc., 1978): 78.

² C.M. Fiol & M.A. Lyles, “Organizational Learning”, Academy of Management Review, 10/4, (1985): “803-813”.

³ M. Dodgson, “Organizational learning: A review of some literatures”, Organizational Studies, 14/3, (1993): “375-394”.

⁴ G.P. Huber, “Organizational learning: The contributing processes and the literatures”, Organization Science, 2/1, (1991): “88-115”.

⁵ Chris Rowe, “Assessing the effectiveness of open learning”, Industrial & Commercial Training, Vol. 26, No. 4, (1994): “22-27”.

⁶ Ray Stata, “Organizational Learning: The key to management innovation”, Sloan Management Review, (Spring 1989): “63-74”.

Öğrenen organizasyon *anlamlı* (meaningful), *yönetilebilir* (managable), ve *ölçülebilir* (measurable) olmalıdır.⁷ Bu 3M kuralı niçin öğrenen organizasyon örnekleri



Şekil 1-1. Öğrenen Organizasyonlardaki 3M kuralı

bulmanın zor olduğunu açıklamaktadır. Her M diğerlerinden bağımsızdır. Ancak öğrenen bir organizasyonda bu üçü birbiriyle ilişkilidir. Bir üçgenin her bir köşesinde bir M gelecek şekilde düşünersek ancak hepsi biraraya geldiği zaman bir şekil oluşabilir.

Öğrenen organizasyon organizasyonel öğrenmeyi maksimum yapmak ve daha fazla fayda sağlamak amacıyla, ve stratejiler oluşturan bir işletmedir. Organizasyonel öğrenme sadece bireysel öğrenme süreçlerinin birleşmesinden ibaret değildir. Dolayısıyla bir öğrenen organizasyondan bireyler ayrılrsa bile öğrenme devam edecektir.⁸

Görüldüğü üzere araştırmacılar tarafından öğrenen organizasyon ile ilgili birçok tanım getirilmiştir. Bu kavramı ne her yönüyle bir cümlede özetlemek, ne de sadece belli bir özelliğini vurgulayarak geçmek bence doğru değildir. Gerçekte bu çalışma ile birlikte her okuyucunun kendi öğrenen organizasyon tanımını yaratması amaçlanmaktadır.

Benden öğrenen organizasyonları birkaç cümlede özetlemem istense şunları söyledim: "Öğrenen organizasyon bir davranış şekline ve bir atmosfere sahiptir. Öğrenme isteği bireylerde, ekiplerde, süreçlerde, sistemlerde ve yapılarda mevcuttur. Öğrenme organizasyonun merkezi kültürel değeridir. Bu çerçeve içinde yenilikler sadece teşvik edilmez, onlar bir kutlama nedenidir. Değişim sakınılan bir şey değil coşkuyla bakılan bir kavramdır."

American Society for Training & Development Inc. tarafından 1993, 1995, 1996 ve 1997 yıllarında Fortune tarafından açıklanan 500 işletmenin İKY ve eğitim bölümü yöneticileri arasında 80- 100 kişilik bir grup üzerinde yapılan bir araştırmaya göre şu sonuçlar alınmıştır: %83 öğrenen organizasyon, %39 bilgi yönetimi kavramına yakın olduğunu belirtmiştir. Entelektüel açıya özleştirdikleri diğer terimler açısından %89 bilgi, %70 öğrenme, %61 tecrübe paylaşmayı belirtmiştir. 1993'te öğrenen organizasyon

⁷ D.A. Garvin, "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, (July/August 1993): "78-91".

⁸ Dodgson, 375.

oluşturmayı önemli olarak niteleyenlerin oranı %47 iken bu oran 1996'da %57'ye yükselmiştir. Organizasyonel öğrenmenin işletmelerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu söyleyenlerin oranı 1993 ile 1995 yılları arasında %90'dan %98'e yükselmiştir. İşletmelerinin öğrenen organizasyon olmaya çalıştığını söyleyenlerin oranı aynı yıllar içinde %62'den %75'e yükselmiştir.⁹ Aynı şekilde 1996'da DEKRA Akademie tarafından 200 Alman işletmesinde yapılan çalışmaya göre işletmelerin %90'ı ya kendilerini öğrenen organizasyon olarak tanımlamakta yada olma yolunda göstermektedir.¹⁰ Bu araştırmalar öğrenen organizasyon kavramının gördüğü ilginin altını çizme açısından dikkat çekicidir.

2. Geleneksel Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyon

İdeal bir öğrenen organizasyon eleştirici ve yapıcı düşünme yeteneğine sahip bireylerden oluşur. Kendi aralarında konuları ve kavramları etkili şekilde tartışacakları bir diyalog mevcuttur. Aralarında öncelikle bir güven ilişkisi kurarak yardımlaşmaya yatkındırlar.

Geleneksel hiyerarşik organizasyonlar yiyecek, barınak ve kişisel eşyalar gibi temel insani ihtiyaçları sağlayacak şekilde tasarlanmışlardır. Bunun karşısında öğrenen organizasyonlar özgüven ve kişisel gerçeklik gibi daha yüksek öncelikli ihtiyaçlara hitap ederler.

Geleneksel organizasyonlar olaylara tepki vermek şeklinde değişirler. Referans noktaları organizasyon dışında ve genellikle geçmişe yada rekabete dayalıdır. Genellikle de değişime karşıdırlar. Bunun tersi öğrenen organizasyonlar sezgi ve yaratıcılıkla güdülürler. Referans noktaları da organizasyonun içerisine yönelik ve ileride yaratmayı düşündükleri geleceğe hedeflidir. Değişime tepki göstermez, hevesle kabullenirler.

Geleneksel organizasyonlar insanları “düşünenler” ve “uygulayanlar” olarak ikiye ayırır. Uygulayanların düşünmesi pek arzulanan bir durum değildir. Öğrenen organizasyon ise herkesi içine alır. Ana amaç her seviyede bireylerin ve grupların zihinsel kapasitelerinden faydalanmaktır.

Organizasyonların sosyal sistemler olarak kendi doğalarından kaynaklanan öğrenmenin meydana geldiği yerler olma özelliği vardır. Organizasyonlar stratejik seçimler yaparak veya yaşlanarak elde ettikleri tecrübelerden öğrenirler. Dolayısıyla öğrenen organizasyonlara tecrübeye dayalı olarak daha iyi performans gösterme kapasitesini arttıran işletmeler olarak bakabiliriz.¹¹

3. Çalışma, Öğrenme ve Yenilik

İş etkinlikleri konusunda yapılan çalışmalar işin nasıl yapılacağını tarif eden iş tanımları ve kılavuzlarda belirtilen ile gerçekte nasıl yapıldığı arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir. Çalışma, öğrenme ve yenilik arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Klasik

⁹ George Benson, “Battle of the buzzwords”, *Training & Development*, Vol. 51, No. 7, (July 1997): “51-52”.

¹⁰ Martha A. Gephart & Victoria J. Marsick & Van E. Buren & Michelle S. Spiro & Peter Senge, “Learning Organizations Come Alive”, *Training & Development*, Vol. 50, No. 12, (Dec 1996): 34.

¹¹ Anthony J. DiBella & Edwin C. Nevis & Janet M. Gould, “Understanding organizational learning capability”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 3, (May 1996): “361-362”.

olarak iş muhafazakar ve değiştirilmesi güç ve öğrenmede işten tamamen farklı olarak düşünülürdü.

Bir organizasyondaki insanların yapacakları işler formel olarak tanımlandığında organizasyonun daha iyi çalışacağı açıktır. Ancak pratikte iş etkinlikleri dinamik ortama sürekli olarak adapte olmaya çalışırlar. Hızlı bir şekilde öğrenebilen ve iş etkinliklerini yenileyebilen işletmeler sürekli değişen ortamda daha iyi sonuçlar almak üzere iş pratiklerini yeniden düzenleyebilirler.

Öğrenme, sadece gerçek iş pratiklerine dayandığı takdirde anlamlıdır. Formal olmayan öğrenme de genellikle organizasyonun başarılı işleyişine katkıda bulunur. İnfomal öğrenme; çalışanların formal olmayan haberleşme kanallarını kullanarak edindikleri öğrenmedir.¹²

Bir organizasyonda öğrenme bir çok kanaldan gelebilir ve bunların hepsi de son derece kritiktir. Kendi tecrübelerimizden, rakiplerimizden, ortaklarımızdan, hatta tamamen farklı konuda çalışan işletmelerden bile sağlanabilir. Bilginin nereden geldiği değil, ondan faydalanmak ve organizasyondaki her birime uygulamak önemlidir. Bu sayede her birim aynı şeyleri tekrar tekrar keşfetmek zorunda kalmaz.¹³

4. Öğrenen Organizasyonların Temel Nitelikleri

Bir fikrin yada bir buluşun hayata geçebilmesi için her yönüyle yani ticari, pratik, ve maliyetler açısından bir bütünlük içerisinde olmalıdır. Temel bileşenlerden biri veya birkaçının eksik olması o fikrin ne kadar yararlı olursa olsun hayata geçmesini ve başarılı olmasını engeller. Öğrenen organizasyonlar içerisinde bu şekilde öğrenen organizasyon fikri ile zaman içerisinde gelişen ve öğrenen organizasyonların pratikte varolabilmesini sağlayan temel bileşenleri mevcuttur.¹⁴

Senge'nin "Beşinci disiplin" adlı kitabının ismi öğrenen organizasyonların beş temel özelliği örnek alınarak konulmuştur. Bu temel özellikler; ekip öğrenmesi, paylaşılan vizyon, zihinsel modeller, bireysel uzmanlaşma, sistem düşüncesi şeklindedir.

Bir öğrenen organizasyondaki sistem düşüncesi öncelikle ekip öğrenmesini gerektirir. Ekip öğrenmesinin gerçekleşmesi için bireysel uzmanlaşmaya gidilmesi şarttır. Bireysel, ekip ve organizasyonel çapta öğrenmelerin meydana gelebilmesi için zihinsel modellerin belirlenmesi, ortaya konulması, düzenlenmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme bireysel, ekip ve organizasyonel seviyede vizyonların uyumluluğu halinde etkin olacaktır. Bu disiplinlerin hepsi görüldüğü üzere birlikte çalışırlar ve birbirinden ayrı olarak düşünülemezler.¹⁵

¹² J.S. Brown & P. Duguid, "Organisational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, (February 1991): 12.

¹³ Steven E. Prokesch, "Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne", *Harvard Business Review*, (September-October 1997): 150.

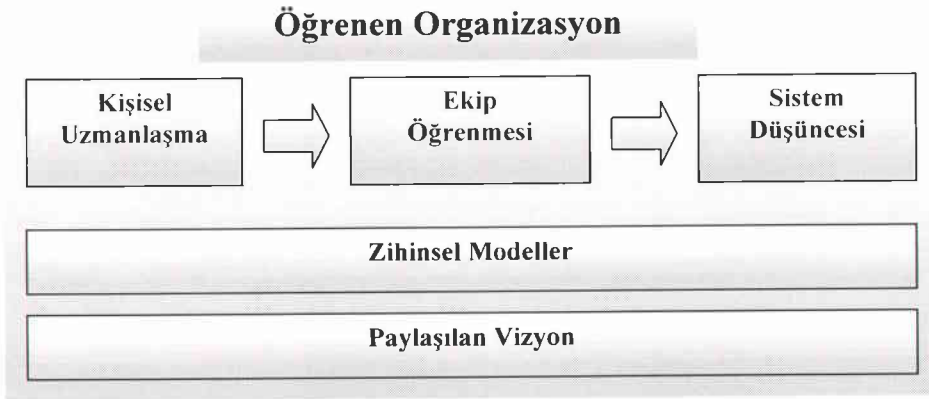
¹⁴ A.K. Graham & P. Senge, "A Long-Wave Mypothesis of Innovation", *Technological Forecasting and Social Change*, (1980): 383.

¹⁵ Bob Willard, "Ideas on Learning Organizations", *1994 Annual Leadership Development*, IBM Canada, 1994.

4.1. Sistem düşünme modeli

Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görülen birçok olay temelde birbiriyle ilişkili bir sistemin parçasıdır. Sistem yaklaşımı fiziksel, mekanik, biyolojik, sosyal ve beşeri bir çok açıdan düşünülebilir. İş dünyası ve tüm öbür insan çabaları da birer sistemdir. Onlar da görünmeyen birbirleri ile ilişkili eylemler dokusuyla bağımlıdır. Biz de bu sistemin bir parçası olduğumuzdan tüm değişim örgüsünü görebilmek bir kat daha zorlaşır.

Bunun yerine sistemin ayrı ayrı parçalarının üzerinde yoğunlaşıp, bir durumun anlık verileri ile uğraşırsak ilgilendiğimiz problemlerin çözümüne bir türlü ulaşamayız. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve bir bilgi bütünü ve araçlardan oluşur. Bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur. Sistem düşüncesi nedeler ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi görmeye odaklanır. Bu şekilde kısa vadeli çözümler bir yana bırakılarak



Şekil 1-2. Öğrenen Organizasyonun 5 Disiplini

uzun vadeli sistematik problemler değerlendirilir. Bu odaklanma problem semptomlarının görülüp semptomlara değilde altta yatan problemlere çözüm getirilmeyi sağlar.¹⁶

Bugün bilginin parçalanması yaklaşımı profesyonelleşme veya uzmanlaşma olarak anılmaktadır. Bir işletmedeki fonksiyonel bölümlerin her birinde yöneticiler kedi bölümsel problemlerine bulacakları çözümler üzerinde düşünürken, çok az yönetici bir bütün olarak organizasyonel sorunlar üzerine yoğunlaşmaktadır.¹⁷

Bu beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşımaktadır. Çünkü bu yeni araçları birbirleriyle bütünleştirmek onları ayrı ayrı uygulamaktan daha zordur. İşte bu nedenle beşinci disiplin “sistem düşüncesi”dir. O disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları

¹⁶ Richard M. Hodgetts & Fred Luthans & Sang M. Lee, “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 3, (Wntr 1994): 12.

¹⁷ Fred Kofman & Peter M. Senge, “Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 2, (Autumn 1993): 9.

tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi bize öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek, bütünün parçaların toplamından daha fazlası olduğunu söyler.

Son olarak sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun en ince yönünü anlaşılır kılar: Bireylerin kendilerini ve dünyalarını yeni bir şekilde kavrama yolu. Bir öğrenen organizasyonun merkezinde bir zihniyet değişikliği yatar: Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten dünyayla bağlantılı olarak görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka birşeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelen bir zihniyet değişikliği. Öğrenen bir organizasyon; insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını ve değiştirebileceklerini keşfettikleri bir yerdir.¹⁸

4.2. Bireysel uzmanlaşma

Bireysel uzmanlaşma sürekli bir şekilde bireysel vizyonumuzu, enerjimizi yoğunlaştırmamız, sabır geliştirmemiz ve gerçekleri objektif olarak görmeyi aydınlatan ve derinleştiren bir kavramdır. Bireysel uzmanlaşma kişisel görme ufkuymuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir.

Bireysel uzmanlaşma öğrenen organizasyonun temel taşıdır. Bir organizasyonun öğrenme kapasitesi ve isteği kendi mensuplarınınkinden daha büyük olamaz. Ancak organizasyonların çoğunda çalışanlar tam aksi yöne itilirler. Birçoğu enerji, heves ve coşkularının çoğunu bir süre sonra yitirirler. Öğrenen organizasyon açısından bireysel uzmanlaşma ile ilgilenilen nokta ekip öğrenmesi ile olan ilişkisi, birey ile organizasyon arasındaki karşılıklı yükümlülüktür. Öğrenme sistem seviyesinde bir konudur çünkü bireyler ayrılsa bile öğrenme organizasyon içerisinde devam etmelidir.¹⁹

Ancak bireysel uzmanlaşma, bu bireyler organizasyonun birer parçası dahi olsalar, organizasyonel öğrenme ile aynı şey değildir. Bir organizasyonun bireylerinden daha az şey bildiği bir sürü durum söz konusudur. Bunun da yanında her bireyin bildiği bir konuyu bilmez görünen organizasyonların bulunduğu durumlar da vardır.²⁰

4.3. Ekip halinde öğrenme

Ekip öğrenmesi kavramı konu olduğunda bir miktar ekip oluşturulması akla gelse de burada konu edilen gurup içinde gerçekleşen öğrenme işlemidir. Bireysel öğrenme ne kadar etkin olursa olsun prensip olarak organizasyon yapısıyla uyumsuzdur. Çünkü bir organizasyonlardaki en önemli kararlar gurup içerisinde verilir. Bu nedenle bir organizasyonun öğrenen birimleri belli sayıda çalışanın oluşturduğu iş akışı içinde birbirine

¹⁸ Senge Peter M., 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1991): "13-20".

¹⁹ Nevis Edwin C. & DiBella Anthony J. & Gould Janet M., "Understanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, Vol. 36, No. 3, (Winter 1995): 73.

²⁰ Argyris & Schön, 9.

bağlı insanlardan oluşan ekipler olmalıdır. Hedefler ve ödüllendirme bireysel performanstan çok bir bütün olarak işletmenin üzerinde yoğunlaşmalıdır.²¹

Takım halinde öğrenme disiplini diyalog ile başlar. Diyalog disiplini, takım içinde öğrenmeyi aksatan etkileşim biçimlerinin nasıl teşhis edilebileceğini öğrenmeyi de kapsar. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyon öğrenemez. Öğrenen organizasyon öğrenme içeriğinin bireylerden kolektifliğe kaydırılmasıyla gerçekleşir.²²

4.4. Zihinsel modeller

Zihinsel modeller dünyanın hangi kurallarla çalıştığını ifade eden bireysel bir imge olarak tarif edilebilir. Bu imge ayrıca bireylerin nasıl hareket ettikleri ile de yakından ilgilidir. Ne gördüğümüz doğrudan doğruya bu modeller tarafından etkilenmekte ve belirlenmektedir. Bu nedenle zihinsel modeller bir bireyin dünyaya bakış açısı, bilinçüstü ve bilinçaltında duran verilerdir.

Bir öğrenen organizasyonun hayata geçirilebilmesi için ilk önce üzerinde durulması gereken konulardan biri de bireylerin daha rekabetçi ve iş ortamı gereklerine daha uygun bir zihinsel modele adapte olmalarının sağlanmasıdır. Zihinsel bir model veya inanış bir bireysel potansiyelin ortaya çıkmasını önleyebilir. Burada bahsedilen ve üzerinde durulan değişim daha fazla çalışma yönünde olan bir değişim değildir. Asıl vurgulanmak istenen *gerçeğin* ne olduğuna dair olan inanıştaki değişimdir. Birçok yenilikçi fikir organizasyondaki zihinsel modellerle uyuşmadığı için anlamlı stratejik eylemlere dönüşmeden başarısızlığa uğrar.²³

Bireysel zihinsel görüşlerin ortaya çıkarılması bireysel öğrenme sürecini hızlandıracaktır. Ekip üyeleri birbirlerinin fikirleri ve varsayımları üzerinde yapıcı bir tartışma ve diyaloga girerler. Tartışmalar temel teşkil eden fikirlere karşı anlamda gerçekleşir. Diyalog ise paylaşılan fikirler doğrultusundadır. Diyalog yeteneği, ekip üyelerinin diğerlerinin fikirlerini test edilecek bir hipotez gibi görme ve diğerlerinin bakış açısını kullanarak bunları gönüllü olarak sorgulamaları yeteneğini gerektirir.

Zihinsel modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar; içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekir. Ayrıca sorgulama ile savunmayı dengeleyen *öğrenmeli* konuşmalar yapma yeteneği de önem taşır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve bu düşünüşü başkalarının etkisine açar. Bir işletmede çalışanlar gelip ve gidebilir, liderlik ve yönetim biçimi değişebilir. Ancak organizasyonun belleği, davranışları, normları, değerleri ve zihinsel modelleri korunur.²⁴

²¹ Keith D. Denton & Barry L. Wisdom, "Shared Vision", *Business Horizons*, Vol. 32, No. 4, (July-August 1989): 68.

²² Mark S. Easterby, "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", *Human Relations*, Vol. 50, No. 9, (1997): 1090.

²³ Peter M. Senge, "Mental Models", *Planning Review (a publication of the Planning Forum)*, Vol. 20, No. 2, (March-April 1992): 4.

²⁴ Gephart & Marsick & Buren & Spiro & Senge, 34.

4.5. Paylaşılan vizyon

Yirmibirinci yüzyılda yöneticiler büyük bir paradoks ile karşı karşıyadırlar. Bu paradoks bir yandan tüm bileşenlerin uyum içinde ve karlılığı sağlayacak şekilde çalışmalarını sağlarken diğer yandan herşeyin değiştirilmesini başarmaktır.²⁵

Organizasyonlar iki güç tarafından ayakta tutulmaktadır. Birincisi gelişim gücü, diğeri savunmacı güçler. Çoğu organizasyonda bu güçler savunma yönünde dengesizdir ve bu nedenle organizasyonlar sağlıklı değildir. Bu dengeyi sağlamanın yolu dünyaya tamamen farklı gözlüklerle bakmaktan geçmektedir.²⁶

Vizyon; geleceğe dair ideal ve tekil bir görüntüdür. Bir işletmenin dinamiği işletmenin ne yapması gerektiğini açıkça bilmesi durumunda oluşur. Paylaşılan vizyonun oluşturulması geleceğe dair paylaşılan bir görüşün ortaya çıkarılması yeteneğini gerektirir. Bu işlem bir uyum gösterip kabullenmeden çok taahhüt ve bağlılığı güçlendirecektir.

Başarı öyküleri sadece tek bir ince ipliğe bağlıdır. O da bir görüş açısını tasarlamada bireylerin büyük bir çoğunluğunun katılımıdır. Bir sözün nasıl yazıldığı, en az ne yazıldığı kadar önemlidir. Geniş bir katılım işgörenleri daha yetkili kılar.

Temelde bir öğrenen organizasyon için öncelikle göz önüne alınması gereken şey organizasyonun görüş açısının, yani vizyonunun paylaşılması ve katkı görmesidir. Aksi halde o vizyonun gerçekleşmesini beklemek yanlış olacaktır. Bir görüş açısının paylaşılan kabul edilebilmesi için organizasyondaki bireylerin görüş açılarıyla bağlantılı olmalıdır. Hatta genel bir bakış açısının bireylerin bakış açılarının birbirini etkilemeleri sonucunda oluştuğunu söylemek yerinde olur.

Yönetimin önemli bir süreci de, çalışanların işletme hedefleri çerçevesinde toplanmalarının sağlanmasıdır. Psikolog Alan Loy McGinnes bir futbol takımı koçu tarafından uygulanan bir yöntemin yöneticiler tarafından da kullanılabileceğini öne sürmektedir. Bir sezona başlamadan önce koç ekibin tüm üyelerine bir yıllık bir süre için kişisel hedeflerini yazmalarını ister. Arkasından yazılanların hepsini okur. Ancak ondan sonra bir yıl için o ekibin hedeflerini belirler.²⁷ Bu yöntemle verilen mesaj şudur: size ve ne istediğinize önem veriyorum, geleceğe yönelik düşünmelisiniz, bu takımdaki herkesin hedeflerine ulaşmasını istiyorum ve size bu hedeflere ulaşmanızda yol göstereceğim.

Paylaşılan vizyon uygulaması “geleceğe yönelik paylaşılan resimleri” ortaya çıkarma becerisini kapsar. Gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik eden yalın bir itaat duygusu değildir. Eksikliği duyulan, bireysel bir vizyonun paylaşılan bir vizyona dönüştürülmesidir. İhtiyaç duyulan bir “yemek kitabı” görüntüsündeki tarifler değil bir ilkeler ve rehber uygulamalar demetidir.

²⁵ Daft, “746-747”.

²⁶ Monique Mols, Peter M. Senge ile yapılan jöportaj, Rotterdam School of Management, Rotterdam, 1995.

²⁷ J. Donnelly & J. Gibson & J. Ivancevich, Fundamentals of Management, (Boston: BPI-IRWIN Inc., 1990):

5. Geleneksel Organizasyonların Temel Davranış Sorunları

Çeşitli araştırma şirketlerince yapılan çalışmalarda işletmelerin ortalama ömrünün kırk yıldan daha az olduğu saptanmıştır. Bu kabaca bir insan ömrünün yarısıdır. Yani bir çalışanın kendi şirketinin tarihe karıştığını görme şansı yüzde ellidir. Belkide en sağlıklı olanın hayatta kalması ilkesine göre, bir şirketin ölümü toplum için dert değildir. Ancak şirket ölümleri tüm toplumlar için derin bir sorun halini alabilir.

Çoğu organizasyonun iyi öğrenememesi tesadüf değildir. Tasarlanma ve yönetilme şekilleri, işlerin tanımlanma şekli düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli bu yetersizlikleri yaratmaktadır. Bunları iyileştirmek için atılacak ilk adım öğrenme yetersizliklerini teşhis etmektir.²⁸

5.1. Pozisyon ve kişisel kimlik

İş hayatında işe sadık olmak temel prensiplerden biridir, öyle ki bir süre sonra işimizi kendi kimliğimizle karıştırırız. Zamanla çalışanlarda bir kimlik sorunu ortaya çıkar. Bu durum kendilerini sadece yaptıkları günlük işlerle tarif etmeleri şeklinde kendini gösterir. “Ben buyum, başka ne iş yapabilirim ki?” Çoğu kendilerini yok denecek kadar az etkide bulundukları bir sistemin parçası olarak görürler.²⁹

Bu durumda amaç, içinde bulunulan sistemin amacı değil, günlük işlerin yapılıp mesai saatinin doldurulması şekline dönüşür. Bunun sonucu olarak da, sorumluluklarını pozisyonlarının sınırlarıyla belirlenmiş görme eğilimi doğar. Rekebetçi güçler işletmeleri sonucu mümkün olan en kısa zamanda alma yolunda zorlarlar. Bu nedenle bireyler, nadiren yaptıkları işin sonuçları veya etkileri üzerinde düşünecek ve diğer çalışma arkadaşlarıyla tartışacak zamanı bulurlar.³⁰

Organizasyonlarda insanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sorumluluklar için pek sorumluluk duymazlar. Dahası sonuçlar hayal kırıklığına uğrattıcı olduğunda bunun neden kaynaklandığını kestirmek çok zor olabilir. İlk akla gelen birinin işi bozduğunu varsaymaktır. Bunun önüne geçmek için bir yönetici olarak veya bir çalışan olarak bugünkü gerçekliğe nasıl katkıda bulunduğumuzu görmemiz gerekir.³¹

5.2. Düşmanı dışarda arama

Herbirimizde işler ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Bazı organizasyonlar bu eğilimi “her zaman suçu üstüne atacak bir dış ajan bulmalısın” şeklinde ifade ederler. Bu sendrom aslında dünyaya systemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. Eylemlerimizde sadece kendi pozisyon ve sorumluluğumuzu hesaba katar, daha ileri uzandığını göremezsek bu gün yaptıklarımız daha sonra problem olarak bize döndüğünde

²⁸ Arie de P. Geus, “Planning as Learning”, *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 2, (March/April 1988): “70-74”.

²⁹ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “27-28”.

³⁰ Esaterby, 1098.

³¹ Marie Day, “Can Organizations Have a Learning Disability?”, *Canadian Manager*, Vol. 19, No. 2, (Summer 1994): 23.

bu problemlerin kaynağını da dışarda ararız. Tıpkı kendi gölgesini kovalayan biri gibi bu problemleri başımızdan atamayız.³²

Düşman dışarda sendromu çoğu zaman organizasyon içerisinde başkalarına kabahat yükleme ile de sınırlı değildir. Birçok şirket düşman olarak hükümet müdahalelerini, sendikaları, yabancı şirketleri gösterirler. Ancak dışarda ve içerde kavramları genel olarak tek bir sistemin parçalarıdır. Sorunu dışarda olarak belirtilen etkilerde aramak çoğu zaman içeride tatbik edebileceğimiz çözümleri bulmamızı engeller. Karşılaştığımız sorunların kaynağını dışarıda değil de kendi eylemlerimizde aramaya başladığımızda tecrübeyle öğrenme süreci çalışmaya başlar.³³

5.3. Olaylar üzerinde yoğunlaşma

Gerçekte başımıza açtığımız dertleri açıklarken hayatı bir olaylar dizisi olarak görürüz ve her bir olay için aşikar bir neden bulmaya çalışırız. Organizasyonlarda da olayların doğduğu kaygılar ağır basar. Olaylar üzerinde yoğunlaşmak insanı olayları açıklamaya götürür. Bu durum, bizim olaylar gerisindeki ilişkileri ve bu ilişkilerin nedenlerini anlamamızı engeller.

Bugün hem organizasyonların hemde toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve kademeli olaylardan gelmektedir. İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir organizasyonda üretici öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Böylece optimal şekilde tepki gösterebiliriz. Ancak yaratmayı öğrenemeyiz.³⁴

5.4. Yavaş değişimlerin gözden kaçması

Şirkete yönelik tehditlerde, ortaya çıkan ani değişimlere adapte olma çok yaygınken, zamanla ortaya çıkacak sorunları öngörme çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Bu olay haşlanmış kurbağa testini hatırlatır:

Bir kurbağa kaynar suyun içerisine bırakılırsa hemen fırlayıp kendini dışarı atar. Ancak aynı kurbağayı oda sıcaklığında bir suya koyarsanız ve onu korkutmazsanız son derece keyifli şekilde suyun içinde kalır. Bu arada suyun sıcaklığını yavaş yavaş artırırsanız çok ilginç bir şey olur. Sıcaklık yükselirken kurbağa hiçbirşey yapmaz. Ta ki iyice sersemleyip kaptan fırlayacak hali kalmayana kadar. Onu engelleyecek hiçbir şey olmamasına rağmen öylece haşlanmayı bekler. Niye? Çünkü kurbağa hayatına yönelik tepkilerden sadece ani gelişenlerine karşı programlanmıştır.

Aynı durum Amerikan araba sanayinin başına gelmiştir. 1962’de Kuzey Amerikadaki Japon araba oranı %3’ün altındayken Amerikan araba sanayicileri bu durumu kendileri için bir tehdit olarak görmüyorlardı. 1967’de %10’un altındayken de öyle. 1974’te oran %15’in altındayken kendilerine eleştirici gözlerle bakmaya başladılar. Oran 1990’da

³² Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “28-29”.

³³ Day, 21.

³⁴ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “30-31”.

%40 seviyesine geldiğinde bu sanayicilerin kendisini kurtaracak güce sahip olup olmadığı tartışılır duruma gelmişti.³⁵

Olaylara tepkici yanıt verme sürekli öğrenmeyi zedeler. “Kırılmazsa tamir etmezsin” yaklaşımı giderek hakimiyet kazanır. Bu durumda süreçlerin ve ürünlerin sürekli iyileştirilmesi yapılmaz. Belli bir süre sonra iyileştirme çabaları sonuç vermeyecek bir safhaya girilir.³⁶

5.5. Tecrübeyle öğrenmenin sakıncaları

Kuşkusuz en temel ve etkin öğrenme yöntemi deneyerek öğrenmedir. Bir eylem yapar sonuçlarını görürüz. Daha sonra başka bir eylem yapar ve sonuçlardan yola çıkarak bir tecrübe ediniriz. Ancak yaptığımız eylemlerin sonuçları çok uzak bir zaman dilimi içinde veya görüş açımızın dışında, büyük bir sistemin başka bir köşesinde ortaya çıkıyorsa bu şekilde öğrenme imkansız hale gelir.

En iyi öğrenme tecrübeyle meydana gelir ancak hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşayamayız. Organizasyonlarda alınan kararların on yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Bu kararlar öylesine önemlidir ki sinama-yanılma yoluyla öğrenmeye hiç olanak tanımazlar.

Tecrübeyle öğrenmedeki bir diğer sorun da olumlu sonuçlanan tecrübelerin belirlenmesinde ve uygulanmasındaki etkinliğin olumsuz olanlardakinden daha önemsiz görülmesidir. Çünkü başarı, insanlar üzerinde bilinmesi gerekenin zaten öğrenilmiş olduğu izlenimini verir.³⁷

5.6. Yönetici takımlarla ilgili sorunlar

Yönetici takım organizasyonun farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden tecrübeli yöneticilerin biraraya gelmesiyle oluşur. Bu kişiler organizasyonun karmaşık görünen sorunlarını ele alarak çözüm getirmeye çalışırlar. Ancak bu takımlar çoğu zaman kendilerine ait söz geçirecek alan için mücadele eder. Kendilerini kişisel olarak sevimsiz gösterecek şeylerden kaçınır. Tutarlılığı bozmamak için anlaşmazlıklar bastırılmaya çalışılır. Çoğu zaman alınan kararlar herkesin kabul edebileceği sulandırılmış kararlar olur. Bağlılık önemlidir ancak herkesi mutlu etmek türünden uzlaşma arayışları yöneticilerin ödün veren biri olarak görülmesine neden olur.³⁸

Chris Argyris, birçok yönetici takımının baskı altında çöktüğünü yazmaktadır: “Takım rutin konularda gayet iyi fonksiyon yapabilir. Ama tehdit edici veya rahatsız edici karmaşık konularla karşılaşınca ortada takım olma hali kalmaz.”³⁹ Şirketin günlük problemleri dururken politikalar ile ilgili zor sorular sorduğu için ödüllendirilen bir yönetici yoktur.

³⁵ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “31-32”.

³⁶ Kofman & Senge, 12.

³⁷ Smith B. & Morpheys G., “Tough Challenges: How Big a Learning Gap?”, *Journey of Management Development*, Vol. 13, No. 9, (1994): “5-13”.

³⁸ Stauffer David, “Kahramanlık Sonrası Dönemin Liderliğine Dair 10 Mit”, *Power*, (Mayıs 1998): 9.

³⁹ Argyris C., *Overcoming Organizational Defences*, (NY: Prentice-Hall Inc., 1990): 164.

6. Organizasyonlardaki Temel Öğrenme Yetersizlikleri

6.1. Problem çözümlerinin yeni sorunlara yol açması

Çoğu zaman sorunlarımızın sebepleri bizi şaşırtır. Oysa tek yapmamız gereken geçmişteki başka problemlere kendi bulduğumuz çözümlere bakmaktır. Sorunları sistemin bir tarafından diğerine kaydıran çözümler çoğu kez farkedilmeden kalır. Çünkü birinci problemi çözmüş olan kişiler genelde bir sonrakini devralanlardan başka kişilerdir.

Hiçbir şey bizim getirdiğimiz çözümler kadar problemlere yol açmaz. En ıstıraplı problemlerimiz yine kendi çözümlerimiz tarafından tetiklenir. Problemleri çözme yolunda harcadığımız her çabanın problemlerin katlanarak artmasına yol açtığı bir durum sözkonusudur.⁴⁰

6.2. Baskının aynı derecede tepki vermesi

Değişim zor bir prosestir. İnsanlardaki yöneliş daha önceden kendileri için tecrübe etmedikleri hiçbir şeye gerçekten inanmamak şeklindedir. İyi niyetli müdahaleler sistemden o müdahalenin yararlarını etkisiz hale getirici tepkiler çağırır. Siz daha çok yüklendikçe sistem de o ölçüde geriye iter. İşleri düzeltmek için daha fazla çaba harcamak daha fazlasına ihtiyaç duyulmasına neden olur.

Bunun bir örneği olarak hükümet müdahaleleri verilebilir. Ne sıklıkta müdahale olursa sistemin bu tür müdahalelere olan hitiyacı o ölçüde artar. Sonuçta başlangıçtan daha kötü bir duruma gelinir.⁴¹

6.3. Kötü sonuçların gecikmeyle gelmesi

Bir eyleme karşı olan tepki doğal olarak bir gecikmeyle meydana gelir. Kısa dönemdeki yararlar uzun dönemdeki zarar arasında bir zaman aralığı vardır. Tipik bir çözüm ilk başta mükemmel olabilir. Beklenen iyileşme gerçekleşip sorun ortadan kalkar. Problem tekrar başgösterene ve daha kötüsü ortaya çıkana kadar belki iki, üç hatta dört yıl geçecektir. Nasıl olsa o zaman geldiğinde insanların ne kadar sık iş değiştirdiği düşünüldüğünde koltukta muhtemelen bir başkası oturuyor olacaktır.

Bugün uygulanan politikaların çoğu kısa vadede, bir işletmede rakamların iyileşmesini sağlayabilir. Fakat uzun vadeli durumlarda bu tip kararları uygulayan yöneticiler artık yolun sonuna gelmiştir.⁴²

⁴⁰ Argyris & Schön, 9.

⁴¹ I. Price, "Organizational Memetics: Organizational Learning as a Selection Process", *Management Learning*, No. 26, (1995): "299-318".

⁴² Jeffery Pfeffer, "Söyleşi: İnsanı Merkeze Alan Yönetim", *Power*, (Mayıs 1998): 41.

6.4. Kolay çözümün etkisiz kalması

Hepimiz problemlere bildik çözümler uygulamaya, en iyi bildiğimiz şeye sarılmaya yatkındır. Eğer çözümün görülmesi kolay olsaydı yada herkes için açık olsaydı, zaten o zamana kadar çoktan çözülmüş olurdu. Temel sorunlar duruyor veya kötüleşiyor iken bildik çözümlerde diretmek sistemsiz düşüncenin kuşku götürmez bir göstergesidir.

Hazır bir çözüme adapte olarak kullanmak ile o çözümün keşfedilmesi arasında bir denge olmalıdır. Son teknolojinin alınarak kullanılması kısa dönemde yararlı sonuçlar doğurabilir ancak uzun dönemli başarıların gelmesi için yeni teknolojilerin keşfedilmesi önem kazanmaktadır. Organizasyonların büyük bölümü uzun dönem yerine daha acil olan kısa dönemli şartlara odaklaşmaktadırlar.⁴³

6.5. Çözümlerin sistemi zayıflatması

Bazen kolay yada bildik çözüm sadece etkisiz olmakla kalmaz ayrılık yaratıcı ve tehlikeli de olabilir. Sistemsiz çözümleri uygulamanın uzun dönemde ortaya çıkan ve kendini gizleyen olumsuz sonucu gittikçe daha çok çözüme ihtiyaç duymaktır. Kısa dönemli iyileşmelerin uzun dönemli bağımlılığa yol açması olgusu o kadar yaygınlaşmıştır ki sistem düşüncesini geliştirenler buna bir ad takmışlar ve “işin yükünü mücadelecilere kaydırma” demişlerdir. Bunların hepsi ana sisteme yardımcı olur, ama sistemi temelde öncesinden daha zayıf ve yardıma muhtaç durumda bırakır. İş hayatında ise yükü danışmanlara ve yardımcılara kaydırırız. Bu da şirketi onlara bağımlı kılar ve yöneticilerin kendi problemlerini çözme eğitimi ihmal edilir.⁴⁴

Öğrenen organizasyonlarda, bugünün optimal çözümlerinin birkaç ay için iyi kötü uygun olabileceği, ancak bir sonraki yıl için kaçınılması gereken durumlara yol açacağı vurgulanır. Bu nedenle sonu gelmeyen analizlere takılıp kalmak yerine bugünün çözümlerini iyileştirme yolunda sürekli çalışma içine girilir.⁴⁵

6.6. Optimal hızın aşılması

Tüm doğal sistemler içsel olarak optimum büyüme hızlarına sahiptir. Optimal hız mümkün olan en hızlı büyüme oranının çok altındadır. Kanserde olduğu gibi büyüme aşırı hale gelince sistemin kendisi yavaşlıyarak bunu telafi etmeye çalışacak, belki de bu süreç içinde organizasyonun hayatta kalması tehlikeye girecektir.

Çalışanlara ne yapmalarından çok ne yapmamalarının söylenmesi ve açıkça ifade edilmiş sınırlar konulması bir işletmenin freni şeklinde görülebilir.⁴⁶

⁴³ Easterby, 1092.

⁴⁴ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “71-72”.

⁴⁵ Chip Robie, “Your Management Culture: Crocodile or Dinosaur?”, *Managers Handbook*, Vol. 2, No. 2, (February 1997): 2.

⁴⁶ Robert Simons, “Control in an Age of Empowerment”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 3, (March-April 1995): 82.

6.7. Neden ve sonuç arasındaki zayıf ilişki

Yukarıda anlatılan problemlerin hepsinin altında karmaşık insani sistemlerin temel bir özelliği yatmaktadır: Neden ve sonuç, zaman ve mekanda yakın değildir. Çoğumuz nedenle sonucun zaman ve mekanda birbirine yakın olduğunu düşünürüz. Zorluklarımızın kökeni ne inatçı problemler ne de kötü ruhlu hısımlar değil, fakat biziz.

Karmaşık sistemlerde gerçekliğin mahiyeti ile bizim bu gerçeklik hakkındaki baskın düşünme yollarımız arasında temel bir uyumsuzluk vardır. Bu uyumsuzluğu düzeltmek için atılacak ilk adım nedenle sonucun zaman ve mekanda birbirleriyle yakından ilişkili olduğu kavramını bir yana bırakmaktır. Birbirine karşılıklı olarak bağlı olan çoğu süreçteki ilişki zaman ve mekan olarak birbirinden ayrıdır.⁴⁷

6.8. En yüksek verim çözümünü bulanın zorluğu

Zor bir problemle uğraşmak yüksek kaldıraç gücünün, en az çabayla, kalıcı ve önemli iyileşmelere yol açacak bir değişikliğin nerede yattığını görme konusudur. Tek sorun yüksek kaldıraç değişikliklerinin normal olarak sisteme katılanların çoğu için en az göze görünür olmasıdır. Göze görünür problem, kendi semptomlarına zaman ve mekanca yakın değildir.

Yüksek kaldıraç gücüne sahip değişimleri görmenin basit bir yolu yoktur. Ama buna yaklaştıran düşünme yolları vardır. “Olaylar”ın yerine temeldeki “yapılar”ı görmeyi öğrenmek bir başlangıç noktasıdır. Anlık fotoğraflarla değil değişim süreci terimleri içinde düşünmekte bir başlangıç noktasıdır.⁴⁸

6.9. Sistemi bütün olarak görememe

Yaşayan sistemlerin bir bütünlüğü vardır. Karakteristiklerini bütünden alırlar. Aynı şey organizasyonlar için de geçerlidir. En meydan okuyucu yönetim sorunlarını anlamak için sorunları yaratan tüm sistemi görmek gerekir. Kritik sistem güçlerinin belli bir işlev alanı içinde ortaya çıktığı başka sorunlar da vardır. Kimi diğer sorunlarda da bütün bir endüstrinin dinamiklerini göz önünde bulundurmak gerekir. Buna “sistem sınır prensibi” denir. İncelenmesi gerekenler, etkileşimlerin eldeki sorun için en çok önem taşıyanlar olmalıdır. Burada organizasyonlara özgü dar sınırlar dikkate alınmaz.

Organizasyonel değişkenleri aralarındaki dinamik ilişkilerle birlikte görmeyi başaran yöneticiler; karşılaştıkları problemlerin kaynaklarını dışarıda aramak yerine, bu sorunların nedenlerinin, kendi iç sistemlerinde olduğunu görebilirler.⁴⁹

⁴⁷ Lawrence R. Birkner & Ruth K. Birkner, “Shifting the EH&S Management Systems Paradigm”, Occupational Hazards, (October 1996): 68.

⁴⁸ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “74-75”.

⁴⁹ Nevis, 82.

6.10. Kabahat yükleme

Problemlerimizden ötürü kabahati kendi dışımızdaki koşullara yükleme eğilimi taşırız. Başımıza gelenlere “bir başkası”, rakiplerimiz, basın, piyasada değişen hava, hükümet, sebep olmuştur. Sistem düşüncesi bize “dışımız” diye bir şey olmadığını gösterir. Siz ve problemlerinizin nedeni tek bir sistemin parçasıdır. Çare sizin düşmanınızla ilişkinizde yatar.⁵⁰

Karmaşık sistemlerde bir problemin çözümü farklı kültürlerden birçok kişinin katkısını gerektirir. Bu nedenle kültürel sınırların ötesine geçecek bir haberleşme sistemi bulunmalıdır. Bu haberleşme sistemi karşılıklı suçlama şeklinde değil karşılıklı anlaşma şeklinde çalışmalıdır.⁵¹

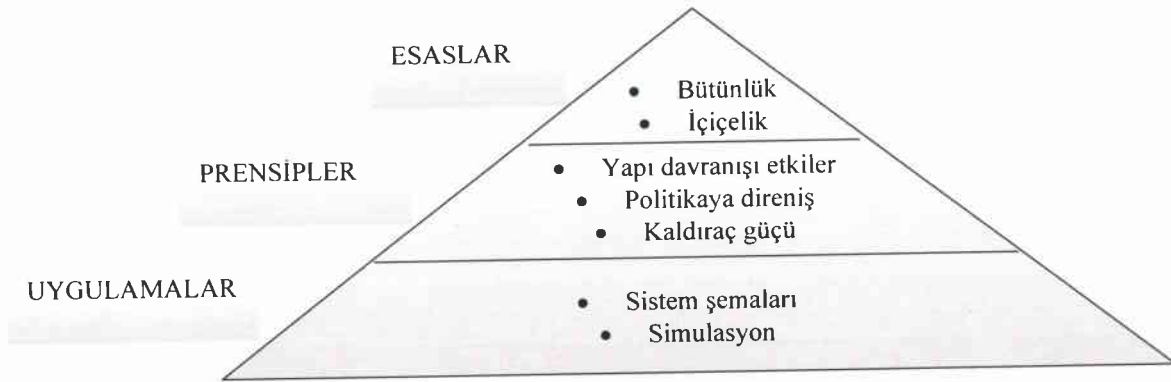
⁵⁰ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncesi ve Uygulaması, “77-78”.

⁵¹ Edgar H. Schein, “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”, Sloan Management Review, Vol. 38, No. 1, (Fall 1996): 19.

II. NİTELİKLERİ OLUŞTURAN DİSİPLİNLERİN AYRINTILI İNCELENMESİ

1. Sistem Düşünme Modeli

Günümüzde dünyanın sağlıksızlığının onu bir bütün olarak görme yetersizliğimizle doğru orantılı olması şaşırtıcı değildir. Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplindir. Şeylerden çok karşılıklı ilişkileri, statik enstantenelerden çok değişim düzenlerini görmek için bir çerçevedir. Bir genel disiplinler kümesidir. Yaşayan sistemlere benzersiz karakteristiklerini veren karmaşık incelik birbiriyle bağıntılılığı açıklar.



Şekil 2-1. Sistem düşünce modeli

1.1. Sistem modeli

Karmaşıklık, güven ve sorumluluğu tahrip edebilir. Sistem düşüncesi, birbirine bağımlılık çağına girdiğimiz sıralarda birçoğumuzun duyduğu bu umutsuzluk duygusunun panzehiridir. Karmaşık durumların temelindeki yapıları görmek için bir disiplindir. Şöyle ki; bütünü görerek sağlamlığı geliştirmeyi öğreniriz. Bunu yapabilmek için sistem düşüncesi bir dil sunar. Bu dil düşüncemizi yeniden yapılandırmakla işe başlar. Sistem modeli içerisinde bakıldığında bazı sistematik yapıların tekrar tekrar karşımıza çıktığı görülebilir.⁵²

Sistem düşüncesi beş öğrenme disiplininin tümünün altında yer alan kavramsal temel taşıdır. Tümü de parçaları görmekten bütünü görmeye, insanları çaresiz tepkiciler olarak görmekten kendi gerçekliklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki

⁵² Peter M. Senge, "The leader's new work: Building Learning Organizations", Sloan Management Review, Vol. 32, No. 1, (Fall 1990): "7-24".

göstermekten yağrını yaratmaya doğru bir zihniyet değışmesi ile ilgilidir. Sistem düşüncesi olmadan öğrenme disiplinlerinin bütünleştirilmesi mümkün değildir.

Birçok sistemde aşkar olanı yapmak her zaman aşkar olan çözümü doğurmaz. Gerçek sistem görüşü geliştirilmezse getirdiğimiz çözümlerin etkileri sisteme yansıdığında daha sert önlemler almanın gerekeceğı bir kısır döngü yaratabilir. Sistemlerde iki türlü karmaşıklık mevcuttur. Birincisi ayrıntı karmaşıklığı, ikincisi ise dinamik karmaşıklık.

Ayrıntı karmaşıklığı tahmin ve iş analiz araçları yardımıyla çözülebilir, ancak dinamik karmaşıklıkta sonuçlar geniş bir zaman dilimi içine yayılırlar ve belirgin değildirler. Alışılmış plan, tahmin ve analiz yöntemleri dinamik karmaşık sistemlerin analizinde yeterli değildir. Dinamik karmaşık sistemlerde müdahalelerin kısa ve uzun dönemdeki sonuçları farklıdır. Sistemin farklı bir yerinde çok farklı sonuçlar dizisi oluşur. Eğer aşkar müdahaleler beklenmeyen sonuçlar doğuruyorsa dinamik karmaşıklık vardır. Yönetimdeki gerçek güç dinamik karmaşıklığın analizi ile mümkündür.

Bir sorunun altında yatan başlıca karşılıklı ilişkileri görmek ne yapılabileceğı konusunda yeni bir kavrayışa götürür bizi. Kısır döngüye ulaşılan ve her etkinin daha fazla etki gerektirecek sonuçlar doğurduğu sistemlerde bu döngünün tersine döndürölüp döndürölemeyeceğı araştırılmalıdır.

Sistem düşüncesinin temeli bir zihniyet değışliğinde yatar:

- doğrusal sebep sonuç zincirlerinden çok karşılıklı ilişkileri kavramak,
- anlık resimlerden çok değışim süreçlerini kavramak

Sistem düşüncesi “feedback” yani geribesleme kavramının sistemlerin durumunu ne yönde etkilediğini çözmek ile başlar.

1.2. Nedensellik döngüsü

Gerçek sistemler döngülerden oluşur ancak biz bunları düz çizgiler olarak görürüz. Gerçekte son derece basit görölen sistemler bile bir döngüye sahiptir. Bu sistemlerdeki geribesleme kavramı ise herhangi bir karşılıklı etki akışı anlamına gelir. Sistemlerde her etki aynı zamanda hem sebep hemde sonuç olabilir ve her sonuç sisteme pozitif veya negatif yönde etki yapabilir. Sistem düşünme modeli nedensellik çevrimleri dilini kullanır.⁵³

Bu nedenlerledir ki, sistem düşüncesi nedensel düşünme sisteminin karşısında yer alır. Nedensel düşünce sisteminde bir olayın sorumluluğunun kime ait olacağı kuşkuludur. Sistemde müdahaleyi doğuran şey sorumlu olarak gösterilir. Bu yaklaşım da suçluyu dışarda arama suçu başkasına atma yaklaşımıyla sonuçlanır. Geribesleme ve sistem düşüncesinde sorumluluk sistemin her taraflarında eşit dağılmış olarak görülür.⁵⁴

⁵³ Birkner & Birkner, 68.

⁵⁴ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüüşü ve Uygulaması, “85-90”.

1.3. Geribesleme ve gecikme

İki tip geribeslemenin varlığından bahsedilebilir: pozitif geribesleme (güçlendirici geribesleme) ve negatif geribesleme (dengeleyici geribesleme). Sisteme uyguladığımız her etki zaman içerisinde giderek artan veya hızla azalan sonuçlar doğuruyorsa pozitif bir geribesleme vardır. Hatta baştaki etki kalksa bile sistem ilerleme veya gerileme yönünde giderek artan yönde harekete geçer. Bunun en güzel örneği para piyasasındaki bir etkinin mali bir krize yol açmasıdır.

Pozitif geribesleme görülen sistemler “kartopu etkisi”, “treni kaçırmama”, “kısır döngü” gibi isimlerle de ifade edilir. Bir yöneticinin bir çalışana önem verip ona yardımcı olması, kendisine değer verilen çalışanın daha çok gayret göstermesi, bunun sonucunda yöneticinin başarılı olan çalışanına daha çok yardımcı olması pozitif bir geribesleme örneğidir. Bunu tam tersi, yani çalışanın başarısız olması, bunun sonucunda daha az yardım görmesi daha çok başarısız olması süreci de aynı şekilde pozitif bir geribesleme sürecidir.

Şirketlerin hızlı büyümeleri veya ani çöküşleri bu tür süreçlerdir. Başlangıçta sonuçlar etkisiz bile gözükse giderek birbirlerini kuvvetlendirerek arttığından işletmeleri gafil avlayabilir. Ancak hiçbir sistem sonsuza kadar bu şekilde bir etkiyle hareket edemez. Belli bir noktada daha kapsamlı bir sisteme veya kendi sınırlarına ulaştığında yavaşlayıp durur. Giderek daha başarılı olan çalışan için bu sınır, bireysel yeteneği veya beyin kıvrımlarının sayısı olabilir.

Negatif yani dengeleyici geribesleme sistemin belli bir hedef değere doğru hareket etmesini sistemin belli bir farkı azaltacak yönde hareketini sağlar. Sonucu oluşturan etkinin miktarı üzerinde etkilidir ve etkinin miktarını azaltarak veya güçlendirerek sistemin kararlı hale oturmasını sağlar. İki kur arasında paritenin sabit tutulması buna bir örnektir. Herhangi bir yöne doğru değişim olduğunda o yönün tersine değişimle orantılı etki yaratılarak denge sağlanır.

Her sistemin belli bir gündemi ve amacı vardır. Negatif geribeslemeli sistemler belli bir dengeye oturma eğiliminde olan sistemlerdir. Gerçekte doğal sistemler dengeye oturacak yönde hareket ederler. Sisteme yapılan etkiler ne yönde olursa olsun sistem bu etkileri yok edecek yönde çalışır. Bireyler değişimi istese bile sistem statükoyu korur.

Aynı sonuçları alan bir sistem sanki duruyor izlenimi verebilir ancak dengeleyici sistemler hiçbir zaman durmazlar. “Aynı yerde kalabilmek için sürekli koşturmak” değişimi bu tür sistemler için uygun bir anlatımdır.

Organizasyonda değişiklik yapmaya girişen liderler bu sistemin direnişiyle karşılaşılır. Yapılan çalışmalar geçici etkiler doğurmakta ve bu etki zamanla azalmaktadır. Çabaların başarıya ulaşması dengeleyici sistemin amacının teşhis edilmesiyle mümkündür. Bu etki değişmeye karşı direniş olarak ortaya çıkar.

Değişim yeni prosedürlerin ortaya konulması, yeni eğitim programlarının verilmesi, ve yeni girişimlerin yapılması ile aynı anda gerçekleşmez. En iyi durumda bu girişimler yavaş ve arka planda sürekli gelişen bir adaptasyon sürecini başlatır. Gerçek yenilikler ancak küçük gruplarda hızlı ilerler.⁵⁵

⁵⁵ Price, 11.

Doğal olarak tüm süreçler belli bir gecikmeye sahiptir. Bir sistemin gecikmesi hem etkiden tepkilerin oluşması aşamasında, hemde oluşan tepkilerin sisteme geribesleme olarak yansması aşamasında olabilir. Her iki durumda da sistemi kavramamızı ve kontrol etmemizi güçleştirirler.

İçerisinde ciddi gecikmeler bulunduran sistemler bizi hatalı davranışlara sevkedebilir. Bu denele öncelikle sistem gecikmeleri minimum seviyeye indirgenmelidir. Örneğin bir işletmenin stok ve satış arasında denge sağlaması ve satış sürecini yönetmesi son derece güç iken, satış sürecinin kısaltılması çıkabilecek bir çok sorunun önüne geçebilir.

Eylemlerle sonuçları arasındaki gecikmeler organizasyonlarda oldukça belirgindir. Bu gün bir projeye yapılan yatırımın sonuçları bir iki yıl sonra alınacaktır. Ancak her zaman bu gecikmeler farkedilemez ve istikrarsızlığa yol açabilir. Sistemler içerisinde büyük gecikmeler olması kontrolü zorlaştırır. Belli bir hedef doğrultusunda çalışan yöneticilerin bu zaman gecikmelerini belirleyememeleri hedeflerin ötesine geçilmesine ve tekrarlama zincirlerinin oluşmasına yol açabilir.⁵⁶

1.4. Büyümeye sınır durumu

Tipik olarak birçok insan büyümeye sınır durumlarına daha sıkı bastırmak çabasına girerek tepki gösterir. Bu anlaşılabilir bir tepkidir. İlk aşamalarda iyileşme görebildiğinizde, aynı çabayı daha çok göstermek istersiniz, çünkü çabalar iyi sonuç vermektedir. İyileşme hızı yavaşladığında, daha da çok çaba göstererek bunu telafi etmek istersiniz. Ne yazık ki bilinen yöntemlere ne kadar çok yüklenirseniz, dengeleyici süreçte o denli çok direnir ve çabalarımız da o denli boşuna olur.

Büyümeye sınır durumlarıyla uğraşmanın bir başka yolu daha vardır. Büyümeye sınır durumlarının her birinde kaldıraç gücü dengeleme döngüsündedir, pekiştirme döngüsünde değildir. Sistemin davranışını değiştirmek için sınırlayıcı etkeni teşhis etmek ve değiştirmek gerekir. Organizasyon içerisindeki ekiplerin etkinliği de bu sınır durumundan etkilenirler.⁵⁷

Büyümeye sınır yapısından alınacak bir ders daha vardır. Daima daha sınırlayıcı etkenler olacaktır. Bir sınırlama kaynağı bertaraf edildiğinde veya güçsüzleştirildiğinde büyüme yeniden tesis edilmiş olur ta ki yeni bir sınırlama kaynağı ile karşılaşılana kadar.

Bu durumda semptomatik çözümlerden kaçınılmalıdır. Bir problemin temel nedenlerine değil de sadece semptomlarına yönelik çözümler en iyi halde kısa dönemli iyileşmeler sağlayacaktır. Uzun dönemde problem tekrar ortaya çıkacak ve semptomatik karşılık için yeniden bir baskı doğuracaktır. O arada temele inen çözümler bulabilme yeteneği körelebilir.⁵⁸

1.5. Sıkıntının başka yöne kaydırılması

Sıkıntıyı başka tarafa kaydırmak ve semptomatik çözümlere yönelmek kısa dönemde olumlu sonuçlar vereceğinden asıl problemin çözümüne olan ihtiyacı da ortadan kaldırabilir

⁵⁶ Senge, "The leader's new work: Building Learning Organizations", 7.

⁵⁷ C. D'Andrea & C. O'Brien & Anthony F. Buono, "Building Effective Learning Teams: Lessons From the Field", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 61, No. 3, (Summer 1996): 4.

⁵⁸ Senge, *5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, "107-116".

ve sorun daha da çözülmesi güç bir hal alabilir. Bir süre sonra semptomatik çözümler insanlar için tek çözüm yolu haline gelir. Bilinçli bir karar olmaksızın bu tip çözümlere yönelerek sıkıntı başka noktalara kaydırılmış olur.

Sıkıntının başka yöne kaydırılmasının çok tekrarlanan bir özelliği amaçların erezyona uğramasıdır. Amaçlarımız ve şu anki durumumuz arasında bir açık belirdiğinde ortaya iki ayrı yol çıkar. Ya durum iyileştirilecek ya da amaçlar küçültülecektir. İşletmeler zaman içerisinde yüksek görünen hedeflerin peşinde koşarak başarısız olmak yerine hedef küçültme yöntemine sık başvurmaktadırlar.

Sıkıntıyı başka tarafa kaydırma yapıları kısır döngünün temel dinamiğidir. Tümünde de semptomatik çözümleri tercih etme, temel sorunlara yönelme yeteneğinin körelmesi ve semptomatik çözümlere gittikçe artan bağımlılık olgusu yer alır. Bu tanıma göre organizasyonlar ve toplumlar da bireyler gibi kısır döngünün içerisine düşebilirler.

Sıkıntıyı başka tarafa kaydırma yapılarıyla başatmak gerçek çözümlere yönelme yeteneğinin arttırılması ile mümkündür. Bunun için de uzun dönemli bir oriyantasyon ve vizyon paylaşma duygusu gerekir. Semptomatik çözümlerin önüne geçebilmek için kağıt üzerinde güzel görünen çözümler hakkında doğruyu söylemeye hazır olmak gerekir. Ne kadar kötü olursa olsun bir durumun kabul edilmesi semptomatik çözümlerin önüne geçmekte yararlı olabilir.

Kimi zaman semptomatik çözümler de uygulanabilir. Örneğin sigara kullanmaktan çok rahatsızlanmış bir kişinin tedavisinde birincil semptomları önlemek için bir tedavi getirilebilir ancak bu tedavi gerçek problem olan sigara kullanımının önüne geçilmesi çözümünü yarıda bırakmamalıdır, yani semptomatik çözümler sanki gerçek çözümmüş gibi uygulanmamalıdır.

Eğer işler bir müddet düzelme gösterdikten sonra yine kötüleşiyorsa, sistemin genel sağlığı giderek bozuluyorsa ve insanlarda giderek artan bir umutsuzluk duygusu yaygınlaşıyorsa bir “sıkıntıyı başka tarafa kaydırma” mekanizması işlemektedir. Bu durumda önce problem semptomu belirlenir. Daha sonra temel çözüm saptanır. Bu, kalıcı bir iyileşme sağlayacağına inandığınız bir çözüm olmalıdır. Ardından eğer gerekiyorsa semptomları kısa bir süre için düzeltebilecek bir veya birden çok semptomatik çözüm belirlenir.⁵⁹

1.6. Kaldıraç gücü ilkesi

Büyümeye sınır ve sıkıntıyı başka tarafa taşıma gibi araçların amacı eylemlerin temelinde yatan yapıların görülüp kavranmasını ve dolayısıyla kaldıraç gücünün bulunmasını sağlamaktır.

En iyi sonuçlar büyük ölçekli çabalarla değil, küçük iyi odaklanmış eylemlerle elde edilir. Sistemli düşünmediğimizde, dikkatimizi stresin en büyük olduğu semptomlara yöneltiriz. Semptomları onarır veya düzeltiriz. Ama böylesi çabalar olsa olsa işleri sadece kısa dönemde iyileştirir, uzun dönemde ise kötüleştirir.

Bir büyümeye sınır yapısında yapılacak en kötü şey pekiştirme sürecina sıkı bastırmaktır. Yöneticiler zaman içine yayılan sebep-sonuç ilişkisini görememe şeklindeki

⁵⁹ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “107-127”.

klasik öğrenme yetersizliğinin kurbanı olurlar. Bir sistem düşüncesi uygulayıcısı önce kilit problem semptomunu, sonra da buna karşılık ortaya çıkabilecek semptomatik ve temel çözümleri belirlemelidir.

Kritik performans standartlarına iyi koşullarda olsun kötü koşullarda olsun daima tutunmak ve bu standartları karşılamak için gereken şeyi yapmak hayati önem taşımaktadır. En önemli standartlar, müşteri için en çok önem taşıyan standartlardır. Bunların arasında ürün kalitesi (dizayn ve yapım), teslim hizmeti, servis güvenilirliği ve kalitesi ile servis personelinin yakınlık ve ilgisi sayılabilir.

Düşük yatırım, artan müşteri talebini karşılamak için gerçekte ihtiyaç duyulandan daha düşük kapasitenin kurulması anlamına gelir. Büyüme ve düşük yatırım olgusunu herkesin pek çok çalışmasına rağmen (düşük yatırımın bir işaretidir bu) bir şirketin potansiyel büyümesine ulaşamamasından tanımak mümkündür. Genel olarak ortada sürekli bir mali stres vardır. Bu stres ironik bir biçimde düşük yatırımın hem nedeni hem de sonucudur. Mali sıkıntı agresif yatırımı zorlaştırır ya da olanaksız kılar. Ancak bugünün mali sıkıntısını yaratan dünyanın düşük yatırımdır.

Yakından bakarsanız, şirket veya sanayi dalı içinde erozyona uğrayan veya düşen kalite standartlarını da görürsünüz. (Kaliteden, bir müşteri için önem taşıyan her şeyi, ürün kalitesi, servis kalitesi ve sipariş teslim güvenilirliğini anlarız.) Standartlar erozyona uğramakta veya rekabetle birlikte sürekli ilerleyememektedir. Bunun sonucunda da müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek kapasiteyi oluşturmak için gerekli yatırım yapılamamaktadır.

Bu durumu örten palyatif “sıkıntıyı başka tarafa kaydırma” tedbirleri olur. Reklamları arttırma, indirim yapma gibi. Sistem düşüncesini uygulama sanatı, tüm yönetim ortamlarını işgal eden ayrıntı, baskı ve zıt akımlardan oluşan karmaşanın ortasında karmaşık, ince yapıları görüp teşhis etmekten geçer. Bir yönetim disiplini olarak sistem düşüncesini başarabilmenin özü, başkalarının salt tepki gösterecek olaylar ve güçler olarak gördüğü şeyleri olay örgüler olarak görebilmektir.⁶⁰

2. Bireysel Uzmanlaşma

Organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme meydana gelmez. Bireysel öğrenmenin otomatik olarak organizasyonel öğrenmeye yol açacağını düşünmek yanıltıcıdır.⁶¹

Araştırma-geliştirme, şirket yönetimi veya işin başka bir yönü olsun, etkin güç insandır. İnsanların da kendi iradeleri, akılları ve kendi düşünüş tarzları vardır. Çalışanların kendileri büyüme ve teknolojik gelişme araçları için yeterince motive edilmemişlerse, o zaman büyüme de, üretkenlik artışı da, teknolojik gelişme de olmayacaktır.

⁶⁰ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “117-127”.

⁶¹ Paul S. Adler & Robert E. Cole, “Designed for learning: A tale of two auto plants”, *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 3, (Spring 1993): 85.



Şekil 2-2. Kişisel uzmanlık modeli

Yöneticiler kendi işlerini yeniden tanımlamalıdır. Bir zamanların planlama, organizasyon ve kontrol doğmasından vazgeçilip bu kadar çok insanın hayatı için sorumluluklarının neredeyse kutsal oluşunun bilincine varmalıdırlar. Yöneticilerin temel ödevi insanlara olabildiğince zengin bir yaşam sürmeleri için buna imkan veren koşulları sağlamaktır.

Bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasında bir dönüşüm süreci mevcuttur. Bu dönüşüm süreci bu dönüşüm organizasyon belleği ve yapıları ile iç içedir. Bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasındaki bu dönüşüm süreci iyi şekilde tarif edilmeden öğrenme sürecinin organizasyon hedef, vizyon ve değerlerine hizmet edecek şekilde sürekli hale getirilmesi mümkün değildir.⁶²

Organizasyon içerisinde üç tür öğrenmeden bahsedebiliriz: ifade edilmeyen öğrenme, kural tabanlı öğrenme, ve arka plan öğrenmesi. İfade edilmeyen öğrenme iş akışı içerisinde tecrübenin paylaşımıyla elde edildiğinde formüle edilmesi güçtür. Kural tabanlı öğrenme açıktır. Belirli durumlara uygun kurallar karşı düşürülerek gerçekleşir. Arka plan öğrenmesi ise organizasyon kültürünün bir parçası olarak gerçekleşir. Konuşmalar, vizyon, misyon, ve hikayeler gibi sözlü iletişimle sağlanır.⁶³

Yetenek ve beceri üzerine kurulu olmakla birlikte bireysel uzmanlık, yetenek ve becerinin ötesine geçer. İnsanın yaşamına yaratılan bir yapıt olarak yaklaşması, yaşamın tepkici bir açıdan değil de yaratıcı bir açıdan yaşanması anlamına gelir. Yaratma tutkusunu inanışlarla, milliyetle, itikatla, eğitim durumuyla sınırlı değildir, bu duygu herkeste vardır.

⁶² Daniel H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, (Fall 1993): 37.

⁶³ Choo C. Wei, "Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions", *Annual Review of Information Science and Technology*, (1993): 23.

Bireysel uzmanlık bir disiplin, hayatımızı entegre ettiğimiz bir faaliyet haline geldiğinde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki, bizim için önemli olanın sürekli olarak aydınlığa kavuşturulmasıdır. Çoğu kez yolumuz üzerindeki problemlerle uğraşırken o kadar çok zaman harcarız ki, herşeyden önce niye o yolu tuttuğumuzu unuturuz. İkincisi, mevcut gerçekliği nasıl gittikçe daha açık olarak görebileceğimizi sürekli olarak öğrenmektir.

İstenen bir yöne doğru ilerlerken belli bir anda nerede olduğumuzu bilmek hayati önem taşır. Vizyonla (istediğimiz şey) mevcut gerçekliğin net bir resminin (istediğimiz şeye göre nerede bulunuyoruz) yanyana getirilmesi, “yaratıcı gerilim” denilen şeyi doğurur. Bireysel uzmanlaşmanın özü, kendi yaşamlarımızda yaratıcı gerilimi nasıl doğurup sürdüreceğimizi öğrenmektir. Bu bağlamda öğrenmek, daha fazla bilgi edinmek anlamına gelmez. Söz konusu olan hayatta gerçekten istenilen sonuçları üretme yeteneğini genişletmektir. Bu, hayat boyu üretici öğrenmedir. Her düzeyde bunu uygulayan insanlara sahip olmadıkça öğrenen organizasyonlar da mümkün olmaz.

Bireysel uzmanlık, kişisel veya profesyonel olsun, hayatın her yönünde özel bir yeterlilik düzeyini akla getirmelidir. Yüksek bireysel uzmanlık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman varmazlar. Bireysel uzmanlık sahip olduğumuz bir şey değildir, bir süreçtir. Hayat boyu süren bir disiplindir. Hayatın yüksek erdemleriyle ekonomik başarı arasında biri olursa öbürü olmaz türünden bir temel ilişki yoktur. Uzun dönemde hayatın yüksek erdemlerini ne kadar çok uygularsak, o ölçüde ekonomik başarıya ulaşırız. Bireysel bir değişim olmadan hiçbir gelişme elde edilemez ve bireysel gelişmenin sağlanabileceği en uygun yer öğrenen topluluklardır.⁶⁴

Kişisel doyumunu işin dışında aramak ve hayatımızın çalışarak geçirdiğimiz önemli bölümünü görmezlikten gelmek, mutlu ve komple insanlar olma fırsatlarını sınırlamaktır. Neden çalışma hayatındaki o harika şeylerden biri olamam? Bu potansiyel işte, çalışmada diğer pek çok yerdekine göre daha çok mevcuttur. Bireysel uzmanlığa hakkıyla bağlı olan bir organizasyonun tavrında kayıtsız şartsız bir bağlılık, kararsızlığa düşmeyen bir cesaret vardır. İsteddiğimiz için istiyoruzdur.

Birçok insan ve organizasyon kişisel gelişmenin yararlarına direnmektedir. İnsanların tam gelişmesinden yana tavır almak, çalışanla kurum arasındaki geleneksel sözleşmeden radikal bir kopuş anlamına gelir. Bazı bakımlardan öğrenen organizasyon geleneksel iş pratiklerinden en radikal kopuştur. Bireysel uzmanlaşmanın verimliliğe ve kar/zarara ne denli katkıda bulunduğunu kimse hiçbir zaman virgülden sonraki üç haneye kadar hesaplayamayacaktır.

Bireysel uzmanlık disiplini, öğrenen bir organizasyonun disiplinler kümesinden sadece biri olarak görülmelidir. Eğer organizasyondaki liderler yerel karar alıcılara kılavuzluk edecek ortak vizyonu ve ortak zihinsel modelleri inşa etme yeteneğine sahip değillerse, organizasyon olarak bireysel uzmanlığa bel bağlamak saf yüreklilik olur.

Kişisel uzmanlık duygusu geliştirmeye başlamanın yolu ona bir disiplin, yararlı olması için tatbik edilmesi gereken bir pratikler ve prensipler dizisi olarak yaklaşmaktır. Ancak bireysel gelişmeyle ortaya çıkan yeni fikirler gerçek etkisini birkaç kişinin elinde kalmasıyla değil daha geniş şekilde paylaşılmasıyla mümkündür.⁶⁵

⁶⁴ Kofman & Senge, 6.

⁶⁵ Garvin, 87.

2.1. Kişisel vizyon

Kişisel vizyon insanın içinden gelir. Çoğu yetişkinde gerçek vizyon duygusu pek yoktur, amaçlarımız ve hedeflerimiz vardır, ama bunlar vizyon değildir. Ne istedikleri sorulduğunda birçok yetişkin kurtulmak istedikleri şeyleri söyleyeceklerdir.

Azalan vizyonun daha ince, daha karmaşık bir biçimi “dikkati sonuçlar üzerinde değil araçlar üzerinde” toplamaktır. İkincil hedefler üzerinde değil de en sonunda ulaşılabilecek asli istekler üzerinde yoğunlaşmak bireysel uzmanlığın bir köşetaşdır.

Gerçek vizyon amaç fikrinden soyutlanarak kavranamaz. Bunu anlatmanın bir yolu mutluluğun en dolaysız olarak insanın amacıyla tutarlı yaşamasının bir sonucu olabileceğini söylemektir. Vizyon amaçtan farklıdır. Amaç bir yönelişe genel bir başlığa benzer. Vizyon ise spesifik bir istikamet, arzulanan bir geleceğin resmidir. Amaç soyuttur, vizyon somuttur. Amaç insanın kapasitesini gökleri aşacak şekilde ilerletmektir. Vizyon, 1960’ların sonunda aydaki bir insandır. Amaç olabileceğimin en iyisi olmak, mükemmelliktir.

Ortada bir vizyon olana kadar, hiçbir şeyin meydana gelmeyeceği gerçekten söylenebilir. Ama temelde yatan bir amaç duygusu, bir çağrı olmadan da, bir vizyonun salt iyi bir fikir olarak kalacağı da aynı ölçüde doğrudur. Buna karşılık vizyonsuz bir amaç da uygun bir ölçek duygusuna sahip olmayacaktır.

Vizyon çoğu kez rekabetle karıştırılır. “Vizyonum öbür takımı yenmektir” diyebilirsiniz ve gerçekten de rekabet bir vizyonu ayarlamamanın, düzeyleri belirlemenin yararlı bir yoludur. Vizyona ulaştıktan veya ulaşamadıktan sonra sizi sürükleyen, yeni bir vizyon koymaya iten şey amaç duygusudur. İşte bu nedenle bireysel uzmanlık bir disiplin olma durumundadır. Bu, insanın gerçekten istediği şey üzerinde, vizyonları üzerinde, sürekli olarak odaklaşması ve yeniden odaklaşması sürecidir.

En yüksek bireysel uzmanlık düzeyine sahip kişileri diğerlerinden ayırdeden insanın vizyonu için tavrı alma cesaretidir. Japonlar usta tavrı için şöyle der: “Eğer bir kopma yoksa, bir insanın vizyonu ile arasına bir saç kılı bile giremez.”⁶⁶

Bir bakıma vizyonun açıklığa kavuşturulması bireysel uzmanlığın en kolay yönlerinden biridir. Çoğu kişi için daha zor kısmı mevcut gerçeklikle yüzleşmekle başlar. Gerçeklikle yüzleşme çoğu zaman ağırlı bir süreçtir ancak her zaman gereklidir.⁶⁷

2.2. Yaratıcı gerilimin oluşturulması

Vizyonlar açık bile olsa insanlar çoğu zaman vizyonları hakkında konuşmakta zorlanırlar. Çünkü vizyonumuzla gerçeklik arasındaki açıkların had safhada farkındayızdır. Bu açıklar bir vizyonu gerçekdışı veya hayalci gösterebilir. Bizi yüreksizleştirebilir veya bize çaresizlik duygusu verebilir. Ancak vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açık aynı zamanda bir enerji kaynağıdır. Eğer ortada bir açık olmasaydı, o zaman vizyona doğru ilerlemek için herhangi bir eyleme da ihtiyaç olmazdı. Gerçekten de bu açık yaratıcı enerjinin kaynağının kendisidir. Bu açığa yaratıcı gerilim diyoruz.

⁶⁶ P. Wack, “Scenarios: Uncarted ahead”, *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 1, (September/October 1985): “73-89”.

⁶⁷ Keith D. Denton, “Building a Shared Vision”, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 62, No. 1, (Winter 1997): 36.

Yaratıcı gerilim ilkesi bireysel uzmanlaşmanın merkez ilkesidir ve disiplinin tüm unsurlarını birleştirir. Ancak yaratıcı gerilimin belli bir yönde eğilimi yoktur. O, bir vizyonun mevcut gerçeklikle uyuşmadığını kabullendiğimiz anda harekete geçen bir güçtür. Yine de yaratıcı gerilim çoğu kez üzüntü, cesaretini kaybetme, umutsuzluk veya kaygı gibi duygulara yol açar. Bu o kadar sık olur ki, insanlar bu duyguları yaratıcı gerilimle karıştırırlar.

Performans açıklığının farkında olmanın bir diğer faydası bir organizasyonun öğrenme ihtiyacının farkına varması veya o an uygulamada olan görüşlerin hatalı olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.⁶⁸

Meydana gelmeyen bir vizyon hakkında derin bir cesaretsizliğe kapılırsak bu cesaretsizlik yükünü sırtımızdan atmak için güçlü bir dürtü hissedebiliriz. Acil bir çare vardır o da vizyonu düşürmektir. Mevcut gerçeklikten sapan bir vizyona sahip olduğumuzda, bir açık ortaya çıkar. Ancak vizyonu bir kerelik düşürmek veya küçültmekle iş bitmez. Er geç gerçekliği yeni, küçültülmüş vizyondan öteye çeken yeni baskılar ortaya çıkacak, bu da vizyonu daha da düşürmek için yeni baskılara yol açacaktır.

Kişisel amaçlarımızdaki erozyon da göze çarpmadan sürer gider, sürdürmek istediğimiz ilişkiler, yapmak istediğimiz iş, içinde yaşamak istediğimiz dünyaya ilişkin düşlerimizi giderek azar azar feda ederiz. Organizasyonlarda amaçlar duygusal gerilime olan toleransın düşüklüğünden ötürü erozyona uğrar. Kimse kötü haber getiren haberci olmak istemez. İzlenecek en kolay yol kötü haber yokmuş gibi davranmak, hatta daha da iyisi, “zafer ilan etmek”, haberin değerlendirilmesine kıstas olan standardı düşürerek kötü haberi yeniden tanımlamaktır.

Duygusal gerilimle yaşamak istemediğimizde amaçlarımızın erozyona uğramasına izin veriyoruz demektir. Öte yandan eğer yaratıcı gerilimi kavramışsak, ve vizyonumuzu düşürmeyerek onun işlemesine izin verirsek, vizyon aktif bir güç haline gelir. Yaratıcı insanlar vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açığı değişim için enerji yaratmakta kullanır.

Yaratıcı gerilime hakim olmak, insanın “başarısızlığa” bakış şeklinde dönüşüme yol açar. Başarısızlık en basit bir ifade ile, vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açığın kanıtı olan bir hedefin gerisinde kalıştır. Başarısızlık bir öğrenme fırsatıdır. Şenleri öğreniriz:

- mevcut gerçeklik hakkında doğru olmayan betimlemeleri,
- kimi stratejilerin beklenen sonuçları vermediğini,
- vizyonun yeterince açık olmadığını.

Başarısızlıklar bizim değersiz veya güçsüz olduğumuzu göstermez.

Mevcut gerçekliğin kendisi birçoğumuz için düşmandır. Var olana karşı mücadele ederiz. Mevcut gerçeklik karşısında bizi yaratmak istediğimiz şey çekmez. Daha çok elimizde olan şey iter. Bu mantıkla, korku ne kadar derinse, varolandan o denli nefret ederiz, değişmek için o denli çok motive oluruz. İşler iyice kötüleşmesi beklenir, yoksa insanlar herhangi bir temelli değişikliğe gitmezler.

⁶⁸ Nevis, 80.

Yaratıcı gerilime hakim olma bizim gerçekliğe karşı tüm tavrımızda temel bir kaymaya yol açar. Mevcut gerçeklik düşman olmaktan çıkar, müttefikimiz olur. Mevcut gerçekliğe doğru, içe nüfuz eden bir bakış açık, anlaşılır bir vizyon kadar önemlidir.

Yöneticiler bu gerilimi yaratabilirler. Yaratıcı gerilim vizyonun ve mevcut gerçekliğin açık şekilde kavranmasını gerektirir. Ancak bu durumda dahi beklenen değişim oluşmayabilir. Değişimin oluşması çalışanların bu değişimin pozitif sonuçlar doğuracağına inanmalarını gerektirir. Bu görev yöneticiye aittir.⁶⁹

2.3. Yapısal çatışma

Çoğumuz gerçekten istediğimiz şeyi yaratma kabiliyetimizi sınırlayan iki zıt inanıştan birine sahibizdir. Daha yaygın olanı güçsüzlüğe inanıştır. Gerçekten aldırış ettiğimiz şeyleri varetmekteki yetersizliğimize inanırız. Öteki inanış değersizliği merkez alır. Gerçekten arzuladığımız şeye sahip olmayı haketmiyoruzdur.

Güçsüzlüğümüze veya değersizliğimize inancımız veri olunca, yapısal çatışma, sistemik güçlerinin her vizyon arayışımızda bizi başarıya ulaştırmaktan alıkoymak için işin içine girdiği anlamına gelir. Yine de bazen başarılı oluruz ve gerçekte çoğumuz hiç olmazsa hayatımızın bazı alanlarında hedef belirlemede ve bu hedefe ulaşmada uzmanlaşırız.

Özellikle alttaki güçsüzlük inanışı gerçekte değişmez. Önemli başarılarla rağmen, birçok “çok başarılı kişi” kişisel ve aile ilişkileri yada huzur ve ruhsal doyum duygusuna ulaşma yetenekleri gibi hayatlarının kritik alanlarında genel olarak dile getirilmeyen bir güçsüzlük duygusunu derinden duyarlar.⁷⁰

2.4. Gerçeğe bağlılık

Yapısal çatışma ile uğraşmak için şaşırtıcı ölçüde basit, ama o ölçüde esaslı bir strateji ile işe başlayabiliriz. Gerçeği söylemek. İnsanlar yapısal çatışma problemlerine tatbik etmek için çoğu kez bir formül, bir teknik, elle tutulan bir şey isterler. Ama aslında gerçeğe bağlılık herhangi bir teknikten daha güçlüdür. Bilincine varmadığımız yapılar bizi tutsak alır. Onları görmeyi ve adını koymayı başardığımızda, onlara tutsak olmaktan kurtulmaya başlarız. Bu hem kişiler hem de organizasyonlar için doğrudur.

Olayların gelişmesinde rolü olan yapıların ortaya çıkabilmesi yüksek bireysel uzmanlık düzeylerindeki kişilerin işidir. Bazen bu yapılar kolayca değiştirilebilir. Bazen yapısal çatışmada olduğu gibi tedrici olarak değişir. O zaman yapılacak şey, bu yapılara karşı mücadele etmekten çok kökenlerini bilerek bu yapıların içinde daha yaratıcı şekilde çalışmaktır.

Gerçeğin gücü, gerçekliği gittikçe olduğu gibi görmek, algı merceğini temizlemek, kendi kendimize yarattığımız gerçeklik çarpıtmalarımızdan uyanmaktır. Bunlar dünyanın hemen hemen tüm büyük felsefi ve dinsel sistemlerinde ortak olan bir prensibin farklı ifadeleridir. Örneğin Kur'an şu cümleyle biter: “İnsanın uyanamadan ölmek zorunda kalması ne büyük bir trajedi”.⁷¹

⁶⁹ Denton, 35.

⁷⁰ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncüsü ve Uygulaması, “172-176”.

⁷¹ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncüsü ve Uygulaması, “176-179”.

2.5. Bilinçaltını kullanmak

Bireysel uzmanlık pratiğinde zihnin bir başka boyutu örtük olarak bulunur: Bilinçaltı. Hepimizin karmaşıklıkla başatmesi bilinçaltı yoluyladır. Yüksek bireysel uzmanlık düzeyine sahip insanları diğerlerinden ayırd eden nokta normal bilinçleri ile bilinçaltıları arasında daha yüksek bir ilişki geliştirmiş olmalarıdır. Çoğumuzun hazır bulup rastgele kullandığı şeye onlar bir disiplin olarak yaklaşırlar.

Başlangıçta her yeni görev büyük ölçüde bilinçli bir dikkat ve çabayı gerektirir. Görevin gerektirdiği becerileri öğrendikçe, tüm faaliyet giderek bilinçli dikkatten bilinçaltı kontrolüne kayar. Hepimiz, bilinçaltımızı eğiterek geniş bir beceri repertuarına hakim olmuşuzdur. Bir kere öğrenince, hepsi veri kabul edilir ve öylesine bilinçaltına iner ki, onları yaptığımızın farkında bile olmayız. Ancak çoğumuz bu becerileri nasıl edindiğimize ve normal bilincimizle bilinçaltı arasındaki ilişkiyi geliştirmeye nasıl devam edebileceğimize hiç kafa yormamışızdır. Ne var ki, bunlar bireysel uzmanlık disiplini için en büyük önemi taşıyan konulardır.

Yüksek bireysel uzmanlık düzeyine sahip insanların belli odaklaşma yolları vardır. Onlar belli bir sonucu elde etmek için gerekli olduğunu düşündükleri süreç veya araçlar üzerinde değil, istenen sonucun kendisi üzerinde odaklaşırlar.

İstenen asıl sonuç üzerinde odaklaşmak, bir beceridir. Çoğumuz için bu başlangıçta pek kolay değildir ve geliştirilmesi zaman ve sabır ister. Çoğumuz belli bir önemli kişisel amacı düşündüğümüzde, neredeyse hemen, buna ulaşmayı zorlaştıracak nedenler üzerinde de düşünürüz. Karşımıza neler çıkacak? Hangi engelleri aşmak zorunda kalacağız? Bu, amaçlarımıza ulaşmak için uygulayabileceğimiz alternatif stratejileri düşünmekte çok yararlı olsa da eğer vizyonumuza ulaşma süreci hakkındaki düşünceler ulaşmaya çalıştığımız sonuçlar üzerinde odaklaşmamızı engelliyorsa, aynı zamanda bir disiplin eksikliğinin işaretidir. Gerçekten istediğimizi, bu istediğimiz şeye ulaşmak için yapmamız gerektiğini düşündüğümüz şeyden ayırmayı öğrenmeye çalışmalıyız.

Örneğin, bir kişi organizasyon hiyerarşisinde belli bir düzeye gelme amacına sahipse kendisine “nasıl kıdemli başkan yardımcısı olabilirim?” diye sorduğunda cevabın “eylemin olduğu yerde bulunmak” veya “eşitlerimin saygısını kazanmak” olduğunu keşfeder. Bu pozisyonun özlemine hala duymakla birlikte istediğinin, daha derin bir sonuç olduğunu görmektedir. Bu, vizyonun bir parçası olarak görebileceği bir sonuçtur ve organizasyon hiyerarşisinde nerede bulunduğundan bağımsızdır. Ayrıca, gerçekten aradığı “sonucu” aydınlığa kavuşturmazsa, ifade ettiği amaca ulaştığı halde bu daha kıdemli pozisyonun yine de pek tatmin edici gelmediğini farkedebilir.⁷²

2.6. Akılla sezginin kaynaştırılması

Yönetimde sezgi, on yıllar boyunca görmezlikten gelindikten sonra bu yakınlarda gittikçe artan bir ilgi ve kabulle karşılaşmaktadır. Şimdilerde çeşitli incelemeler deneyimli yönetici ve liderlerin büyük ölçüde sezgiye dayandıklarını ve karmaşık sorunları sadece akılla çözmeye çalışmadıklarını gösteriyor. İçlerine doğana bakıyor, önsezileri değerlendiriyor, belli olay ve davranış kalıplarını teşhis ediyor ve görünürde birbirinden farklı durumlar arasında sezgisel analogi ve paralellik kurmaya yöneliyorlar.

⁷² Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “179-185”.

Sistem düşüncesi akılla sezgiyi bütünleştirmenin anahtarını verebilir. Sezgi, doğrusal düşünmenin yol açtığı problemlerden uzaklaşmamızı sağlar. Doğrusal düşünce yalnızca zaman ve mekanda birbirine yakın duran sebep-sonuç ilişkisine ağırlık verir. Bunun sonucu olarak sezgilerimizin çoğu bir “anlam” taşımaz. Yani doğrusal mantığın terimleriyle açıklanamaz.

Çoğu kez deneyimli yöneticiler karmaşık sistemler hakkında açıklamadıkları zengin sezgilere sahiptirler. Sezgileri onlara sebeple sonucun zaman ve mekanda birbirlerinin üzerine kapanmadığını, aşık sonuçların iyilikten çok zarar getireceğini ve kısa dönemli müdahalelerin uzun dönemli sorunlar ürettiğini söyler. Ancak fikirlerini basit doğrusal sebep-sonuç diliyle açıklayamazlar. Şunu söylemekle kalırlar: “Sadece dediğim şekilde yapın yeter. Etkili olacaktır.”

Yöneticiler alternatif bir dil olarak sistem düşüncesinin olanaklarına vakıf oldukça, sezgilerinin birçoğunun açıklanabilir olduğunu göreceklerdir. Akılla sezginin yeniden bütünleştirilmesi sistem düşüncesinin birincil katkılarından biri olarak ergeç ortaya çıkacaktır.

Karşılıklı ilişkileri görme disiplini giderek eski kabahat ve suç görüşlerinin altını oyar. Hepimizin yapıların tutsağı olduğunu görmeye başlarız. Bu yapılar hem düşünme yollarımızda hem de içinde yaşadığımız kişiler arası sosyal ortamda vardır. Suçu başkasında bulma türünden yanlış eğilimlerimiz yavaş yavaş silinir, bunun yerini içinde davrandığımız güçlerin çok daha derinden kavranması alır.

Çoğu kez yapılar bizim kendi eserimizdir. Ancak bu yapılar görülene kadar bu söylenenin pek anlamı yoktur. Çoğumuz için, içinde hareket ettiğimiz bu yapılar görünmez niteliktedir. Bizler ne kurbanız ne de suçlu. Bizler, algılamayı henüz öğrenemediğimiz güçler tarafından kontrol edilen insanlarız.

Yüksek bireysel uzmanlık düzeyine sahip kişilerin bağımlık duygusu ve şefkat özelliği doğal olarak daha geniş bir vizyona yol açar. Bu vizyon olmadan, dünyadaki tüm bilinçaltı tasavvurları derinden ben-merkezci olur: Söz konusu olan sadece istenileni elde etmenin bir yolu olur. Kendi öz çıkarlarının ötesinde bir vizyona bağlanan bireyler daha dar amaçların ardındayken sahip bulunmadıkları bir enerjileri olduğunu görürler. Aynı şey bu bağlanma düzeyinden yararlanan organizasyonlar için de geçerlidir.⁷³

2.7. Organizasyonlarda kişisel uzmanlaşmanın teşvik edilmesi

Bilgiyi yaratan bir işletmede yeni bilgi yaratılması özel bir aktivite olarak görülmez. Bu süreç araştırma-geliştirme, pazarlama veya stratejik planlamanın yetki alanındadır. Bu, işletmede çalışan herkesin bir bilgi işçisi olarak görüldüğü bir davranış şeklidir.⁷⁴

Herhangi bir bireysel büyüme yoluna çıkılması bir tercih sorunudur. Kimse bireysel uzmanlaşmaya zorlanamaz. Muhakkak ters tepecektir. Organizasyonlar mensuplarının bireysel uzmanlıklarını ilerletmekte çok agresif davranırlarsa hatırı sayılır zorluklarla karşılaşabilirler. Yine de bir çok organizasyon zorunlu, dahili kişisel gelişme eğitimi

⁷³ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “185-187”.

⁷⁴ I. Nonaka, “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, (November/December 1991): 97.

programları koyarak tam da bunu yapmaya girişmişlerdir. Ne kadar iyi niyetli olursa olsun, böylesi programlar muhtemelen bir organizasyonda bireysel uzmanlığa bağlılığın gerçekten yayılmasını engellemenin en emin yoludur.

Zorunlu eğitim yada insanların kariyerlerinde ilerlemek istiyorlarsa katılmalarının beklendiğini hissettikleri "seçmeli" programlar seçme özgürlüğüyle doğrudan çatışır. Bireysel uzmanlık prensipinin günlük hayatta uygulandığı bir iklimi teşvik etmek için aralıksız çaba gösterebilirler. Bu, insanların içinde güven duygusuyla vizyon yaratabilecekleri, araştırma ve gerçeğe bağlılığın norm olduğu ve statükoya meydan okumanın beklendiği -özellikle statüko gerçekliğinin insanları kaçınmaya çalıştığı yönlerini karanlıkta bırakmaya yöneliyorsa- bir organizasyonu inşa etmekle olur.

Bir organizasyon iklimi, bireysel uzmanlaşmayı iki yoldan güçlendirecektir. Birincisi, kişisel büyümeye organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrini sürekli olarak yeniden güçlendirecektir. İkincisi, kişilerin sunulana karşılık verdiği ölçüde, bireysel uzmanlığın geliştirilmesi için hayati olan bir "işbaşında eğitimi" sağlayacaktır. Herhangi bir disiplinde olduğu gibi, bireysel uzmanlığı geliştirmek sürekli bir çaba ve kesintisiz bir süreç işidir. Kendi büyümesine bağlı bir birey için onu destekleyici bir ortamdan daha önemli bir şey olamaz. Bireysel uzmanlığa bağlanmış bir organizasyon bu ortamı, kişisel vizyonu, gerçeğe bağlılığı ve bu ikisi arasındaki açıklarla dürüstçe yüzleşme iradesini sürekli teşvik ederek sağlayabilir.

İnsanın kendi kişisel uzmanlaşmasını sağlaması ve daha sistemik bir dünya görüşü geliştirme, üstü kapalı varsayımlar üzerine düşünmeyi öğrenme, vizyonunu ifade etme ve başkalarının vizyonuna kulak verme, farklı insanların mevcut gerçeklik hakkındaki görüşlerini birlikte sorgulama için en yardımcı uygulamaların bir çoğu öğrenen organizasyonları inşa etme disiplinleri içinde bulunur. Böylece birçok bakımdan bir organizasyonun bireysel uzmanlığın teşviki için girişebileceği en olumlu eylemler beş öğrenme disiplininin hepsinin birbirleriyle uyumlu olarak geliştirmeye çalışmayı içerir.

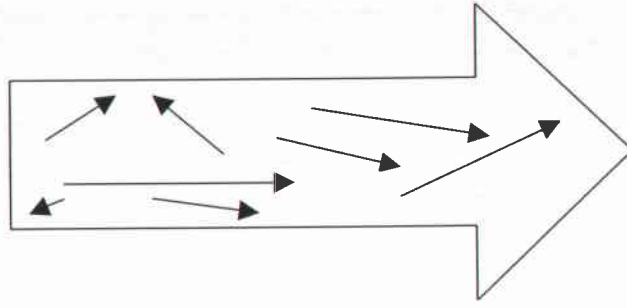
Liderlik stratejisinin özü basittir: Model olmak. Siz de kişisel uzmanlığınıza bağlanın. Bireysel uzmanlaşmadan söz açmak insanların zihnini biraz açabilir, ama eylem sözden etkilidir. Başkalarının bireysel uzmanlaşma çabasını yüreklendirmek için kendi çabanızda ciddi olmaktan başka yapabileceğiniz daha güçlü bir şey yoktur.

3. Ekip Halinde Öğrenme

Bir organizasyon için bireylerin öğrenmesi problem değildir, kendisinin öğrenmesi ve bunu tüm organizasyon içinde aynı şekilde gerçekleştirmesi problemidir. Bir organizasyon basit bir şekilde parçaların bir araya getirilip yapıştırılmasından oluşmuş değildir. Ancak çoğunlukla yöneticiler tarafından o şekilde görülmesi sorun yaratır.⁷⁵

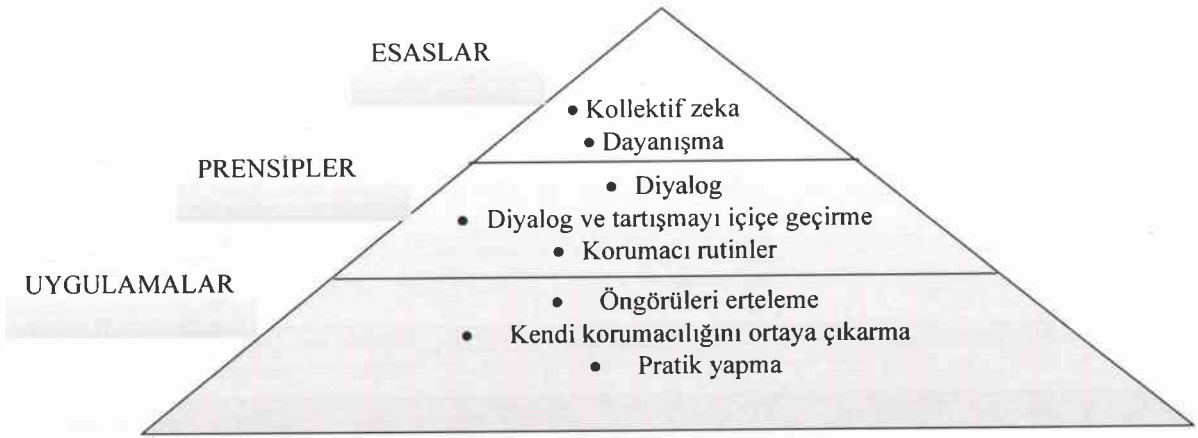
Birçok takımda tek tek takım mensuplarının enerjileri birbirleriyle ters yönlerde işler. Kendi hayatlarında farklı yönlere giden ve farklı derecede kişisel güce sahip kişilerin bir araya geldiği bir grup olarak takımın bir resmini çizseydik şu şekilde bir görüntü oluşurdu:

⁷⁵ "Ethnography and Organisational Learning: In Pursuit of Learning at Work", Xerox PARC C.A., September 1992.



Şekil 2-3. Hizalanmamış takımın resmi

Ekip çalışması rekabet ve bireysellikten, birlikte çalışmayı ve bir bütün olarak davranmayı gerektirir. Bağlı olarak birbiriyle hizalanmamış takımın temel özelliği ziyan edilmiş enerjidir. Bir organizasyonda değişik kültürler arasında da hizalanma problemi vardır. Her durumda bu organizasyonel öğrenmeyi zayıflatıcı etkidir.⁷⁶ Tek tek bireyler olağanüstü sıkı çalışıyor olabilirler, ama çabaları yeterince verimlilikte takım çabasına dönüşmez. Bunun tam aksi olarak eğer bir takım hizalanırsa, bir yön ortaklığı ortaya çıkar ve bireylerin enerjileri birbiriyle uyum içine girer. Daha az enerji ziyan olur. Tıpkı bir ampulün tutarlı olmayan ve dağılan ışığına karşı bir lazerin tutarlı ışığı gibi. Ortada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabasını tamamlama yönünde bir anlayış vardır. Bireyler kendi kişisel çıkarlarını daha büyük takım vizyonu uğruna feda etmezler, daha ziyade paylaşılan vizyon kişisel vizyonların bir uzantısı haline gelir. Aslında hizalanma bireyin eline güç vermenin tüm takımı güçlendirmesinden önceki gerekli koşuldur. Görece küçük bir hizalanma düzeyi varken, bireyin eline güç verilmesi kaosu daha kötüleştirecek ve takımı yönetmeyi daha da zorlaştıracaktır.⁷⁷



Şekil 2-4. Ekip öğrenme modeli

Takım halinde öğrenme hizalanma ve bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir. Ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine

⁷⁶ Schein, 9.

⁷⁷ Bob Willard, "Ideas on Teams and Teamwork", 1992 Annual Leadership Development Handout, IBM Canada Ltd., 1993.

kuruludur. Aynı zamanda bireysel uzmanlaşma üzerine de kuruludur, çünkü yetenekli takımlar yetenekli bireylerden oluşur. Ancak ortak vizyon ve yetenek yeterli değildir.

Eylem için birbirine ihtiyaç duyan kişiler organizasyonlarda kilit öğrenme birimi haline gelmektedir. Çünkü artık neredeyse tüm önemli kararlar takımlar içinde alınmaktadır. Bu, ya doğrudan olmakta, ya da bireysel kararları eyleme dönüştürmek için takımlara gerek duyulmaktadır. Bir düzeyden sonra bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için pek önemli değildir. Bireyler habire öğrenirler ama yine de bir örgütsel öğrenme ortaya çıkmaz. Ama takımlar öğrenirse, tüm organizasyon içinde öğrenme gerçekleşir. Çünkü öğrenme sadece bireylerin kafasında olan bir kavram değildir. Çalışanlararası ilişkilerde ve görevlerde de bulunur.⁷⁸

Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. Birincisi, karmaşık sorunlar üzerine içgörüselsel bir düşünme ihtiyacıdır. Burada takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir.

İkincisi yenilikçi, eşgüdömlü eyleme ihtiyaç duyulmasıdır. Üçüncüsü takım mensuplarının öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Örneğin üst düzeydeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığıyla yürütölür. Böylece bir öğrenen takım öbür öğrenen takımları sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde telkin ederek yapar.

Bireysel becerileri ve anlayış alanlarını işin içine katsa da takım olarak öğrenme kolektif bir disiplindir. Takım halinde öğrenme disiplini, takımların konuşmasının iki ayrı yolu olan diyalog ve tartışma pratiklerini gerektiği gibi uygulayabilmeyi de gerektirir. Diyalog ve tartışma potansiyel olarak birbirini tamamlayıcıdır, ama çoğu takımda bu ikisini birbirinden ayırdetme ve ikisi arasında bilinçli olarak gidip gelme yeteneğinin eksikliği duyulur.

Sistem düşünüşü, savunmacılığı uyandırmaya özellikle eğilimlidir. Çünkü onun başlıca mesajı eylemlerimizin gerçekliğimizi yarattığıdır. Böylece bir takım, önemli sorunları daha sistemli görmeye direnebilir. Çünkü böyle davranmak problemlerin kontrolümüz dışındaki güçlerden değil de, kendi politika ve stratejimizden, yani bizden kaynaklandığı anlamına gelebilir.

Herhangi bir disiplin gibi, takım halinde öğrenme disiplini de pratik yapmayı gerektirir. Ancak bu modern organizasyonlarda takımların eksikliğini duyduğu şeydir. Önemine rağmen takım halinde öğrenme pek iyi anlaşılmadan kalmaktadır. Bu olguyu daha iyi tarif edemediğimiz sürece gizemini koruyacaktır. Takımlar öğrenirken neler olduğu üzerine bir teorimiz bulunmadığı sürece, bireyin uyum içinde grup baskılarına boyun eğdiği grup düşüncesinden grup zekasını ayırdetme imkanımız kalmayacaktır. Birlikte öğrenebilecek takımlar oluşturmak için güvenilir yöntemler bulunmadığı sürece, böyle bir şeyin meydana gelmesi bir tesadüf işi olarak kalacaktır. Bu nedenle takım halinde öğrenme ustalığını edinmek, öğrenen organizasyonlar inşa etmekte önemli, kritik bir adım olacaktır.

⁷⁸ K.M. Carley, "Organizational Adaptation", Annals of Operations Research, Vol. 75, No. 1, (1997): "25-47".

3.1. Diyalog ve tartışma

Kollektif olarak, birey olarak olabileceğimizden daha içgörülü, daha zeki olabiliyoruz. Potansiyel olarak takımın IQ'su bireylerin IQ'sundan daha büyük olabilmekte. İletişimin iki temel şekli vardır: Diyalog ve tartışma. Sürekli üretici öğrenme yeteneğine sahip bir takım için her ikisi de önemlidir. Ancak asıl güçleri ikisinin sinerji durumunda yatar. Aralarındaki farklar takdir edilmedikçe, bu sinerjinin ortaya çıkarılması mümkün değildir.

Organizasyonel öğrenmeyi etkileyen iki temel sorun mevcuttur: politik davranma ve akılcı hateket etmeme. Bu sorunlar bilgiyi gerçek anlamından saptırır ve ortaya çıkmasını engeller. Çözüm bireylerin ve ekiplerin diyaloga açık olmasından geçer. Bu politik süreçlerin önüne geçilemese bile, ortaya çıktığında ele alınabilmelidirler.⁷⁹

Kazanmak birinin görüşlerinin gurupça kabülü anlamına gelir. Kendi görüşünü güçlendirmek için arada bir diğerlerinin görüşünün bir kısmını kabul edebilirsin, ama temelde istenilen şey kendi görüşümüzün kabul edilmesidir. Ancak kazanmaya verilen bu önem ilk önceliği tutarlılık ve doğruya vermekle bağdaşmaz. Böyle bir değişmeye yol açmak için öncelikle diyaloga önem verilmelidir. Çünkü diyalog farklı bir iletişim şeklidir.

Tartışmanın karşıtı olan “diyalog” Yunanca “diyalogos” sözcüğünden gelir. “Dia” arasından, içinden anlamını taşır. “Logos” ise sözcük, yada daha geniş olarak “anlam” demektir. Anlamın tıpkı iki yaka arasında akan bir nehir gibi insanlar arasında serbest bir anlam akışı içinden geçmesi veya hareket etmesi gerekir. Gurup bireysel olarak elde edilemeyen daha geniş bir ortak anlam havuzuna ulaşır.

Diyalogun amacı herhangi bir bireyin anlayışının ötesine geçmektir. Diyalogda kazanma çabasına girilmez. Diyalog doğru yürütüldüğünde herkes kazanır. Diyalogda bireyler tek başlarına elde etme şansları olmayan kavrayışlara ulaşırlar. Ortak bir anlamın gelişmesine dayalı olarak yeni bir düşünce yapısı oluşmaya başlar. İnsanlar artık öncelikle bir muhalefet içerisine girmezler. Bir etkileşim içerisinde de değillerdir. Daha çok ortak bir anlam havuzuna katkıda bulunurlar. Öğrenmenin oluşabilmesi için diyaloga ve yeni düşüncelere açık bir ortam gerekir, savunmacı, eleştiriye ve kötü haberlere kapalı ortamlarda öğrenme gerçekleşemez.⁸⁰

Diyalogda bir gurup zor ve karmaşık konular birçok görüş açısından araştırılır. Kişiler varsayımlarını askıya alır, ancak özgürce birbirlerine iletirler. Sonuç, kişilerin fikir ve deneyimlerinin tüm derinliğini yüzeye çıkaran, ama yine de onların bireysel görüşlerinin ötesine geçebilen özgür bir araştırmadır.

Diyalog içindeki insanlar düşüncenin kollektif doğasını da gözlemeye başlarlar. Kollektif düşünce sürekli bir akışsa, düşünceler de o akıntının üzerinde yüzüp kıyıya takılan yapraklara benzetilebilir. Biz o yaprakları toplarız ve “düşünceler” olarak algılarız. Bu algıda yanlış olan onları kendi düşüncelerimiz sanmamızdır. Çünkü onların içinden çıktığı kollektif düşünüş akışı gözardı edilir.

Diyalogda insanlar iki yaka arasında akan ırmağı görmeye başlar. Sürekli değişme ve gelişme yeteneğine sahip ortak anlam havuzuna katılmaya başlarlar. Diyalogda bir çeşit duyarlılık gelişir ve normal olarak düşünme diye gördüğümüz şeyin ötesine geçer. Diyalog aracılığıyla insanlar birbirlerinin düşüncelerindeki tutarsızlıkların farkına varmakta

⁷⁹ Easterby, 1092.

⁸⁰ Garvin, 87.

birbirlerine yardımcı olurlar ve bu şekilde kollektif düşünce giderek daha tutarlı hale gelir. Çünkü insanlar paylaşılan düşünceler aracılığıyla birbirleriyle diyalog kurarlar.⁸¹

Diyalog için üç temel koşul belirtilebilir:

- tüm katılanlar varsayımlarını askıya alacaklar,
- tüm katılanlar birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görecekle,
- diyalogun sürdürülmesini kolaylaştıran bir aracı bulunacak.

Her kompleks organizasyon birçok altgurup, departman, bölüm ve yönetim seviyesi içerir. Herbiri kendi özel ilgi alanlarına, zihinsel modellerine ve büyük ihtimalle kendi dillerine sahiptir. Diyalog bir disiplin olarak bireylerin birbirlerinin farklılıklarını kavrama ve temel farklılıkları bir yana bırakma disiplindir.⁸² İnsanın varsayımlarını askıya alması sürekli olarak sorgulamaya ve gözleme açık bir şekilde önünde tutması demektir. Bu, varsayımlarımızı bir kenara atmak, bastırmak veya onları ifade etmekten kaçınmak anlamına gelmez. Hiçbir şekilde kanı sahibi olmanın kötü olduğu veya nesnelciliği bertaraf etmemiz gerektiği anlamına da gelmez. Burada kastedilen varsayımlarımızın farkında olmak ve onları sınamaya açık bulundurmaktır. Eğer bir kişi kendi konumuna saplanır kalır ve bu işler böyle olur tutumunda karar kılsa diyalog akışı engellenmiş olur. Varsayımları askıya almak soyutlamanın arkasındaki akıl yürütmeyi sorgulamak gibidir. Ancak diyalogda varsayımları askıya alma işi kollektif olarak yapılmalıdır.

Diyalog ancak bir gurup insan birbirini daha derin bir kavrayış ve açıklık için karşılıklı arama çabasında çalışma arkadaşı olarak gördüğü takdirde yürür. Birbirini çalışma arkadaşı olarak düşünmek önemlidir, çünkü düşünce katılımcıdır. Birbirini çalışma arkadaşı olarak düşünmeye yönelik bilinçli eylem çalışma arkadaşı olarak etkileşimde bulunmaya katkı sağlar. Basitmiş gibi gelmekle birlikte birbirini arkadaş veya dost olarak görmek büyük öneme sahiptir. Çünkü varsayımları askıda tutmanın insanı yaralanabilir kılma gibi bir özelliği vardır. Birbirini çalışma arkadaşı olarak gören insanlar bu riski daha kolay kabullenir ve kendilerini daha fazla emniyette hissederler. Herkesin fikir birliği içinde olduğu zaman çalışma arkadaşımı gibi hissetmek daha kolaydır. Önemli anlaşmazlıklar olduğunda bu daha zordur. Ancak bunun mükafatı da o derece büyük olur.

Eğer bir kişi daha üst konumda olduğu için kendi görüşünün ağır basmasına alışmışsa, o zaman diyalogda bu görüş bir yana bırakılmalıdır. Eğer bir kişi daha alt bir konumda olduğu için görüşlerini kendine saklamaya alışmışsa, bu görüşleri saklamanın getirdiği güvenlik duygusu da bir yana bırakılmalıdır. Korku ve hüküm ortadan çekilmelidir. Bir yöneticinin iş kararlarının duygusal sonuçlarından kendini izole etmesi yerine itirazları ve şikayetleri dinleyerek çalışanların gerçekten ne istediklerini ve düşündüklerini anlamaya çalışması, bu şekilde tartışmalara ve hoşnutsuzluğa açık olması daha verimli bir davranıştır.⁸³

Diyalogda becerikli bir aracı, kolaylaştırıcı bulunmazsa düşünce alışkanlıklarımız sürekli olarak bizi diyalogdan uzaklaştırmaya ve tartışmaya doğru çeker. Bu özellikle diyalogu bir takım disiplini olarak geliştirmenin ilk aşamalarında kendini gösterir. Kendi görüşlerimize inanır ve onların ağır basmasını isteriz. Varsayımlarımızı aleni olarak askıya

⁸¹ William N. Isaacs, "The Dialogue Project Annual Report 1993-94", MIT Center of Organizational Learning, (1994): 7.

⁸² Hodgetts & Luthans & Lee, 12.

⁸³ William H. Peace, "On The Hard Work of Being a Soft Manager", Harvard Business Review, Vol. 69, No. 6, (November/December 1991): "40-45".

almak bizi kaygılandırır. Hatta tüm varsayımları askıya almanın psikolojik bakımdan güveni olup olmadığı konusunda tereddütlerimiz bile vardır.

Bir diyalog oturumunun kolaylaştırıcısı, iyi bir süreç kolaylaştırıcısının temel görevlerinden birçoğunu yerine getirir. Bu görevler, insanlara süreci ve sonuçlarını sahiplendirmeyi sürdürmekte yardımcı olmayı kapsar. Eğer insanlar şu veya bu kişinin bizi bu konuda konuşturmayacağı gibi kuşkulara kapılmaya başarlarsa, bu askıda tutulmayan bir varsayım olur. Kolaylaştırıcı aynı zamanda diyalogun yol almasını da sağlamalıdır. Kolaylaştırıcı bilgili olmakla mevcut sürece yardımcı olmak arasında dikkatli bir çizgi izler ve hemen uzman veya doktor kılığına bürünmez.

Dialoga girmek organizasyonel hiyerarşinin azaldığı, insanların daha samimi ve açık olabileceği ve katılımcıların daha eşit olduğu ortamlarda daha kolaydır. Bu nedenlerle birçok yöneticinin dialoga koridorlarda girebildiği görülebilir. Koridorlar isteyen insanların gelip fikrini söylediği, konuşmanın sıkıcı olduğunda sadece yürüyüp gitmenin yeterli olduğu bir ortam olarak gösterilebilir. Ayrıca yeni fikirlerin tartışılmasına ve tecrübenin paylaşılmasına da son derece uygun yerlerdir.⁸⁴

Diyalog anlayışı ona gelişmenin akışını sadece katılımıyla etkilemesine izin verir. Örneğin, biri bir gözlemde bulunduktan sonra kolaylaştırıcı şöyle diyebilir: “Ama bunun karşıtı da doğru olabilir.” Diyalog sanatçılığı anlam akışını yaşayıp o an söylenmesi gereken tek şeyi görmekte yatar. Sürecin her bir noktasında o noktada söylenmesi gerekeni söyler. Bu, başkalarının diyalogu değerlendirmesini herhangi bir soyut açıklamanın yapılabileceğinden çok daha fazla derinleştirir.

Takımlar diyalog deneyim ve becerilerini geliştirdikçe kolaylaştırıcının rolünün önemi azalır ve giderek sadece katılımcılardan biri haline gelebilir. Takım üyeleri bir kere kendi beceri ve kavrayışlarını geliştirince, diyalog lidersiz guruplarda da ortaya çıkar. Diyalogun süren bir disiplin olageldiği toplumlarda normal olarak atanmış kolaylaştırıcılara gerek duyulmaz. Diyaloglarda hiyerarşik yapı ayrımının ortaya çıkması bilginin paylaşımını engeller.⁸⁵

Takım halinde öğrenmede tartışma diyalogun gerekli karşıtıdır. Bir tartışmada farklı görüşler sunulur ve savunulur. Bu durum yararlı bir çözümlemeyi sağlayabilir. Diyalogda ise farklı görüşler yeni bir görüş keşfetmeye yönelmenin bir aracı olarak sunulur. Tartışmada kararlar alınır, diyalogda karmaşık konular araştırılır. Eğer bir takım fikir birliğine ulaşacak ve kararlar alınacaksa, biraz tartışmaya ihtiyaç vardır. Üzerinde ortaklaşa anlaşılmış bir çözümleme temeli oluşturan alternatif görüşlerin tartışma ve tercih edilme şansı vardır. Öğrenen bir takım diyalogla tartışma arasında gidip gelmeyi başarır. Temel kurallar farklıdır, amaçlar farklıdır. Bunları ayırd edemeyen takımlar ne diyalogu yürütebilir nede verimli tartışmalar yapabilir.

Düzenli olarak diyaloga giren takım mensupları arasında benzeri bulunmayan bir ilişki kurulur. Derin bir güven duygusu geliştirirler ve bu duygu tartışmada da sürer. Her bir kişinin görüş noktasının benzerliğini daha zengin bir şekilde kavramaya başlarlar.

⁸⁴ Nancy M. Dixon, “The Hallways of Learning”, *Organizational Dynamics*, Vol. 25, No. 4, (Spring 1997): “23-25”.

⁸⁵ Prokesch, 164.

3.2. Düşünme, sorgulama ve diyalog

Diyalog, vizyonunun bir parçası, sadece bir grubun erişebileceği daha büyük bir anlam havuzu varsayımdır. Bu fikir başlangıçta radikal gözükse de, kollektif sorgulama ile konsensus oluşturma sürecinin ince yönlerini çok uzun zamandır geliştiren yöneticiler için derin bir sezgisel çekiciliğe sahiptir. Böylesi yöneticiler iki tip konsensusu birbirinden ayırd etmeyi erkenden öğrenirler: Biri, birçok bireysel görüş arasında ortak bir paydayı arayan türden “odağı küçültücü” konsensus, öbürü de herhangi bir kişinin belli bir görüş noktasından görebileceğinden daha yüyük bir resme ulaşmak isteyen “odak büyültücü” konsensus. İlk konsensus tipi, bireysel görüşlerimizin içeriğinden yola çıkar, önemli olan o görüşün hangi kısımlarının başkaları tarafından da paylaşıldığını keşfetmektir. Bu bizim ortak alanımızdır, burada hepimiz fikir birliği içerisinde olabiliriz. İkinci tip konsensus, daha çok her birimizin bir görüşü, gerçekliğe bakış tarzı olduğu fikrinden hareket eder. Her bir kişinin görüşü daha büyük gerçekliğe dönük benzersiz bir perspektiftir. Ben sizin görüşünüzden bakabilirsem ve sizde benimkinden o zaman her ikimizde tek başımıza göremiyeceğimiz bir şeyi görürüz.⁸⁶

Diyalog takım halinde öğrenme üzerine eşsiz bir vizyonu ifade ediyorsa, düşünme ve sorgulama becerileri de bu vizyonu gerçekleştirmekte önemli bir yere sahip olabilirler. Kişisel vizyonun ortak vizyon oluşturmada bir temel teşkil etmesi türünden düşünme ve sorgulama becerileri de diyalog ve tartışma için bir temel sağlarlar. Öğrenen bir ekibin oluşması diyalog yeteneğine sahip bireylerin birbirlerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında tam bir bilgiye sahip olmasıyla mümkündür.⁸⁷

3.3. Çatışmacı ve savunmacı rutinler

Sürekli öğrenme içinde olan bir takımın en güvenilir göstergelerinden biri gözle görülür bir fikirler çatışmasının yaşanmasıdır. Büyük takımlarda çatışma üretkenlik kazanır. Vizyon çevresinde çatışma olabilir, çoğu zaman bu gereklidir de. Aslında vizyon kurma sürecinin özü, farklı kişisel vizyonlardan ortak, paylaşılan bir vizyonun tedrici olarak ortaya çıkmasında yatar. İnsanların ortak bir vizyonu paylaşması durumunda bile, bu vizyona nasıl ulaşılacağı hakkında birçok farklı fikir bulunabilir. Birbiriyle çatışan fikirlerin serbestçe akması, yaratıcı düşünce için, hiçbir bireyin tek başına ulaşamayacağı yeni çözümleri keşfetmek için çok önemlidir. Çatışma fiilen, devam eden diyalogun bir parçası haline gelir.

Vasat takımlarda iki koşuldan biri normal olarak çatışmayı çevreler. Ya yüzeyde hiçbir çatışma yokmuş görünümü vardır, yada katı bir kutuplaşma vardır. “Düzgün yüzey” takımlarında takım üyeleri takımı korumak için birbiriyle çatışan fikirlerini bastırmak gerektiğine inanırlar. Herkes fikrini açıklarsa takım uzlaşmaz ayrılıklarla parçalanır. Kutuplaşmış takım ise yöneticilerin fikir belirttiği ancak çatışmalı görüşlerin epey derinlere yerleşmiş olduğu bir takımdır.

Savunmacı rutinler yaratmaya ve bunları daha da başka defansif rutinlerle örtmeye programlanmışlardır. Bu programlanma yaşamın ilk dönemlerinde gerçekleşir. Savunmacı rutinler en derin varsayımlarımızı saran bir çeşit koruyucu kabuk oluşturur, ancak bu kabuk bizi acı ve sıkıntıdan kurtarmakla birlikte, o acı ve sıkıntının nedenlerini öğrenmekten de alı koyar. Savunmacı rutinlerin kaynağı görüşlerimize duyduğumuz inanç veya sosyal ilişkilerimizi koruma arzusu değil, görüşlerimizin altında yatan düşünüşümüzü ortaya serme

⁸⁶ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “254-292”.

⁸⁷ D’Andrea & O’Brien & Buono, 11.

duygusudur. Savunmacı muhakeme, bizi muhakememizin geçeli olup olmadığını öğrenmekten korkur.⁸⁸ Çoğumuz için muhakememizi teşhir etmek tehdit edicidir. Çünkü insanların onda yanlışlar bulmasından korkarız.

Bilinçli bir strateji olarak ifade edildiğinde savunmacılık saydamlaşır: “Gözlerini korkutarak insanları savunmada tut, o zaman senin düşüncüne karşı çıkmazlar.” Savunmacı rutinlerin yol açtığı problemler, yetersiz yada yanlış anlamamanın bir zayıflık işareti hatta daha da kötüsü bir yeteneksizlik belirtisi sayıldığı organizasyonlarda bileşime girerler. Yöneticilerin herşeyden haberli bulunması inancı birçok kuruluştaki yöneticilerin zihinsel modellerine iyice yerleşmiştir. Problemin sebebinin ne olduğunu bilmiyormuş gibi davranmak yöneticilerin kabullenebileceği bir şey değildir. Üst pozisyonlara ulaşanlar olup biteni bilir görünme ustası olmuşlardır. Bu pozisyonlara gelmeyi amaçlayanlar da kendinden emin bir bilmişlik havası yaratmayı erkenden öğrenirler.

Ne zaman kişilere onları organizasyonlarda politik oyunlar oynamaya yöneltti şeyin ne olduğu sorulsa bunun insan doğasından ve organizasyonların doğasından ileri geldiği cevabı alınır. İnsanlar savunmacı rutinlerin taşıyıcısıdır ve organizasyonlar da yuvalandığı yerlerdir. Hastalık organizasyonlara bulaşınca onlar da taşıyıcı haline gelirler.⁸⁹ Savunmacı rutinler bir takımında aksi halde ortak bir vizyona yönelmekte katkısı olacak enerji akışını engeller. Savunmacı rutinelere yakalanmış takım üyelerine bunlar tıpkı bir duvar gibi gelirler. Kolektif öğrenmeyi engelleyen engel ve tuzaklardır.

Savunmacı rutinler bir probleme cevap olarak ortaya çıkar. Burada problem bir öğrenme ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı doğuran, bilinenle bilinmesi gereken arasındaki öğrenme açığıdır. Temel çözüm sorgulamadır. Sorgulama giderek yeni bir kavrayışa ve davranışa yol açar, bu da öğrenmedir. Ama öğrenme ihtiyacı aynı zamanda bir tehdit de yaratır. Bireyler ve takımlar tehdide savunmacı bir şekilde tepki gösterir. Bu, semptomatik çözüme yol açar. Savunmacı rutinler öğrenme açığını öğrenmeye duyulan ihtiyacı azaltarak bertaraf eder.

Savunmacı rutinler ne kadar etkili olurlarsa, temelde yatan sorunları o denli etkili şekilde örterler. Bu problemlerle o denli az etkili mücadele edilir ve problemler de o denli kötüleşme eğilimi gösterir. Paradoks şurada ki, savunmacı rutinler tez elden ağrıyı önlemeleri ile birlikte bizi öncelikle ağrıya yol açan şeyi nasıl iyileştirebileceğimizi öğrenmekten de alıkoymaktadır. Savunmacı rutinler kendi kendilerini örtücü niteliktedir. Kendi mevcudiyetlerini karanlıkta bırakırlar. Bunun nedeni büyük ölçüde açık olmamız gerektiğini ve savunmacılığın kötü olduğunu söyleyen toplumca geçerli normlara sahip bulunmamızdır. Bu, savunmacı olduğumuzu bilsek bile savunmacı rutinlerin varlığının kabullenilmesini zorlaştırır.⁹⁰

Eğer savunmacı rutinleri kolayca ifade edemiyorsanız onlara son vermek için gerekli kaldırıcı gücü nereden bulacaksınız? Sıkıntıyı başka tarafa kaydırma yapılarının çoğunda iki mümkün kaldırıcı gücü alanı vardır:

- semptomatik çözümü zayıflatmak
- hemen çözümü güçlendirmek

⁸⁸ Chris Argyris, *Strategy, Chance and Defensive Routines*, (Boston: Pittman Inc., 1985): 219.

⁸⁹ Argyris, 220.

⁹⁰ Senge, *5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncesi ve Uygulaması*, “277-280”.

Semptomatik çözümü zayıflatmanın bir yolu ilk elden savunmacı tepkiyi çağıran duygusal tehditi azaltmaktır. Güçlerini muhafaza edebilmek için savunmacı rutinler tartışılmaz kalmak zorundadırlar. Takımlar savunmacı rutinelere, sanki savunmacı rutinleri yokmuş, herşey yolundaymış ve herhangi bir şey söyleyebilirlermiş gibi davrandıklarında saplanıp kalırlar. Ancak esas zor olan onları nasıl tartışılabilir kılınacağıdır. Bir başkasının savunmacı rutinini onarmaya kalkmak neredeyse her zaman ters sonuç vermesi beklenir bir iştir. Eğer bir savunmacı rutininin işlediğini algılıyorsak, mutlaka biz de onun bir parçasıyızdır. Becerikli yöneticiler savunmacılık ile daha fazla savunmacılık yaratmadan yüzleşmeyi öğrenirler.

Savunmacı rutinleri etkisiz kılma becerileri özünde sıkıntıyı başka tarafa kaydırma yapısında temel çözümü güçlendirmek için uygulanan becerilerle aynıdır. Her ikisinde de söz konusu olan düşünme ve karşılıklı sorgulama becerileridir. Eldeki problemlerin nedenlerini etkili bir şekilde sorgulamakla, yani kendi varsayımlarınızı ve muhakemenizi ortaya koyacak bir tarzda sorgulamakla onları başkalarının etkisine açık tutmuş olursunuz ve diğerlerini de benzer şekilde davranmaya yöreklendirmiş olursunuz. O zaman savunmacı rutinler için içine daha az girer.

Gerçekten paylaşılan bir vizyonun varlığı durumunda savunmacı rutinler mevcut gerçekliğin salt bir başka cephesi haline gelirler, güçlerini teşhis edilememiş olmalarından alırlar. Gerçeği bulmaya ve ifade etmeye bağlanmış bir takım kendi savunmacılığını yüzeye çıkarma ve varlığını kabullenme konusunda benzersiz güçlere sahiptir. O zaman savunmacı rutinler fiilen bir atalet değil, enerji kaynağı olabilir.

Nihayet takım üyeleri kendi savunmacı rutinlerine karşı değil de, onlarla birlikte çalışmayı öğrendikçe, “kendi savunmacılığımızdan üstünüz” güvenini edinir. Savunmacı rutinler, takım mensuplarının şevkini kırar, enerjiden yoksun bırakır ve insanların hevesini azaltır. Savunmacı rutinlerin önüne geçildiğinde yeni fikirler birkaç kişinin elinde kalmak yerine tüm organizasyona yayılır ve maksimum etkiyi gösterirler.⁹¹

Öğrenen takımlara özellik kazandıran, savunmacılığın yokluğu değil, savunmacılıkla yüzleşme biçimidir. Öğrenmeyi yükümlenmiş bir takım, sadece dışarda, iş gerçekliğinde neler olduğu hakkında doğruyu söylemeye değil, içerde takımın kendisinin içinde neler olup bittiği konusunda doğruyu söylemeye de kendini yükümlü saymalıdır. Gerçekliği daha açıklıkla görebilmek için gerçekliği karartma stratejimizi de görmeliyiz.⁹²

3.4. Pratik eksikliği ve pratik yapmayı öğrenme

Bir grup yetenekli atlet ille de büyük bir spor takımı oluşturur diye bir kural yoktur. Öğrenen takımlar öğrenmeyi birlikte öğrenirler. Herşeyden önce takım becerilerinin geliştirilmesi, bireysel becerilerin geliştirilmesinden daha zorlayıcıdır. Bu nedenle öğrenen takımların uygulama alanlarına ve birlikte pratik yapma yollarına ihtiyaçları vardır. Bu sayede kollektif öğrenme becerileri geliştirebilirler.

Pratik fiili bir dünyada deneme yapma olarak tarif edilebilir. Fiili bir dünyanın esası deneme yapmaya bıraktığı özgürlüktür. Eylem tablosu yavaşlatılabilir veya hızlandırılabilir. Çok hızlı meydana gelen olgular, daha dikkatle inceleyebilmek için zamana yayılabilir. Çok

⁹¹ Garvin, 79.

⁹² Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, 280.

uzun dönemlere yayılan olgular belli eylemlerin sonuçlarını daha açıklıkla görebilmek için hızlandırılabilir. Hiçbir hamle geri döndürülemez değildir. Gerçek hayatta geri döndürülemeyen veya yeni baştan düzenlenemeyen eylemler defalarca gözden geçirilip tekrarlanabilir. Ortamdaki değişimler ister tamamen ister kısmen bertaraf edilebilir. Karmaşıklık gerçek hayatta birbiriyle iç içe geçmiş olan değişkenleri ayırarak yalınlaştırılabilir.

Takım halinde öğrenme bu tür bir düzenli pratiği gerektirir. Ama yönetim takımları genellikle bundan yoksundur. Elbette bunlar da soyut, entelektüel fikir tartışmaları vardır, birçok takım üyesi birbirinin entelektüel kanılarını öğrenir, çoğu kez fazlasıyla iyi öğrenir. Takım çalışmasının başlıca ürünü spesifik durumlar hakkında alınan kararlardır. Çoğu kez bu kararlar dar zamanlarda alınır ve alınır alınmaz da nihayi karar haline gelirler. Kararlar denenmez, daha da kötüsü farklı kararların hikmeti üzerine akıl süzgeçinden geçirilmiş değerlendirmeler yapacak pek fırsat da yoktur. Takım olarak geriye bir adım atıp birlikte nasıl daha iyi kararlar alabiliriz diye düşünme fırsatı da yoktur. Ancak farklı gözler olayları farklı açılardan görebilirler.⁹³

Takım halinde öğrenme disiplini bir atılım yapma durumundadır, çünkü giderek pratik yapmayı öğrenmekteyiz. Özellikle iki ayrı pratik alanında gelişme görülmekte. Birincisi diyalog pratiğini ilgilendiriyor. Artık bu alandaki gelişme takımın zeka düzeyinin tek tek takım üyelerinin zeka düzeylerini aşmasını sağlayan bir ortak becerinin gelişmesine imkan vermektedir. İkinci gelişme öğrenme laboratuvarlarının ve mikrodünyaların yaratılmasıdır. Bilgisayar destekli bu ortamlarda takım halinde öğrenme iş dünyasının karmaşık gerçekleriyle yüz yüze gelir.

Diyalog oturumlarını pratik yapma olarak değerlendirebiliriz. Çünkü bu oturumlar takım becerilerini geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmışlardır. Ancak bunların pratik sonuçları önemli olabilir.⁹⁴

3.5. Sistem düşüncesi içerisinde değerlendirme

Hem sistem düşüncesi perspektifi hem de araçları, takım halinde öğrenmede merkezi bir role sahiptir. Öğrenen takımların savunmacı rutinlere yaklaşımı da aslında sistemiktir. Savunmacılığı başkalarının davranışında görmekten çok, kaldırıcı gücü savunmacı rutinleri ortak yaratımlar olarak teşhis etmek ve onları yaratma ve sürdürmedeki kendi rolümüzü bulmakta yatar. Savunmacı rutinleri sadece dışarda arar ve onları içerde görmeyi ihmal edersek onlarla uğraşma çabalarımız sadece savunmacılığı arttırmakla kalır.

Yönetim takımlarının belki de en büyük dezavantajı, bu karmaşık, dinamik gerçekliklerin karşısına basit durağan problemler için tasarlanmış bir dille çıkmalarıdır. Dünyayı basit aşık terimlerle gördüğümüz için basit aşık çözümlere inanırız. Bu da bizi basit çözümler için çılgınca bir arayışa sokar. Bu arayış birçok yöneticinin başlıca zamanını alır. Bul ve onar zihniyeti sonu gelmez bir kısa dönemli çözümler akışına yol açar. Bu çözümler günümüzde problemleri ortadan kaldırıyor gibidir. Ama hep yeniden dönerler. O zaman gider bunları yeniden onarırız. Bul ve onar uzmanları bu işi ebediyete dek yaparlar.

⁹³ Prokesch, 164.

⁹⁴ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, "281-283".

Problemler bir yönetim ekibi gibi farklı kişilik ve fonksiyonlardan kişilerin oluşturduğu bir takımda birleşirler. Takımın her üyesi kendi ağırlığıyla doğrusal nitelikte zihinsel modellerini taşır. Her birinin zihinsel modeli sistemin farklı kısımları üzerinde odaklaşır. Herbiri farklı sebep-sonuç zincirleri üzerinde odaklaşır. Herbiri farklı sebep-sonuç zincirlerini vurgularlar. Bu, normal bir söyleşi içinde sistemin bir bütün olarak ortaya çıkmasını fiilen olanaksız kılar.

Bu durum, takımlar karmaşıklığı betimlemek için yeni bir dili paylaşana kadar düzelmez. Bugün, iş dünyasının tek evrensel dili mali muhasebedir. Ancak muhasebe dinamik karmaşıklıkla değil ayrıntı karmaşıklığı ile uğraşır. Bir işin mali koşullarının bir enstantenesini verir, ama bu koşulların nasıl ortaya çıktığını anlatmaz. Bu gün bir iş dünyası dili olarak geleneksel muhasebeye alternatifler sunan çeşitli araçlar ve gereçler vardır. Bunların arasında toplam kalite analizi gibi örnekler vardır. Ama bu araçların çoğu dinamik karmaşıklıkla çok iyi uğraşamaz.

Burada karşımıza çıkan bir diğer problem unutmadır. Unutmayı öğrenme sürecinin tersine çalışması olarak düşünebiliriz. Çoğu organizasyon için bilginin atılması yeni bilgi elde edilmesinden daha zordur. Elde edilen bazı bilgiler yararlılığını kaybetse bile osranizasyonel sistemlerde varlığını devam ettirirler. Hızlı değişimin yaşandığı durumlarda bir organizasyonun unutmaya yeteneği ön plana çıkabilir.⁹⁵

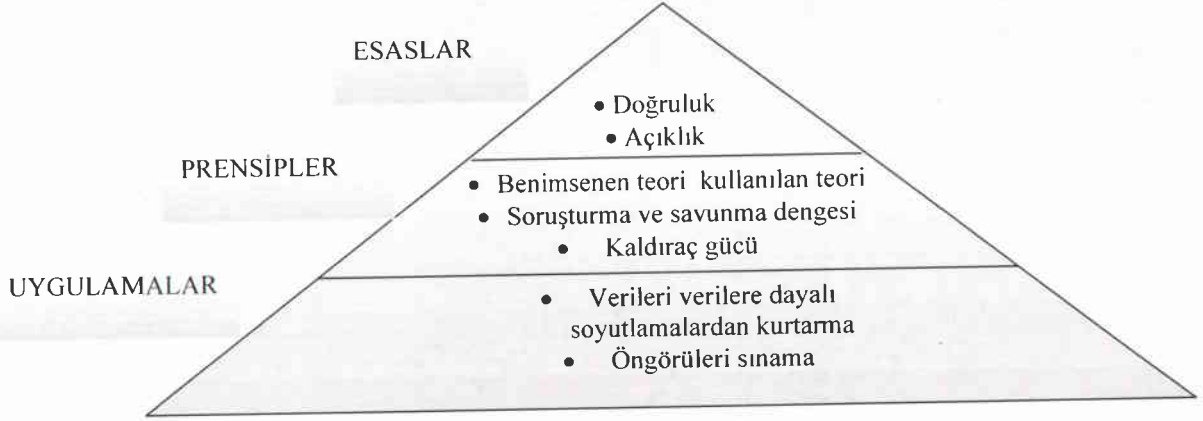
Sistem ilkörneği karmaşık ve çatışma potansiyeli taşıyan yönetim sorunları hakkındaki konuşmalarda kullanıldığında konuşmayı nesnelleştirirler. Konuşma, yapı ve işin içindeki sistem güçleri çevresinde döner ve kişilikleri, liderlik stillerini dikkate almaz. Güç sorular, yönetim yetersizliği hakkında ima ve eleştiri içermeyecek şekilde ortaya atılabilir. Kişiler daha çok şöyle sorular sorarlar: “Müşteri tabanını genişletmeye ağırlık vermektense mevcut müşterilere satma yönünde bir sıkıntıyı başka tarafa kaydırma olgusu var mı?” veya “böyle olduğu takdirde nasıl bilebiliriz?” Elbette bu, karmaşıklık dilinin kazandırdığı bir şey olacaktır, çünkü bu dil karmaşık sorunların nesnel ve serinkanlılıkla tartışılmasını kolaylaştırır.

Karmaşıklıkla başetmek için paylaşılan bir dile sahip olmadan takım halinde öğrenme sınırlı kalır. Takımın bir üyesi bir problemi öbür üyelere daha sistemik olarak görürse, bu kişinin iç görüşü dikkate alınmayacaktır. Bunun en belli başlı nedeni normal günlük dilimizdeki doğrusal görüşe yatkın önyargılar olacaktır. Öte yandan, sistem ilkörneği dilini akıcı bir şekilde kullanmayı geliştiren takımların kazançları muazzam olacak ve bu dile hakim olmanın zorlukları bir takım içinde fiilen azalacaktır. Dil kolektiftir. Tanımı gereği yeni bir dil öğrenme birbiriyle bu dilde konuşmayı öğrenme demektir. Bir dili öğrenmenin kullanarak öğrenmeden daha etkili bir yolu yoktur. Takımlar sistem düşüncesi dilini de bu yolla öğrenirler.

⁹⁵ Easterby, 1093.

4. Zihinsel Modeller

Organizasyon öğrenme sürecini kendi aktif pazarları, ürünleri ve pratikleri ile sınırlı



Şekil 2-5. Zihinsel modeller

tutmamalıdır. Alışılmış yapıların dışına çıkarak yeni hedefler ve tepkiler keşfetmeli, normlarını ve varsayımlarını tekrar gözden geçirmelidir.⁹⁶

4.1. En iyi fikirlerin başarısızlığı

Tüm yöneticilerin bildiği bir husus en iyi fikirlerin büyük bir kısmının hiçbir zaman uygulamaya konulamayacağıdır. Parlak stratejiler eyleme dönüştürülemeden kalır. Sistemik içgörüler asla çalışma politikalarına nüfuz edemez. Bir pilot deneme yeni bir yaklaşımın daha iyi sonuçlar vereceğini herkese kanıtlayabilir, ama bu yaklaşımın yaygın olarak uygulanması hiçbir zaman gerçekleşmez.

Evdeki hesabın çarşıya uymama hali güçsüz niyetlerden, irade bocalamasından, hatta sistemik olmayan anlayışlardan değil zihinsel modellerden kaynaklanmaktadır. Zihinsel modelleri yönetme disiplininin -dünyanın nasıl işlediği üzerine iç imgelerimizi su yüzüne çıkarma, sınama ve düzeltme- öğrenen organizasyonların inşasında önemli bir atılım olma vaadi taşımasının nedeni budur.

Zihinsel modellerimiz sadece dünyaya nasıl bir anlam verdiğimizi belirtmekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğimizi de belirler. İnsanlar daima savundukları kuramlara söyledikleriyle uyumlu şekilde davranırlar da, kullandıkları teorilere, sahip oldukları zihinsel modellere, uyumlu şekilde davranırlar.

Kavranması önemli olan, zihinsel modellerin etkin olduğudur. Bizim nasıl davrandığımızı etkilerler. İnsanların güvenilirmez olduğuna inanıyorsak, onlara onların güvenilir olduğunu düşünmüş olsaydık davranacağımızdan daha farklı davranırız. Zihinsel modellerin algılarımızı belirleyiş şekli yönetimde de daha az önemli değildir.

Zihinsel modellere ilişkin problemler bunların doğru veya yanlış olmasında değildir. Tanım gereği bütün modeller basitleştirmelerdir. Zihinsel modellere ilişkin problemler bu

⁹⁶ B. Hedberg, How organizations Learn and Unlearn, (New York: Oxford University Press, 1981): 27.

modeller örtük olduğunda yani bilinç düzeyinin altında varolduğunda ortaya çıkar. Zihinsel modellerin tam olarak değerlendirilmemesi sistem düşüncesini teşvik etme yolunda birçok çabayı baltalamıştır. Derinlere kök salmış zihinsel modellerin ataleti en iyi sistemik içgörülerini bile boğabilir. Bu gerçek sadece sistem düşüncesi savunucuları için değil, yeni yönetim araçlarını sağlayan birçok kişi için de acı bir ders olmuştur.

Eğer zihinsel modeller şirketleri ve endüstrileri ömrünü doldurmuş uygulamalar içinde dondurarak öğrenmeyi engelleyebiliyorsa, niye aynı zamanda öğrenmeyi hızlandırmaya da yardımcı olmasın? Büyük ölçüde birbirinden bağımsız olarak çalışan çeşitli organizasyonlar son yıllarda bu soruna ciddi bir ilgi göstermişlerdir. Kritik karar alıcıların sahip olduğu zihinsel imajı, gerçeklik resmini etkilemediğimiz sürece senaryolarımız suya yazılmış yazı gibi kalır.⁹⁷

Planlamacılar bir zamanlar görevlerinin karar alıcılara bilgi vermek olduğunu düşünmüşlerse de, şimdi görevlerinin dünya görüşlerini yeniden gözden geçirmeleri için yöneticilere yardım etmek olduğu açıktır.

Zihinsel modeller, varsayımlar, görüşaçıları ve insanların dünyaya bakışları ile derinden ilgilidir. Öğrenme kültürünün geliştirilmesi bu ilişkilerin yüzeye çıkarılması, test edilmesi, diğerleri ile paylaşılmasıyla mümkündür. Zihinsel modellerdeki günlük küçük değişiklikler belli bir süre içinde uzun dönemli derin inanışlarda kalıcı düzelmelere yol açarlar.⁹⁸

4.2. Hiyerarşinin temel sorunları

Geleneksel otoriter organizasyonda yöneten örgütleyen ve kontrol eden dogma idi. Öğrenen organizasyonda yeni dogma, vizyon, değerler ve zihinsel modeller olacaktır. Sağlıklı şirketler, insanları olabilecek herhangi bir duruma tavır almak için mümkün olan en iyi zihinsel modelleri geliştirmek için bir araya getirme yollarını sistemleştirebilen şirketler olacaktır. Yöneticilerin zihinsel modelleri kavrayışı üzerindeki etki derindir. Dünyayı hep zihinsel modeller aracılığıyla kavrarız ve zihinsel modeller de hep yarım ve özellikle batı kültüründe kronik olarak sistemsizdir. Organizasyonlar daha geniş bir topluluğun küçük bir yansımasıdır ve organizasyonların çalışma şeklini değiştirme çabaları temelinde içinde bulunduğumuz daha büyük kültürün kötü özelliklerine atıfta bulunulur.⁹⁹

Diğerlerinin aleyhine bazı çalışanları aşırı derecede ödüllendiren bir hiyerarşi sistemi, morali bozar. Başarılı yönetim sistemleri, insanlar ve gruplar arasında ayrımcılık yapan her tür engeli azaltır ve bazı insanların kendilerine değer verilmediği düşüncesi içerisine girmesini engeller.¹⁰⁰

4.3. Zihinsel modellerin belirlenmesi

Bir organizasyonun zihinsel modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak

⁹⁷ Wack, 72.

⁹⁸ M. Morrison & L. Mazentseff, "Learning Alliances – A New Dimension of Strategic Alliances", *Management Decision*, 35/5, (1997): "251-357".

⁹⁹ Kofman & Senge, 8.

¹⁰⁰ Pfeffer, 45.

kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir. Herhangi bir organizasyondaki en önemli zihinsel modeller kilit karar alıcıların paylaştığı zihinsel modellerdir. Bu modeller eğer sınanmazlarsa bir organizasyonun eylem alanını bilinen ve rahat olanla sınırlarlar.

Kişiler arası beceriler olmadan öğrenme hala temelde uyumcu bir öğrenme olur, üretken değil. Üretken öğrenme sadece danışmalar ve planlamacılar değil, düşünme ve soruşturma becerilerine sahip yöneticiler gerektirir. Ancak o zaman her düzeyde kişiler dış şartlar yeniden düşünmeye zorlamadan önce kendi zihinsel modellerini su yüzüne çıkarmayı ve onlara meydan okumayı başaracaklardır. Gittikçe daha çok şirket bunları uyguladıkça, zihinsel modellerin bu iki yönü daha bütünleşik hale gelecektir.

Bir işletmede öğrenen organizasyon olma çabaları öncelikle öğrenme konusundaki organizasyonel varsayımlar ve zihinsel modeller hakkında kesin ve tam bir anlayışa sahip olmayı gerektirir. Öğrenen sistemlerin oluşturulması bu varsayımlar üzerine kurulması veya zihinsel modellerin değiştirilmesi yollarından biri tercih edilecektir.¹⁰¹

4.4. Zihinsel modellerin yönetilmesi

Organizasyonel öğrenme süreci proaktif stratejik değişimleri sağlamak için yöneticilerin zihinsel sınırlarını üst kademe yöneticilerin hedefleriyle ilişkilendirme sürecidir.¹⁰²

Zihinsel modeller üzerine düşünme ve bunların su yüzüne çıkarılmasının kurumsallaştırılması, bu pratikleri kaçınılmaz kılan mekanizmalar gerektirir. Bu güne kadar ortaya çıkan iki yaklaşım geleneksel planlamanın öğrenme olarak yeniden şekillendirilmesini ve yerel karar almanın ardındaki düşünmeye meydan okumak ve bunu genişletmek için üst yönetimle yerel yönetimi düzenli olarak biraraya getirmek üzere dahili yönetim kurulları tesis etmeyi kapsar.

Yönetici gurupları zihinsel modellerinde bir dizi alternatif gelecek paylaşırlarsa, iş ortamındaki değişimleri daha bir algılayıcı ve dolayısıyla bu değişimlere daha bir karşılık verici hale gelirler. Zihinsel modellerin yönetimini planlama süreci ile kurumsallaştırmak mümkündür. Büyük kuruluşlar planlamanın rolünü yeniden düşünmelidirler. Mükemmel planlar hazırlamaktan çok planlamayı bir bütün olarak öğrenmeyi hızlandırmak için kullanmak önemlidir. Uzun dönemli başarı yönetim ekiplerinin kendi şirketleri, piyasaları ve rakipleri hakkında paylaştıkları zihinsel modelleri değiştirme sürecine bağlıdır. Bu nedenle planlamayı öğrenme ve şirket planlamasını da kurumsal öğrenme olarak düşünmek mantıklıdır. Planlamadaki kritik soru: “Kurumsal öğrenmeyi hızlandırabilir miyiz?” olmalıdır.

Amacın aynı fikirde olmak veya uyum sağlamak olmadığına dikkat etmek önemlidir. Bir çok zihinsel model aynı anda varolabilir. Bazıları aynı fikirde olmayacaktır. Hepsinin ortaya çıkan durumlara karşı ele alınıp sınanması gereklidir. Bu da organizasyon olarak bireysel uzmanlığın bir uzantısı olan doğruya bağlılığı gerektirir. Ayrıca şunun da kavranması gerekir: Tüm gerçeği hiçbir zaman bilemeyebiliriz. Tüm zihinsel modelleri ele aldıktan sonra bile. Hepimiz farklı yerlere ulaşabiliriz. Amaç o belli konuda en ön cephede bulunan kişi için en iyi zihinsel modele ulaşmaktır. Diğer herkes o kişiye mümkün olan en iyi zihinsel modeli

¹⁰¹ Nevis, 83.

¹⁰² T.P. Murtha & S.A. Lenway & R.P. Bagozzi, “Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational-Corporation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Iss. 2, (1998): “97-114”.

inşa etmekte yardımcı olarak onun mümkün olan en iyi kararı almasına yardım etmek üzerinde odaklaşır. Öğrenen organizasyon olmadaki en kritik kaldıraç gücünün zihinsel modeller olmasının nedeni de buradadır.¹⁰³

Amaç uyumluluk olmayabilir ancak sürecin devam etmesi halinde uyumluluğa ulaşılır. Toplantıların kişilerin birbirinden oldukça ayrı düşmeleri ile sonuçlanması bizi kaygılandırmamalıdır. Kişiler pozisyonlarını dile getirirler ve siz bu pozisyonlara hemfikir olmasanız bile bu pozisyonların erdemini görürsünüz, çünkü iyi düşünülmüşlerdir. Şöyle diyebilirsiniz: “Başka nedenlerle ben sizin yönünüzde gitmeyeceğim.” Bu harika birşeydir, kişiler bu tarzda, fikir birliğine zorlandıkları zaman olduğundan çok daha iyi bir tarzda biraraya gelirler. Örneğin kişilerin en iyisini bildiklerine inanıp da inandıklarını hiçbir zaman dile getirme fırsatını bulamadıklarında tipik olarak ortaya çıkan küskünlük duygusu oluşmaz. İnsanlar düşündüklerini belirtip de yine de bir başka görüşün uygulanması durumunu pekala kaldıracılabilmektedir, yeter ki öğrenme süreci açık olsun ve herkes içten ve dürüst davransın.

Birçokları fikir birliği ve uyumun bu önemsizleştirilmesini şaşırtıcı bulmaktadır. Bu “iş sonuna kadar görüşeceğiz ve ne yapacağımızı bileceğiz” inancı, diyalog denilen ekip halinde öğrenme disiplininin kalbi olan şeyin köşe taşı olarak ortaya çıkar.

Ancak birçok organizasyon kolektif yönelişleri belirleme ve çalışanların değişik bireysel amaçlarıyla uğraşma konusunda önemli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu durum sonucunda sürekli bir politik aktivite oluşmakta bireyler ve gruplar yapısal ve bilgisel gücü kendi özel hedeflerine hizmet edecek şekilde kullanmaktadırlar.¹⁰⁴

4.5. Kontrol ve yaratıcılık dengesi

1990’larda yöneticilerin karşılaştığı önemli problemlerden biri de esneklik, buluş ve yaratıcılık gerektiren organizasyonlarda yeterli kontrolün nasıl sağlanacağıdır. Daha bilgili ve daha fazlasını isteyen müşterilerden oluşan yüksek rekabet ortamlarında çalışanlar fırsatları yakalamak ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmek için daha fazla inisiyatif kullanmaya gerek duymaktadır. Fakat bazı fırsatların peşinde koşmak işletmeyi yüksek risklerin altına sokabilir veya işletme bütünlüğünü bozabilir. Bir üretim hattı gibi önemli kriterlerin olduğu işlerde 1950-1960’lı yıllarda geliştirilen makineleşmiş bürokratik kontrol teknikleri uygulanabilir. Ancak dinamik ortamlarda yöneticilerin tüm zamanını bu tip işlerle harcaması mümkün olmadığı gibi, yetenekli insanları işe alıp onları yetkilendirerek kendilerinden beklenenin en iyisini yapmalarını ummakta gerçekçi bir çözüm değildir.

Kontrol ve yaratıcılık arasında dengeyi sağlamak elimizdedir. Bir çok yönetici kontrolü önceden belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayan planların gelişimini ölçmek şeklinde tanımlamaktadır. Ancak bu diyagnostik kontrol, kontrol sisteminin sadece tek bir yönüdür. Kontrol mekanizmasının 3 kaldıraç gücü daha vardır: inanış sistemleri, sınır sistemleri, ve interaktif kontrol sistemleri. Diagnostik kontrol önemli hedeflere etkin ve verimli şekilde ulaşıldığını gösterir. İnanış sistemleri çalışanları güçlendirerek yeni fırsatları araştırmalarını sağlar. Sınır sistemleri oyunun kurallarını koyar ve çalışanların içinde kalması gereken sınırları belirler. Interaktif kontrol sistemleri üst seviye yöneticilerin stratejik belirsizlik

¹⁰³ A. Edmondson & B. Moingeon, “From Organizational Learning to the Learning Organization”, *Management Learning*, Vol. 29, Iss.1, (1998): “5-20”.

¹⁰⁴ Easterby, 1094.

üzerinde yoğunlaşmalarını ve bu sayede koşullar değiştikçe oluşan fırsatlar ve tehlikeler aracılığıyla öğrenmesini ve önceden tepki vermeyi sağlar.¹⁰⁵

4.6. Düşünme ve sorgulama

Eylem bilimi uygulayıcılarının öğrenme becerileri iki büyük guruba ayrılır: Düşünme becerileri ve sorgulama becerileri. Düşünme becerileri, kendi düşünme süreçlerimizi yavaşlatıp zihinsel modellerimizi nasıl oluşturduğumuzun ve bunların eylemlerimizi etkileme yollarının farkına varmayı kapsar. Sorgulama becerileri de başkalarıyla yüzyüze ilişkilerde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davrandığımızı ilgilendirir.

Eylem için düşünme denilen şey davranırken insanın kendi düşünüş şekli üzerinde düşünme yeteneğini kapsamaktadır. Gerçekten seçkin profesyonelleri diğerlerinden farklı kılan, eylem içinde düşünmeleridir.

Rasyonel özelliklerimiz somut özelliklerden soyutlama yapmakta olağanüstü ustadır. Çok sayıda ayrıntının yerine basit kavramlar ikame eder ve sonra bu kavramlar aracılığıyla akıl yürütürüz. Ancak soyut kavramsal akıl yürütmedeki bu maharetimiz eğer özelden genele bu sıçrayışımızın farkında olmazsak, aynı zamanda öğrenmemizi sınırlayan bir husus olur. Soyutlama sıçrayışları doğrudan gözlemlerimizden sınamadan genellemelere doğru ilerlememizle ortaya çıkar. Soyutlama sıçramaları öğrenmeyi engellerler, çünkü aksiyom niteliği kazanmışlardır. Bir zamanlar varsayım olan şey şimdi gerçek muamelesi görmektedir.

Soyutlama sıçrayışlarını nasıl tespit edersiniz? Birincisi kendinizle dünyanın nasıl işlediği, işinizin niteliği, genel olarak insanlar ve belli kişiler hakkında nelere inandığımızı sorarak başlayabiliriz. Bu genellemelerin dayandığı veriler nelerdir? diye sorup sonra kendinize bu genellemelerin doğru olmayabileceği yada yanıltıcı olabileceği üzerinde düşünmek istiyor muyum? diyebiliriz. Bu son soruyu bilinçli olarak sormak önemlidir, çünkü eğer cevap hayırsa devam etmekte mana yoktur. Eğer bir genelleme sorgulanmak isteniyorsa, bu genellemeyi ona yol açan verilerden açık bir şekilde soyutlamak gerekir. Mümkün olan her yerde, genellemeleri doğrudan sınavın. Bu çoğu zaman bir diğerinin eylemlerinin gerisindeki nedenlerin sorgulanmasına yol açar. Zihinsel modeller stratejik ihtimalleri sınırlarlar. İşletme yönetimi dünyayı farklı bir açıdan görmeye karar verene kadar bu sınırlama devam eder.¹⁰⁶

Yöneticilerin çoğu savunmacı olarak eğitilmişlerdir. Gerçekte birçok şirkette yetenekli bir yönetici olmak problem çözebilme anlamına gelir. Yapılması gereken kestirilecek ve yapılması için gereken her türlü destek sağlanacaktır. Kişiler kısmen güçlü bir şekilde tartışma ve başkalarını etkileme yeteneklerinden ötürü başarılı olurlar. Bu arada sorgulama becerileri teşhis edilmeden ve ödüllendirilmeden kalır. Ama yöneticiler daha üst pozisyonlara yükseldikçe kişisel deneyimlerinde mevcut olanlara göre daha çok karmaşık ve farklı türden sorunlarla karşılaşır. Birden başka insanların içgörülerinden faydalanma gereği duyarlar. Öğrenmeye ihtiyaçları vardır. O zaman yöneticinin savunma becerileri istenilenin karşısı sonuçlar üretir hale gelir. Bizi fiilen birbirimizden öğrenme olayına kapalı bırakabilirler. Gerek duyulan şey savunma ile sorgulamayı işbirliği içinde öğrenmeyi ilerletecek şekilde harmanlamaktır.

¹⁰⁵ Simons, "80-88".

¹⁰⁶ Price, 11.

En verimli öğrenme yöneticilerin savunma ile sorgulama berecilerini birleştirmeleriyle ortaya çıkar. Bunu söylemenin bir başka yolu karşılıklı sorgulamadır. Bununla herkesin kendi düşüncesini açıkça ifade edip başkalarının sınamasına sunmasını anlatmak istiyoruz. Bu, gerçek bir yararlanabilirlik atmosferi yaratır. Hiç kimse kanıtlamayı veya akıl yürütmeyi görüşlerinin ardında gizlememekte, görüşlerini dikkatli bir incelemeye açmadan ortaya atmamaktadır.

Salt savunmacılık yapıldığında, amaç tartışmayı kazanmaktır. Sorgulama ile savunma birleştirildiğinde ise, amaç artık tartışmada üstün gelmek değil, en iyi tartışmayı bulmaktır. Bu da verileri nasıl ortaya serdiğimizden anlaşılır. Sorgulama ile savunmayı birleştirme ideali meydan okuyucu bir iştir. Gerçek sorgulamaya açık olmayan çok politik bir organizasyonda çalışıyorsanız, özellikle zor gelebilir. İlerleme aşamalar halinde gerçekleşir. Birinci aşama onlarla hemfikir olmadığımızda başkalarının görüşlerinin nasıl sorgulanacağını öğrenilmesidir. Böyle uyuşmazlık hallerinde, alışkanlıktan ileri gelen tepki olarak kendi görüşlerinizi daha sert bir şekilde savunuruz. Genel olarak böyle bir şey bir kötülük duygusu ile değil, herşeyi baştan sona düşünmüş ve geçerli bir pozisyona ulaşmış olduğundan ve gerçekten inanılmış olduğundan yapılır. Ne yazık ki böyle davranıldığında, sonuçta ya ortaya bir kutuplaşma çıkar yada tartışma yarıda kalır. Halbuki başkaları ile arada bir görüş farklılığı çıktığında tepki olarak onlara bu görüşlerine nasıl ulaştıklarını sormak ve onları görüşlerini daha fazla açıklamaya davet etmek daha yararlı olacaktır.

Sorgulama ve savunmanın bir arada bulunması halinde, yaratıcı sonuçların elde edilmesi çok daha muhtemeldir. Bir bakıma bir kişinin salt savunma yapması halinde sonuçlar önceden belirlenmiştir. Ya A kazanacaktır, ya B, yada her ikisi de kendi görüşlerini muhafaza edeceklerdir. Sorgulama ile savunmanın bir arada bulunması halinde, bu sınırlamalar ortadan kalkacaktır. Kendi görüşlerinin sorgulanmasına açık olmakla A ve B tamamen yeni fikirlerin keşfedilmesini de mümkün kılacaklardır.

Eğer siz gerçekten meraklı değil ve bir durum hakkındaki zihinsel modellerinizi değiştirmek istemiyorsanız hiçbir prensip yararlı olmayacaktır. Sorgulama ile savunmayı uygulamak kendi düşüncenizdeki sınırlamaları ortaya sergilemeyi istemek, hatalı çıkmaya hazır olmak demektir. Çünkü zihinsel modeller sadece ne gördüğümüzü etkilemekle kalmaz olayları kavrayış şeklimizi de etkiler.¹⁰⁷

Öğrenme sadece yeni bilgiler alıp yeni fikirler oluşturmak olarak kalmayacak ergeç eylemde değişikliklerle sonuçlanacaktır. İşte bu nedenle benimsediğimizi söylediğimiz teorilerle kullandığımız teorilerimiz arasındaki açığı görmek hayati önem taşır. Aksi halde davranışımızda hiçbir değişiklik olmasa bile salt kullanacak yeni bir dili veya kavramı edindik diye birşeyler öğrendiğimize inanırız.

Benimsendiği söylenen teorilerle kullandığımız teoriler arasındaki açıklar insanın cesaretini kırmasına, hatta bu durumu alaycı bir şekilde kabullenmesine yol açabilir. Oysa böyle olması gerekmez. Çünkü çoğu kez ikiyüzlülüğün değil, vizyonun bir sonucu olarak ortaya çıkarlar. Örneğin insanlara güvenmek gerçekten vizyonumun bir parçası olabilir. O zaman vizyonumun bu yönü ile benim o anki davranışım arasındaki bu açık yaratıcı bir gelişmenin potansiyeline sahiptir. Problem açığın varlığında değil açığın varlığı hakkında doğruyu söyleyememekte yatar. Benimsediğimi söylediğim teori ile kullanılan teori arasında bir açıkla karşılaşıldığında, ortaya atılacak ilk soru şudur: Benimsediğim teoriye gerçekten değer veriyor muyum? Gerçek vizyonumun bir parçası mı? Eğer benimsenen teoriye bir

¹⁰⁷ Kim, 39.

bağılılık yoksa, o zaman açık, gerçeklikle vizyonum arasındaki bir gerilimi temsil etmiyordur. Söz konusu olan, gerçeklikle benim ileriye sürdüğüm bir görüş arasındaki açıktır.¹⁰⁸

4.7. Düşünme modeli

Sistem düşünüşü ve zihinsel modeller disiplinleri doğal olarak elele gider, çünkü biri gizli varsayımları ortaya serme üzerinde odaklaşırken, öbürü önemli problemlerin nedenlerini ortaya çıkarmak için varsayımları nasıl yeniden yapılandırmalı konusu üzerinde odaklaşır.

Örneğin bir eğitim çalışması katılanların o konu hakkındaki zihinsel modellerinden kaynaklanan varsayımlar nedeniyle engellenebilir. Bu durumda kullanılacak yöntemlerden biri bu çalışma öncesinde bu zihinsel modellerin ortaya çıkmasını sağlayacak bir anket çalışması yardımıyla bu varsayımlar ortaya konabilir.¹⁰⁹

Birbirlerinden siperlerle ayrılan zihinsel modeller sistem düşüncesinden gelebilecek değişiklikleri engeller. Yöneticiler o an için sahip oldukları zihinsel modellerin üzerinde düşünmeyi öğrenmek zorundadırlar. Hakim varsayımlar açığa çıkarılmadıkça, zihinsel modellerin değişmesini beklemek için bir neden yoktur ve sistem düşüncesinin de bir yararı olmaz. Yöneticiler dünya görüşlerinin bir dizi varsayım değil de, gerçekler olduğuna inanıyorlarsa, bu dünya görüşlerinden kuşulanmaya açık olmayacaklardır. Eğer kendilerinin ve başkalarının tarzlarını sorgulama becerilerine sahip değillerse, yeni düşünme yollarını işbirlikçi bir şekilde deneme olanakları da kısıtlı olacaktır. Dahası, eğer organizasyonda oturmuş bir zihinsel modeller felsefesi ve anlayışı yoksa, insanlar sistem düşüncesinin amacını dünya hakkında özenli modeller kuran diyagramlar çizmek olarak yanlış anlayacak ve onun zihinsel modellerimizi iyileştirmeye yönelik olduğunu kavramayacaklardır. Zihni modellerin ortaya çıkarılmasında kullanılabilecek yararlı bir araç “sol-el kolunu” egzersizidir. Bu araç ikili diyaloglarda gerçekten düşünülenin ve karşımızdaki insana söylediğimizin ayrı iki kolona yazılması şeklinde uygulanabilir. Bu şekilde yöneticiler kendi zihinsel modelleri hakkında bilgi sahibi olacakları gibi önyargıların kararlarını nasıl değiştirdiğini de görmeye yardım edecektir.¹¹⁰

Çağdaş araştırmalar, zihinsel modellerimizin büyük bir kısmının kusurlu olduğunu gösteriyor. Kritik geribesleme ilişkilerine sahip değiller, zamandaki gecikmeleri yanlış değerlendiriyorlar ve çoğu kez göze görünür veya belirgin olan değişkenler üzerine odaklaşıyorlar. Oysa bu değişkenler yüksek kaldıraç gücüne sahip değişkenler olmayabilir.

Pratik bir yönetim disiplini olarak zihinsel modelleri hızlandıracak olan, bir organizasyonun her tarafında kullanılan bir “genel yapılar” kütüphanesi kurmaktır. Ancak belli bir organizasyonun özelliklerine uygun olacaklardır, ürünleri, pazarı, teknolojileri gibi. Örneğin sıkıntıyı başka tarafa kaydırma ve büyümeye sınır yapıları bir petrol şirketinde başka, bir sigorta şirketi için başka olacaktır. Ancak temelde yatan sistemler aynı olacaktır. Böyle bir kütüphane bir organizasyon içinde sistem düşüncesi uygulamasının doğal bir yan ürünü olmalıdır.¹¹¹

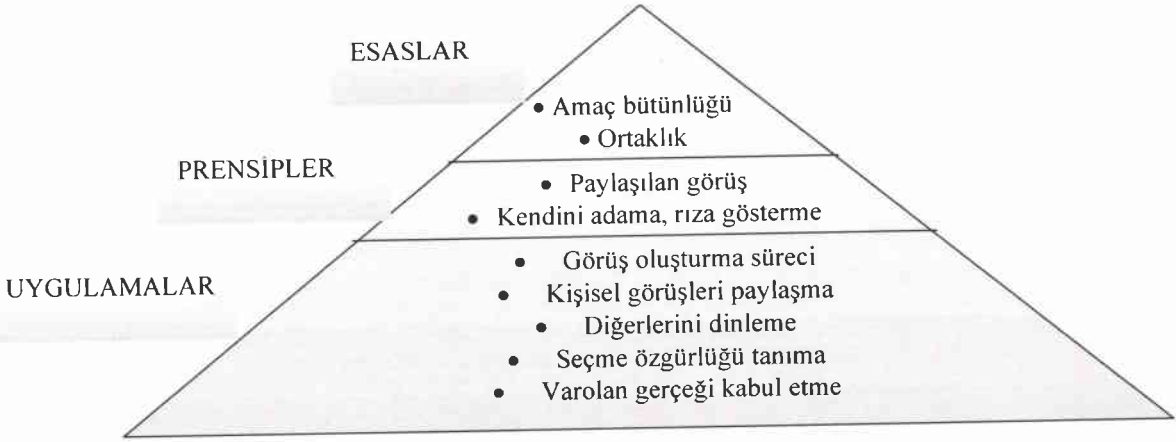
¹⁰⁸ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “211-223”.

¹⁰⁹ Don M. Ricks, “Challenging assumptions that block learning: when trainees’ assumptions create mental roadblocks, the lowly questionnaire can clear the path to learning”, *Training*, Vol. 34, No. 8, (August 1997): 56.

¹¹⁰ Senge, “The leader’s new work: Building Learning Organizations”, 7.

¹¹¹ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “223-225”.

5. Paylaşılan Vizyon



Şekil 2-6. Paylaşılan vizyon modeli

Ortak, paylaşılan vizyon bir fikir değildir. Daha ziyade insanların yüreklerinde tutuşan etkili bir güçtür. Bu, gücü simgeleyen bir fikir olabilir, ama bir kere yol alınca, birden fazla kişinin desteğini kazanacak kadar zorlayıcıysa, o zaman artık bir soyutlama olmaktan çıkar. Elle tutulur somut birşey olur. İnsanlar varolan bir şeymiş gibi görmeye başlar. İnsan ilişkilerinde ortak, paylaşılan vizyon kadar güçlü pek az etken vardır.

En basit düzeyinde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır. Paylaşılan vizyon bir fikir veya bir stratejiden daha fazla şey ifade eder. Paylaşılan vizyon işletmelerin çalışanları ve diğer kaynakları doğru yönde hareketini sağlayan bir araçtır. Yönetimin tüm takımı işletmeyi aynı yönde itmesini sağlar.¹¹²

Bir vizyon sizinle ben aynı resme sahipsek ve bu resmi her birimizin tek başına değil de, ikimizin bir arada edinmesi düşüncesine bağlıysak, ancak gerçekten paylaşılmış olur. İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar. Kişisel vizyonlar güçlerini bir kişinin o vizyonu derinden dert edinmesinden alırlar. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Gerçekten, insanların paylaşılan vizyonlar oluşturma çabasının nedenlerinden birinin önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzuları olduğuna inanma durumundayız.

Sürekli başarı peşinde koşan işletmeler paylaşılan bir vizyona sahiptirler. Stratejiler ve iş planları zaman içerisinde değişen ortama ayak uyduracak şekilde adapte edilse bile vizyon değişmeden kalır.¹¹³ Bu nedenle paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyon için hayati

¹¹² Denton & Wisdom, 67.

¹¹³ James C. Collins & Jerry I. Porras, “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 5, (September-October 1996): 65.

önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan birşeyi başarma için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir. Gerçekten de tüm yaratıcı öğrenme fikri, insanlar gerçekten başarmayı istedikleri bir vizyonla heyecanlanana kadar soyut ve anlamsız görünür.

Günümüzde vizyon şirket liderliğinde bilinen bir kavramdır. Ama dikkatli baktığımızda, çoğu vizyonun tek bir kişinin veya gurubun bir organizasyona empoze ettiği kendi vizyonu olduğu görülür. Böyle vizyonlar en iyi halde uyum sağlarlar, ancak bağlılık sağlayamazlar. Paylaşılan bir vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır.

5.1. Paylaşılan vizyonun önemi

Theodor Vail ortaya çıkarılması elli yılı aşacak evrensel bir telefon sistemi vizyonuna sahipti. Henry Ford sadece zengin değil, sıradan insanların da kendi otomobillerine sahip bulunacağı bir dünyayı tasavvur ediyordu. Eğer global başarı vizyonunun ardından gitmeselerdi Canon gibi hiçbir şeyken yirmi yıldan az bir süre içinde Xerox'un pazar payına denk bir pazar payına ulaşmayı, Honda gibi Japon firmalarının hızla yükselişini açıklayabilmek mümkün olmazdı. En önemlisi bu kişilerin vizyonlarının şirketlerinin her tarafında her seviyeden insanlarca gerçekten paylaşılmış ve böylece binlerce kişinin enerjisinin bir hedef üzerinde odaklanmış ve son derece farklı insanlar arasında ortak bir kimliğin yaratılmış olmasıdır. Günümüzde birçok modern işletmedeki ana problemlerin başında iletişim eksikliği gelmektedir. Ancak gerçek problem ortak bir vizyonun paylaşılmasıyla çözülebilir.¹¹⁴

Paylaşılan bir vizyon dıştan gelir, yani bir başkasına, örneğin bir rakibe göre birşeye ulaşma üzerinde odaklaşır. Pepsi'nin vizyonu tamamen Coca Cola'yı geçmeye yönlendirilmiştir. Avis'inki de Hertz'i geçmeye. Yine de bir rakibi geçmeyle sınırlı bir amaç geçici bir amaçtır. Vizyona ulaşıncaya kolayca savunmacı bir tavra dönülebilir. Örneğin, elimizde olanı korumak, bir numara olma konumumuzu kaybetmemek gibi. Böylesi savunmacı amaçlar nadiren yaratıcılığı ve yeni birşey inşa etme coşkusunu ortaya çıkarırlar. Savaş sanatlarında ustalaşmış biri muhtemelen başkalarını yenme üzerinde değil kendi iç mükemmellik standartları üzerinde yoğunlaşır. Bu, vizyonların muhakkak içten kaynaklanması veya dıştan gelmesi gerektiği anlamını taşımaz. Her iki vizyon tipi de bir arada bulunabilir. Ancak sadece bir rakibi yenme üzerine kurulu bir vizyona dayanmak uzun dönemde bir organizasyonu zayıflatır.¹¹⁵

Paylaşılan bir vizyon, özellikle de içten gelen bir vizyon insanların özlemlerini yükseltir. Çalışma, organizasyonların ürün ve hizmetlerinde cisimleşen daha büyük bir amacı, evrensel telefon hizmeti aracılığıyla dünyada iletişimi sağlama veya kişisel otomobil aracılığıyla hareket özgürlüğünü ilerletme, izlemenin bir parçası haline gelir. Daha büyük amaç, organizasyonun stil, iklim ve ruhunda da içirilmiş olabilir.

Vizyonlar şenlendiricidir. Bir organizasyonun dünyevi olandan daha yukarı yükselten kıvılcımı, coşkuyu yaratırlar. Bir şirkette paylaşılan bir vizyon insanların şirketle

¹¹⁴ Robert Pelley, "The Shared Vision", *Management Review*, Vol. 82, No. 3, (March 1993): 63.

¹¹⁵ G. Hanel & C.K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, (May/June 1989): 63.

ilişkisini değiştirir. Artık “onların şirketi” olmaktan çıkar, “bizim şirketimiz”e dönüşür. Paylaşılan bir vizyon birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya başlamaya yöneltmek için atılan ilk adımdır. Bir ortak kimlik yaratır. Gerçekten bir organizasyonun paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur.

Paylaşılan vizyonlar cesareti öylesine normal bir şekilde telkin ederler ki insanlar cesaretlerinin ölçüsünün farkına bile varmazlar. Cesaret sadece vizyonu izlemek için gerek duyulan şeyi yapmaktır. Paylaşılan vizyon risk almayı ve denemeyi de teşvik eder. Bir vizyona girildiğinde ne yapılması gerektiği biliniyordur. Ama çoğu kez nasıl yapılacağı bilinmez. Sonuca ulaştıracağı düşünülen yollar denenmeye başlanır. Deneme sonuç vermezse yeni girdiler ve verilerle yeni bir deneme yapılır. Herşey bir denemedir. Ama ortada bir belirsizlik yoktur. Bunun niye yapıldığı tamamen açıktır. İnsanlar bunun sonuca götüreceğini bana garanti etemezler. Herkes bilir ki garanti yoktur. Yine de insanlar bu işe kendilerini vermiştir.

Bazı yöneticiler misyonu gerçek bir söz, taahhüt olarak değilde bir moda olarak görürler. Ancak misyon sistemin bir parçası ve yol gösterici bir rehber olarak değerlendirilirse kontrol işlemi için de önemli bir kaldıraç gücü sağladığı keşfedilebilir.¹¹⁶

Çoğu organizasyonda değişik bölümler ve departmanlar kendi belirlenmiş hedeflerine ulaşmaya çalışan ayrı parçalar olarak fonksiyon gösterirler ve kendi operasyonlarının diğer bölümleri nasıl etkilediği üzerinde fazla düşünmezler. Paylaşılan bir vizyon oluşturulması bu tip bireysel ve bölüm bazındaki hedeflerdeki dağılmayı belli bir noktaya odaklama konusunda yararlıdır.¹¹⁷

Son olarak paylaşılan vizyon yönetimde sistem düşüncesini geliştirme çabalarını sonuçsuz bırakan başlıca bilmecelerden birini hedef alır: “Uzun dönemde bağlanma nasıl teşvik edilebilir?” Sistem düşüncesi savunucuları yöneticilerin uzun dönemli bir odağı korumadıkça büyük dertte olacaklarına inanırlar. Büyük bir gayretle birçok müdehalenin daha kötüleşmeden önceki iyi sonuçlarını ve semptomatik sonuçlardan ortaya çıkan sıkıntıyı başka tarafa kaydırma dinamiklerini vurgularlar. Bununla birlikte uzun dönemli bağlılık ve eyleme pek az kalıcı geçişe tanık olunur. Başarısızlığın nedeni yeterince inandırıcı olamamaktan veya yeterince zorlayıcı kanıtlara sahip olmamaktan gelmez. İnsanları rasyonel olarak uzun dönemli bir bakışa sahip olmaya inandırmak mümkün olmayabilir.

Uzun dönemli bir bakışın insan ilişkilerinde fiilen işlediği her durumda işin içinde bir uzun dönem vizyonu vardır. Japonlar bir büyük organizasyon inşa etmenin bir ağaç yetiştirmeye benzediğine inanırlar. Yirmibeş ila elli yıl arası bir zaman alır. Bu durumda da insanlar uzun dönemde gerçekleştirilebilecek bir vizyona tutunurlar. Şirketlerde uzun dönemli düşünmenin bir kalesi olması gereken stratejik planlama çoğu zaman tepkici ve kısa dönemlidir. Stratejik planlama, daha geleceğe yönelik hale gelmenin bir yolu olarak gösterilse de, birçok yönetici sıkıştırıldıklarında, stratejik planlamanın geleceğin fırsatlarından çok bugünün problemleri hakkında bilgi verdiğini kabul etmektedirler.

Rakiplerin güçlü ve zayıf noktaları hakkında, pazar boşlukları ve firma kaynakları hakkında kapsamlı analize ağırlık vermesiyle tipik stratejik planlama uzun dönemli eylemleri teşvik edecek tek bir şeyi ihmal eder. Bu da, bağlanmaya değer bir amacın saptanmasıdır.

¹¹⁶ Simons, 81.

¹¹⁷ Pam Teich, “Working for a shared vision”, *Candy Industry*, Vol. 163, No. 6, (June 1998): “16-17”.

Şirketlere yönelik öğretimde bu noktaya verilen dikkate rağmen, vizyon hala gizemli, kontrol edilemez bir güç olarak görülmektedir. Vizyonu olan liderlere kahraman muamelesi yapılır. Vizyonumuzu nasıl bulacağınızın bir formülünün bulunmadığı doğrudur da, paylaşılan vizyonu inşa etmenin prensipleri ve klavuzları vardır. Ortaya çıkmakta olan bir paylaşılan vizyon disiplini ve paylaşılan vizyonlarla çalışmanın pratik araçları vardır. Bu disiplin bireysel uzmanlaşmanın prensip ve içgörülerini kolektif özelemler ve paylaşılan bağlılık dünyasına yayar.

5.2. Kişisel vizyonun teşvik edilmesi

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Enerjilerini böyle sağlar ve böyle teşvik edilirler. Sizin için önemli olan benim vizyonum değildir. Bir çalışmanı motive eden tek şey kendi vizyonudur. Bu, insanlar sadece kendi öz çıkarlarıyla ilgilenirler, demek değildir. Aslında insanların kendi vizyonları normal olarak aile, organizasyon içinde yaşadıkları topluluk ve hatta dünyaya ilişkin boyutları kapsar. Paylaşılan bir vizyona gösterilen gerçek ilginin kökeni kişisel vizyondadır. Bu basit gerçeği birçok lider unuttur ve organizasyonların ertesi günden itibaren bir vizyon geliştirmelerini emreder.

Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yönlendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil uyum olur. Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisinin de paylaşılan bir vizyon geliştirmeleri ve ilham sağlamaları olduğu kesindir. Ancak bu göreve çoğu zaman gereken önem verilmez çünkü yöneticiler tarafından son derece aşık ve sıradan görülür.¹¹⁸

Bireysel uzmanlık, paylaşılan vizyonu geliştirmenin temelidir. Bu sadece kişisel vizyon demek değil aynı zamanda gerçeğe bağlılık ve yaratıcı gerilim demektir. Bunlar bireysel uzmanlığın ayırdedici özellikleridir. Paylaşılan vizyonun yol açtığı yaratıcı gerilim düzeyleri insanların rahatlık seviyelerinin çok ötesine geçebilir. Yüce bir vizyonun gerçekleşmesine en çok katkıda bulunabilecekler bu yaratıcı gerilime dayanabileceklerdir. Vizyon açık olup mevcut gerçeklik sorgulanmaya devam etmelidir. Bu tip kişiler bir organizasyonda kendi geleceklerini yaratma yeteneklerine derinden inanan kişilerdir. Çünkü bu onların kişisel olarak yaşadıkları birşeydir.

Kişisel vizyonu yüreklendirirken, organizasyonlar bireysel özgürlükleri çiğnememeye dikkat etmelidirler. Kimse başkasına kendi vizyonunu veremez, hatta onu bir vizyon geliştirmeye zorlayamaz. Ancak kişisel vizyonu yüreklendirecek bir iklim yaratmak için alınabilecek pozitif önlemler vardır. Bunların en dolaysız olanı, vizyon duygusuna sahip olan bir liderin bunu başkalarının kendi vizyonlarını paylaşmaya yüreklendirilmiş olacakları bir şekilde iletmesidir. Bu, vizyonda önderlik sanatıdır ve kişisel vizyonlardan nasıl paylaşılan vizyon inşa edileceğini gösterir.¹¹⁹

5.3. Kişisel vizyonlardan paylaşılan vizyona geçme

Eğer bir grup insan organizasyon içinde bir vizyonu paylaşma durumuna gelirse, her biri kendi organizasyon resmini en iyi haliyle görür. Her biri sadece kendi parçasının

¹¹⁸ Oren Harari, "Three Vital Little Words", *Management Review*, Vol. 84, No. 11, (November 1995): 25.

¹¹⁹ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, 232.

değil, bütünü sorumluluğunu taşır. Her bir bireyin bütüne dair vizyonu benzersizdir. Herbirimizin büyük vizyonu görmek için kendi yolumuz vardır.

Daha çok sayıda insan ortak bir vizyonu paylaşmaya başlarsa, vizyon temelde bir değişiklik göstermeyebilir. Ama daha canlı hale gelir, insanların gerçekten ulaşmayı tasavvur edebilecekleri zihinsel bir gerçeklik anlamında daha somutluk kazanır. İnsanların artık ortakları, birlikte yaratabilecekleri kişileri vardır. Vizyon sadece onların omuzları üzerinde kalmaz. İlk başlarda bireysel bir vizyonu kendi içlerinde besleyip büyütürken, insanlar “benim vizyonum” diyebilir. Ama paylaşılan vizyon geliştikçe “benim vizyonum”, “bizim vizyonumuz” haline gelir.

Paylaşılan vizyonlar inşa etme disiplini uygulamada ilk adım, birbirlerine güvenmeyen insanların birlikte çalışmalarını sağlamaktır. İkinci olarak vizyonların daima yukarıdan ilan edildiği veya bir organizasyonun kurumsallaşmış planlama süreçlerinden geldiği yolundaki geleneksel anlayışları bir kenara atmaktır.¹²⁰

Geleneksel hiyerarşik organizasyonda kimse vizyonun yukardan gelmesini sorgulamazdı. Çoğu kez firmaya rehberlik eden büyük resim paylaşılmazdı bile. İnsanların bütün bilmeleri gereken şey yürüyüş emirleriydi. Böylece büyük vizyonun desteğinde görevlerini ifa edebilirlerdi. Bu geleneksel yukarıdan aşağıya vizyonu son yıllarda popülerlik kazanan bir süreçten çok farklı değildir. Üst yönetim gider kendi vizyon bildirisini yazar, çoğu zaman danışmanlarının yardımını alır. Düşük çalışma morali veya stratejik yön eksikliği problemini çözmek için bu yapılabilir. Bazen süreç daha çok konu üzerinde düşünmeyi içerir. Bazen firmanın rakiplerinin, pazar konumunun ve organizasyon olarak güçlü ve zayıf noktalarının analizini içerir. Ne olursa olsun, sonuçlar çoğu zaman birçok nedenden ötürü hayal kırıklığına uğrattıcıdır.

Birincisi, böyle bir vizyon çoğu kez bir atımlık bir vizyondur, firmanın stratejisine herşeyi birden kapsayan bir yön ve anlam kazandırmak için tekil bir çabadır. Bir kere kaleme alındıktan sonra, yönetim vizyona ilişkin görevlerini ifa etmiş olduğunu varsayar. Bir vizyon bildirisi yazmak paylaşılan bir vizyon inşa etmekte ilk adım olabilir. Ancak tek başına bir organizasyon içinde bir vizyonun yaşatılmasına pek yetmeyecektir.

Üst yönetimin kendi vizyon bildirisini yazmak için harekete geçmesinin doğurduğu ikinci problem, ortaya çıkan vizyonun insanların kişisel vizyonlarının üzerinde yükselmemesidir. Çoğu kez, stratejik vizyon arayışı içinde kişisel vizyonlar hepten unutulur, veya resmi vizyon sadece bir iki kişinin kişisel vizyonunu yansıtır. İnsanların vizyonu anlayıp sahiplenmesi için her seviyede sorgulama ve sınama için çok az fırsat olur. Bunun sonucu, yeni resmi vizyon sinerji ve bağlılığı teşvik etmekte de yetersiz kalır. Hatta bazen onu yaratan üst yönetim arasında bile pek tutku yaratmaz. Sonuçta bir işletmedeki çalışanların bir kısmını örnek olarak alıp “bu işletme neyi hedefliyor?”, “onu diğerlerinden farklı kılan nedir?”, “niçin var?”, “organizasyonun fikirleri nelerdir?” şeklinde sorular yönelttiğimizde büyük bir kısmı bilmiyorum veya emin değilim şeklinde yanıtlar verirler.¹²¹

Son olarak vizyon bir problemin çözümü değildir. Böyle görülürse, düşük çalışma morali veya belirgin bir stratejik yönün bulunmayışı probleminin ortadan kalkması durumunda, vizyonun arkasındaki sinerji de gidecektir. Paylaşılan vizyon oluşturma, liderin

¹²⁰ Day, 23.

¹²¹ Harari, 26.

günlük çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmelidir. Hep devam eder ve hiçbir zaman sona ermez. Aslında daha büyük bir liderlik faaliyetinin bir parçasıdır.

Bazen yöneticiler paylaşılan vizyonların bir şirketin stratejik planlama sürecinden ortaya çıkmasını beklerler. Ama çoğu yukardan aşağı vizyon kurma süreçleri neden başarısızlığa uğruyorsa çoğu stratejik planlama da aynı nedenle gerçek vizyonu besleyip geliştirmekte başarısız olur.

Bu, vizyonların üstten çıkıp yayılamayacağı anlamına gelmez. Çoğu kez böyle olur. Ama kimi zaman yetkili pozisyonlarda bulunmayan insanların kişisel vizyonlarından çıkarlar. Bazan da çeşitli düzeylerdeki insanların etkileşiminden, “bir hava kabarcığı” türünde ortaya çıkarlar. Bir vizyonun kökeni, onun paylaşılma sürecinden çok daha az önemlidir. Organizasyonun her tarafında insanların kişisel vizyonlarıyla bağlantı kurana kadar tam manasıyla bir paylaşılan vizyon olmaz.

Teknolojik buluşlar, organizasyonel küçülme ve hiyerarşik kademelerin azaltılması yöneticileri başarı ve motivasyon sağlamak ve için farklı yollara sevk etmektedir. Çalışanların işletmede daha üst hiyerarşik konumlara getirilmesi yerine giderek daha fazla özerklik kazanan satıcı, müşteri ve diğer çalışanlara daha fazla bağlı hale gelen iş gücü arasında paylaşılan vizyon geliştirilmesi yoluna gidilmektedir.¹²²

Vizyonlar organizasyonun ortasında başladığında, paylaşma ve dinleme süreci, bu vizyonların tepede ortaya çıktığı zaman nasıl işlerse o şekilde işler. Ama biraz daha uzun zaman alabilir, özellikle de eğer vizyon tüm organizasyon için belli uzantılar doğuruyorsa.

Bir vizyonun yarattığı heyecana rağmen, paylaşılan vizyon inşa etme süreci her zaman göz alıcı bir iş değildir. Paylaşılan vizyon oluşturma beceri sahibi yöneticiler bu süreçten sıradan sözlerle konuşurlar. Vizyonumuz hakkında konuşmak günlük yaşamımızın bir parçası haline gelir. Bir çok sanatçıyı sanatın yaratılma süreci pek heyecanlandırmaz. Onları sonuçlar heyecanlandırır. Vizyon sahibi bir lider olmak söylevler vermek ve birliklere ilham vermekten geçmez. Vizyon sahibi bir lider olmak günün problemlerini kafasında vizyonunu baz alarak çözmektir. Gerçekten paylaşılan vizyonların ortaya çıkması zaman alır. Bireysel vizyonlar arasındaki etkileşimlerin bir yan ürünü olarak gelişirler. Deneyim, gerçekten paylaşılan vizyonların süren söyleşilere ihtiyaç duyduğunu gösterir. Bu söyleşilerde insanlara sadece hayallerini ifade edebilme özgürlüğünü hissetmekle kalmayacaklar, aynı zamanda birbirlerinin hayallerini dinlemeyi de öğreneceklerdir.

Çoğu kez dinlemek konuşmaktan daha zordur, özellikle neyin gerekli olduğu konusunda kesin fikirleri bulunan, güçlü iradeye sahip yöneticiler için. Farklı fikirleri ağırlamak için olağanüstü açıklık ve isteklilik gereklidir. Bu, daha büyük dava için vizyonumuzu feda edeceğimiz anlamına gelmez. Yapmamız gereken daha çok çeşitli vizyonların bir arada var olmasına izin vermek, dinleyerek tüm kişisel vizyonlarımızı aşan ve birleştiren doğru eylem doğrultusunu bulmaktır. Geçmişte bir işletmenin vizyonu temel değerlere ve formel inanışlara değinmeyen bir şey olarak anlaşıldı. Ancak artık işin kompleks yapısından ötürü çalışanların organizasyonel amaçları ve yönü kavramaları daha da zorlaşmıştır.¹²³

¹²² Arno Pensias, “New paths to success”, *Fortune*, Vol. 131, No. 11, (June 12 1995): “90-94”.

¹²³ Simons, 81.

5.4. Vizyonları yayma

Çağdaş yöneticilere bağlanmadan daha yakın gelen pek az konu vardır. Yabancı şirketlerin bağlanmış işçileri üzerine öykülerden gayrete gelen yöneticiler bağlanma yoluyla yönetme, yüksek bağlanma yaratan çalışma sistemleri ve başka yaklaşımlara bel bağlamışlardır. Bununla birlikte günümüz organizasyonlarında gerçek bağlanma hala çok nadir görülür. Çoğu kez bağlanma diye kabul edilen şey uymadır.

Günümüzde yöneticilerin insanlara bir vizyonu benimsetme işini bir fikri satma şeklinde algıladıklarını biliriz. Vizyon satılmaz, bir insan temel değerlere uygundur veya değildir. Bir lider ekibinin yapabileceği en iyi şey, insanların vizyonu anlamalarına yardım etmektir. Birçok kişi bunu birinin sattığı diğerinin de aldığı bir süreç olarak görür. Oysa satma ile dahil olma arasında çok fark vardır. Satma genel olarak birine gerçeklerin tümünü bilecek durumda olsaydı yapmayacağı birşeyi yaptırma anlamına gelir. Bunun karşısı olarak dahil olma serbest seçimi anlatır.¹²⁴

Dahil olma isteyerek, tercih yaparak birşeyin parçası olma sürecidir. Bağlanmış olma sadece dahil olma değil bir vizyonun gerçekleşmesinden kendini tümüyle sorumlu tutma halini içerir. Ben tamamen sizin vizyonunuza dahil olmuş olabilirim. O vizyonun sahiden gerçekleşmesini istiyor olabilirim. Yine de hala sizin vizyonunuzdur. İhtiyaç olunca gerekli eylemleri yaparım, ama uyanık saatlerimi bundan başka ne yapmam gerektiğini düşünerek geçirmem.

Günümüz organizasyonlarının çoğunda nispeten az sayıda dahil olmuş insan ve çok daha az sayıda da bağlanmış insan vardır. İnsanların büyük bir çoğunluğu uyma hali içindedir. Uysal takipçiler bir vizyonla birlikte giderler. Kendilerinden beklenileni yaparlar. Bir dereceye kadar vizyonu desteklerler. Ama gerçek anlamda dahil veya bağlanmış değillerdir.

Çoğu organizasyonda birçok kişi organizasyonların amaçları ve temel kuralları bakımından formal veya gerçek uyma hali içindedir. Programa göre davranırlar ve içtenlikle katkıda bulunmaya çalışırlar. Öte yandan uymama veya gönülsüz uyma halindeki kişiler genel olarak göze çarparlar. Amaçlara veya temel kurallara karşıdırlar ve bu karşı oluşlarını ya eylemsizlikle yada kötü niyetli boyun eğme ile belli ederler. Organizasyon amaçlarına karşı aleni bir şekilde görüş belirtmezler ama yine de fikirleri bilinir.

Bağlanmış insan işe bir enerji, bir tutku ve bir coşku katar ki, bunu sadece uymakla, hatta sahiden uymakla bile yaratamazsınız. Bağlanmış insan sadece oyunu kurallarına göre oynamakla kalmaz. O oyundan sorumludur. Eğer oyunun kuralları vizyona ulaşmaya engel oluyorsa, kuralları değiştirmek için yollar arar. Ortak bir vizyona bağlanmış bir grup insan korku verici bir güçtür. İmkansız görünenin üstesinden gelebilirler.

Gelenekçi kuruluşlarda ise dahil olma ve bağlanmaya pek fazla aldırılmaz. Komuta ve kontrol hiyerarşisi salt uymayı gerektirir. Hala günümüzde birçok yönetici bağlanma ile harekete geçirilen enerjinin kontrol edilip yönlendirilebileceğinden haklı olarak kuşkulananmaktadır. Bu nedenle de uyma halini tercih etmektedirler.

¹²⁴ David Stauffer, "Cultural Fit: Why Hiring Good People is No Longer Good Enough", Harvard Business Update, (March 1998), 12.

5.5. Dahil olma veya bağlanma

Yöneticilerin kendilerine uyulmasını beklediği çok zaman vardır. Dahil olmayı ve bağlanmayı isteyebilirler, ama formel uymanın altında hiçbir şeyi kabul etmezler. Eğer durum buysa, sizin bunun üzerinde olmanız tavsiye edilir: “Benim bu konuda verdiğim kararlarla tamamen aynı fikirde olmadığınızı biliyorum ancak, bu kritik anda yönetimin başı çekmeye bağlanmış olması gerekiyor. Bunun gerçekleşmesi için yardıma ihtiyacım var.” Uyulmaya ihtiyacımız konusunda açık yürekli olmamız, ikiyüzlülüğü ortadan kaldıracaktır. Bu aynı zamanda insanların kendi seçimlerini yapmalarını da kolaylaştırır. Bu seçim zamanla dahil olmayı da içerebilir.

Birçok yönetici için en zor ders, en son kerte de bir çalışanı dahil olma veya bağlanma noktasına getirmek için yapabilecek hiçbir şey bulunmadığı gerçeğini kabullenmektir. Dahil olma veya bağlanma seçme özgürlüğünü gerektirir. Aşılama ve telkin etme olmadan en güzel vizyonlar bile verimsiz ve ruhsuz kalır. Mantıksal olarak enterasan olmasına rağmen uygulamaya geçirilmezler.¹²⁵

Ortak vizyonun kurulması aslında daha büyük bir faaliyetin sadece bir parçasıdır. Bir kuruluşun yönlendirici fikirlerini, vizyonunu, amacını veya misyonunu ve çekirdek değerlerini geliştirme faaliyeti. İnsanların her gün yaşadıkları değerlerle tutarlı olmayan bir vizyon, sadece gerçek bir heves yaratmayı başaramamakla kalmayacak, çoğu kez açıktan açığa sinizmi körükleyecektir.

Bu yönlendirici fikirler üç kritik soruyu yanıtlar: Ne?, Niçin? ve Nasıl?

- Vizyon – Ne? sorusunun yanıtıdır. Yaratmaya çalıştığımız geleceğin resmidir.
- Amaç veya misyon – Niçin? sorusunun yanıtıdır. Kuruluşun biz niçin varız sorusuna cevabıdır.
- Çekirdek değerler – Misyonumuzla tutarlı olarak, vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz sorusuna cevap verirler.

Bir birim olarak alındığında bu üç yönlendirici fikir, “neye inanıyoruz?” sorusuna cevap verirler. İnsanlar kendilerini soyluluk kazandırıcı bir misyonun parçası hissetme yolunda yakıcı bir gereksinime duyarlar. Eğer böyle bir misyon mevcut değilse, birçok kişi doyumunu işte değil iş dışı ilgililerde arayacaktır.

Çekirdek değerler insanlara günlük karar alma sürecinde yardımcı olmak için gereklidir. Amaç çok soyuttur. Vizyon uzun vadelidir. İnsanlara açık denizde yön bulmak ve her gün yeni kararlar almak için yön gösterici yıldızlar gerekir. Ama çekirdek değerler ancak somut davranışlara tercüme edilebildikleri takdirde yararlı olurlar.¹²⁶

5.6. Olumsuz vizyon

“Ne istiyoruz?” ile “neden kaçınmak istiyoruz?” birbirinden farklı sorunlardır. Bu aşık görünüyor ama gerçekte olumsuz vizyonlar olumlu vizyonlardan daha yaygındır. Birçok organizasyon ancak varlığı tehlikeye girdiği zaman kendini toplar. İnsanlar çabalarını istemedikleri şeylerden kaçınmaya yönlendirirler. Olumsuz vizyonlar üç nedenle

¹²⁵ Harari, 28.

¹²⁶ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşi ve Uygulaması, “239-243”.

kısıtlayıcıdır. Birincisi yeni birşey kurmaya yöneltilebilecek enerji, olmasını istemediğimiz birşeyi önlemeye yönlendirilir. İkincisi, olumsuz vizyonlar ince ama aşık bir güçsüzlük mesajı taşır. Son olarak olumsuz vizyonlar kaçınılmaz olarak kısa sürelidir. Organizasyon ancak tehdit sürdüğü sürece motivasyonunu koruyabilir. Olumsuz bir vizyon savunmacı bir yaklaşımdır ve bu şekilde vizyon koymak zayıf bir stratejidir.¹²⁷

Organizasyonları motive edebilen iki temel enerji kaynağı vardır: korku ve özlem. Olumsuz vizyonların temelinde korkunun gücü vardır. Olumlu vizyonları güdümlenen ise vizyonun gücüdür. Korku kısa dönemlerde olağanüstü değişikliklere yol açabilir, ama özlem sürekli bir öğrenme ve yetiştirme kaynağı olarak kalır.

En etkili kişiler bir yandan mevcut gerçekliği açıklıkla görmeye bağlılıklarını korurken, aynı zamanda vizyonlarına da sahip çıkabilenlerdir. Bu prensip kuruluşlar için de aynı ölçüde geçerlidir. Öğrenen bir organizasyonun ayırtedici özelliği boşlukta kalan sevimli vizyonlar değil, var olan vizyonumuzun ışığında inceleyip sınama yönünde acımasız bir istekliliktir.¹²⁸

5.7. Vizyonun ömrü

Vizyonların çoğu taşıdıkları yararlarla rağmen, kök salıp yaygınlaşamaz. Çeşitli büyümeye sınır yapıları yeni bir vizyonun ardında itici bir gücün oluşmasını engelleyecek şekilde devreye girer. Bu yapıları kavramanın vizyon oluşturma sürecinin sürdürülebilmesi için büyük yararı vardır.

Vizyonlar, açıklık, heves, iletişim ve bağlanmayı artırma yönünde pekiştirici bir sürecin sayesinde yaygınlaşırlar. İnsanlar konuştuğu vizyonlar açıklık kazanır. Açıklık kazandıkça da vizyonun sağlayacağı yararlarla duyulan heves artar.

Daha çok sayıda insan işin içine girdikçe görüşlerin farklılığı hedefe odaklaşmayı dağıtıp üstesinden gelinemez çatışmalar yarattıkça vizyon kurma süreci solabilir. İnsanlar farklı ideal gelecekler görürler. Ortaya çıkan “paylaşılan vizyonla fikir birliği içinde olmayanlar görüşlerini değiştirmek zorunda mı?”, “vizyonunun tam olarak şekillenmiş bulunduğu ve artık etkilenemeyeceği sonucuna mı varıyorlar?”, “kendi vizyonlarının bir anlamı olmadığını mı hissediyorlar?” Eğer bu soruların cevabı evetse, dahil olma süreci artan bir kutuplaşma dalgasıyla giderek durmak zorunda kalabilir. Bu klasik bir büyümeye sınır yapısıdır. Burada vizyona yönelik artan hevesi getiren pekiştirici sürecin, artan farklılık ve kutuplaşma yüzünden vizyonların yayılmasını sınırlandıran bir dengeleyici süreçle karşılıklı etkileşime girdiğini görürüz.

Aslında vizyon oluşturma sürecinin kendisi de özel tip bir sorgulama sürecidir. Bu, gerçekten yaratmaya çalıştığımız geleceğe yönelik bir sorgulamadır. Eğer salt bir savunma süreci haline gelirse, en iyi halde uyma ile sonuçlanır, dahil olma ile değil. Vizyon oluşturmaya bir sorgulama süreci olarak yaklaşmak kendi görüşlerimden vazgeçeceğim anlamına gelmez. Tam tersine vizyonların güçlü savunuculara ihtiyacı vardır. Ama başkalarının vizyonlarına da sorup araştırarak nüfuz edebilen savunucular, vizyona evrimleşme, kendi bireysel vizyonlarımızdan daha geniş hale gelme olanağını sağlarlar.

¹²⁷ Denton, 39.

¹²⁸ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “246-247”.

Vizyonlar, çalışanların onları gerçekleştirmekte karşılaştıkları zorluklar yüzünden cesaretlerinin kırılması nedeniyle de ölebilir. Vizyonun mahiyeti açıklık kazandıkça, vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açığa ilişkin bilinçlenme de artar. İnsanlar şevklerini yitirir, tereddütlü hale gelir, hatta inançsızlaşırlar, bu da hevesin azalmasına yol açar.

Ortaya çıkan vizyonlar, insanların mevcut gerçekliğinin talepleri altında ezilip vizyona yönelik odaklaşmalarını kaybetmeleri yüzünden de ölebilir. Bu kez sınırlayıcı etken bir vizyon üzerinde odaklaşmak için gerekli zaman ve enerji olur. Bu durumda kaldıraç gücü ya krizlerle boğuşup mevcut gerçeklikle başedebilmek için daha az zaman ve çaba harcamanın yolunu bulmaktan yada yeni vizyon için çaba gösterenleri ve mevcut gerçeklikle uğraşmaktan sorumlu olanları birbirinden ayırmaktan geçer. Birçok bakımdan bu organizasyonun esas işlerinden ayrı olarak sessizce yeni fikirleri gerçekleştirmek için çaba harcayan küçük gruplar oluşturma stratejisidir.

Son olarak bir vizyon insanların birbirleriyle olan bağlantılarını unutması halinde ölebilir. Bu, vizyon oluşturmaya ortak bir sorgulama olarak yaklaşmamanın sonuçlarından birisidir. İnsanlar gerçekte biz ne yaratmak istiyoruz sorusunu bırakıp resmi vizyona adam kazanmaya başlayınca, süren diyalogun ve diyalogla beslenen ilişkilerin kalitesi de erozyona uğrar.¹²⁹

5.8. Sistem düşünme modeli açısından paylaşılan vizyon

Paylaşılan vizyon oluşturma disiplini sistem düşüncesi olmadan uygulamaya kalkarsak, önemli bir destekten yoksun kalırız. Vizyon yaratmak istediğimiz şeyin resmini elde etmektir. Sistem düşüncesi, halen elimizde olanı nasıl yaratmış olduğumuzu ortaya serer. Dikkatle geliştirildikleri sürece problem, paylaşılan vizyonun kendisinde değildir. Problem mevcut gerçekliğe karşı kendi tepkici yönelimimizdir. Vizyon ancak insanlar kendi geleceklerine biçim verebileceklerine gerçekten inandıkları takdirde yaşayan bir güç haline gelir.

Bir değişim çabasına başlamadan önce bir yönetici kendisine vizyonun diğerlerinin takip etmesine değer olup olmadığı sorusunu sorulmalıdır. Bazı vizyonlar kısa mesafelidir, bazıları bir dış rakibe bağlıdır ve bazıları olumsuzdur.¹³⁰

Bir çok organizasyonda “biz kendi geleceğimizi yaratamayız” inancı hakimdir. İyi bir yönetici ve lider olmanın kendi kaderine sahip çıkma anlamına geldiği yönünde bir inanç hakimdir. Bir işin yapılabilip yapılamayacağını sorgulayan her kişi “bizimle aynı gemide değil” şeklinde damgalanır. Olay mantalitesinin hakimiyeti insanlara oyunun adının değişimi yaratmak değil, değişime tepki göstermek olduğunu öğretir. Olay yönelimi sonunda geçek vizyonu saf dışı eder, geriye sadece içi boş vizyon bildirileri kalır ve bunlar hiçbir zaman yürekten sahiplenilmeyen fikirler olarak kalır.

Ancak bir organizasyondaki insanlar mevcut politika ve eylemlerin kendi halihazır gerçekliklerini yaratmakta olduğunu öğrenmeye başladıkça, vizyon için yeni ve daha verimli bir alan açılır. Yeni bir güven kaynağı gelişir. Bu güvene kaynaklık eden şey mevcut

¹²⁹ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “248-252”.

¹³⁰ Denton, 39.

gerçekliği biçimleyen güçlerin ve bu güçleri etkileyecek kaldırıcı gücünün nerede bulunacağını derinden kavranmasıdır.¹³¹

Birçok işletme bir vizyon bildirisine sahiptir ancak çok azında vizyon üretkenlik ve yaratıcılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Bunun nedeni sistem düşünüşü ve ekip öğrenmesinin o organizasyonda mevcut olmayışıdır. **Paylaşılan vizyonun gerçekleştirilmesi** belli bir hedef doğrultusunda uyumlu şekilde çalışan öğrenen ekipler varsa anlamlıdır.¹³²

¹³¹ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, 253.

¹³² Day, 23.

III.ÖĞRENEN ORGANİZASYON ARAÇLARI

1. Öğrenen Organizasyonun Oluşturulması Yolunda Öneriler

“Yedi adımda başarı”, “başarılı organizasyonlar için anahtar” şeklindeki yaklaşımlar zannedildiğinin tersine çok fazla pratik değildirler. Gerçekte hiçbir şey iyi bir teori kadar pratik olamaz. Çünkü gerçek hayat çok karmaşık ve etkili eylemlerde büyük ölçüde duruma bağlıdır.¹³³

Bununla birlikte öğrenen organizasyon oluşturmada hangi politika izlenirse izlensin her durumda uygulanabilecek temel stratejiler vardır. Atılacak ilk adım o anda işletmenin ne olduğunun ortaya konulmasıdır. Yönetim, organizasyon ve öğrenme ile ilgili o anki değerlendirmeler hakkında kesin bilgi sahibi olmadan yapılan değişikliklerin değerlendirilmesi mümkün değildir.

Organizasyonel bileşenlerin birbirinden ayrı parçalar olarak düşünülmemiyeceğinden yola çıkarak değişim çabalarının birden çok konuda aynı anda başlatılması ve kolay sonuç alınabilecek, kolay ölçülebilir belli değişkenler üzerinde odaklaşılması iyi sonuç verecektir.

Diğer önemli faktör ise belli stratejileri seçip uygulamadan önce içinde bulunulan toplum veya organizasyon kültürünün iyi değerlendirilmesi kültürel faktörlerin de göz önüne alınmasıdır.¹³⁴ Eğer bir organizasyonda köklü değişikliklere gidilecekse bu o organizasyondaki kişilerin değişimi demektir.

1.1. Organizasyonların öğrenme stratejileri

Organizasyonları öğrenen organizasyonlar ile ilgili olarak uyguladıkları stratejiler açısından 3 gruba ayırabiliriz:

1. Raslantısal stratejiler
2. Arka plan stratejiler
3. İlan edilen stratejiler

Raslantısal stratejiler öğrenen organizasyon olma yolunda doğru adımlar atan fakat “öğrenen organizasyon” terimini, disiplinlerini ve kavramını duymamış işletmelerin izlediği stratejidir. Geçmiş girişimleri öğrenen organizasyon çatısına uymaktadır fakat bu hedefin bilinçli bir takipçisi değildirler.

¹³³ Kofman & Senge, 8.

¹³⁴ Nevis, 84.

Öğrenen organizasyon kavram ve prensipleriyle tanışan işletmeler diğer iki stratejiden birini seçerler. Öğrenen organizasyon değerinin farkına varan ve bunu kendi işlerinde gerçekleştirmek isteyen işletmeler hangi stratejinin kendileri için uygun olacağı konusunda karar verirler.

Arka plan stratejilerini uygulayan işletmeler öğrenen organizasyon kavramı hakkında bilgiye sahiptirler ancak açık şekilde öğrenen organizasyon yaratma amacında olduklarını ifade etmezler. Bu konuda kendilerine yardımcı olacak uzman kullanma yoluna gitmezler. Stratejilerinde organizasyon şemalarında öğrenen organizasyon terminolojisini kullanmazlar. Öğrenen organizasyon fikir, disiplin ve tekniklerini bir yardımcı araç olarak kullanırlar.

İlan edilen stratejileri izleyen işletmeler öğrenen organizasyon yaratmak yolunda çalıştıklarını açıkça ifade ederler. Bu konu ile ilgili uzman kullanırlar. Tecrübe ve çalışmalarını makaleler yazarak paylaşırlar. Stratejilerinde de öğrenen organizasyon terminolojisi açık şekilde görülür. Yaptıkları girişimler açıkça öğrenen organizasyon hedefine ulaşmaya odaklanmıştır.

Her şartta işletmeler öğrenen organizasyon hakkında fikir sahibi olduklarında raslantısal stratejilerinin farkına varırlar. Geçmişteki çalışmalarının çoğunun öğrenen organizasyonun 5 disiplinini nasıl desteklediğini görürler. Ardından yukarıda belirtilen üç stratejiden birini seçerler.¹³⁵

1.2. Yeniden yapılanma çabaları

Tanımladığımız beş temel özellik şu ana konu hakkındadır: “Nasıl düşünüyoruz?” ve “nasıl etkileniyoruz?” Eğer bir organizasyonda kayda değer bir değişikliği hedefliyorsak bunu düşünme ve etkileşim şeklimizi değiştirmeden yapamayız. Bir organizasyon yeni birşeyler öğrenmeden nasıl ilerleyebilir? Problem çözme, yeni bir ürün ortaya koyma, prosesleri düzenleme işlemlerinin tümü yeni bir bakış açısı kazanma ve ona göre hareket etmeyi gerektirir. Bunun dışında yapılan herşey Titanik’te sandalyeleri düzeltmekten öte gidemez. Sadece eski pratikler tekrar edilir ve yapılan değişiklik bir kozmetik olarak kalır.¹³⁶

Günümüzde birçok işletmenin yeniden yapılanmaya gittiğini görüyoruz. Bu yeniden yapılanmanın (reengineering) nedeni ne olabilir? En önemli neden profesyonel yöneticilerin yapabileceği pek az şeyden biri olmasıdır. İnsanlarda üst yönetimin büyük bir güç sahibi olduğu yönünde inanış vardır. Fakat gerçekte durum biraz farklıdır. Özellikle büyük organizasyonlarda tepe yönetimdekiler ürün tasarlamazlar, ürün geliştirmezler, müşterilerle çok nadiren doğrudan ilişkiye girerler. Organizasyon içinde gerçek hareketlilikten uzaktadırlar. Gerçekten yapabilecekleri çok fazla şey yoktur. Ancak değişimin oluşturulmasına inanan herkes gibi yeniden yapılandırma aracını kullanırlar çünkü birşeyler yapmak istemektedirler.

¹³⁵ Bob Willard, “3 Strategies For Learning Organizations”, IBM Canada Leadership Development, IBM Canada, 1995.

¹³⁶ Garvin, 78.

Bir üst düzey yönetici gerçekten büyük bir güce sahip midir? Yöneticiler insanlara ne payacaklarını söyleyebilirler: “Bu işletmemizin temel değerlerindendir, bunu yapmazsak batırız.” Yada takım çalışması hakkında: “Artık işleri oluşturduğumuz ekipler içerisinde yapmalıyız yoksa uluslararası rekabete ayak uyduramayız.” Bu nutkun ardından değerleri belirlenir ve herkes bundan kendisine göre birşeyler alır. Ancak çalışanların hayattan beklentilerine uymayan hiçbir görüşme onlar tarafından algılanmaz.¹³⁷

Fakat “değer” denilen şeyin temel özelliği insanların gönüllü olarak sahip çıkmalarıdır. Gerçekte bir yönetici “Bu değerlere sahip olacağız.” Dedğinde bu açıklama negatif bir etki yaratır. Ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemlerinde kıstas alınan değerlerde değişiklik yapılması çalışanlar üzerinde kuşkuyla karşılanır. Ödüllendirme sisteminin değiştirilmesi formal otoriteyi kullanmanın bir yoludur. Hiyerarşinin yapabileceği şeylerden birisi de organizasyonun formal yapısını değiştirmektir. Bu durumda orta kademe yöneticiler boyun eğmeye razı olurlar ama yürekten bir katılma gerçekleşmez. Bir kabullenmeden çok bir gönülden yazılma gerektiren her değişiklikte hiyerarşinin gücü oldukça kısıtlıdır. Gerçekte bu güç negatif yönde bile işleyebilir. Üst yönetim yeni değerler hakkında yeterli konuşmaları yaptıktan sonra ve özellikle bu yeni değerler performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminde de kullanılacaksa organizasyondaki herkes ödüllendirilmek ve takdir görebilmek için davranışlarını nasıl değiştirmesi gerektiğini düşünmeye başlar. Bu bir kabullenmedir, katılma değildir. Fakat bir değer sadece o değer gönüllü olarak seçildiğinde anlamlıdır.

1.3. Düşünce sisteminin oluşturulması

Yukarıda tanımlanan beş özellik organizasyonların öğrenmesi ve temel yetenekleri geliştirmesi için gerekli teori ve yöntemleri hedeflemektedir. Bu temel öğrenme yeteneklerinin ve onların gelişimini destekliyecek araç ve yöntemlerin kavranması bu işin gerçekten nasıl başarılacağı sorusunun yanıtından biraz farklıdır.

Öğrenen organizasyon konusunda ilk izlenimler bunun bir eğitim programını tanımladığı yönündedir. Bu sistemi uygulamanın bir eğitim programından geçtiği sanılır. Çalışanlardan bir kaçı bir eğitim seminerine gönderilir. Ardından organizasyonda bu yaklaşım çalışanların tahammülüyle orantılı olarak birkaç ay süreyle uygulanmaya çalışılır. Bir süre sonra ne elde edildiğine bakılarak bu sistemin yararı konusunda fikir edinilmeye çalışılır. Tabiki bu birkaç ay içinde herhangi bir yarar sağlanamamıştır. Bu durumda şu sonuca varılır: “Öğrenen organizasyonu denedik, şimdi başka bir şey deneyelim.” Günümüzde birçok işletmede olan da budur. Bu geçiş süreci gerçekte yıllar alan sabırlı bir çalışmanın ardından sağlanan tamamen değişik bir düşünce sistemidir. İşletmelerin çoğu sürekli gelişim programları yürütürler. Ancak bunlardan çok azı başarılı olur. Çünkü bir çok işletme temel bir gerçeği gözardı etmektedir. İnsanların ve işletmelerin gelişmesi için öncelikle öğrenmeleri gereklidir. Bunun için filozofik çözümlerin ötesinde temel bileşenler üzerinde odaklaşma sağlanmalıdır.¹³⁸

Bu açıdan bakıldığında organizasyonlar gerçekte birkaç günlük eğitim programları ile edinilen bilgiler üzerinden deneme yapmayı öğrenmektedirler. Bu temel düşünme ve etkileşim yeteneklerinin kazanılmasının saatler ve günler değil aylar ve yıllar alacak bir süreç

¹³⁷ I. Price & R. Shaw, “The Learning Organization Meme: Emergence of a Management Replicator”, 3. ECLO konferansı, Copenhagen, Mayıs 1996.

¹³⁸ Garvin, “78-91”.

olduğunu gördüğümüzde bir çelişki doğar. Bu sürekli ve derin öğrenme süreci nasıl başlatılacak?

Bu derin öğrenme süreci yeteneklerde ve kapasitede değişmeyi, dünyayı farklı bir açıdan görmeyi, ve temel kabul ve inanışları değiştirmeyi içerir. Örneğin dünyaya daha sistematik bir açıdan bakmak aylar ve yıllar alır çünkü bu değişim doğrudan bilginin insanların kafasında nasıl düzenlendiği ile ilgilidir. Bu yetenek geliştiğinde insanlar dünyayı birbirinden yalıtılmış parçalar olarak değil birbiriyle bütünleşmiş olarak görmeye başlarlar. Bu da derin bir kavrayış değişikliğine yol açar. İnsanlar artık çok değişik bir dünya görmeye başlarlar. Adım adım sorunların yeteneksiz veya kötü insanlar tarafından oluşturulan münferit olaylardan kaynaklandığı inancı azalır. Olaylar altında yatan ilişkili yapılara dikkat edilir. Büyümeye, büyümeyi durdurmaya, dengesizliğe yol açan belli sistemik yapılar mevcuttur. Bu yapıların kavranması dünyayı kötü adamlardan ve kahramanlardan oluşan bir yer olarak görme eğiliminde olan biri için önemli bir değişimdir.

Öğrenme çabası birkaç kişinin bu yetenekleri kazanması ve diğerlerine yansıtması değildir, yüzlerce kişinin bu yetenekleri keşfetmesi gerekmektedir. Yüzlerce çalışanı olan bir organizasyonda bu öğrenme sürecinin nasıl başlatılacağı “öğrenen organizasyon nasıl oluşturulur?” sorusunun altında yatan problemdir.

Organizasyon mimarisinin bileşenlerine dayanılarak bu soruya bir yanıt verilebilir. Bu organizasyon mimarisinin üç temel özelliği mevcuttur: vizyon, değerler, ve inanışlar. Bu anahtar fikirler değişimin gerekliliğini ifade etmektedirler. Ayrıca bir sürekliliği de vurgularlar. İnsanların tamamen yeni fikirler üzerinde düşünmesini sağlamak sürekli bir işlem olmalıdır.

Burada organizasyon yapısının öğrenmeyi sağlayacak şekilde nasıl yeniden yapılandırılacağı sorusu gelir. Bu yapı ile ilgili bazı teoriler mevcuttur ancak bu teoriler geniş bir kullanım alanı bulmamışlardır. Bunun bir nedeni organizasyonların böyle bir işi yapmak için kurulmamış olmalarıdır. Bir öğrenme altyapısı yoktur ve bu iş için zaman ve kaynak ayrılmamıştır.

Altyapı ile ilgili süreçler ve araçlar kapasitenin oluşturulmasına yöneliktir. Bunlardan bir kısmı formal eğitim ve öğretim çabalarıdır. Bir kısmı ise uygulama projelerinin yan ürünü olarak ortaya çıkarlar. Öğrenme laboratuvarları bilinçli öğrenme ortamlarıdır. Çalışma ortamlarının öğrenmeyi işin bir parçası haline getirecek şekilde nasıl yapılandırmalıyız sorusu öğrenme altyapısını ilgilendiren bir problemdir. Bu uygulama projelerinde insanlar sadece formal organizasyon yapısını değil işlerin ele alış tarzını da yeniden yapılandırmak zorundadırlar.¹³⁹

2. Strateji ve Öğrenme

Fortune dergisinin 1983 ve 1970’te yayınladığı en büyük 500 işletme listesine göre yedi yıl içerisinde işletmelerin üçte biri yok olmuştur. Diğer istatistikler de aynı gelişmeye işaret etmektedirler. Şirket grafikleri göstermektedir ki doğum ve ölüm oranları ortalama bir işletme ömrünün 40 ila 50 yıldan fazla olmadığı yönündedir. Bu bulgunun Amerika, Avrupa ve Japon işletmeleri için de geçerli olduğu görülmektedir.

¹³⁹ Peter M. Senge, RSM sempozyumundaki konuşması: Learning Organizations, Richmond V.A., Ocak 1996.

Bu durumda işletmelerin ömrünün bir insan ömründen daha kısa olduğu sonucu çıkmaktadır. Birçok işletme kendi başarı kurallarını geliştirememekte ve belli değişkenlere çok fazla bağlı kalmaktadırlar. Peki bu çöküşe neden olan şey nedir?

Geçtiğimiz yirmi yıl içerisinde birçok ekonomik ve sosyal faktör büyük ölçüde değişti. Dış döviz kurları, enflasyon, faiz oranları, milli akımlar, ürün hayatının kısalması gibi. 70'lerden bu yana tüm işletmelerin içerisinde çalıştığı çevre artan bir frekans ve ölçüde kararsızlık içerisine girmiştir. Bu durum işletmeler için son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çevresel şartların belirsizliğiyle oluşan değişiklik önemli ise yönetimde de önemli değişiklikler gereklidir.

Bir işletmenin know-how'ı ürün yelpazesi, çalışan ilişkileri işletmenin çevresi ile uyum içerisindeyse yönetimin amacı mümkün olduğu veya arzulandığı ölçüde işletmeyi büyütmektir. Yönetimin aslı işin ve kaynakların tahsisindedir. Maddi kaynaklar ve yetenekli iş gücü çevre ile olan bu uyumdan en çok faydalanılacak alana kaydırılır.

Bu resmin diğer yüzü işletme ile çevre arasındaki uyumsuzluk, çevre şartlarının düzensiz değişmesidir. Bu olduğunda yönetsel politika en kısa zamanda değiştirilmelidir. Büyüme yönündeki politikalar zaman geçirilmeden hayatta kalma yolundaki politikalarla değiştirilir.

Büyümeden hayatta kalma politikasına geçiş genellikle yanlış işler. Gelişmenin yaşandığı güzel günlerde bu çevresel değişiklikler ya görülmez yada gerçekte olduğu gibi görülmez. Ayrıca geçmişteki iyi talih sırasında işletmenin bu cömert iklimden en çok faydalanan bölümü daha bağımsız ve daha güçlü hale gelir. İşletmeler geçmişteki başarılı genişleme politikalarında uzun süre ısrar ederler ve krize sürüklenirler. Öğrenme süreçleri iş akışındaki teknolojik entegrasyonda anahtar rol oynayabilir ancak bu rolün görmezden gelinmesi değişikliklerin ve yeniliklerin raslantısal olarak gelişmesine ve planlanmayan sonuçların alınmasına neden olur. Böylece bu yenilik ve hatalardan elde edilebilecek öğrenme fırsatı da kaçırılmış olur.¹⁴⁰

2.1. Değişim sinyallerini görmek

İşletmeler değişim sinyallerini neden görmezler? Bu, yanıtı son derece önemli olan ilginç bir sorudur. Psikologlar insan yapısındaki “değişime karşı olan direnç” şeklinde açıklama getirmektedirler. Bu bireysel ve toplumsal açıdan temel olarak iyi birşeydir. Herhangi bir şey sırf değişiklik uğruna değişmemelidir. Ancak değişiklik hayatta kalma açısından zorunluluk olmuşsa bu direnç aşılmalı ve gerekli acı göze alınmalıdır. Bu acının kollektif karşılığı krizdir. Bu kriz tüm organizasyon üyeleri tarafından hissedilmeye yetecek kadar uzun bir müddet sürer ve herkes bu durumun üstesinden gelebilmek için birşeyler yapma gereği duyar. Kriz durumlarında onun içerisine ne kadar çok girilirse, çözüm için o kadar az opsiyon ve zaman olur. Kriz yönetimi değişim yönetiminin bir yöntemidir fakat son derece tehlikeli bir yöntemdir.

Değişim denetimi, bir değişim prosesinin momentumunu koruyup korumadığını kontrol etme yöntemidir. Değişim prosesinin başarılı olabilmesi için katılımcı olması gerekir.

¹⁴⁰ C.U. Ciborra & G. Patriotta, “Groupware and Teamwork in Research and Development - Limits to Learning and Innovation”, *R & D Management*, Vol. 28, Iss. 1, (1998): “43-52”.

İnsanlara mevcut durum hakkındaki değerlendirmelerini, süreçlerle ilgili umut ve eleştirilerini, ne yapılması gerektiği konusundaki tavsiyelerini ifade etmeleri için bir şans verilmesi gerekir.¹⁴¹

Ortalama bir şirketin ömrü olan 40 ila 50 yıl süresinin üzerine çıkabilen işletmelerin tümü önemli çevresel değişimler atlatmışlar ve kurumsal kimliklerini zedelenmeden kurtarabilmişlerdir. Birçoğu temel değişikliklerin sinyallerini önceden alıp, kriz yönetilemez bir hale gelmeden önce önlem alabilmişlerdir.

Bir kriz olmadan önce değişimi önceden görüp önlem alma çevresel değişimin zamanında görülmesiyle mümkündür. Uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmeler değişim sinyallerini diğer işletmelerden önce görebildiklerini kanıtlamışlardır. Peki neden bir çok işletme etrafında olup biteni görememektedir? İşletmelerde karar verme sürecinin organizasyon üzerinde önemli etkilere sahip olabilecek iki önermesi mevcuttur:

- Zihninizin daha önce deneyim sahibi olmadığı şeyleri göremezsiniz.
- Hoşa gitmeyen belirtileri çağrıştıran şeyler görülmez.

Tabiki bunlar işletmelerin niçin çevrelerindeki bazı sinyalleri kaçırdığının tek açıklaması olamaz. Çünkü istatistikler gerçekten çok fazla deneyim sahibi, eski ve köklü işletmelerin bile batabildiğini göstermektedir.

İkinci açıklama insan beyninin geleceği ele alış şeklidir. İnsan beyni gelecekle ilgili sürekli planlar ve projeler yapar. Bu planları sıralı bir şekilde depolar. Bu istenen ve istenmeyen durumlarla ilgili alternatif planlar da yapılarak insan beyninde depolanır. Biraz şaşırtıcı olmakla birlikte bellek sadece geçmişe yönelik değil geleceğe yönelik de kullanılır.

Geleceğe yönelik olan bu belleğin birçok fonksiyonu vardır. Karar zamanı geldiğinde karar almamızı sağlar ayrıca önemli bir fonksiyonu da ilgisiz bilginin süzülmesidir. Duyu organları aracılığıyla bir çok bilgi beynimize ulaşır. Beynin iyi çalışabilmesi için bunlardan büyük bir kısmı gözardı edilmelidir. Eğer gelen veriler ile gelecek belleği arasında bir ilişki varsa bu bilgi değerlendirilir ve anlamı çözülür. Buradan çıkan sonuç şudur: Dış dünyadan gelen sinyaller bizim daha önce üzerinde düşündüğümüz geleceğin bir opsiyonu değilse algılanmazlar.

Bir çok işletmede genellikle sadece tek bir hedef yol vardır. Bu üzerinde çalışılmış, bir işletme planı yada bir strateji ve genellikle de kısa vadeli bir yoldur. Bu yol tek hatlı işletme belleği olarak adlandırılabilir. Eğer gelecekle ilgili sadece tek bir opsiyon düşünülebiliyorsa bu tek hatlı işletme belleği gelecekle ilgili çok az şey görebilmemize yol açacaktır.

Bir kriz başlangıcında işletmeler genellikle bu krizin gerçekten doğup doğmayacağı konusunda çok uzun süreli toplantılar düzenlerler. Ele alınan temel soru “böyle bir kriz oluşacak mı?” konusundadır. Çok az işletme bu soruyu bir yana bırakıp “Bu durumda biz ne yapabiliriz?” sorusuna yanıt aramaya çalışır.

¹⁴¹ Lila Booth, “The change Audit: A new Tool to Monitor Your Biggest Organizational Change”, Harvard Management Update, (March 1998), 14.

2.2. Karar vermenin öğrenmeyle ilişkisi

Bu noktada çözüm basit görünebilir: “Daha fazla örgütsel opsiyon yaratalım ve kriz olmadan çok önce ilgili sinyalleri duyalım.” Bu tam olarak doğruyu yansıtmaz çünkü ilgili sinyalleri algılamak karar verme sürecinin tek bileşeni değildir. Sinyallerin algılanması ile eyleme geçme arasında bir çok ara adım vardır. Önce bu sinyallerin işletmemiz için ne anlama geldiğinin belirlenmesi ve bir karara varılması gerekmektedir. Ayrıca vardığımız kararlar doğrultusunda harekete geçebilmek için yeterli cesareti toplamamız gerekir.

Tercihen bu süreç sadece tek bir yöneticinin zihninde gelişmemelidir. Tüm yöneticiler ve hatta yönetim kurulu üyeleri gibi, birlikte hareket etme gücü olan kişiler tarafından paylaşılması önemlidir. İşletme bir kurum olarak bu sonuçlara varmalıdır. Bir tek yönetici genel müdür bile olsa tek başına herşeyi görmesi ve her zaman doğru kararlara ulaşması beklenemez. Sıra eyleme geldiğinde, örneğin kararların uygulanmasına, gecikmelerin ve kaosu önlemesi için herkes aynı sinyalleri görüp aynı sonuca varmış olmalıdır. Bu bir grup süreci içerisinde gerçekleşmelidir. İnsanlara bunu ne kadar anlatırsak anlatalım veya açıklamak için ne kadar çok çaba sarfedersek edelim hızlı ve kaliteli bir yürütme sağlanamaz. Bir çok durumda zaman kazanmak için ilgili kişilerin karar verme sürecinin dışında tutulması yürütmede önemli kayıplara neden olur.

Sinyalin alınması, iç ve dış dünya ile ilgili resme yerleştirilmesi, sonuca varılması ve bu sonuç doğrultusunda harekete geçilmesi karar verme sürecinin dört temel bileşenidir. Yönetim ekiplerinde ve genel kurullarda öğrenmenin en baskın şekli toplantılardaki tartışmalardır. İlk olarak insanlar birbirlerine durumu nasıl gördüklerini açıklarlar. Finanstan sorumlu kişiler durumu üretim direktöründen farklı; pazarlama müdürü ise durumu daha farklı bir açıdan görmektedir. Psikolojik dille, herkes kendi zihinsel modellerini belirler, bunları birbirlerine göre ayarlar ve birbirleriyle paylaşmaya başlarlar.

Ardından tartışmanın bir bölümünde birisi “Eğer olursa ne yapacağız?” sorusunu sorar ve grup paylaştıkları bu modeli kullanarak yeni simülasyonlar üretmeye başlar. Bu tartışma genellikle, eğer durum gerçekten önemliyse, herhangi bir yolun örneğin uzmanlarca araştırılması şeklinde bir anlaşmaya varır. Eğer bu yönetim gurubu varılan sonuçların büyük ihtimalle geçerli olduğuna inanırsa, belli bir eylem için kararlar alır ve uygulamaya geçer.¹⁴²

Karar verme metodlarının öğrenme süreçleri üzerinde ve öğrenme süreçlerinin de karar verme metodları üzerinde etkili olduğu kesindir. Ancak öğrenme ile karar verme bir birinden ayrılmalıdır. Öğrenme organizasyonel bilgiyi artırır ancak karar verme her zaman bunu yapmaz. Öğrenme gerçekte bir kararın uygulanmasından çok önce veya çok sonra gerçekleşebilir.¹⁴³

2.2.1. Öğrenme sürecinin hızı

Burada tartıştığımız türden kararlar da, örneğin işletmenin iç mimarisinde, ürün yelpazesinde, organizasyon yapısında, bir üretim alanının kapatılmasında değişiklik yapmak gibi, ilk sinyalin alınışı ile uygulamaya geçiş arasında bir yılı aşkın süre geçmektedir. Bazı durumlarda beş yıl veya daha fazla süre geçtiği vakalar görülmektedir.

¹⁴² Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, “142-148”.

¹⁴³ Danny Miller, “A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing The Literature”, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 3, (Fall 1996): 485.

2.2.2. Öğrenme sürecinin opsiyonları kapatma tehlikesi

Yeni iş imkanları üzerindeki tartışmalar veya bazı iş alanlarından çekilmek gibi can sıkıcı kararlar kaynakların tekrar yönlendirilmesi bileşenini içerirler. Örneğin, eğer bir üretim alanını kapatmak veya başka bir ülkeye kaydırmak istiyorsak bu kararlar tehdit edildiğini hissedecek veya kendilerinden fedakarlık beklendiğini düşünecek bir çok insan olacaktır.

Riskler kazançlardan daha az olsa bile, değişim bazı çalışanlarda korku ve şüpheye neden olabilir. Umutsuzluk duygusu veya değişim prosesinin çok fazla çaba gerektirdiği inancı yaratabilir. Bu durum karar alma sürecinin en önemli bileşeni olan görüşmeyi gündeme getirir. Görüşmeler sonucunda normal olarak sadece tek bir sonuca ulaşılır. Bu sonuç işletmenin geleceğe uzanan sadece tek opsiyonu olan yolu haline gelir.¹⁴⁴

2.2.3. Doğal öğrenme süreci ve tecrübe

Doğal öğrenme süreci diğer bir deyişle gerçeklikle tecrübedir. Bir açıdan bu oldukça kaydadeğerdir. Örneğin simulatörde belli bir süre deneyim kazanmayan hiçbir pilotun uçuşa izin verilmemesi gibi. Belli bir seviyeye kadar yöneticilerin kendi işletmelerinde deneme uçuşu ve hatta hata yapmaları kabul edilebilir. Ancak bir işletmenin yöneticisine hayatları bağlı olan insanların sayısı bir yolcu uçağı pilotuna hayatlarını bağlamış olan yolcuların sayısından daha az veya önemsiz değildir.

Yöneticilerin büyük bir kısmı zeki insanlardır. Şüphesiz öneme sahip bir değişim konusunu ele almaları istendiğinde, zihinleri bir tartışma yarışına girer ve toplantılarda görüşülen opsiyonlara ait kararların sonuçlarını düşünmeye başlarlar.

Çıkacak sonuçlardan duyulan korku zorlu bir süreci başlatır. Bu korkunun bazı aşına sonuçları vardır:

- Hayalgücünü öldürür; hayalgücüne veya maceraya dayalı opsiyonlar genellikle ciddiye alınmaz.
- Birisinin şöyle söylemesi muhtemeldir: “Bu bana yirmi yıl önce yaşadığımız bir olayı hatırlattı, o zaman biz yapmıştık.” Eski başarı formüllerinin tekrarı.
- Gerçek değişim yerine, alışma ve kendini ayarlama yönünde bir tercih belirir. Gerçek sorunun sadece geçici bir sapma olduğu ümit edilir.

Ardından doğal öğrenme sürecinin en ciddi sonucu gelir. Eğer gerçekten etrafımızdaki dünyada temel bazı değişiklikler söz konusu ise ve biz bu değişime “evet, bu bir değişimdir fakat bir yıl kadar daha böyle devam edebilirsek, muhakkak durum normale dönecek ve biz bu durumdan en karlı çıkan olacağız.” şeklinde kendimizi ikna edersek riskler süratle yükselecektir.

Alıştırma ve kendini ayarlamanın işletmedeki karşılığı giderlerin kısılması, yatırım masraflarının azaltılması, eleman alımını durdurma, ürün özelliklerinde kısıtlamaya gitme şeklindeki kararlardır. Bu kararlar bizim rekabet avantajımızın kötü olmasından değil -bu durumda bu kararlar oldukça mantıklıdır- pazarda talebin aniden kaybolması gibi bir şeylerin yarattığı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu kendini ayarlama, eğer uzarsa, iç sistemleri güçsüzleştirir, nakit akışı azalır, çalışanlar işten ayrılır, sonuçta müşteriler, ve belli bir

¹⁴⁴ Booth, 45.

aşamada da ortaklar işletmeden uzaklaşır. Eğer orijinal bozulma sadece geçici bir sapma değilse ve kendiliğinden yok olmazsa işletme güçsüzleşen iç sistemleriyle bir krize sürüklenir.¹⁴⁵

Kısaca, doğal öğrenme süreci farklı opsiyonların önünü kapama eğiliminde olan yavaş işleyen bir süreçtir. Yavaşlık sık dalgalanmaların yaşandığı bir dünyada özellikle çok tehlikelidir. Biz bir riske karşı önlem alma çabasında iken bir diğeri çoktan kapımızı çalmış olabilir.

2.3. Öğrenmenin hızlandırılması

Öğrenmenin hızlandırılabilceğine ilişkin bir çok değişik yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan biri öğrenme sürecinde *oyunun* rolü ile ilgilidir. Oyun, örneğin oyuncak gibi bir geçiş nesnesi yardımıyla olur. Bu nesne bir çocuğun bir safhadan bir yenisine geçmesine yardımcı olur. Bu şekilde bir çocuk hayatında en etkin yolla temel değişimler yapabilir. Oyuncak aynı zamanda bir çocuğun ölümcül sonuçlara yol açmaksızın üzerinde denemeler yapabildiği bir modeldir. Hiçbir anne bir çocuğun küçük kardeşi üzerinde birşeyler denemesine izin vermez.

Sadece 80'lerden bu yana iş yaşamı için bu tür geçiş nesneleri olabilecek araçlar için yazılım ve donanım olanaklarına sahibiz. Bu konudaki öncü çalışmalar "mikro dünyalar" ismiyle anılmaktadır. Bu mikro dünyalar özel bazı modelleme teknikleri kullanılarak bilgisayar üzerinde oluşturulabilir. Mikro dünyalar bir oyuncağın bir çocuk için gerçeğin bir gösterilimi oluşu gibi bir betimleme sağlarlar.

Bugünlerde bir işletmenin mikrodünyasını, pazarı, rekabeti ve diğer konuları korkulacak sonuçlara yol açmaksızın üzerinde yönetim denemeleri yapmak üzere yaratmak mümkündür. Uçuş simülatöründeki bir pilot gibi işletme bir çok opsiyonun yer aldığı normal şartlarda hiçbir zaman göz önüne alınmayacak uç durumlara götürülebilir.

Opsiyon yaratmayı gerçek karar alma sürecinden ayırarak sinyal ile eylem arasında hızlanmayı sağlayan üçüncü bir faktör elde edilir. Bunun yanı sıra çok sayıda opsiyon keşfedilmiş olur. Aynı zamanda işletmenin dış dünyada meydana gelen değişim sinyallerini algılama duyarlılığı artmış olur.

2.4. Öğrenmeye stratejik yaklaşımın götürülmesi

Bu noktaya kadar şöyle bir işletme üzerinde durdum:

- daha çok görüş, dış dünyada olup bitene daha açık olmaya yol açar,
- gurup süreçleri içerisinde geniş çaplı opsiyonlar geliştirilir,
- ikinci adım olarak alınan kararlar uygulanır,
- önemli çevresel değişimlere rağmen büyük ihtimalle ayakta kalır.

Eğer bir işletme kendi çevresi üzerinde pek kontrol sahibi değilse çevresinde önemli değişimlerin sıkça oluşması daha muhtemeldir. Örneğin ulusal bir pazardan çok uluslararası

¹⁴⁵ Clayton M. Christensen, "Marketing strategy: Learning by doing", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 6, (Now-Dec 1997): 144.

pazarda faaliyet göstermek, daha fazla rekabetle karşılaşmak, yada ulusal tekelleri kırma durumunda olmak gibi. Bu durum yeni bir argümana yol açmaktadır.

- opsiyonlardaki eylem için gerekli herkesin katıldığı daha açık ve karar alma sürecinin kontrol etmediği dünya üzerinde daha başarılı olan bir işletme.

Gurup öğrenmesi strateji geliştirmede uzmanlaşmaya ve işletmenin daha iyi yönetilmesine yol açar. Ancak işletme literatüründe strateji kelimesi tepe yönetimin işletmeyi olmasını veya ulaşmasını istediği bir resim veya vizyon, bir hedef, amaç, veya yolu belirlenecek bir yer anlamında kullanılır. Bu son görüşle orantılı olarak stratejiyi bir “yol haritası” olarak gören insanlar vardır. Geriye bakarak sadece kat ettiğimiz yolu görebiliriz. İleride bilinmeyen bir bölge vardır. Bu nedenle ileriye doğru atılan her adım belirsizliğe atılmıştır. Eğer bir yönetici kendisi yeni kavramları öğrenmiyorsa bunu başkalarından da istiyemez.¹⁴⁶

Peki bir işletme bu yolu nasıl katedecek? Bir şirkette, bir gemide olduğu gibi, emir kumanda yapısı, en tepede patronun bulunduğu bir hiyerarşi, herkesin özel bir görev üslendiği bir yapılanma vardır. Emirler aşağı, haberleşme ise yukarı yönde hareket eder. Bir geminin bir işletmede olduğu gibi, onu kendi kişisel amaçları doğrultusunda istediği an istediği yere gönderme veya satma hakkı olan bir sahibi vardır. Temel olarak gemi bir makinadır. Bazı becerilere ve bunu sağlayan insan gücüne sahiptir. Tarih gemiyi kurtarmak için kurban edilmiş veya kendilerini kurban etmiş insan örnekleri ile doludur. Bu gemi benzetmesinde hatalı olan şey şudur: Bir işletme için önündeki denizi gösteren bir haritası yoktur. Varış limanı bilinmiyordur. İşletmeler önceden tarif edilen bir hedefe doğru idare edilmezler. Adımlar birbiri ardına bilinmeyen bir geleceğe doğru atılır.

İşletme içinde insanlar olan bir makine değildir, aslında tam tersi olduğu söylenebilir. Gerektiğinde iş topluluğunu kurtarmak için işletme değerlerinde ödün verebilecek kendini devam ettiren bir insan topluluğudur. Eğer işletmeleri, bazı yetenekleri olan insanlardan oluşan iş toplulukları olarak değil de bu şekilde düşünmeye devam edersek ortalama ömür olan 40 ila 50 yıl gibi feci bir performans göstermekten öte gidemeyiz ve potansiyel maksimum yaşam süresine yaklaşmayıda bekleyemeyiz.¹⁴⁷

3. Öğrenme Kalitesi ve Kaliteyi Düşüren Etkenler

Öğrenen organizasyon insanların ve yeteneklerinin organizasyonel rekabet olarak kabul edilmelerinin bir ürünüdür. Organizasyonlardaki öğrenme sürekli ve şaşırtıcı bir süreçtir. Öğrenen organizasyon bir ideal olmakla birlikte temelde bir üründür. Birçok davranışsal süreçten oluşan bir bütün. Organizasyon yapısını ortadan kaldıran bir şey değil ek bir araç ve yapılanma şeklidir. Büyük bir zıplayıştan çok uzun bir yürüyüşe benzemektedir.

Öğrenen organizasyon verimli bir organizasyonel öğrenmenin sonucudur. Bu da bireysel ve sistem öğrenmesinin birleşimini gerektirir. Öğrenme bilgi, yetenek ve kabiliyetlerde daha fazla verimliliği sağlamak üzere artışı öngörmektedir. Hata yapma bir öğrenme fırsatıdır, birisinin görüş ve varsayımlarının hatalı olduğunu vurgular. Diğer fikir ve

¹⁴⁶ Edgar H. Schein, “How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 1, (Fall 1993): 90.

¹⁴⁷ Arie de P. Geus, “Strategy and Learning”, Rotterdam School of Management, Rotterdam, (1996): 2.

yaklaşımların daha yapıcı ve etkin olabileceğini gösterir. Ortaya çıkan hataların farkında olma görüşlerin ve prensiplerin kararlılığı birçok fırsatlar oluşturur. Organizasyonlar denilince, stratejilerin formel bir kümesi, sorumluluğun paylaşılması, sorumluluk ve yetki, değerler, normlar, inanışlar kümesi, süreçlerle işleyen, bilgi akışı ve kurallar olan sistem akla gelmektedir.

Bu sistem hedefleri, gücü ve düşünceleri olan veya olmayan bireylerden oluşmaktadır. Tüm bunlar son derece önemlidir çünkü öğrenme bireysel ve organizasyonel boyutta davranışlarda değişimi gerektirmektedir.

Değişim yapılırken bir çok şey kötü gidebilir. Değişim bir tehdit veya bir fırsat olarak algılanabilir. Organizasyonlar nadiren tesadüfi davranırlar. Oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan organizasyonlarda yöneticilerin lider olması gerekmediği gibi, her zaman da liderler yönetici değildir.

3.1. Organizasyonel öğrenmenin karmaşıklığı

Tüm organizasyonlar çevresel değişikliklere tepki olarak kendi iç yapılarına bağlı olarak, belli bir program dahilinde belli kurallar koyarak ve geçmiş tecrübelerini değerlendirerek davranışını değiştirmeye çalışırlar.

Organizasyon seviyesindeki öğrenme süreci bireysel seviyedekinden daha karmaşıktır. Öğrenme temelde bireysel seviyede gerçekleşir, ve organizasyonlar eninde sonunda kendi bireyleri aracılığıyla öğrenirler. Ancak organizasyonlar sadece birçok bireyin bir araya gelmesiyle oluşmuş topluluklar değildir. Ayrıca bireylerin öğrenmeyi yakaladıkları bir içerik oluştururlar. Öğrenme kavramı bireysel ve organizasyonel seviyede aynı kalsa bile organizasyonel seviyedeki öğrenme süreci bireysel öğrenmeden temelde farklıdır.¹⁴⁸

Bir süreç olarak organizasyonel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşir. Bireysel öğrenme organizasyonel bellek ile içiçedir. Organizasyonel belleği oluşturan birçok etken vardır. Organizasyonel belleğin bir kısmı kendi tecrübelerinin bir parçası olarak bireylerin kafalarında. Organizasyonel belleğin bir kısmı bireyleri etkileyen geçmiş tecrübeler şeklinde organizasyon kültüründe barınmaktadır. Kültür, problemler hakkında algılamının, düşünmenin, hissetmenin öğrenilmiş yöntemidir. Ek olarak bilgi sistemleri bilgi deposu olarak organizasyonel belleğin oluşmasına katkıda bulunur. Öğrenme ve öğrenme şekli doğal olarak organizasyon kültürü tarafından belirlenir.¹⁴⁹

Organizasyonel belleğin kullanılması doğası gereği bireylere oldukça sıkı bağlıdır. Çünkü bireyler hangi bilginin saklanacağını yanısıra hangi bilginin kullanılacağını da belirlerler. Burada kastedilen organizasyon belleği bir organizasyonda geri kazanılabilecek her türlü bilgidir.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Kim, 40.

¹⁴⁹ Nevis & DiBella & Gould, 75.

¹⁵⁰ Kim, 43.

Seviye	Odaklaşma	Öğrenme Özellikleri
Tek-döngü (single-loop)	Kurallar	Varolan organizasyonel kurallardaki değişiklikler büyük çoğunlukla programlar seviyesindedir. Aktif süreçlerde genel bir iyileşmeyi ifade eder.
Çift-döngü (double-loop)	Anlayış, iç yüzünü kavrama	Varolan kuralların bu işler niçin yapıldı şeklinde sorgulanması. Aktif kuralların nedenlerini anlama ve bu nedenleri sorgulamayı içerir.
Üçlü-döngü (triple-loop)	Prensipier	Organizasyonun mantığını bir bütün olarak sorgulama. Özellikle bireysel hedefler ve kimlikle dış çevre arasındaki ilişkilerin ortaya konması.

Şekil 3-1. Organizasyonel öğrenme seviyeleri.

Organizasyonel öğrenme üç ayrı seviyede gerçekleşebilir. Ancak bunlardan sonuncusu olan üçlü-döngü seviyesinde öğrenme öğrenen organizasyonlara en büyük katkısı oluşturmaktadır. Tek-döngü öğrenme varolan süreçlerde iyileşme ve yapılan işlerde ortaya çıkan hataların düzeltilmesi seviyesinde ortaya çıkar. Problem semptomlarına yüzeysel bir bakıştır. Çift döngü öğrenme bir adım daha ileri giderek süreçlerin sonuçlarını sorgular ve bu sorguları işleyişin iç yüzünü açıklamada ve kuralları ortaya koyma aşamasında ortaya çıkar. Problemlerin niçin ortaya çıktığının düşünülmesidir.¹⁵¹

Gerçekte tek-döngü öğrenme yüzeyseldir ve temelde organizasyon kendi hatalarından çok fazla şey öğrenmez. Ancak üçlü-döngü öğrenmede tüm organizasyona sistem yaklaşımı içerisinde bütün olarak bakma ve olayları prensipler koyarak tarif etme yaklaşımı vardır.¹⁵²

Bireyler diğerlerinin davranışlarını kontrol etmek ve güç kazanmak için bilgiyi kullanabilirler. Bireylerin rolünün organizasyonel öğrenmenin merkezinde yer alması organizasyondaki işte kalma süresini önemli bir değişken yapmaktadır. Uzun işte kalma süresi bilginin bellekten geri kazanılmasını arttırmakla birlikte bilgi kazanma verimliliğini de düşürmektedir.

Organizasyonel ortamlarda daha yüksek seviyede öğrenme kalitesi elde etme güçlüğüne nedenlerinden biri teori ile davranışlar arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyon savunucuları öğrenen organizasyonları; yalın organizasyon, yerel özerklik, fonksiyonel sınırları aşan güven ve yardımlaşma gibi terimlerle ifade ederler. Fakat çoğu zaman bu terimlerin anlamları üzerinde derinlemesine durulmaz.

Genellikle ilk seviyede ortaya çıkan organizasyonel hatalar vurgulanır, ikinci plandaki hatalar gözardı edilir. Bu hatalar organizasyonel yapıdan kaynaklanan insanların sistematik olarak haberdar olmadıkları savunmacı rutinleri karışık mesajlar, tabular, organizasyonel kamuflaj gibi davranışsal karmaşadan kaynaklanmaktadır. İşin giderek

¹⁵¹ Jane Pickard, "A Yearning for Learning", People Management, Vol. 3, No. 5, (March 1997): 34.

¹⁵² Easterby, 1105.

kompleks bir yapı alması ve yeniden yapılanma çalışmaları çalışanların değerler, işin temelleri ve yöneticiler konusundaki varsayımlarını bozar ve bir güvensizlik yaratır.¹⁵³

3.2. Öğrenme kalitesi

Organizasyonel öğrenme üzerinde bir çok şüpheli yaklaşım mevcuttur. Bazıları öğrenen organizasyonların bir paradoks, anlam taşımayan bir metafor olduğuna inanmaktadır. Organizasyonlar öğrenemez, öğrenen bireylerdir.

Öğrenmenin fonksiyonel olmadığı veya sonuçlanmadığı birçok durum vardır. Bunlardan biri öğrenmenin bireysel davranış üzerinde etkili olmama durumudur. Organizasyonel eylem ile çevresel tepki arasında bağ olmadığı durum da buna bir örnektir. Eğer gerçekleşen öğrenme bireyler tarafından daha sonra kullanılmak üzere kodlanmazsa duruma özel bir öğrenme gerçekleşir ve daha sonraki durumlara taşınamayacağı için uzun dönemli etki göstermez. Bireylerin öğrendiği fakat bu öğrenmenin organizasyonel eylemlere yansımadağı durumda ise bu bilgi zamanla kaybolur. Öğrenme kalitesinin yükseltilmesi için bu tip fonksiyonel olmayan ve yarım kalan öğrenme süreçleri belirlenmeli ve bunun önüne geçecek önlemler acilen alınmalıdır.

Organizasyon kültürü öğrenme kalitesi açısından şu şekilde önem taşımaktadır:

- öğrenmeyi ve yenilikleri destekler ve ödüllendirir,
- araştırma, diyalog, risk alma ve deney yapmayı destekler,
- yapılan hataların paylaşılmasına ve bir öğrenme fırsatı olarak bakılmasına katkıda bulunur.

Bunlara ek olarak öğrenme kalitesi güven ve açıklık kültürünün bulunduğu ortamda diyalog ve eleştiri yoluyla fikirlerin paylaşılmasına katkıda bulunur.¹⁵⁴

3.3. Kalite üzerindeki olumsuz etkenler

Engeller ve değişime direnç organizasyon yapısı, kültürü, uzmanlaşmalar, ekip çalışması sorunları veya bireyler gibi organizasyonun değişik kademelerinde ortaya çıkabilir. Ancak asıl kaynak organizasyonel seviyede gücün kullanıldığı cezalandırılan veya ödüllendirilen davranışlardır.

Önemli değişiklikler gerekliyse ve hızlı bir öğrenme süreci ihtiyacı varsa, eğitimler ve öğrenme laboratuvarları bazı sakıncaları olmakla birlikte yararlı olabilir. Bu tip bir eğitim gereklidir. Çünkü öğrenme var olan pratikler ve prosedürlerin normal bir sonucu olmak zorunda değildir. Eğer eğitimler yoluyla öğrenme ile gerçek organizasyon yaşamından öğrenme arasında büyük farklar varsa ters yönde bir etki de oluşabilir.

Burada asıl nokta, insanların bir eğitim programı olmadan da her zaman öğrendikleridir. Organizasyonel yapıda hayatta kalmayı ve çalışmayı öğrenirler. Buradaki asıl problem yöneticilerin öğrenmemeleri veya öğrenmeye direnmeleri değil, çok fazla ve çok iyi

¹⁵³ Simons, 81.

¹⁵⁴ Gephart & Marsick & Buren & Spiro & Senge, 40.

olduğunu gördüğümüzde bir çelişki doğar. Bu sürekli ve derin öğrenme süreci nasıl başlatılacak?

Bu derin öğrenme süreci yeteneklerde ve kapasitede değişmeyi, dünyayı farklı bir açıdan görmeyi, ve temel kabul ve inanışları değiştirmeyi içerir. Örneğin dünyaya daha sistematik bir açıdan bakmak aylar ve yıllar alır çünkü bu değişim doğrudan bilginin insanların kafasında nasıl düzenlendiği ile ilgilidir. Bu yetenek geliştiğinde insanlar dünyayı birbirinden yalıtılmış parçalar olarak değil birbiriyle bütünleşmiş olarak görmeye başlarlar. Bu da derin bir kavrayış değişikliğine yol açar. İnsanlar artık çok değişik bir dünya görmeye başlarlar. Adım adım sorunların yeteneksiz veya kötü insanlar tarafından oluşturulan münferit olaylardan kaynaklandığı inancı azalır. Olaylar altında yatan ilişkili yapılara dikkat edilir. Büyümeye, büyümeyi durdurmaya, dengesizliğe yol açan belli sistemik yapılar mevcuttur. Bu yapıların kavranması dünyayı kötü adamlardan ve kahramanlardan oluşan bir yer olarak görme eğiliminde olan biri için önemli bir değişimdir.

Öğrenme çabası birkaç kişinin bu yetenekleri kazanması ve diğerlerine yansıtması değildir, yüzlerce kişinin bu yetenekleri keşfetmesi gerekmektedir. Yüzlerce çalışanı olan bir organizasyonda bu öğrenme sürecinin nasıl başlatılacağı “öğrenen organizasyon nasıl oluşturulur?” sorusunun altında yatan problemidir.

Organizasyon mimarisinin bileşenlerine dayanılarak bu soruya bir yanıt verilebilir. Bu organizasyon mimarisinin üç temel özelliği mevcuttur: vizyon, değerler, ve inanışlar. Bu anahtar fikirler değişimin gerekliliğini ifade etmektedirler. Ayrıca bir sürekliliği de vurgularlar. İnsanların tamamen yeni fikirler üzerinde düşünmesini sağlamak sürekli bir işlem olmalıdır.

Burada organizasyon yapısının öğrenmeyi sağlayacak şekilde nasıl yeniden yapılandırılacağı sorusu gelir. Bu yapı ile ilgili bazı teoriler mevcuttur ancak bu teoriler geniş bir kullanım alanı bulmamışlardır. Bunun bir nedeni organizasyonların böyle bir işi yapmak için kurulmamış olmalarıdır. Bir öğrenme altyapısı yoktur ve bu iş için zaman ve kaynak ayrılmamıştır.

Altyapı ile ilgili süreçler ve araçlar kapasitenin oluşturulmasına yöneliktir. Bunlardan bir kısmı formal eğitim ve öğretim çabalarıdır. Bir kısmı ise uygulama projelerinin yan ürünü olarak ortaya çıkarlar. Öğrenme laboratuvarları bilinçli öğrenme ortamlarıdır. Çalışma ortamlarının öğrenmeyi işin bir parçası haline getirecek şekilde nasıl yapılandırmalıyız sorusu öğrenme altyapısını ilgilendiren bir problemidir. Bu uygulama projelerinde insanlar sadece formal organizasyon yapısını değil işlerin ele alış tarzını da yeniden yapılandırmak zorundadırlar.¹³⁹

2. Strateji ve Öğrenme

Fortune dergisinin 1983 ve 1970’te yayınladığı en büyük 500 işletme listesine göre yedi yıl içerisinde işletmelerin üçte biri yok olmuştur. Diğer istatistikler de aynı gelişmeye işaret etmektedirler. Şirket grafikleri göstermektedir ki doğum ve ölüm oranları ortalama bir işletme ömrünün 40 ila 50 yıldan fazla olmadığı yönündedir. Bu bulgunun Amerika, Avrupa ve Japon işletmeleri için de geçerli olduğu görülmektedir.

¹³⁹ Peter M. Senge, RSM sempozyumundaki konuşması: Learning Organizations, Richmond V.A., Ocak 1996.

Bu durumda işletmelerin ömrünün bir insan ömründen daha kısa olduğu sonucu çıkmaktadır. Birçok işletme kendi başarı kurallarını geliştirememekte ve belli değişkenlere çok fazla bağlı kalmaktadırlar. Peki bu çöküşe neden olan şey nedir?

Geçtiğimiz yirmi yıl içerisinde birçok ekonomik ve sosyal faktör büyük ölçüde değişti. Dış döviz kurları, enflasyon, faiz oranları, milli akımlar, ürün hayatının kısalması gibi. 70'lerden bu yana tüm işletmelerin içerisinde çalıştığı çevre artan bir frekans ve ölçüde kararsızlık içerisine girmiştir. Bu durum işletmeler için son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çevresel şartların belirsizliğiyle oluşan değişiklik önemli ise yönetimde de önemli değişiklikler gereklidir.

Bir işletmenin know-how'ı ürün yelpazesi, çalışan ilişkileri işletmenin çevresi ile uyum içerisindeyse yönetimin amacı mümkün olduğu veya arzulandığı ölçüde işletmeyi büyütmektir. Yönetimin aslı işin ve kaynakların tahsisindedir. Maddi kaynaklar ve yetenekli iş gücü çevre ile olan bu uyumdan en çok faydalanılacak alana kaydırılır.

Bu resmin diğer yüzü işletme ile çevre arasındaki uyumsuzluk, çevre şartlarının düzensiz değişmesidir. Bu olduğunda yönetsel politika en kısa zamanda değiştirilmelidir. Büyüme yönündeki politikalar zaman geçirilmeden hayatta kalma yolundaki politikalarla değiştirilir.

Büyümeden hayatta kalma politikasına geçiş genellikle yanlış işler. Gelişimin yaşandığı güzel günlerde bu çevresel değişiklikler ya görülmez yada gerçekte olduğu gibi görülmez. Ayrıca geçmişteki iyi talih sırasında işletmenin bu cömert iklimten en çok faydalanan bölümü daha bağımsız ve daha güçlü hale gelir. İşletmeler geçmişteki başarılı genişleme politikalarında uzun süre ısrar ederler ve krize sürüklenirler. Öğrenme süreçleri iş akışındaki teknolojik entegrasyonda anahtar rol oynayabilir ancak bu rolün görmezden gelinmesi değişikliklerin ve yeniliklerin raslantısal olarak gelişmesine ve planlanmayan sonuçların alınmasına neden olur. Böylece bu yenilik ve hatalardan elde edilebilecek öğrenme fırsatı da kaçırılmış olur.¹⁴⁰

2.1. Değişim sinyallerini görmek

İşletmeler değişim sinyallerini neden görmezler? Bu, yanıtı son derece önemli olan ilginç bir sorudur. Psikologlar insan yapısındaki “değişime karşı olan direnç” şeklinde açıklama getirmektedirler. Bu bireysel ve toplumsal açıdan temel olarak iyi birşeydir. Herhangi bir şey sırf değişiklik uğruna değişmemelidir. Ancak değişiklik hayatta kalma açısından zorunluluk olmuşsa bu direnç aşılmalı ve gerekli acı göze alınmalıdır. Bu acının kollektif karşılığı krizdir. Bu kriz tüm organizasyon üyeleri tarafından hissedilmeye yetecek kadar uzun bir müddet sürer ve herkes bu durumun üstesinden gelebilmek için birşeyler yapma gereği duyar. Kriz durumlarında onun içerisine ne kadar çok girilirse, çözüm için o kadar az opsiyon ve zaman olur. Kriz yönetimi değişim yönetiminin bir yöntemidir fakat son derece tehlikeli bir yöntemdir.

Değişim denetimi, bir değişim prosesinin momentumunu koruyup korumadığını kontrol etme yöntemidir. Değişim prosesinin başarılı olabilmesi için katılımcı olması gerekir.

¹⁴⁰ C.U. Ciborra & G. Patriotta, “Groupware and Teamwork in Research and Development - Limits to Learning and Innovation”, *R & D Management*, Vol. 28, Iss. 1, (1998): “43-52”.

İnsanlara mevcut durum hakkındaki değerlendirmelerini, süreçlerle ilgili umut ve eleştirilerini, ne yapılması gerektiği konusundaki tavsiyelerini ifade etmeleri için bir şans verilmesi gerekir.¹⁴¹

Ortalama bir şirketin ömrü olan 40 ila 50 yıl süresinin üzerine çıkabilen işletmelerin tümü önemli çevresel değişimler atlatmışlar ve kurumsal kimliklerini zedelenmeden kurtarabilmişlerdir. Birçoğu temel değişikliklerin sinyallerini önceden alıp, kriz yönetilemez bir hale gelmeden önce önlem alabilmişlerdir.

Bir kriz olmadan önce değişimi önceden görüp önlem alma çevresel değişimin zamanında görülmesiyle mümkündür. Uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmeler değişim sinyallerini diğer işletmelerden önce görebildiklerini kanıtlamışlardır. Peki neden bir çok işletme etrafında olup biteni görememektedir? İşletmelerde karar verme sürecinin organizasyon üzerinde önemli etkilere sahip olabilecek iki önermesi mevcuttur:

- Zihninizin daha önce deneyim sahibi olmadığı şeyleri göremezsiniz.
- Hoşa gitmeyen belirtileri çağrıştıran şeyler görülmez.

Tabiki bunlar işletmelerin niçin çevrelerindeki bazı sinyalleri kaçırdığının tek açıklaması olamaz. Çünkü istatistikler gerçekten çok fazla deneyim sahibi, eski ve köklü işletmelerin bile batabildiğini göstermektedir.

İkinci açıklama insan beyninin geleceği ele alış şeklidir. İnsan beyni gelecekle ilgili sürekli planlar ve projeler yapar. Bu planları sıralı bir şekilde depolar. Bu istenen ve istenmeyen durumlarla ilgili alternatif planlar da yapılarak insan beyninde depolanır. Biraz şaşırtıcı olmakla birlikte bellek sadece geçmişe yönelik değil geleceğe yönelik de kullanılır.

Geleceğe yönelik olan bu belleğin birçok fonksiyonu vardır. Karar zamanı geldiğinde karar almamızı sağlar ayrıca önemli bir fonksiyonu da ilgisiz bilginin süzülmesidir. Duyu organları aracılığıyla bir çok bilgi beynimize ulaşır. Beynin iyi çalışabilmesi için bunlardan büyük bir kısmı gözardı edilmelidir. Eğer gelen veriler ile gelecek belleği arasında bir ilişki varsa bu bilgi değerlendirilir ve anlamı çözülür. Buradan çıkan sonuç şudur: Dış dünyadan gelen sinyaller bizim daha önce üzerinde düşündüğümüz geleceğin bir opsiyonu değilse algılanmazlar.

Bir çok işletmede genellikle sadece tek bir hedef yol vardır. Bu üzerinde çalışılmış, bir işletme planı yada bir strateji ve genellikle de kısa vadeli bir yoldur. Bu yol tek hatlı işletme belleği olarak adlandırılabilir. Eğer gelecekle ilgili sadece tek bir opsiyon düşünülebiliyorsa bu tek hatlı işletme belleği gelecekle ilgili çok az şey görebilmemize yol açacaktır.

Bir kriz başlangıcında işletmeler genellikle bu krizin gerçekten doğup doğmayacağı konusunda çok uzun süreli toplantılar düzenlerler. Ele alınan temel soru “böyle bir kriz oluşacak mı?” konusundadır. Çok az işletme bu soruyu bir yana bırakıp “Bu durumda biz ne yapabiliriz?” sorusuna yanıt aramaya çalışır.

¹⁴¹ Lila Booth, “The change Audit: A new Tool to Monitor Your Biggest Organizational Change”, Harvard Management Update, (March 1998), 14.

2.2. Karar vermenin öğrenmeyle ilişkisi

Bu noktada çözüm basit görünebilir: “Daha fazla örgütsel opsiyon yaratalım ve kriz olmadan çok önce ilgili sinyalleri duyalım.” Bu tam olarak doğruyu yansıtmaz çünkü ilgili sinyalleri algılamak karar verme sürecinin tek bileşeni değildir. Sinyallerin algılanması ile eyleme geçme arasında bir çok ara adım vardır. Önce bu sinyallerin işletmemiz için ne anlama geldiğinin belirlenmesi ve bir karara varılması gerekmektedir. Ayrıca vardığımız kararlar doğrultusunda harekete geçebilmek için yeterli cesareti toplamamız gerekir.

Tercihen bu süreç sadece tek bir yöneticinin zihninde gelişmemelidir. Tüm yöneticiler ve hatta yönetim kurulu üyeleri gibi, birlikte hareket etme gücü olan kişiler tarafından paylaşılması önemlidir. İşletme bir kurum olarak bu sonuçlara varmalıdır. Bir tek yönetici genel müdür bile olsa tek başına herşeyi görmesi ve her zaman doğru kararlara ulaşması beklenemez. Sıra eyleme geldiğinde, örneğin kararların uygulanmasına, gecikmelerin ve kaosun oluşmaması için herkes aynı sinyalleri görüp aynı sonuca varmış olmalıdır. Bu bir grup süreci içerisinde gerçekleşmelidir. İnsanlara bunu ne kadar anlatırsak anlatalım veya açıklamak için ne kadar çok çaba sarfedersek edelim hızlı ve kaliteli bir yürütme sağlanamaz. Bir çok durumda zaman kazanmak için ilgili kişilerin karar verme sürecinin dışında tutulması yürütmeye önemli kayıplara neden olur.

Sinyalin alınması, iç ve dış dünya ile ilgili resme yerleştirilmesi, sonuca varılması ve bu sonuç doğrultusunda harekete geçilmesi karar verme sürecinin dört temel bileşenidir. Yönetim ekiplerinde ve genel kurullarda öğrenmenin en baskın şekli toplantılardaki tartışmalardır. İlk olarak insanlar birbirlerine durumu nasıl gördüklerini açıklarlar. Finanstan sorumlu kişiler durumu üretim direktöründen farklı; pazarlama müdürü ise durumu daha farklı bir açıdan görmektedir. Psikolojik dille, herkes kendi zihinsel modellerini belirler, bunları birbirlerine göre ayarlar ve birbirleriyle paylaşmaya başlarlar.

Ardından tartışmanın bir bölümünde birisi “Eğer olursa ne yapacağız?” sorusunu sorar ve grup paylaştıkları bu modeli kullanarak yeni simulasyonlar üretmeye başlar. Bu tartışma genellikle, eğer durum gerçekten önemliyse, herhangi bir yolun örneğin uzmanlarca araştırılması şeklinde bir anlaşmaya varır. Eğer bu yönetim gurubu varılan sonuçların büyük ihtimalle geçerli olduğuna inanırsa, belli bir eylem için kararlar alır ve uygulamaya geçer.¹⁴²

Karar verme metodlarının öğrenme süreçleri üzerinde ve öğrenme süreçlerinin de karar verme metodları üzerinde etkili olduğu kesindir. Ancak öğrenme ile karar verme bir birinden ayrılmalıdır. Öğrenme organizasyonel bilgiyi artırır ancak karar verme her zaman bunu yapmaz. Öğrenme gerçekte bir kararın uygulanmasından çok önce veya çok sonra gerçekleşebilir.¹⁴³

2.2.1. Öğrenme sürecinin hızı

Burada tartıştığımız türden kararlar da, örneğin işletmenin iç mimarisinde, ürün yelpazesinde, organizasyon yapısında, bir üretim alanının kapatılmasında değişiklik yapmak gibi, ilk sinyalin alınışı ile uygulamaya geçiş arasında bir yılı aşkın süre geçmektedir. Bazı durumlarda beş yıl veya daha fazla süre geçtiği vakalar görülmektedir.

¹⁴² Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncüsü ve Uygulaması, “142-148”.

¹⁴³ Danny Miller, “A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing The Literature”, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 3, (Fall 1996): 485.

2.2.2. Öğrenme sürecinin opsiyonları kapatma tehlikesi

Yeni iş imkanları üzerindeki tartışmalar veya bazı iş alanlarından çekilmek gibi can sıkıcı kararlar kaynakların tekrar yönlendirilmesi bileşenini içerirler. Örneğin, eğer bir üretim alanını kapatmak veya başka bir ülkeye kaydırmak istiyorsak bu kararlar tehdit edildiğini hissedecek veya kendilerinden fedakarlık beklendiğini düşünecek bir çok insan olacaktır.

Riskler kazançlardan daha az olsa bile, değişim bazı çalışanlarda korku ve şüpheyne neden olabilir. Umutsuzluk duygusu veya değişim prosesinin çok fazla çaba gerektirdiğini inancı yaratabilir. Bu durum karar alma sürecinin en önemli bileşeni olan görüşmeyi gündeme getirir. Görüşmeler sonucunda normal olarak sadece tek bir sonuca ulaşılır. Bu sonuç işletmenin geleceğe uzanan sadece tek opsiyonu olan yolu haline gelir.¹⁴⁴

2.2.3. Doğal öğrenme süreci ve tecrübe

Doğal öğrenme süreci diğer bir deyişle gerçeklikle tecrübedir. Bir açıdan bu oldukça kaydadeğerdir. Örneğin simulatörde belli bir süre deneyim kazanmayan hiçbir pilotun uçuşa izin verilmemesi gibi. Belli bir seviyeye kadar yöneticilerin kendi işletmelerinde deneme uçuşu ve hatta hata yapmaları kabul edilebilir. Ancak bir işletmenin yöneticisine hayatları bağlı olan insanların sayısı bir yolcu uçağı pilotuna hayatlarını bağlamış olan yolcuların sayısından daha az veya önemsiz değildir.

Yöneticilerin büyük bir kısmı zeki insanlardır. Şüphesiz öneme sahip bir değişim konusunu ele almaları istendiğinde, zihinleri bir tartışma yarışına girer ve toplantılarda görüşülen opsiyonlara ait kararların sonuçlarını düşünmeye başlarlar.

Çıkacak sonuçlardan duyulan korku zorlu bir süreci başlatır. Bu korkunun bazı aşına sonuçları vardır:

- Hayalgücünü öldürür; hayalgücüne veya maceraya dayalı opsiyonlar genellikle ciddiye alınmaz.
- Birisinin şöyle söylemesi muhtemeldir: “Bu bana yirmi yıl önce yaşadığımız bir olayı hatırlattı, o zaman biz yapmıştık.” Eski başarı formüllerinin tekrarı.
- Gerçek değişim yerine, alışma ve kendini ayarlama yönünde bir tercih belirir. Gerçek sorunun sadece geçici bir sapma olduğu ümit edilir.

Ardından doğal öğrenme sürecinin en ciddi sonucu gelir. Eğer gerçekten etrafımızdaki dünyada temel bazı değişiklikler söz konusu ise ve biz bu değişime “evet, bu bir değişimdir fakat bir yıl kadar daha böyle devam edebilirsek, muhakkak durum normale dönecek ve biz bu durumdan en karlı çıkan olacağız.” şeklinde kendimizi ikna edersek riskler süratle yükselecektir.

Alıştırma ve kendini ayarlamanın işletmedeki karşılığı giderlerin kısılması, yatırım masraflarının azaltılması, eleman alımını durdurma, ürün özelliklerinde kısıtlamaya gitme şeklindeki kararlardır. Bu kararlar bizim rekabet avantajımızın kötü olmasından değil -bu durumda bu kararlar oldukça mantıklıdır- pazarda talebin aniden kaybolması gibi birşeylerin yarattığı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu kendini ayarlama, eğer uzarsa, iç sistemleri güçsüzleştirir, nakit akışı azalır, çalışanlar işten ayrılır, sonuçta müşteriler, ve belli bir

¹⁴⁴ Booth, 45.

aşamada da ortaklar işletmeden uzaklaşır. Eğer orijinal bozulma sadece geçici bir sapma değilse ve kendiliğinden yok olmazsa işletme güçsüzleşen iç sistemleriyle bir krize sürüklenir.¹⁴⁵

Kısaca, doğal öğrenme süreci farklı opsiyonların önünü kapama eğiliminde olan yavaş işleyen bir süreçtir. Yavaşlık sık dalgalanmaların yaşandığı bir dünyada özellikle çok tehlikelidir. Biz bir riske karşı önlem alma çabasında iken bir diğeri çoktan kapımızı çalmış olabilir.

2.3. Öğrenmenin hızlandırılması

Öğrenmenin hızlandırılabilceğine ilişkin bir çok değişik yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan biri öğrenme sürecinde *oyunun* rolü ile ilgilidir. Oyun, örneğin oyuncak gibi bir geçiş nesnesi yardımıyla olur. Bu nesne bir çocuğun bir safhadan bir yenisine geçmesine yardımcı olur. Bu şekilde bir çocuk hayatında en etkin yolla temel değişimler yapabilir. Oyuncak aynı zamanda bir çocuğun ölümcül sonuçlara yol açmaksızın üzerinde denemeler yapabildiği bir modeldir. Hiçbir anne bir çocuğun küçük kardeşi üzerinde birşeyler denemesine izin vermez.

Sadece 80'lerden bu yana iş yaşamı için bu tür geçiş nesneleri olabilecek araçlar için yazılım ve donanım olanaklarına sahibiz. Bu konudaki öncü çalışmalar "mikro dünyalar" ismiyle anılmaktadır. Bu mikro dünyalar özel bazı modelleme teknikleri kullanılarak bilgisayar üzerinde oluşturulabilir. Mikro dünyalar bir oyuncağın bir çocuk için gerçeğin bir gösterilimi oluşu gibi bir betimleme sağlarlar.

Bugünlerde bir işletmenin mikrodünyasını, pazarı, rekabeti ve diğer konuları korkulacak sonuçlara yol açmaksızın üzerinde yönetim denemeleri yapmak üzere yaratmak mümkündür. Uçuş simülatöründeki bir pilot gibi işletme bir çok opsiyonun yer aldığı normal şartlarda hiçbir zaman göz önüne alınmayacak uç durumlara götürülebilir.

Opsiyon yaratmayı gerçek karar alma sürecinden ayırarak sinyal ile eylem arasında hızlanmayı sağlayan üçüncü bir faktör elde edilir. Bunun yanı sıra çok sayıda opsiyon keşfedilmiş olur. Aynı zamanda işletmenin dış dünyada meydana gelen değişim sinyallerini algılama duyarlılığı artmış olur.

2.4. Öğrenmeye stratejik yaklaşımın götürülmesi

Bu noktaya kadar şöyle bir işletme üzerinde durdum:

- daha çok görüş, dış dünyada olup bitene daha açık olmaya yol açar,
- grup süreçleri içerisinde geniş çaplı opsiyonlar geliştirilir,
- ikinci adım olarak alınan kararlar uygulanır,
- önemli çevresel değişimlere rağmen büyük ihtimalle ayakta kalır.

Eğer bir işletme kendi çevresi üzerinde pek kontrol sahibi değilse çevresinde önemli değişimlerin sıkça oluşması daha muhtemeldir. Örneğin ulusal bir pazardan çok uluslararası

¹⁴⁵ Clayton M. Christensen, "Marketing strategy: Learning by doing", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 6, (Now-Dec 1997): 144.

pazarda faaliyet göstermek, daha fazla rekabetle karşılaşmak, yada ulusal tekelleri kırma durumunda olmak gibi. Bu durum yeni bir argümana yol açmaktadır.

- opsiyonlardaki eylem için gerekli herkesin katıldığı daha açık ve karar alma sürecinin kontrol etmediği dünya üzerinde daha başarılı olan bir işletme.

Gurup öğrenmesi strateji geliştirmede uzmanlaşmaya ve işletmenin daha iyi yönetilmesine yol açar. Ancak işletme literatüründe strateji kelimesi tepe yönetimin işletmeyi olmasını veya ulaşmasını istediği bir resim veya vizyon, bir hedef, amaç, veya yolu belirlenecek bir yer anlamında kullanılır. Bu son görüşle orantılı olarak stratejiyi bir “yol haritası” olarak gören insanlar vardır. Geriye bakarak sadece kat ettiğimiz yolu görebiliriz. İleride bilinmeyen bir bölge vardır. Bu nedenle ileriye doğru atılan her adım belirsizliğe atılmıştır. Eğer bir yönetici kendisi yeni kavramları öğrenmiyorsa bunu başkalarından da istiyemez.¹⁴⁶

Peki bir işletme bu yolu nasıl katedecek? Bir şirkette, bir gemide olduğu gibi, emir kumanda yapısı, en tepede patronun bulunduğu bir hiyerarşi, herkesin özel bir görev üslendiği bir yapılanma vardır. Emirler aşağı, haberleşme ise yukarı yönde hareket eder. Bir geminin bir işletmede olduğu gibi, onu kendi kişisel amaçları doğrultusunda istediği an istediği yere gönderme veya satma hakkı olan bir sahibi vardır. Temel olarak gemi bir makinadır. Bazı becerilere ve bunu sağlayan insan gücüne sahiptir. Tarih gemiyi kurtarmak için kurban edilmiş veya kendilerini kurban etmiş insan örnekleri ile doludur. Bu gemi benzetmesinde hatalı olan şey şudur: Bir işletme için önündeki denizi gösteren bir haritası yoktur. Varış limanı bilinmiyordur. İşletmeler önceden tarif edilen bir hedefe doğru idare edilmezler. Adımlar birbiri ardına bilinmeyen bir geleceğe doğru atılır.

İşletme içinde insanlar olan bir makine değildir, aslında tam tersi olduğu söylenebilir. Gerektiğinde iş topluluğunu kurtarmak için işletme değerlerinde ödün verebilecek kendini devam ettiren bir insan topluluğudur. Eğer işletmeleri, bazı yetenekleri olan insanlardan oluşan iş toplulukları olarak değil de bu şekilde düşünmeye devam edersek ortalama ömür olan 40 ila 50 yıl gibi feci bir performans göstermekten öte gidemeyiz ve potansiyel maksimum yaşam süresine yaklaşmayıda bekleyemeyiz.¹⁴⁷

3. Öğrenme Kalitesi ve Kaliteyi Düşüren Etkenler

Öğrenen organizasyon insanların ve yeteneklerinin organizasyonel rekabet olarak kabul edilmelerinin bir ürünüdür. Organizasyonlardaki öğrenme sürekli ve şaşırtıcı bir süreçtir. Öğrenen organizasyon bir ideal olmakla birlikte temelde bir üründür. Birçok davranışsal süreçten oluşan bir bütün. Organizasyon yapısını ortadan kaldıran bir şey değil ek bir araç ve yapılanma şeklidir. Büyük bir zıplayıştan çok uzun bir yürüyüşe benzemektedir.

Öğrenen organizasyon verimli bir organizasyonel öğrenmenin sonucudur. Bu da bireysel ve sistem öğrenmesinin birleşimini gerektirir. Öğrenme bilgi, yetenek ve kabiliyetlerde daha fazla verimliliği sağlamak üzere artışı öngörmektedir. Hata yapma bir öğrenme fırsatıdır, birisinin görüş ve varsayımlarının hatalı olduğunu vurgular. Diğer fikir ve

¹⁴⁶ Edgar H. Schein, “How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 1, (Fall 1993): 90.

¹⁴⁷ Arie de P. Geus, “Strategy and Learning”, Rotterdam School of Management, Rotterdam, (1996): 2.

yaklaşımların daha yapıcı ve etkin olabileceğini gösterir. Ortaya çıkan hataların farkında olma görüşlerin ve prensiplerin kararlılığı birçok fırsatlar oluşturur. Organizasyonlar denilince, stratejilerin formel bir kümesi, sorumluluğun paylaşılması, sorumluluk ve yetki, değerler, normlar, inanışlar kümesi, süreçlerle işleyen, bilgi akışı ve kurallar olan sistem akla gelmektedir.

Bu sistem hedefleri, gücü ve düşünceleri olan veya olmayan bireylerden oluşmaktadır. Tüm bunlar son derece önemlidir çünkü öğrenme bireysel ve organizasyonel boyutta davranışlarda değişimi gerektirmektedir.

Değişim yapılırken bir çok şey kötü gidebilir. Değişim bir tehdit veya bir fırsat olarak algılanabilir. Organizasyonlar nadiren tesadüfi davranırlar. Oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan organizasyonlarda yöneticilerin lider olması gerekmediği gibi, her zaman da liderler yönetici değildir.

3.1. Organizasyonel öğrenmenin karmaşıklığı

Tüm organizasyonlar çevresel değişikliklere tepki olarak kendi iç yapılarına bağlı olarak, belli bir program dahilinde belli kurallar koyarak ve geçmiş tecrübelerini değerlendiren davranışını değiştirmeye çalışırlar.

Organizasyon seviyesindeki öğrenme süreci bireysel seviyedekinden daha karmaşıktır. Öğrenme temelde bireysel seviyede gerçekleşir, ve organizasyonlar eninde sonunda kendi bireyleri aracılığıyla öğrenirler. Ancak organizasyonlar sadece birçok bireyin bir araya gelmesiyle oluşmuş topluluklar değildir. Ayrıca bireylerin öğrenmeyi yakaladıkları bir içerik oluştururlar. Öğrenme kavramı bireysel ve organizasyonel seviyede aynı kalsa bile organizasyonel seviyedeki öğrenme süreci bireysel öğrenmeden temelinde farklıdır.¹⁴⁸

Bir süreç olarak organizasyonel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşir. Bireysel öğrenme organizasyonel bellek ile içiçedir. Organizasyonel belleği oluşturan birçok etken vardır. Organizasyonel belleğin bir kısmı kendi tecrübelerinin bir parçası olarak bireylerin kafalarında. Organizasyonel belleğin bir kısmı bireyleri etkileyen geçmiş tecrübeler şeklinde organizasyon kültüründe barınmaktadır. Kültür, problemler hakkında algılamının, düşünmenin, hissetmenin öğrenilmiş yöntemidir. Ek olarak bilgi sistemleri bilgi deposu olarak organizasyonel belleğin oluşmasına katkıda bulunur. Öğrenme ve öğrenme şekli doğal olarak organizasyon kültürü tarafından belirlenir.¹⁴⁹

Organizasyonel belleğin kullanılması doğası gereği bireylere oldukça sıkı bağlıdır. Çünkü bireyler hangi bilginin saklanacağını yanısıra hangi bilginin kullanılacağını da belirlerler. Burada kastedilen organizasyon belleği bir organizasyonda geri kazanılabilecek her türlü bilgidir.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Kim, 40.

¹⁴⁹ Nevis & DiBella & Gould, 75.

¹⁵⁰ Kim, 43.

Seviye	Odaklaşma	Öğrenme Özellikleri
Tek-döngü (single-loop)	Kurallar	Varolan organizasyonel kurallardaki değişiklikler büyük çoğunlukla programlar seviyesindedir. Aktif süreçlerde genel bir iyileşmeyi ifade eder.
Çift-döngü (double-loop)	Anlayış, iç yüzünü kavrama	Varolan kuralların bu işler niçin yapıldı şeklinde sorgulanması. Aktif kuralların nedenlerini anlama ve bu nedenleri sorgulamayı içerir.
Üçlü-döngü (triple-loop)	Prensipier	Organizasyonun mantığını bir bütün olarak sorgulama. Özellikle bireysel hedefler ve kimlikle dış çevre arasındaki ilişkilerin ortaya konması.

Şekil 3-1. Organizasyonel öğrenme seviyeleri.

Organizasyonel öğrenme üç ayrı seviyede gerçekleşebilir. Ancak bunlardan sonuncusu olan üçlü-döngü seviyesinde öğrenme öğrenen organizasyonlara en büyük katkıyı oluşturmaktadır. Tek-döngü öğrenme varolan süreçlerde iyileşme ve yapılan işlerde ortaya çıkan hataların düzeltilmesi seviyesinde ortaya çıkar. Problem semptomlarına yüzeysel bir bakıştır. Çift döngü öğrenme bir adım daha ileri giderek süreçlerin sonuçlarını sorgular ve bu sorguları işleyişin iç yüzünü açıklamada ve kuralları ortaya koyma aşamasında ortaya çıkar. Problemlerin niçin ortaya çıktığının düşünülmesidir.¹⁵¹

Gerçekte tek-döngü öğrenme yüzeyseldir ve temelde organizasyon kendi hatalarından çok fazla şey öğrenmez. Ancak üçlü-döngü öğrenmede tüm organizasyona sistem yaklaşımı içerisinde bütün olarak bakma ve olayları prensipler koyarak tarif etme yaklaşımı vardır.¹⁵²

Bireyler diğerlerinin davranışlarını kontrol etmek ve güç kazanmak için bilgiyi kullanabilirler. Bireylerin rolünün organizasyonel öğrenmenin merkezinde yer alması organizasyondaki işte kalma süresini önemli bir değişken yapmaktadır. Uzun işte kalma süresi bilginin bellekten geri kazanılmasını arttırmakla birlikte bilgi kazanma verimliliğini de düşürmektedir.

Organizasyonel ortamlarda daha yüksek seviyede öğrenme kalitesi elde etme güçlüğü'nün nedenlerinden biri teori ile davranışlar arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyon savunucuları öğrenen organizasyonları; yalın organizasyon, yerel özerklik, fonksiyonel sınırları aşan güven ve yardımlaşma gibi terimlerle ifade ederler. Fakat çoğu zaman bu terimlerin anlamları üzerinde derinlemesine durulmaz.

Genellikle ilk seviyede ortaya çıkan organizasyonel hatalar vurgulanır, ikinci plandaki hatalar gözardı edilir. Bu hatalar organizasyonel yapıdan kaynaklanan insanların sistematik olarak haberdar olmadıkları savunmacı rutinleri karışık mesajlar, tabular, organizasyonel kamuflaj gibi davranışsal karmaşadan kaynaklanmaktadır. İşin giderek

¹⁵¹ Jane Pickard, "A Yearning for Learning", People Management, Vol. 3, No. 5, (March 1997): 34.

¹⁵² Easterby, 1105.

kompleks bir yapı alması ve yeniden yapılanma çalışmaları çalışanların değerler, işin temelleri ve yöneticiler konusundaki varsayımlarını bozar ve bir güvensizlik yaratır.¹⁵³

3.2. Öğrenme kalitesi

Organizasyonel öğrenme üzerinde bir çok şüpheli yaklaşım mevcuttur. Bazıları öğrenen organizasyonların bir paradoks, anlam taşımayan bir metafor olduğuna inanmaktadır. Organizasyonlar öğrenemez, öğrenen bireylerdir.

Öğrenmenin fonksiyonel olmadığı veya sonuçlanmadığı birçok durum vardır. Bunlardan biri öğrenmenin bireysel davranış üzerinde etkili olmama durumudur. Organizasyonel eylem ile çevresel tepki arasında bağ olmadığı durum da buna bir örnektir. Eğer gerçekleşen öğrenme bireyler tarafından daha sonra kullanılmak üzere kodlanmazsa duruma özel bir öğrenme gerçekleşir ve daha sonraki durumlara taşınamayacağı için uzun dönemli etki göstermez. Bireylerin öğrendiği fakat bu öğrenmenin organizasyonel eylemlere yansımadığı durumda ise bu bilgi zamanla kaybolur. Öğrenme kalitesinin yükseltilmesi için bu tip fonksiyonel olmayan ve yarım kalan öğrenme süreçleri belirlenmeli ve bunun önüne geçecek önlemler acilen alınmalıdır.

Organizasyon kültürü öğrenme kalitesi açısından şu şekilde önem taşımaktadır:

- öğrenmeyi ve yenilikleri destekler ve ödüllendirir,
- araştırma, diyalog, risk alma ve deney yapmayı destekler,
- yapılan hataların paylaşılmasına ve bir öğrenme fırsatı olarak bakılmasına katkıda bulunur.

Bunlara ek olarak öğrenme kalitesi güven ve açıklık kültürünün bulunduğu ortamda diyalog ve eleştiri yoluyla fikirlerin paylaşılmasına katkıda bulunur.¹⁵⁴

3.3. Kalite üzerindeki olumsuz etkenler

Engeller ve değişime direnç organizasyon yapısı, kültürü, uzmanlaşmalar, ekip çalışması sorunları veya bireyler gibi organizasyonun değişik kademelerinde ortaya çıkabilir. Ancak asıl kaynak organizasyonel seviyede gücün kullanıldığı cezalandırılan veya ödüllendirilen davranışlardır.

Önemli değişiklikler gerekliyse ve hızlı bir öğrenme süreci ihtiyacı varsa, eğitimler ve öğrenme laboratuvarları bazı sakıncaları olmakla birlikte yararlı olabilir. Bu tip bir eğitim gereklidir. Çünkü öğrenme var olan pratikler ve prosedürlerin normal bir sonucu olmak zorunda değildir. Eğer eğitimler yoluyla öğrenme ile gerçek organizasyon yaşamından öğrenme arasında büyük farklar varsa ters yönde bir etki de oluşabilir.

Burada asıl nokta, insanların bir eğitim programı olmadan da her zaman öğrendikleridir. Organizasyonel yapıda hayatta kalmayı ve çalışmayı öğrenirler. Buradaki asıl problem yöneticilerin öğrenmemeleri veya öğrenmeye direnmeleri değil, çok fazla ve çok iyi

¹⁵³ Simons, 81.

¹⁵⁴ Gephart & Marsick & Buren & Spiro & Senge, 40.

öğrenmiş olmalarıdır. Onların organizasyonun işleyişi ile ilgili bilgilerinin açıklıklarını gölgelemesi ve daha fazla öğrenmenin yolunu kapatmasıdır.

Yöneticiler ve çalışanlar bir cezalandırma, ödüllendirme sistemi içerisinde yer aldıklarından içinde bulundukları organizasyonda öğrendiklerinin önem taşıyacağını görüyorlarsa öğrenirler. Organizasyonel yapılar çalışanların öğrenme isteği üzerinde hiyerarşik ödüllendirme ve değerler sisteminden farklı etkenlere de sahiptirler. Adapte olmaya çalıştığımız yeni değerler ile işletme kültürü altında yatan şeyler arasında başka engeller de mevcuttur. “Bu işten kazancımız ve karımız ne olacak?” şeklindeki ilgi her organizasyonu öğrenmenin etki altında kaldığı politik bir kurum haline getirir.

Bu politik bileşen organizasyonların hiyerarşik yapısında gücün, kaynakların, prestijin ve ödüllendirmenin farklılaştığı uzmanlaşmalar, departmanlar, bir çok çeşitteki alt gruplar şeklinde bölümlenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu özelleşmeler perspektif, öncelik ve ilgide farklılıklara yol açar. Bu güç yapıları içerisinde bireyler kendi çıkarlarını korumak ve ilerletmek için çaba harcarlar. Organizasyonun bireyleri bu nadir ödüllendirmeler için çaba harcarken, departmanlar, bölümler ve gruplar da bütçedeki payları, grup çıkarları, ve departman hedef ve aktiviteleri ile de yakından ilgili olan departmanın organizasyonel öncelikleri için çaba sarfederler.

Büyük organizasyonların önlenemez bölümlenmesinin sonucu bilginin bölümsel çıkarları koruma ve geliştirmede çok önemli bir kaynak haline gelmesidir. Değişim ve bununla ilişkili olarak öğrenme potansiyel olarak tehdit edici olur. İnsanlar iki neden yüzünden planlanmış yeniliklere ve bunlarla ilgili eğitime karşı çıkarlar: Bu değişimin bölüm pozisyonlarında etki yapacağından korkarlar, değişimi başlatan kişinin kendilerinden olmaması nedeniyle tedirginlik duyarlar. Artık biz kavramının yerini onlar almaktadır. Özellikle bir işletmede bireysel çıkarlardan çok bu şekilde bölüm çıkarları gözetilerek yapılan eylemler daha fazla destek bulabilir. Bu durumda öğrenme doğal bir süreç olmaktan çıkar, bilginin, sistemlerin ve tekniklerin kuşku ile karşılandığı hatta reddedildiği bir hal alır. Çünkü bu değişiklikelerin bölümün güç tabanını zayıflatması, diğerlerinin önceliklerinin kendilerinden farklı ve hatta karşısında olduğu inancı mevcuttur.

3.4. Savunmacı bir kültürde organizasyonel öğrenme

Organizasyonel öğrenme önemli bir fikir olabilir ancak her zaman faydalı olması gibi bir şart yoktur. Öğrenen organizasyonun aşırısının değişimlere ve yeniliğe yol açmak yerine sabitliği arttırdığı ve statükoyu koruması söz konusu olabilir. Organizasyonlar yüksek getiri ve deneyim sağlayan öğrenmeye ağırlık vermekte bu da organizasyonun eskiden çalışması kanıtlanmış bir dizi süreçler ve teknolojiler kümesine takılıp kalmasına yol açabilir. Daima göz önünde tutulmalıdır ki öğrenme her zaman zekice davranışlara yol açmaz.

Organizasyonel öğrenme korumacı ve üretken olmayan rutinler tarafından bozulabilir. Bu rutinlerin geliştirilmesi her organizasyonda en azından yıllar almıştır. Organizasyonlarda performansı etkileyen informal ve politik bir davranış muhakkak mevcuttur. Savunmacı rutinler oldukça maharetlidir, anında ve otomatik çalışırlar. Çoğu durumda bilinçli bir dikkat gerektirmezler. Bu nedenle oldukça etkili çalışırlar. Eğer düşünme gerektirseydi bu kadar etkili olamazlardı. Güvensiz ve açık olmayan bir organizasyonda

Çalışanların suçlanması yaklaşımı vardır. Bu nedenle çalışanlar risk almaktan kaçınırlar ve görüş belirtmezler.¹⁵⁵

Savunmacı rutinler insan hayatında çok erken ğrenilirler. İnsanlar karşılarına çıkan mahçup olma tehlikesi ve tehditlerle başa çıkmak zorunda kalırlar. Her bireyin bu durumlarla başa çıkacak uygulamada bir teorisi vardır. Organizasyonel yapılar bu bireysel stratejilere katkıda bulunurlar. Hatta organizasyonel normlar bunu onaylar ve korur. Bunun anlamı bireyin organizasyonel sorumluluğu kendi savunmacı rutinleri için kullanabileceğidir. Bireyin bu kişisel korumacı davranışı etkin olmayan bir öğrenme çevrimine neden olur. Bu bireysel savunmacılık organizasyon seviyesinde daha da artar.

3.5. ğrenme kalitesi üzerinde liderliğin etkisi

Organizasyonlarda ğrenmenin yönetilmesi uygun bir liderliği, bariyerleri kırmayı, organizasyonel ve bireysel savunmacı rutinleri önlemeyi gerektirir. Liderlik görevi bir çok rol tarafından doldurulur. Daha önce de belirtildiği gibi bir lider yönetici veya bir yönetici lider olmak zorunda değildir. Ancak ğrenme sürecinin gerçekleşebilmesi için çalışanlara analiz yapma, veriler üzerinde düşünme gibi işlemler için zaman yaratmak yöneticinin görevleri arasında olmalıdır.¹⁵⁶

Liderler ğrenmenin, adım adım organizasyon kültürünün vazgeçilmez bir parçası haline gelmesini sağlamak zorundadırlar. İşletmelerinin ğrenen hale gelmesini isteyen yöneticiler veya liderler organizasyon kültürünü sürekli öğrenen bir sistem haline evirmelidirler. Organizasyon bireyleri tarafından paylaşılan temel varsayımlar incelenmeli ve yönetilmelidir. Liderler varsayımlardan ie dönük görüşlere ve değişime işteğe yönelişi dllendirdiklerinde öğrenen organizasyon da teşvik edilmiş olur. Herkes organizasyon kültürünün bir parçası olarak öğrenme sorumluluğunda yer almalıdır.

Aynı zamanda mevcut kültür değişimi ve yeni vizyonların iletişimini zorlamalıdır. Bir lider organizasyonel kültürünün nasıl olduğu ve nasıl değiştirilebileceği konusunda yardıma ihtiyaç duyabilir. ğrenme kalitesi liderlik stilinden etkilenir. Bireylerin politik davranışları ve organizasyonel departmanlaşma kendi çıkarlarını korumak üzere muhafazakar bir ortam yaratır. Organizasyonel kültür genelde karmaşıktır. Organizasyonel davranışlar yazılı olmayan kurallar tarafından yönlendirilir.

Genellikle ğrenme ve onu takip eden değişim ideal bir durumdur. Organizasyonel ğrenme bir organizasyonda strateji oluşturulmasında önem taşır. Geneli kapsayan bir öğrenme stratejisini oluşturmak g bir süreçtir. Bir lider için tüm organizasyonun varsayımlarını kavramak öncelikle kendikilerini kavramakla mümkündür. Öğrenen organizasyonda liderliğin katkısı şu seviyelerde gerçekleşmektedir:

- ğrenme davranışının modellenmesi
- Öğrenmeyi kolaylaştıracak sistemlerin oluşturulması
- Çalışanların yeni fikirlere katılımının sağlanması
- bilginin ve öğrenmenin yayılmasını sağlamak
- organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi için kaynak sağlamak
- liderliği paylaşmak.

¹⁵⁵ Gephart & Marsick & Buren & Spiro & Senge, 40.

¹⁵⁶ Garvin, 90.

3.6. Öğrenme etkinliğinin ölçülmesi

Öğrenme disiplininin pratiğini yapmak ömür boyu süren bir işlemdir. Hiçbir zaman varmak mümkün değildir. Nasıl “ben aydınlanmış bir insanım” diyemezseniz aynı şekilde “biz öğrenmiş bir organizasyonuz” da diyemezsiniz. Ne kadar çok öğrenilirse o kadar çok bilinçsizliğin farkına varılır. Kısacası bir şirket sürekli bir mükemmelliğe ulaşma anlamında “mükemmel” olamaz.¹⁵⁷ Ancak yinede bir işletmenin öğrenme sürecinde ne derece etkin olduğunu belirlemesinin hem gereği hem de araçları mevcuttur. Öğrenme etkinliğinin sağlıklı olarak ölçülmesi, çalışanların enerjilerini o yöne çevirmelerine de etkiyecektir.¹⁵⁸

Bir işletmenin gerçekten bir öğrenen organizasyon sayılması için üç kritik konu vardır. Birincisi anlamlılık: sağlam temellere dayanan, kolay uygulanabilecek bir tanımının yapılması. İkincisi yönetim: açık operasyonel tanımlar. Üçüncüsü ise organizasyonun öğrenme derecesini değerlendirebilecek araçlar geliştirilmesidir.¹⁵⁹

Öğrenen organizasyonun amacı işgörenlerin kendi potansiyellerini kavramaları için teşvik edilmesi ve bireysel gelişmelerinin sağlanmasıdır. İşletmelerin öğrenmeden beklentileri şunlardır:

- Maliyet performans oranının yüksekliği
- Uygunluk
- Esneklik
- Süreklilik
- İş ihtiyaçlarına cevap verebilirlik
- Bireysel ihtiyaçlara cevap verebilirlik

Bu ölçme işlemi oldukça yanıltıcıdır. Çünkü amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek tamamen farklı bir işlemdir. Bu açıdan öğrenen organizasyon problemlerin ele alınması açısından diğer eğitim biçimlerinden farklı değildir. Ancak öncelikle belirtilmelidir ki ölçüm, gözlem ve değerlendirme işlemleri birbirinden ayrılmalıdır.

3.6.1. Ölçümün yanlış değerlendirilmesi

Ölçme problemi ile ilgili genel yanlış anlamalar çoğu kez sorun yaratmaktadır. Genel kanı, yapılan işlemin verimliliğinin ölçülmesi yönündedir. Bu da ölçmeye değer bir hedeftir. Ancak, öncelikle tam olarak ne yaptığımızın çözümlenmesi ve anlaşılması gereklidir.

İlk problem birçok yöneticinin ölçme işlemini bir araç olarak değil de bir sonuç olarak görmesidir. Bu şekilde ölçmenin bir amaç olarak gösterildiği bir çok strateji ve iş planı yapılmaktadır. Durum bu olmamalıdır. Herşeyden önce eğer hedeflerimizi ölçebileceğimizi düşünüyorsak sonucu nasıl ölçeceğimiz sorusuna yanıt bulmalıyız. Christopher Rowe, Bae firmasında ISO 9000 çalışmalarıyla ilgili deneyimini şu şekilde dile getirmektedir: “Savunma Bakanlığı için ISO 9000 çalışmaları yapıyorduk. Bazı yöneticilerin kendilerine gerekli

¹⁵⁷ Senge, 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, 18.

¹⁵⁸ Charles Finley, “A Shard Vision”, *American Printer*, Vol. 217, No. 6, (October 1996): 48.

¹⁵⁹ Garvin, 78.

prosedürleri yazmayı hedef edindiklerini gördüm. Aslında bu işlem bir sonuçtur. Bu prosedürlerin yazılması işin yapıldığı anlamına gelmiyor. Amacın bunları yazmaktan çok yapmak olması gerekiyordu. Bunları yazmak kaliteli bir araç üretmek için, ancak bir yöntem olabilirdi.”¹⁶⁰

İkinci problem ölçme işleminin sadece nicel konuları değil nitel konuları da kapsamayı ve bu ikisinin birbirinden tamamen farklı olmasıdır. Nitelik ile ilgili konular için “gözlem” kelimesini kullanmak işimizi biraz daha kolaylaştırabilir. Bu sayede şu tanımları getirebiliriz:

3.6.2. Ölçme

Linford Chrisie’nin 100 metreyi 9.8 saniyede koşması ve bu sırada 30 yaşında bulunması ölçebileceğimiz gerçeklerdir. Mesafeyi ve yaşını ölçebiliriz. Bu veriler bizim hedeflerimize ulaşmış olmadığımızı karar vermede kesin bilgilerdir. Yöneticilerin uzun zamandır kullandıkları bir deyim vardır: “Eğer ölçemiyorsan, yönetemezsin”. Bu deyim öğrenme için de doğrudur.¹⁶¹

3.6.3. Gözlem

Bu olaya etki eden diğer nicel faktörleri göz önüne alarak inceleyebiliriz. Örneğin; rüzgar hızı, seyirci desteği, pistin durumu, sıcaklık gibi. Fakat hala aynı olayı göz önünde tutmaktayız. Bu gözlemlerin büyük bir kısmı bireysel niteliktedir.

Ölçüm ve gözlem birlikte “geçerlilik” ifade ederler. Eğitim açısından düşünecek olursak geçerlilik şu sorunun yanıtını arar: “Eğitimin hedefleri ve amaçlarına ulaşıldı mı?”, “Bu eğitimin verildiği iş görenler bahsedilen yeni işi yapabiliyorlar mı?”. Fakat bunlar eğitimin iş ihtiyaçlarını karşılamakta faydalı olup olmadığı konusunda bilgi vermez. Geçerlilik için yeni bir kavram “değerlendirme” de göz önüne alınmalıdır.

3.6.4. Değerlendirme

Belli bir olay daha geniş bir bağlamda değerlendirilir. Örneğin; Linford Christie’nin performansı onun yaşında ve durumunda bir sporcudan beklenen performansa uygun mudur? Bu performans daha önce yaptığı derecelere bağlı mıdır? Kendi rakipleri ile nasıl karşılaştırılabilir? Gelecekte göstereceği performans ile ilgili tahminde bulunulabilir mi? Görüldüğü gibi bu aşama bireyin yanısıra diğerlerini de içine alır. Eğitim için düşünürsek bu iş üzerinde planlanan etkinin sağlanıp sağlanmadığıdır.

Bu nedenle organizasyonlarda bir çok konu ölçüm ve değerlendirme dışı kalmaktadır. Örneğin; eğitim seminerleri sonunda yapılan değerlendirme anketleri eğitim olayını ne ölçerler ne de derğerlendirebilirler, sadece gözlemlerler. Bir gözlemci eğitimciyi, içeriği, yiyecekleri ve yeri derğerlendirebilir, ve bu önemli de sayılabilir, ancak iş ihtiyaçlarına cevap verebilme açısından herhangi birşey söyleyemez. Bu nedenle ölçme, gözleme, değerlendirme hepside önemlidir ve birbirinden bağımsız olarak derğerlendirilmelidir.¹⁶²

¹⁶⁰ Rowe, 22.

¹⁶¹ Garvin, 89.

¹⁶² Rowe, “22-27”.

IV. ÖĞRENEN ORGANİZASYON ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Amacı

Bugün öğrenen organizasyon yönetim yaklaşımı dünyada bir çok işletme tarafından uygulanmakta ve olumlu olumsuz sonuçları alınmaktadır. Üzerinde birleşilen konu, günümüz koşullarında en önemli rekabet aracı olarak gösterilmesidir. Ancak bu sistem pratik uygulama konusunda kesin çizgiler belirlememektedir. Öğrenen organizasyonların temel mantığında ortaya çıkan problemlerin yine öğrenen organizasyon içerisinde çözülmesi öngörülmektedir.

Bu çalışmanın amacı ülkemiz taahhüt sektöründe çalışan iki işletmeyi inceleyip belirlenen kriterler dahilinde öğrenen organizasyon sistemine yakın olan ve uymayan yönlerinin saptanması ve sonuç olarak işletmelere tavsiyeler getirilmesidir. Başlıca şu üç konuda tespitler yapılmaktadır:

- işletmenin mevcut durumunun ortaya konması
- öğrenme eksikliklerinin vurgulanıp, mevcut durumun öğrenen organizasyonlara olan benzer ve eksik yönlerinin belirlenmesi
- tespit edilen sorunlara çözüm önerilmesi

Örnek alınan iki işletme de ülkemizde taahhüt sektöründe çalışan yurt içinde ve yurt dışında projeler yürüten ve birçok işletme ile ortak iş yapabilme yeteneğine sahip işletmelerdir. Yurt dışında iş alabilmek ve büyük projeleri sonuçlandırabilmek için çok iyi bir haberleşme ve bilgi toplama sistemine sahip olmaları zorunludur. Taahhüt sektörü diğer sanayi ve hizmet sektörleriyle karşılaştırıldığında nispeten daha az yatırım gerektiren ve özellikle iyi bir organizasyon bilgisine sahip insanlar tarafından kurulup yönetilebilecek işletmelerden oluşan bir sektör olarak gözükmemektedir. Bu nedenle bu sektörde çok yoğun bir rekabet mevcuttur. Bu yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için işletmeler organizasyon yeteneklerini ve yönetim şekillerini sürekli gözden geçirmeye mecbur kalmaktadırlar. Bu nedenle örnek olarak taahhüt sektöründe önde gelen iki işletme seçilmiştir.

2. Araştırmanın Kapsamı, Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması mülakat yoluyla yapılmıştır. Görüşmelerde yöneltilen sorular yukarıda belirtilmiş olan amaçlara uygun olarak hazırlanmıştır. Görüşülen yöneticinin organizasyon içerisindeki yeri ve görevi göz önünde bulundurularak her yöneticiye soru formundaki soruların bir kısmı yöneltildi. Ayrıca mülakat sırasında alınan cevaplar doğrultusunda yeni sorular sorularak bilgi toplandı.

Mülakatta kullanılan soru formu Ek 1’de verilmiştir. Mülakatta işletmenin üst ve orta yönetim seviyesinden yöneticilerle görüşülmüştür. Görüşülecek yöneticilerin kimler olacağına

işletmelerin Eğitim Bölüm Müdürlerinin yönlendirilmesiyle karar verilmiştir. Görüşmeler Öğrenen Organizasyon prensipleri doğrultusunda işletme yaklaşımlarının açık bir şekilde kavranıldığından emin olunana kadar sürdürülmüştür.

3. Öğrenen Organizasyonların Değerlendirilmesi İçin Bir Model

3.1. Organizasyonel Öğrenme Süreci Safhaları

Organizasyonel öğrenme süreci belli adımlardan oluşmaktadır. Bu adımdan şu şekilde verilebilir:

1. Bilginin elde edilmesi – Yeteneklerin yaratılması veya geliştirilmesi, ilişkiler
2. Bilginin paylaşılması – Öğrenilenlerin yayılması.
3. Bilgiden faydalanma – Öğrenmenin entegrasyonu ve bu şekilde yeni durumlara uyarlanması.

Organizasyonel öğrenme birbiriyle çakışan üç ana aşama takip eder. Birinci adım bilgidir. Organizasyonun bireyleri yeni fikirlerle tanıştırılır, bilgileri artırılır ve değişik bir bakış açısı kullanarak düşünmeye başlarlar. İkinci adım davranışsaldır. Çalışanlar kendi düşünce yapılarını gözden geçirirler ve davranışlarını değiştirirler. Üçüncü adım performans artışıdır. Davranışlarda meydana gelen iyileşmelerle birlikte kalite, servis, pazar payı gibi sonuçlarda ölçülebilir gelişmeler görülür.¹⁶³

Tüm organizasyonlar aslında birer öğrenen organizasyondur. Yöneticiler tarafından kötü bir öğrenen organizasyon olarak ifade edilseler bile yukarıdaki öğrenme sürecinin adımlarından birini veya birkaçını uygulamaktadırlar.¹⁶⁴

3.2. Ölçülecek Değişkenlerin Belirlenmesi

Öğrenen organizasyon tanımları gayet güzel olmasına karşın davranışlar tanımlanmadan geçerli bir ölçme yapmanın imkanı yoktur. Davranış bireyin yeni anlayışları kabul etme, değişikliklere tepki verme gibi öğrenen organizasyon için hayati önem taşıyan konular hakkında iyi bir göstergedir.

Davranışla ilgili pek çok hatta belki de sınırsız sayıda ölçüm değişkeni tespit edilebilir. Ancak öğrenmeyi en çok etkileyen belirli davranışlardan en önemli bir kaçını şu şekilde verilebilir:

- bilginin kullanılmasındaki tavır, anlayış
- haberleşme usulü
- değişikliklerin yapılmasındaki tavır ve verilen önem
- hatalara olan bakış açısı, eylemlerde ve karar vermede deneylerin ve araştırmanın yeri
- ödüllendirme sistemi

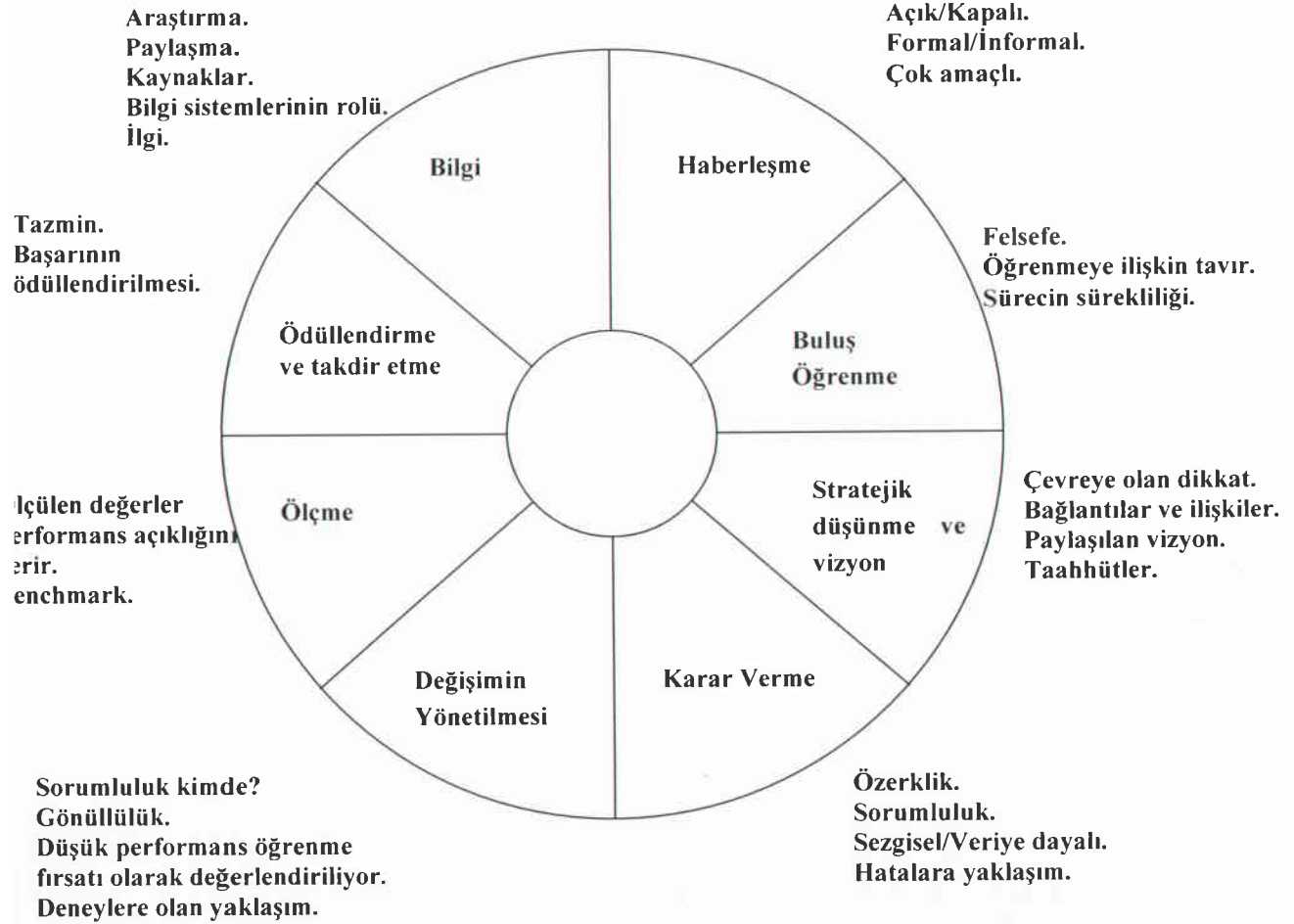
¹⁶³ Garvin, "78-91".

¹⁶⁴ Nevis & DiBella & Gould, "74-75".

Bu listenin herşeyi kapsadığı iddia edilemez ancak öğrenen bir organizasyonun diğerlerine nazaran farklı davranışlar sergileyeceği açıktır. Bu nedenle bir öğrenen organizasyon yeni bir veri geldiğinde sürekli ayarlamalar yapmak konusunda daha eğilimlidir. Açık ve sorgulayıcı bir haberleşme sistemine sahiptir, hedefinde dramatik kaymalara daha az yönelir. Aynı hataları önlemek için organizasyonel belleği yaratır. Hemen cezalandırma yerine hatalar konusunda tanımlayıcı raporlamaya önem verir. Ayrıca insanlara homojen bir grup olarak bakmaz, bireylerin yeteneklerini ayrı ayrı belirleyen bir ödüllendirme sistemine sahiptir.

3.3. Öğrenen Bir Organizasyonun Temel Davranışları

Öğrenen bir organizasyonun en azından sekiz temel davranışa sahip olduğu söylenebilir. Bu niteliklerin tüm bileşenleri kapsadığı iddia edilemez ancak öğrenen



Şekil 4-1. Öğrenen Organizasyonda Temel Nitelikler

organizasyonlarda temel teşkil etmektedir.¹⁶⁵

- haberleşme
- öğrenme ve buluş
- stratejik düşünme ve vizyon
- bilgi
- karar verme
- değişimin yönetilmesi
- ölçme
- ödüllendirme ve takdir etme

Bir öğrenen organizasyonda haberleşme alternatif görüşlerden de maksimum oranda faydalanabilmek için açık ve çapraz-fonksiyonel olmalıdır. Ancak bu şekilde problemin boyutu anlaşılabilir ve istenilen ile varolan davranış arasındaki açıklığı azaltacak davranış değişikliği için gerekli önlem alınabilir.



Şekil 4-2. Öğrenen organizasyonun 10 temel değerlendirme kriteri

¹⁶⁵ T. Campbell & H. Cairns, "Developing and Measuring the Learning Organization", Industrial and Commercial Training, Vol. 26, No. 7, (1994): "10-15".

3.4. 10 Temel Değerlendirme Kriteri

Bu bilgiler ışığında bir işletmin öğrenen organizasyon olma yolunda ne derece etkin olduğunu belirlemek için şu 10 temel değerlendirme alanının incelenmesinin gerekli ve yeterli olduğu söylenebilir.

- değişime olan bakış açısı ve değişimin yönetilmesi
- planlama ve hedef belirleme
- paylaşılan vizyon oluşturma ve stratejik düşünme
- bireysel gelişmeye verilen önem
- yeni teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanımı, haberleşme
- organizasyonel belleğin oluşturulması
- insan kaynakları yönetimi
- performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi
- süreç örgüsünün oluşturulması, kültürel yapı
- tecrübeyle öğrenme, deney ve araştırmalar, hatalara olan bakış

4. Verilerin Değerlendirilmesi

Mülakatlar sonucu elde edilen veriler yukarıda tarif edilen on kriter temelinde değerlendirilerek etkinlik, yaşanan problemler ve çözüm önerileri konularında tespitler yapılmıştır.

5. Örnek Olaylar

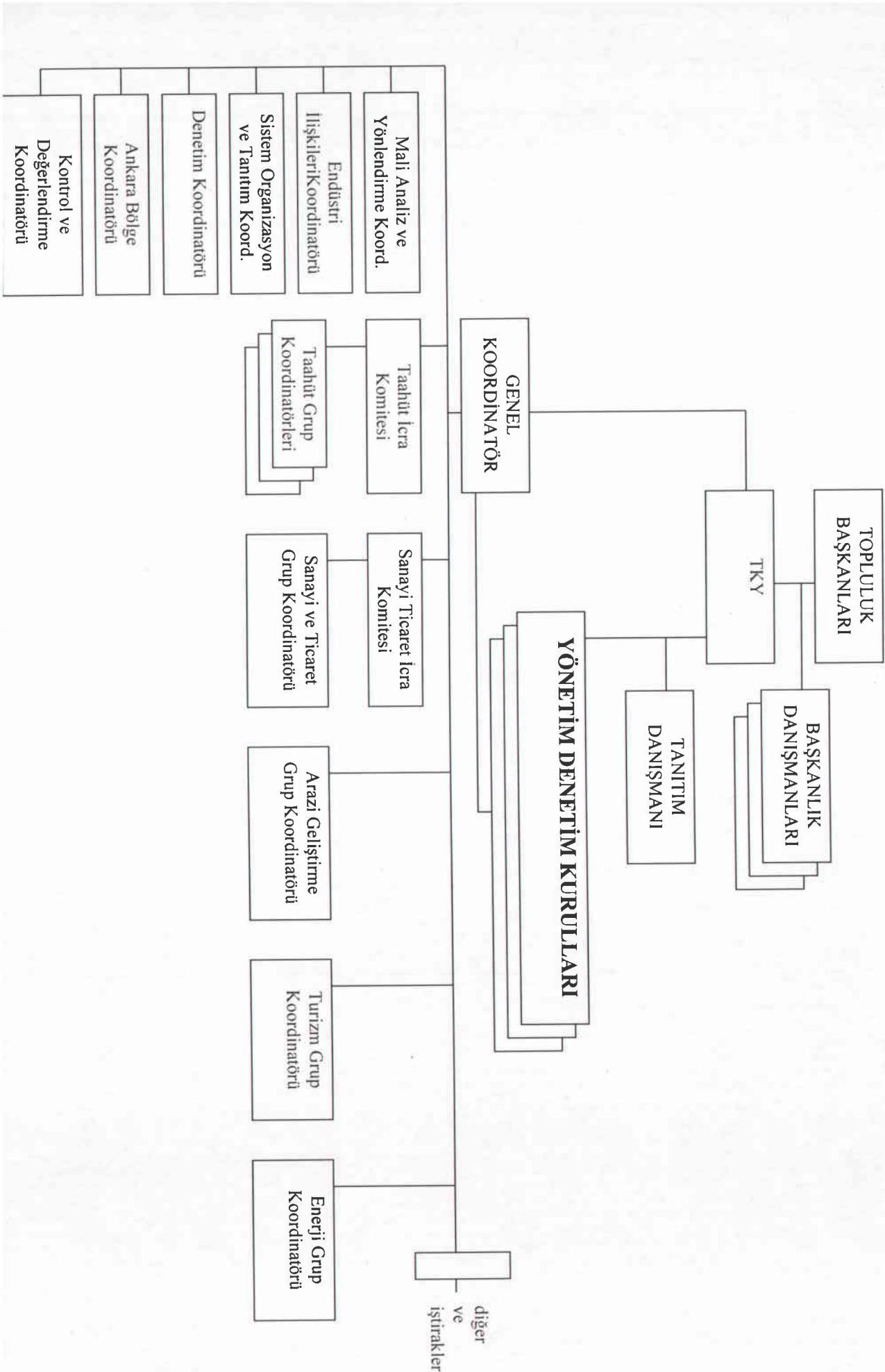
5.1. X İşletmesi

5.1.1. Genel bilgiler

1954 yılında 20.000 TL sermayeli bir Kollektif şirket olarak kurulan şirket 1974 yılında aşağıdaki amaçları öngörerek halka açık güçlü bir Holding haline gelmiştir:

- Bünyesindeki fonları birleştirmek, yeni yatırım sahaları yaratmak ve mevcutlara iştirak etmek,
- Küçük yatırımcıların tasarruflarının değerlendirilmesini sağlamak,
- Riski dağıtmak, konjonktür dalgalanmalarına karşı yatırımların güvenilirliğini sağlamak, organizasyon, yönetim ve finansman sorunlarını merkezi bir sistem içinde halletmek,

Şekil 9-2. X İşletmesi organizasyon şeması



Ülkemizin ekonomik gelişmesine katkıda bulunacak büyük sınayi yatırımların gerçekleşmesi için, şirket sermayesinin yanı sıra halkın tasarruflarını da bir araya getirerek yatırıma yöneltmek amacıyla topluluk 1974 yılının ilk yarısında halka açılmıştır.

Şirket bugün 6000'i aşkın personeli istihdam etmekte ve 400'ü aşkın yüksek mühendis, mühendis, mimar ile araştırma-geliştirme çalışmaları yapmaktadır. Türkiye'nin sayılı endüstri ve ticari guruplarından biri olan gurup 25 şirketten oluşmaktadır.

Grubun başlıca faaliyet alanları şunlardır:

- Yurt içi ve yurt dışında her türlü komple anahtar teslimi taahhüt işleri (örnek: havaalanları, petro-kimya tesisleri, arıtma tesisleri v.b.)
- Ofis binaları, iş merkezleri, konutlar ve uydu kentlerin inşa ve pazarlaması
- Üretim:
 - Ağır ekipmanlar (vinçler, kreynerler, basınçlı kaplar, küresel tanklar, döner fırın kurutucu ve soğutucular, endüstriyel fırınlar, ısı değiştirme elemanları, güç kazanları v.b.),
 - Isıtma, klima ve havalandırma cihazları
 - Yağ ve akaryakıt brülörleri, dalgıç sirkülasyon ve santrifüj pompalar
- Hidroelektrik santrallerin yapımı ve işletilmesi
- İthalat, ihracat ve mümessillik hizmetleri
- Her türlü tesisat ve inşaat malzemelerinin temini ve satışı
- Turistik tesislerin yapımı ve işletilmesi

Topluluk şirketlerinin yönetimleri merkezden bağımsız olmakla beraber, otonom yönetim, merkezi koordinasyon ve denetim ilkesi gereği şirketlerin Finansman ve Mali Kontrol aktiviteleri, Yönetim Bilgi Sistemleri, Endüstri İlişkileri ile organizasyon, Tanıtım, Eğitim ve Hukuksal işlemleri merkezden yönlendirilip denetlenmektedir.

Araştırma özellikle holdingin taahhüt grubundan yöneticiler seçilerek yapılmıştır. Bu gurubun başlıca faaliyet alanları şunlardır:

- Fizibilite etüdüleri
- Proses tayini
- Proje yapımı
- Makine ve techizat seçimi ve temini
- İnşaat işlerinin projelendirilmesi
- İnşaat işlerinin fiilen yapımı
- Montaj işlerinin yapımı
- İşletmeye alma
- İşletme personeli eğitimi
- İşletme sonrası servis yapma

Mühendislik ve proje yapımı konularında ve makine techizat temininde yılların verdiği kendi bilgi birikimini (know-how) kullanmakla beraber, gerektiğinde, uzman dış firmalarla işbirliği yaparak hizmet kapsamını genişleten gurup, yurt içinde ülkemizin son yıllarda artan alt yapı yatırımları ve konut inşaatı taleplerine uymak üzere 1988 yılından bu yana yeniden organize olma, alt yapı ve bina genel mühendislik yapıları konularına yönelme

çalışmalarını sürdürürken, yurt dışında da başta BDT ülkeleri ve Almanya olmak üzere halen devam eden ve yeni alınan önemli projelerin yapımına devam etmektedir.

5.1.2. Değerlendirme

X işletmesi yöneticileri kendi işletmelerini bir Öğrenen Organizasyon olarak tarif etmemektedirler. Ancak şurası da bir gerçektir ki bu şekilde bir tarifte bulunulmamasına karşın öğrenen organizasyon olarak davranan işletmeler mevcuttur. X işletmesinde yapılan araştırmada da bu işletmenin öğrenen organizasyonlara ne derece yakın olduğu öğrenen bir organizasyon olarak düşünüldüğünde eksik yönlerinin yada güçlü yönlerinin ne olduğu araştırılmış sonuç olarak bazı önerilerde bulunmak hedeflenmiştir.

(1) *Değişime olan bakış açısı ve değişimin yönetilmesi*

Araştırmanın yapıldığı tarihte işletmede köklü bir değişim planı uygulanmaktaydı. Üst yönetim seviyesinde sadece teknik konularda değil ticari, yönetim sistemleri, organizasyon konularında yeni teknolojileri kullanma konusunda önemli bir gayret sarfediliyordu. Yöneticiler öğrenen organizasyonu bir peri masalı olarak değil faaliyet gösterdikleri taahhüt piyasasında yaşayabilmek, ayakta kalabilmek ve belli bir çizgiyi tutturabilmek için tek çıkar yol olarak görmektedirler. Bu düşüncelerin ortaya konulması en azından üst yönetim seviyesinde yenileşme hareketlerinin desteklendiği ve uygulama planına dönüştürüldüğü izlenimini uyandırmaktadır.

İşletmenin dışa ve yeniliklere açık olması, tamamen rekabetçi bir anlayışa göre idare edilmesi en güçlü yanlarından biri olarak gösterilebilir. Gerektiğinde organizasyon yapısı ve yönetim teknikleri ile ilgili danışman kullanma yoluna da gitmektedir.

(2) *Planlama ve hedef belirleme*

İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri göz önüne alındığında ilk olarak göze yıllık yapılan ciro ve karlılık hedefleri çarpmaktadır. Bir yıllık, beş yıllık ve daha uzun vadede geçerli büyüme hedefleri konulmaktadır. Belirlenen bu rakamlar çevresinde de politikalar oluşturulmaktadır. Rakamsal büyüme hedeflerin yanısıra faaliyet alanları konusunda tartışmalar yapılmaktadır. Bu hedeflerin organizasyonun alt kademelerine iletilmesi şu şekilde olmaktadır. Bir üst düzey yönetici sorumluluğu altında olan bölüm müdürleriyle bir toplantı yaparak bir sene içindeki hedeflerini rakamsal olarak ifade etmesini istemektedir. Bu ifade edilen rakamlar üzerinde tartışarak belli bir rakam kesine bağlanmakta ve o yöneticiden bu rakamları belirlenen süre içinde tutturması beklenmektedir. Yönetici ile ilgili performans değerlendirmesi de süre sonunda hedeflenenle ulaşılan durum arasındaki farka göre yapılmaktadır. Belirlenen süre içerisinde hedeflenen rakamlara ulaşamayacağı anlaşılsa bile hedeflerde bir değişiklik yapmak söz konusu değildir.

İşletme ile ilgili en önemli eleştiri noktalarından biri karar alma ve hedef belirleme süreçlerinin sadece üst yönetim seviyesinde kalmasıdır. Organizasyonun alt kademelerine bu hedefler bildirilir ve bu doğrultuda çalışmaları istenir. Bu konunun bir motivasyon eksikliği ve memnuniyetsizlik yaratması beklenen bir sonuçtur. Yakın bir zaman önce yapılan bir araştırmada işletme çalışanlarının memnuniyetsizlik oranının oldukça yüksek olduğu da bu saptamayı destekler görüntüdedir. Çalışan devir hızının da oldukça yüksek rakamlara ulaştığı yine aynı araştırma sonunda saptanmıştır. Yöneticiler bu sirkülasyonun nedenini iş bitirme ve yeni proje alma arasında yaşanan dengesizliklere bağlamaktadırlar. Bu nedenle insan

kaynakları açısından sorun yaşanmakta zaman zaman çok yoğun şekilde yeni işe almalar yapılmaktadır. Pazardaki hareketlilik nedeniyle kimi zamanlar durgunluk yaşandığında biten projelerdeki personelin işine son verilmekte, yeni projelerle birlikte bu açık kısa süre içinde yeni insan kaynakları istihdam ederek karşılanmaktadır.

(3) *Paylaşılan vizyon oluşturma ve stratejik düşünme*

İşletmede belli bir vizyonunun varlığından söz edilmesine rağmen gerçek anlamda bir vizyonun varlığına raslanmamaktadır. Üst yönetim seviyesinde işletme vizyonu şu şekilde ifade edilmektedir: “Çeşitli alanlarda, beş veya altı alanda yoğunlaşıp belli bir hız içinde ilerlemek ve büyümek düşüncesindeyiz. Bu ilerleme ve faaliyetleri yaparken çevremize birşeyler katmak istiyoruz. Sadece karlılık amacıyla değiliz. Çevreyle de uyumlu olmaya çalışıyoruz.”

Yukarıdaki şekilde yapılan bir vizyon tanımı gerçek bir vizyon anlayışı olmadığına bir kanıtı olarak gösterilebilir. Buradan hareketle yöneticilerde vizyon kavramının ne olduğu ile ilgili yanlışlıkların olduğunu söyleyebilirim. Bu vizyon ifadesinde kar amacının ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak vizyonun amacı ve rolü hedef ve etki sağlamaktır.¹⁶⁶ Bu şekildeki bir vizyon ifadesinin organizasyonun herhangi bir kademesinde herhangi birini heyecanlandıracağını düşünmek fazla iyimserlik olur. Bu açıdan bakıldığında öğrenen organizasyonların beş temel disiplininin biri olan paylaşılan vizyon anlayışının işletmede var olmadığı ve bunun sonucu olarak olumsuz bazı etkilerinin görüldüğü söylenebilir. Vizyonun spesifik bir istikamet, geleceğin arzulan bir resmi olması gerekir. Vizyonun en önemli özelliklerinden biri de somut olmasıdır. Yukarıdaki vizyon ifadesi ancak bir amaç olabilir. Birçok işletmede üst yönetim seviyesi toplanarak bir vizyon metni kaleme almakta ve bunu alt kademelere bildirmektedir. Vizyon metni bir kez yazıldıktan sonra da yöneticiler bu konu ile ilgili görevlerinin bittiği inancına kapılmaktadırlar. Bu işletmede de bu tip bir yaklaşım bulunmaktadır.

Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati önem taşımaktadır çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlamaktadır. Öğrenen organizasyon olmak için gereken yaratıcı öğrenmeden bahsettiğimizde ancak güçlü bir vizyon duygusunun olmasıyla gerçekleşebileceğini söyleyebiliriz. Bir organizasyonda son derece farklı ve değişik amaçları olan insanları ortak bir kimlik ve hedef etrafında toplamak ancak bu şekilde mümkündür. Bu işletme için önereceğim çözüm öncelikle bireysel vizyonların teşvik edilmesidir. Çünkü insanları motive eden onların kendi vizyonudur. Bireysel vizyonlar çeşitlenip tartışılmaya başlamadıkça paylaşılan bir vizyona ulaşmak mümkün olmayacaktır. Bir vizyon bildirisi yazmaya paylaşılan vizyon yaratmanın ilk adımı olarak baksak bile bu işletmede ifade edilen vizyon böyle bir süreci başlatabilecek içerikte değildir. Vizyon oluşturma işiyle ilgilenecek liderler çalışanlara şunu demelidirler: “Beni izler misiniz?”

(4) *Bireysel gelişmeye verilen önem*

İşletmede öğrenen organizasyon yapısına en fazla uygan özelliklerden biri bireysel gelişmeye verdiği önem olarak gösterilebilir. Öğrenen organizasyon ruhunun ortaya çıkmasında bireysel uzmanlaşma önemli yer tutmaktadır. Ancak öğrenen organizasyonlarda bireysel uzmanlaşma teşvik edici olmalıdır, zorlayıcı olmamalıdır. Bireysel gelişme kişisel bir

¹⁶⁶ Collins, 70.

seçim olmalıdır. İşletmeler belirli eğitim programları oluşturmak yerine bireysel gelişmeyi destekleyecek iklimi yaratmalıdırlar.¹⁶⁷

Örnek işletmede belli bir öğrenme programının olması ve belli kademeye gelecek insanların kesinlikle belli alanlarda eğitim almaya zorlanmaları durumu sözkonusudur. Bir örnek vermek gerekirse proje yöneticisi olmak için alınması gerekli bir eğitim paketi mevcuttur. Bir kişinin terfi etmesine karar verildikten sonra kısa bir süre içerisinde bu eğitimlere gönderilerek teknik bilgi ve yeteneğinin artırılması sağlanır. Ancak öğrenen organizasyonda bahsedilen öğrenme daha fazla bilgi edinmek değildir. Gerçekten istenilen sonuçları üretebilme yeteneğinin geliştirilmesidir. Her düzeyde bunu uygulayan insanlara sahip olmadıkça öğrenen organizasyon mümkün olmaz.

Ancak organizasyonun tüm kademelerinde üst yönetim tarafından bireysel gelişmenin tam olarak desteklendiğinin bilinmesi bir motivasyon kaynağı olmaktadır. İşletmeye uzun dönemde bağlılığı sağlayabilecek unsurlardan biri olarak gösterilebilir. Her sene yayınlanan politika kitabında da bir eğitim çalışmasına katılmak isteyen çalışanın hiçbir şartta memnuniyetsizlikle karşılanmaması, işlerin aksaması durumunda bile bunu kendisine söylemeye kimsenin hakkı olmadığı vurgulanmaktadır.

İşletmede eğitim ve bireysel gelişmeyle ilgili taleplerin aşağıdan değil organizasyonun üst kademelerinden geldiği görülmektedir. Eğitim ve bireysel uzmanlaşma ile ilgili programlar Eğitim Müdürlüğü tarafından planlanmakta her sene çalışanlara bir eğitim listesi verilerek "hangi eğitimleri almayı arzu edersiniz?" sorusu sorulmaktadır. Alınan yanıtlara bakılarak bir seçim yapıp yıllık eğitim çizelgesi hazırlanmaktadır. Eğitimlerin bir kısmı kurum içerisinden bir kısmı ise kurum dışındaki kişi veya kuruluşlardan sağlanmaktadır. Geçen sene düzenlenen eğitim paketinde yer alan eğitimlerden bir kaç şunlardır: Müzakere becerileri, yönetimde yaratıcılık, ekip çalışması, zaman yönetimi, İnternet'e merhaba, TKY, Benchmarking, Profesyonel satış yönetimi, fuzzy logic gibi.

(5) *Yeni teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanımı, haberleşme*

Akıllı bir organizasyon bir öğrenen organizasyondur. Bilgiyi yaratmada, elde etmede, düzenlemede, paylaşmada ve bu bilgiyi davranışlarını tasarlamada beceri sahibidir. Organizasyonel öğrenme bilgi sistemlerinin yönetimine kritik derecede bağımlıdır.¹⁶⁸

Yeni bilgi teknolojilerini kullanma konusunda üst yönetim seviyesinde kararlı girişimlerle büyük bir atılım gerçekleştirilmektedir. İşletmenin kısa bir süre içerisinde ofis otomasyonuna geçmesi ve "Proje Bilgi Yönlendirme" olarak adlandırılan bir yönetim bilgi sistemine geçme çalışmaları devam etmektedir. Bu proje çerçevesinde herkesin bilgisayar ortamında çalışması, iletişimin elektronik yöntemle yapılması düşünülmektedir. Bu sistemlerin uygulamaya konulması için insan kaynağının eğitilmesi sonucunda oluşacak belli bir üretim kaybı rahatlıkla göze alınmaktadır. Haberleşme sisteminin etkin şekilde oluşturulması öğrenen organizasyonlar için şüphesiz önemlidir. Bilgi kaynakları giderek daha fazla elektronik ortamlara geçirilmekte ve daha hızlı erişim imkan ve taknologileri geliştikçe bilgiye ulaşma daha da basitleşmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda elde edilen bilginin organizasyon içerisindeki birimler içinde etkin şekilde iletilmesi önemli bir konudur. Bu nedenle kurulacak bilgisayar ağı

¹⁶⁷ Day, 22.

¹⁶⁸ Wei, 34.

beraber çalışmayı ve bilginin hızlı şekilde paylaşılmasını sağlayarak zamandan ve uzaklıktan bağımsız olmayı sağlayacaktır.¹⁶⁹

(6) Organizasyonel belleğin oluşturulması

Organizasyon belleğinin oluşması, öğrenmenin sadece çalışanların kafasında değil de organizasyon kültüründe var olabilmesi açısından da haberleşme yöntemi öğrenen organizasyon için önem taşımaktadır. Örnek işletmenin dünyanın çeşitli coğrafi bölgelerinde işler yürüttüğü göz önüne alınırsa bu bölgelerden veri aktarımı yapmak, teknolojik tecrübe ve bilginin saklanması, elde edilen veriler üzerinde hızlı aramalar yapabilme imkanı son derece önem taşımaktadır.

İşletmede bir teklif verebilmek, bir reklam çalışması yapabilmek veya bir işin nasıl yapılacağına karar verebilmek için daha önce o konuda veya bölgede/ülkede gerçekleştirilen projelerin gözden geçirilmesi veya güncellenmesi gerekmektedir. Bilgi o bölgedeki şantiyeler aracılığıyla aktarılıyor. Toplanan bu veriler bir kataloglama sistemi ile depolanıyor. Şu an bu sistem elektronik bir ortamda olmakla birlikte bu sistemde yer alan verilere etkin şekilde erişmek mümkün değildir. Öğrenen organizasyon niteliği kazanmak için özellikle işletme içinde yaratılan verilerin etkin kullanıma açık olması şarttır.

(7) İnsan kaynakları yönetimi

Öğrenen organizasyonların sistem yaklaşımıyla bu konuya baktığımızda potansiyel sorunlar göze çarpmaktadır. Kısa süre içinde büyük miktarlarda işgücü alınması insan kaynakları standartlarının düşürülmesi sonucunu doğurması muhtemeldir. Standartların erezyona uğraması öğrenen organizasyonun yapı taşı olan sistem düşünme modelinin var olmadığı anlamına gelir. İşletme sonuçlanan projelerdeki çalışanların bir sonraki projeye kadar bekletilmesi maliyetini, yeni işe alınan personelin eğitilmesi ve düşük iş kalitesinin düzeltilmesinden kaynaklanan maliyetle tekrar karşılaştırarak bu politikasını gözden geçirmesi önerilebilir. İnsan kaynakları bölümünde yapılan bir araştırma bu maliyetlere dikkat çekmektedir ve önümüzdeki günlerde üst yönetim seviyesinde tartışılacaktır.

İnsan kaynakları yönetimine baktığımızda öğrenme açısından eksiklikler göze çarpmaktadır. Çünkü insan kaynağı yönetiminde gerek anlayış, strateji ve gerekse büyük bir takım olarak davranabilme eksiklikleri mevcuttur. Kaynak, planlama, geleceği görme ve o geleceğe yönelik insan katkısını değişik seviyelerde ortaya koyma şeklinde bir çalışma mevcut değildir.

Bir şirketin yöneticisi, şirket kültürünün gelecekteki başarının anahtarı olduğunu söylüyor, fakat daha sonra insanlara yerlerine yenileri konabilecek mekineler gibi davranıyorsa, bu yaklaşımın çelişki içerdiği bilinmelidir.¹⁷⁰

(8) Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi

İşletmenin performans değerlendirme sistemi göz önüne alındığında ortak ve etkin bir sistemin mevcut olmadığı görülüyor. Her bölüm kendi değerlendirme sistemiyle veya bölüm müdürlerinin kafasındaki sistem gereğince çalışıyor. Bu sistem öğrenen organizasyon açısından zararlıdır. Bir öğrenen organizasyonun tamamen belli bir hedef üzerinde odaklanmış bireylerin aynı değerlendirme sistemine tabi tutulması gerekir. Farklı değerlendirme sistemleri

¹⁶⁹ Prokesch, 152.

¹⁷⁰ Pfeffer, 41.

kullanan bölümler arasında biz ve onlar şeklinde guruplanmalar oluşturması sakıncası doğurması söz konusudur. Bu nedenle merkezi bir değerlendirme sistemine gidilmesi tavsiye edilebilir. Ayrıca değerlendirme sisteminde öğrenmeyi ve yaratıcı çalışmayı teşvik edecek politikaların oluşturulması bu aşamayı takip edecek bir süreç olabilir.

(9) *Süreç örgüsünün oluşturulması, kültürel yapı*

Öğrenme doğası ve oluşma şekli organizasyon kültürüne uygun olarak gelişir. Değişik kültürlerle sahip organizasyonlarda organizasyonel öğrenme yetenekleri de farklılıklar gösterir. Öğrenmenin yükseltilmesi kültürde köklü değişiklikler gerektirir.¹⁷¹ İşletmede süreçlere göre organize olmak, düşünmek, paylaşmak ve öğrenen bir takım olmak şeklindeki fikir temelleri organizasyon kültüründe mevcut olduğu görülüyor. Ancak bu süreç yaklaşımını insan kaynakları yönetiminde, politika oluşumunda, pazarlamada, müşteri tatmininde ve diğer tüm konularda uygulamaya başlamadan öğrenen organizasyona dönüşmek mümkün değildir. İşletmede her alanda bir süreç örgüsü kurulmuşsa öğrenen organizasyon süreci zaten başlamış demektir. Bu işletmede bu tip bir süreç örgüsü henüz mevcut değildir. Ancak bu tip bir örgüyü oluşturmak üzere çalışmalar başlamıştır. Ancak buna bir sahiplikle, bir organize davranışla, stratejik olarak bakabiliyor ve ona göre tarifleyebiliyorsak o zaman öğrenen organizasyonun bu işletme için bir sıçrama yaptırabileceği inancı mevcuttur. Bu şekilde davranılmıyorsa zaten bir öğrenen organizasyon olmanın imkanı yoktur. Çünkü öğrenen organizasyon bu değinilen süreçlerin hepsine dayanan birşeydir. Dolayısıyla o kültür yapısının oluşması gereklidir. Bu düşünce tarzı şu an işletmede uygulama aşamasına geçmiş durumdadır. Öğrenen organizasyonda her bireyin kendi yaptıklarından bir ders çıkarma sorumluluğuna gelmesi ve bu yolla bilgiye sahip olması esastır.

İşletmede üst yönetim seviyesinde süreç ağının oluşturulması konusuna bir strateji götürdüğü söylenebilir. İşletmedeki herkes uzun ve orta vadede belli hedeflere ve disiplinlere yönelik öğrenmeyi ölçekleyerek birşeyler yapıyor mu, yapmıyor mu, bunları nasıl ortak bir baza getirebiliriz şeklinde tartışmalar başlamış durumdadır. Bu tartışmaların bir sinerji yarattığını gözlemlemek mümkündür.

(10) *Tecrübeyle öğrenme, deney ve araştırmalar, hatalara olan bakış*

Öğrenen organizasyonun bireylerin tecrübeyle öğrenme süreçleri sayesinde geliştirilebileceğine inanılmaktadır. İşler ne kadar küçük olursa olsun adına proje diyebileceğimiz kavramlar içinde yapılıyor. Dolayısıyla bir amaç, sahiplik ve bir hedef var. Sonuçta beklentiler ve elde edilenler oluşuyor. Bunlar arasındaki farkı sorgulayıp, ortaya koyabilme gerçekten öğrenme demektir. Bunları biraraya getirerek noktaları konsolide etmekteki beceri, dolayısıyla kendi yaşadığımızı bilgi, görgü haline getirmekteki yetenek ön plana çıkmaktadır. Bu becerinin oluşturulması ve teşvik edilmesine çalışıldığı görülüyor.

Organizasyonun alt seviyelerinde öğrenme anlayışının davranış olarak oluşmadığı izlenimi uyanmaktadır. Herkes ben yaptığımdan birşeyler öğrenmeliyim, kendi kendimi test etmeliyim, daha iyisini bulmalıyım demelidir. Biraz daha ileri gidersek bu davranış tarzı yaratıcılık olarakta isimlendirilebilir.

Hata raporlama ve yapılan hatalarla ve ayrıntılı iş süreçlerinin tarif edilmesi konularında elle tutulur sağlam bir yöntem mevcut değildir. Mevcut yöntemlerin etkinliği konusunda şüpheler mevcuttur. Proses yaklaşımı içerisinde yapılan bazı çalışmalar ise henüz

¹⁷¹ DiBella & Nevis & Gould, 371.

üst yönetim seviyesinde tartışılmaya başlanmamıştır. Ancak bu konuda stratejik bir çözüm getirileceği anlaşılmaktadır.

İşletmede sadece üst yönetim seviyesinde bile öğrenen organizasyon olarak kalmanın o işletmenin iyi yönetilmesi için yeterli olabileceği yolunda inanış mevcuttur. Bu sayede atılan adımların aynı yerde dönmekten çok doğru şekilde ve zaman kaybetmeden atılması söz konusu olmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda tüm işletmenin bir amaç ve vizyon etrafında belli bir hedefe yönelik çalışması söz konusudur. Ancak üst yönetim seviyesinde de olsa öğrenen bir ekip kurmanın önemi yatsınamaz. İkinci planda bu öğrenme kültürünün organizasyonun alt seviyelerine yayılması hedeflenmelidir.

Öğrenmeye teşvik edici politikaların mevcutiyetine bakarsak bu şekilde ciddi bir çözümden bahsetmek mümkün değil. Bir öğrenme ihtiyacı var ve bu anlamda bir politika var diyebiliriz. Özellikle personeli modern teknolojiyle tesis etmek şeklinde bir politika var ama bunu şekillendiren aksiyon planlarına dönüştüren alt kriterler neler olmalı diye bakarsak o konuda bir yanıt yok.

İşletmedeki kritik performans standartları prosesler yönünden ortaya konulmaya çalışılıyor. Şirketin kendi hedeflerine yönelik dolayısıyla verdiği sözleri tutma, müşterinin hedefleri doğrultusunda performans ölçütleri koyma ile ilgili çalışmalar yapılıyor. Ürünleri nicel nitelikleri daha ön planda tutuluyor ancak henüz üretim hızı gibi nitel özelliklerine yeni yeni dikkat veriliyor. Zaten bir proses tanımlandığında bu tip kriterler konulmak zorunda. Ürün tanımı olarak müşterinin eline geçen son ürün kastedilmemeli. Müşterinin eline geçen ürünle ilgili bazı kalite standartlarını garanti altına alabilmek için daha öncesinde ortaya çıkan ara ürünlerle ilgili standartların belirlenmesi gerekir ki bu çalışmalar henüz gelişme aşamasındadır. Amaç bu tip geniş bir ürün açısından olaya bakmak ve gerisini ara ürünler olarak ortaya koymak olmalıdır. Bu iç ürünler de dolayısıyla süreçlerin birer çıktısıdır. Bu sayede bir süreçler zinciri kurulması gerekliliğinden bahsedilebilir.

5.2. Y İşletmesi

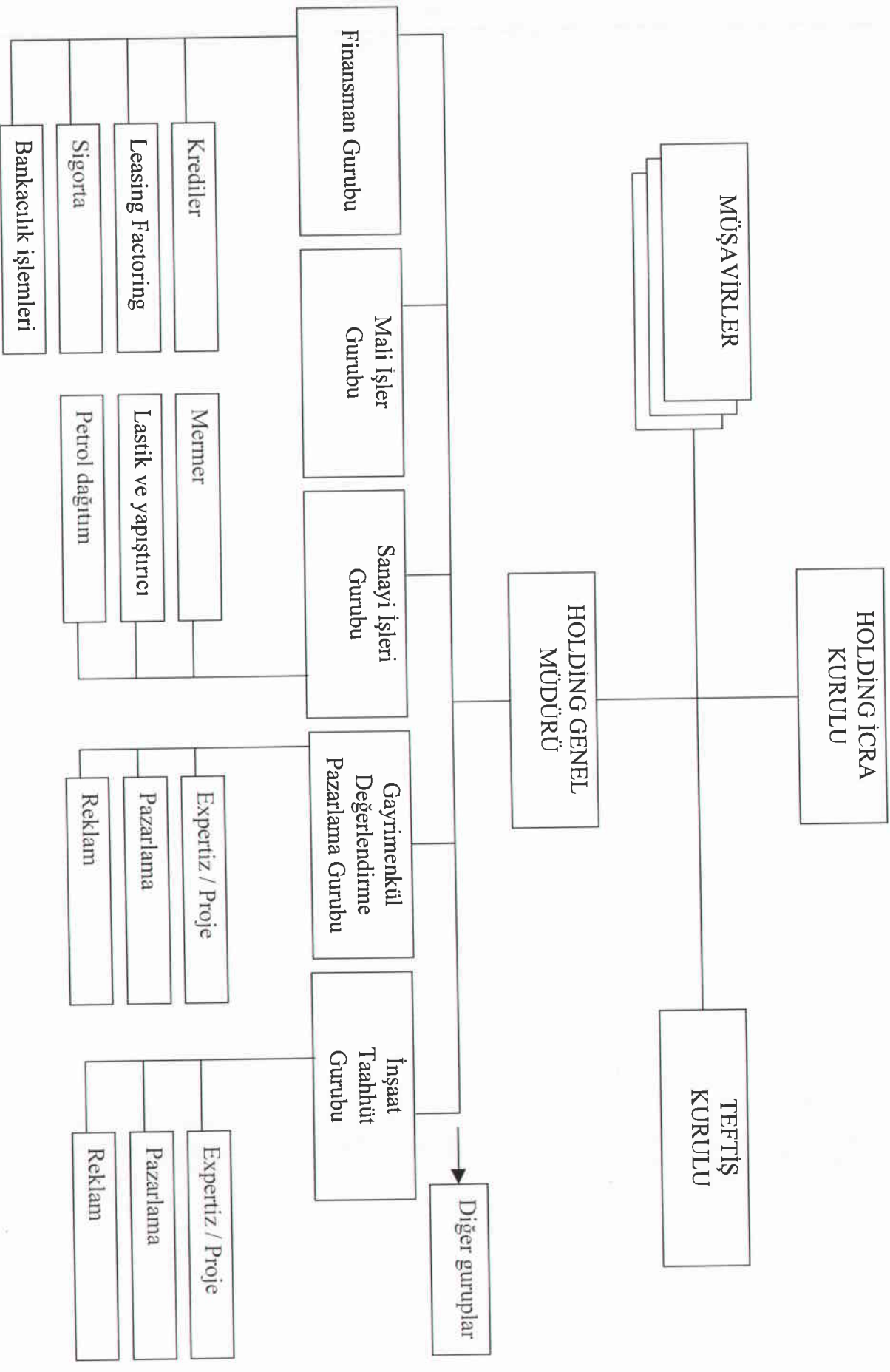
5.2.1. Genel bilgiler

Holding'in bu günkü başkanı ticarete 1972 yılında 5 milyon sermaye ile gıda müteahhiti olarak başlamıştır. 1980 yılında 100 milyon sermayeli bir inşaat ve taahhüt anonim şirketine ortak olarak girer ve ardından şirketi satın alır. Bu inşaat şirketi kısa zamanda büyük projeler alır ve Emlak bankası ile ortak projeler yaparak büyür.

1985'te değişik turistik bölgelerde alınan gayri menküllerin işletilmesi için bir turizm anonim şirketi kurulur. 1987 yılında sanayi alanındaki iki işletmeye önce ortak girer ve daha sonra hisselerini tamamen satın alarak gruba dahil eder. Aynı dönem içinde aynı şekilde mermer ve granit sanayisinde çalışan bir işletme satın alınır.

1988 yılında bu işletmelerin dış ticaretlerini gerçekleştirmek için bir dış ticaret anonim şirketi kurulur. Gurubun finansman işlerini gerçekleştirecek bir banka arayışına girilir. Hazine müsteşarlığından alınan izinle 1994 yılında 250 milyar sermayeli bir bankaya %33 hisse ile küçük ortak olarak girer. 1996 yılında bankanın tüm hisseleri satın alınır ve banka sermayesi önce 6 daha sonra 10 trilyon'a yükseltilir.

Şekil 9-3. Y işletmesi organizasyon şeması.



1997 yılında banka menkul kıymetler, leasing ve factoring alanlarında üç ayrı anonim şirket kurar. Gurubun bu genişlemesi karşısında tüm yöneticilerin bir araya gelmesi ve işletmelerin yönetiminin kolaylaşması amacıyla bir plaza inşa eder ve kendi binasına taşınır. Arkasından plaza ve gurup ihtiyaçları için hizmet, bakım ve güvenlik alanlarında çalışacak bir anonim şirket daha kurulur.

1998 yılı içinde gurup holding olarak yapılaşır ve holdingin organizasyonu tamamlanır.

5.2.2. Değerlendirme

(1) *Değişime olan bakış açısı ve değişimin yönetilmesi*

İşletme içerisinde değişim rakip işletmelerin yakından takip edilmesi ve karşılaştırma yapılması sonucunda eksik yanların belirlenerek projelendirilmesi ile gerçekleştiriliyor. Strateji toplantıları sırasında belli bir konuda değişim önerisinde bulunan kişi bu konuda daha ayrıntılı çalışma yapmak üzere görevlendiriliyor. Değişim ancak işletmenin o değişime zorlanması ile gündeme getiriliyor.

Değişim yönetimi konusunda reaktif bir strateji var. Altyapıdan kaynaklanan eksiklikler nedeniyle değişim planlarının hayata geçirilmesi ve bu değişimden yarar sağlanması konusunda eksiklikler mevcut. Ancak belli bir konuda değişim planları yapıldığında rakiplerin önüne geçilmesini sağlayacak standardın tutturulması hedefleniyor. Bu nedenle rakip işletmeler çok yakından takip ediliyor.

(2) *Planlama ve hedef belirleme*

İşletmede planlama ve hedef belirleme üst yönetim seviyesinde şu şekilde yapılmaktadır. Yeni bir işe başlama noktasında piyasa şartları ve ortaya konacak ürünün pazar araştırması yapılmakta işletmenin elinde bulunan arsa portföyünden o anki şartlara uygun olan projeler ayrıntılı bir proje çalışmasından sonra işletme patronunun verdiği karar doğrultusunda hayata geçirilmektedir. Yöneticiler inşaat sektörünün Türkiye'deki yapısı gereği başta öngörülen zaman ve mali hedeflerin çoğu kez tutmadığından bahsetmektedirler. Taahhüt işlerinde yapılan karşılıklı sözleşmeler ile hedefler belli olmasına rağmen karşılıklı yükümlülüklerde her iki tarafın da ihmalleri söz konusu olduğundan bu hedeflerdeki sapmalar normal karşılanmaktadır.

Gurup inşaat sektöründe yüksek güvenilirliğe sahip olmayı hedeflemektedir. Bu güvenilirliği yakalamak için büyük ölçekli projelere girilmekte ve sonuçlandırılmaktadır. Bu projelerde gurup bünyesindeki bankadan yararlanılmaktadır.

Üst düzeyde çoğu zaman periyodik olmayan toplantılarda "Neler yapmalıyız?" sorusuna yanıt aranıyor veya büyük bazı projeler tartışılıyor. Ancak çok uzun vadeli hedefler yok. Hedefler yıllık bazda bir bütçe yapılarak şirket genelinde belirleniyor. Bu hedeflerin tutturulma durumuna göre hedefler üzerinde aylık değerlendirmeler yapılarak revizyona gidiliyor. Ulaşılamayacağı kesin olan hedefler veya aşılabacağı belli olan hedefler üzerinde hedef küçültme veya hedef büyültme yapılabilir.

Guruba dahil olan işletmelerin yıllık hedefleri bir hedef belirleme toplantısı yapılarak belirleniyor. Bu toplantıda işletme yöneticileri ve gurubun üst düzey yöneticileri o anki ve beklenen şartlara göre bir pazarlık sonucu her işletme için bir hedef belirliyorlar.

Öğrenen bir organizasyonda yöneticiler çalışanları yeni fikirlere katılmak konusunda teşvik etmelidirler. Sürekli olarak problemler hakkında çalışanların yardımı istenmeli fikirler konusunda geribesleme alınmalıdır.¹⁷² İşletmedeki uygulamada yöneticilerin uygulanacak karar konusunda kesin yargıları varsa çalışanlardan bu karara uymaları beklenmektedir. Ancak şüphe söz konusu olan durumlarda çalışanlardan böyle bir yardım, konu hakkındaki fikirleri sorularak alınmaktadır.

(3) Paylaşılan vizyon oluşturma ve stratejik düşünme

Şirketin vizyonu üst yönetim düzeyinde şu şekilde ifade edilmektedir: “Emlak bankasının inşaat alanında boşalttığı yeri oluşturduğu güven çizgisi dahilinde doldurmaktır.” Bu ifadenin güçlü bir işletme vizyonu olduğu ve çalışanlar arasında bir sinerji yaratacağı söylenebilir. İşletme politikalarının bu vizyona ulaşmak için uygun şekilde tasarlandığı ve aksiyon planlarına dönüştürüldüğü görülmektedir. Vizyon tüm işletme içerisinde net olarak biliniyor. Bu vizyon gurubun başkanı tarafından tüm çalışanlara anlatılıp ve uygun fırsatlarda tekrar tekrar dile getiriliyor.

(4) Bireysel gelişmeye verilen önem

Yapılan projeler işletme için ve çalışanlar için bir tecrübe ve öğrenme fırsatı olarak görülmektedir. Ancak organizasyon yapısında bireysel gelişmeye destek verecek alt yapı mevcut değildir. Bireysel gelişmenin sadece işyeri tecrübesine dayandırıldığı izlenimi uyanmaktadır. Oysa öğrenen organizasyonlarda görmeyi beklediğimiz yeni bilgilerin yeni davranışlara dönüştürülmesi yaklaşımı mevcuttur.¹⁷³

Bireysel gelişme konusunda sektörde meydana gelen yeniliklerin ve yeni teknolojilerin yakalanması için sektörel bazda düzenlenen seminer, panel ve diğer eğitim programlarından yararlanılmaktadır. Böyle bir program söz konusu olduğunda bu programa katılması uygun görülecek kişiler belirlenerek katılım sağlanmaktadır.

(5) Yeni teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanımı, haberleşme

İşletme son teknolojik araçlar ve elektronik iletişim imkanlarının bulunduğu, ve kendisi tarafından yapılan bir plaza içerisinde bulunmaktadır. Ancak buna rağmen elektronik haberleşme yöntemlerinin etkin kullanılmadığı görülmektedir. Etkin kullanımın gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarına yatırım yapılması gerektiği düşünülmektedir. Yatırım yapılan bazı projelerden istenildiği gibi yararlanılamamaktadır.

Öğrenen organizasyonda haberleşme sisteminin şu fonksiyonları gerçekleştirilmesi gerekir:

- pratik yeni bilgileri yaratmak
- geçerli iş ve stratejik bilgilere erişimi sağlamak
- organizasyon dışında arama yapabilme yeteneği sağlamak

¹⁷² Gephart & Marsick & Buren & Spiro & Senge, 39.

¹⁷³ Garvin, 81.

- bilginin organizasyonun uygun bölümlerine yayılmasına yardım etmek¹⁷⁴

Şu an işletmede sadece ikinci sırada verilen fonksiyonun sağlandığı görülmektedir.

(6) *Organizasyonel belleğin oluşturulması*

İşletmede organizasyonel belleğin oluşturulması konusunda eksiklikler mevcuttur. Yapılan işlerin dökümanite edilmesi ve bir bilgi bankası oluşturulması şeklinde bir uygulama mevcut değildir. Ancak her yeni proje bir proje gurubu içerisinde yapıldığından kazanılan becerinin bu proje elemanları tarafından alındığı düşünülmektedir. İşletmede organizasyonel belleğin çalışanların kafasında tecrübe olarak depolandığı görülmektedir.

Organizasyonel bellek olarak gösterebileceğimiz diğer bir sistem organizasyon içerisinde dolaştırılan sirkülerlerdir. Bu sayede her yeni yayınlanan sirküler ile bu konudaki eski uygulamalara da atıfta bulunularak bir organizasyonel bellek oluşturuluyor. Ancak tüm bu bilginin elektronik ortamda ve hızlı şekilde ulaşımına açık olmadığı görülmektedir.

(7) *İnsan kaynakları yönetimi*

Yöneticiler çalışanların portrelerini, hangi eğitimleri aldıklarını, hangi işi ne kadar bilip bilmedikleri gibi konularda doyurucu bilgiye sahip gözükmemektedirler. Bu sayede işletmenin hedefleri doğrultusunda bugün ve uzun vadede işletmenin hangi insan kaynaklarına sahip olması gerektiği önceden öngörülmeğe çalışılmaktadır.

Geleceğe yönelik bu kaynak tespiti araştırmasının yapılması olumlu iken bu kaynağın nasıl yaratılacağı konusunda stratejik bir yaklaşımın mevcut olmadığı görülmektedir. Ancak ilk olarak sorulması gereken “elimizde ne var?” sorusunun yanıtı oluşturulmuştur.

(8) *Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi*

Performans değerlendirme kriterleri olarak mevcut iş bilgisi, genel iş bilgisi, entellektüellik seviyesi, ast-üst ilişkisi, güvenirlik, temsil gücü, yönetim becerisi gibi kriterler belirtilmektedir. Ancak bireysel gelişme, ekip içerisinde çalışma, yenilikçi yaklaşım, sorgulama ve diyalog becerileri gibi öğrenen organizasyonlarda öncelikli olarak değer kazanacak kriterler verilmemektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu konular üzerinde odaklaşmadıkları akla gelmektedir.

Ancak tüm gurup genelinde uygulanan bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Bu sistem gereği yapılan değerlendirme sonucunda belli seviyeler için standartlar belirlenmekte bu standartlara göre çalışanlara ödüllendirme veya cezalandırma getirilmektedir.

(9) *Süreç örgüsünün oluşturulması, kültürel yapı*

İşletmede süreç örgüsünün oluşturulması iş süreçlerinin birbirini takip eden olaylar dizisi olarak tanımlama ve bir süreçler ağı oluşturma yönünde yeni başlatılmış bir çalışma bulunmaktadır. Süreç örgüsünün ve kültürel yapının oluşturulması öğrenen organizasyon

¹⁷⁴ Gephart & Marsick & Buren & Spiro & Senge, 41.

teorisinin uygulanabilmesi için bir ana çatı teşkil etmektedir. Ancak bu yapı üzerine stratejiler uygulanıp sonuç alınabilir.¹⁷⁵

Bu sayede işleri kişilere bağlı olmaktan çıkarıp her iş için bir standart tanımlamak mümkün olabilmektedir. Aynı sayede check-list oluşturmanın da mümkün olabileceği düşünülüyor. Süreç örgüsünün kültürel belleğe katkıda bulunacağına dikkat çekilmektedir.

Kültürel yapının oluşturulması ile ilgili çabaların henüz tam sonuçlarının alınmadığı görülmektedir.

(10) *Tecrübeyle öğrenme, deney ve araştırmalar, hatalara olan bakış*

Deneyler ve araştırmalar yeni bilgilerin sistematik olarak araştırılması ve test edilmesi demektir. Bu sırada bilimsel metodların kullanılması esastır. Ancak deneyler problem çözme yaklaşımından farklı olarak fırsat yarattıkları ve görüş ufku genişlettikleri için önemlidirler.¹⁷⁶

İşletmede özellikle usta-çırak ilişkisinin geliştirilmesine önem verilmektedir. Bir çok iş becerisi tecrübe kazanılarak sağlanmakta bu süreç boyunca çalışanlara daha tecrübeli bir üst tarafından verdiği kararlar ve yaptığı işlemler kontrol edilerek destek verilmektedir. Ancak organizasyonun üst seviyelerinde tecrübeyle öğrenme şansının olmadığı, mümkün mertebe bilimsel metodlar kullanılarak alınan kararlarda sonucun o kararı alan yöneticinin sorumluluğunda olduğu ve aynı hatayı tekrarlamayacağı belirtilmektedir. Hiçbir zaman bir işletmenin tepe yönetiminin toptan değişmeyeceği belirtilerek yapılan hataların göz önünde bulundurularak yeni olaylara uyarlanması ve hatanın tekrarlanmasının bu sayede önüne geçilmesi düşünülmektedir.

5.3. X ve Y İşletmelerinin Karşılaştırılması

Doğal olarak bir işletme için mantıklı olan bir yol bir başkası için aynı derecede anlamlı olmayabilir. Her işletme bu nedenle kendi yöntemini kendisi belirlemek zorundadır. Bu yol başka girişimleri de içerebilir. Bu nedenle bu çalışmada sözü geçen tüm modellerin her işletme için geçerli olduğunu söylemek güçtür. Tüm işletmeler bir uzman kullanarak burada sözü geçen yeni fikirleri mutlaka uygulamalıdır diyemeyiz. İşletmeler öncelikle ne olduklarına ve kendileri için neyin önemli olduğuna karar vermelidirler. Buradaki en önemli nokta ne olduğumuzun ve nereden başlayacağımızın kararının verilmesidir.¹⁷⁷

X ve Y işletmeleri Türkiye’de İnşaat-Taahhüt sektörünün önde gelen işletmeleridir. Her iki işletme de bir holding bünyesine bağlıdır. Yukarıda verilen temel kriterlere göre yapılan inceleme sonuçlarına baktığımızda öğrenen bir organizasyon olma konusunda her iki işletmede de bazı ortak eksiklikler mevcuttur. Bu eksikliklerin en başında organizasyon kültürünün öğrenmeyi güçlendirecek şekilde geliştirilme ekliktir. Bu eksiklik öğrenen organizasyon olma yolunda gerçekleştirilecek değişim planlarını da olumsuz etkilemektedir. Manevra kabiliyeti düşük olan bir gemide dümene ne kadar çok yüklenirseniz yüklenin geminin yapısından kaynaklanan sınırlar ölçüsünde hareket edeceği örneğine benzetilebilir. X

¹⁷⁵ Charlene M. Solomon, “HR Faciliates the Learning Organization Concept”, *Personal Journal*, Vol. 73, No. 11, (Nowember 1994): 59.

¹⁷⁶ Garvin, 79.

¹⁷⁷ Solomon, 61.

işletmesine baktığımızda bu kültürel yapının kurulmaya çalışıldığını görebiliriz. Y işletmesinin bu konuda daha fazla eksikleri mevcuttur.

X işletmesinde karar alma ve hedeflerin belirlenmesi konusunda öğrenen organizasyon mantığına daha uygun olduğunu söyleyebileceğimiz bir yaklaşım uygulanmaktadır. Hiyerarşik bir yapı içerisinde hedefler aşağıya doğru bir üst ve o kademeye bağlı astlar arasında tartışılarak belirlenmektedir. Y işletmesinde ise birçok üst yönetim kararına çalışanların kesin uyumu beklenmektedir. Daha önce de belirttiğimiz üzere bir karara dahil olma ile o kararı gönülden benimseme iki farklı durumdur. Bazı durumlarda yöneticilerin aldıkları kararlara kesin bir bağlanmanın yeterli olacağı yerler de tabi ki söz konusudur ancak önemli değişimlerin o işe gönülden katılan izleyiciler gerektirdiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Paylaşılan vizyonun oluşturulması ve işletme için yönetim problemlerine yardımcı olarak kullanılması çok ilgi çeken bir konudur. Hemen hemen tüm yöneticiler tarafından muhakkak bir vizyona sahip olunması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle bir vizyon bildirisi kaleme alınmakta ve yönetimin bu konuda görevini yerine getirdiği düşünülmektedir. Bu durumun X işletmesinde bu şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Üst yönetim tarafından kaleme alınmış bir vizyon bildirisi olmasına karşın bu vizyon bildirisi çalışanlar tarafından bile tam olarak bilinmemektedir. Ancak Y işletmesinde işletme üst yönetimi tarafından çeşitli fırsatlar vesilesiyle gündeme getirilen ve işletme içerisinde en azından üst ve orta yönetim tarafından bilinen ve benimsenen bir işletme vizyonunun varlığı görülmektedir.

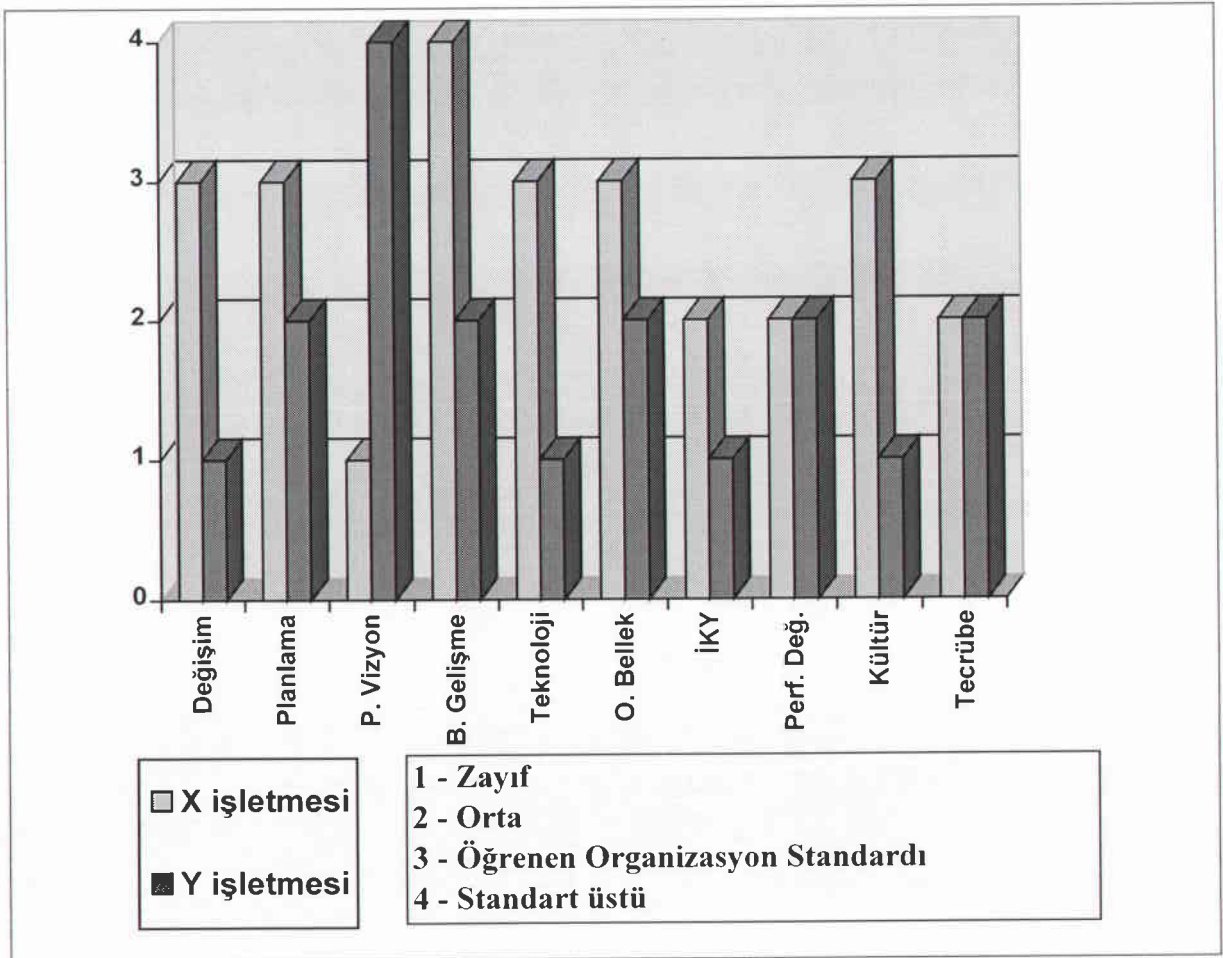
Bireysel gelişmeye önem verilmesi konusunda X işletmesi, standartların üstünde bir konumdadır. Y işletmesinde ise birseysel gelişmeye ekip içerisinde gerçekleştirilen projelerden tecrübe edinilmesi ve bu tecrübenin bilgi, görgü haline dönüştürülmesi süreci olarak bakılmaktadır. Ancak X işletmesi çalışanların bireysel gelişmelerine destek verecek şekilde bir departmanlaşma ve yıllık ayrılan bir eğitim bütçesine sahiptir. Y işletmesinde bu tür eğitim programlarının planlı bir uygulama alanı görülmemektedir. Bir çok işletmede olduğu gibi çalışanlar yeni yönetim sistemleri, yeni teknolojilerin kullanımı gibi konuları takip etmekte yetersiz kalmaktadırlar.

Elektronik bir küreselleşme sürecinin yaşanması işletmeler üzerinde yeni teknolojileri kullanma konusunda zorlayıcı etki yapmaktadır. Her iki örnek işletme de yeni bilişim sistemlerine ait teknolojilere sahiptir. Ancak her iki işletmede de bu teknolojileri etkin şekilde kullanacak insan gücünü oluşturma veya eğitme konusunda eksiklikler mevcuttur. Her iki işletmede de yöneticiler çalışanların bu değişime ayak uydurma güçlüklerinden, bu nedenle uzak kalmayı tercih ettiklerinden bahsetmektedirler. Özellikle hiç bilgisayar kullanmadan belli bir kademeye gelmiş yöneticilerde bu durum daha da sorunlu bir hal aldığı görülmektedir.

Organizasyonel belleğin oluşturulması ile ilgili İnşaat-Taahhüt sektörünün özelliğinden kaynaklanan bazı eksiklikler dikkat çekmektedir. Bilginin oluşturulması, elektronik anlamda herkesin etkin kullanımına açılması, her alanda yapılan işlerden çıkarılan sonuçların organizasyonda insanlardan bağımsız olarak faydalanmaya sunulması her iki işletmede de eksik olan yanlardır. X ve Y işletmeleri yöneticilerine bu konu ile ilgili sorular yöneltildiğinde alınan taahhüt işlerinin veya yürütülen projelerin planlanmasından, yürütülme aşamasındaki raporlamalardan bahsetmektedirler. Çoğu yönetici de en iyi durumda işin bir proje olarak bir ekip işi olduğu, iş tamamlandıktan sonra insanların kafasında tecrübe olarak kalacağını itiraf etmektedirler.

İnsan kaynakları yönetiminde öğrenen organizasyonlar açısından büyük bir ekip olarak düşünebilme geleceğe yönelik insan katkısını önceden hesaplayabilme ve bu konuya stratejik bir çözüm götürme konusunda her iki işletmede de eksiklikler görülmektedir. Taahhüt ve inşaat sektöründe çok büyük çapta projelerin belirsiz zaman dilimleri içerisinde ortaya çıkması işletmelerde insan kaynakları konusunda sorunlara yol açmaktadırlar. Belli bir anda sahip olunan iş gücünün yeni projelere aktarılamadığı durumlarda hızlı işten çıkarmalar görülmektedir. Bu durum her iki işletme için de geçerlidir. Ancak kritik pozisyonlardaki kişilerin yeni projeler gelene kadar belli bir süre elde tutulması çabaları görülmektedir.

Her iki işletmede de öğrenme sürecine tecrübenin bilgi ve görgü haline dönüştürülmesi olarak bakılmaktadır. Ancak tecrübeyle öğrenme sürecinin bazı sakıncalarından daha önce bahsedilmişti. Burada iki temel konu dikkatten kaçmaktadır. Birincisi aklımıza gelen her şeyi deneyerek öğrenemeyiz. Bir yönetici olarak büyük bir işletmede bir çok insanın hayatlarından sorumlu olduğunuzu düşünürsek bu işletmeyi tehlikeye atabilecek alternatifleri deneme yöntemiyle test etmek her zaman mümkün değildir. İkinci olarakta birçok durumda verdiğimiz kararların sonuçları kısa vadede geri dönmeyebilir yada bu geri dönüş bizim görebileceğimiz bir alan içerisinde gerçekleşmeyebilir. Ancak operasyonel kararlarla ilgili durumlarda tecrübe şüphesiz önemli bir öğrenme fırsatıdır.



Şekil 4-5. X ve Y işletmelerinin karşılaştırılması

Öğrenen bir organizasyonun, öğrenmeyi tüm uyeleri için kolaylaştıran ve sürekli değişim içinde olan bir yer olduğunu göz önünde tutarsak inceleme yapılan her iki işletmede de öğrenmenin ağırlıklı olarak üst yönetim seviyesinde gerçekleşmesinin yeterli olacağı şeklinde bir inanç mevcuttur. Bu nedenle öğrenme yaklaşımları üst ve orta kademelerde ilgi görmektedir.¹⁷⁸

X işletmesinde hedefler bir kez belirlendikten sonra belirlenen zaman dilimi dolana kadar hedeflerde bir değişiklik yapılmamaktadır. Ancak bunun karşısında Y işletmesinde hedefler dış etkenlerin durumuna göre her ay yeniden değerlendirilerek gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmektedir. Ulaşılamayacağı kesin olan bir hedef konusunda ısrar etmek hedef belirlemenin çalışanlar üzerinde yapacağı etkiyi yok etmektedir. Burada Y işletmesinin yaklaşımının daha olumlu olduğu söylenebilir. Ancak nedensellik çevrimine dikkat edilmelidir. Hedefler ve o an içinde bulunulan durum arasındaki açıklık ne kadar fazla olursa o hedefe yönelik çalışma güdüsü o derece fazladır. Aynı zamanda bu açıklık hedefleri düşürme şeklinde bir baskı yaratır. Hedeflerin düşürülmesi ile bu açıklık azalır ve baskı kalkar. Bu döngü sistem düşüncüsü ile bakıldığında açıkça görülebilir.

¹⁷⁸ Leitch & Harrison & Burgoyne & Blantem, 44.

SONUÇ

Günümüzde varlık gösteren işletmelerin büyük bir kısmının ayakta kalmak ve rekabet etmek için çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Bu işletmelerin bir kısmı öğrenen organizasyon kavramıyla tanışmamıştır, bir kısmı da öğrenen organizasyon kavramıyla tanışmış olmasına rağmen bu konuda derinlemesine bilgi sahibi değildir. Ancak işletmeler bu konuda bilgi sahibi olmaya başlayınca geriye dönük olarak yaptıkları eylemlerde burada bahsedilen yöntem ve araçları kullandıklarını farkedebilirler. Burada sorulması gereken soru şudur: “Bir organizasyon öğrenen organizasyon kavramından tamamen habersiz olarak bir öğrenen organizasyon olabilir mi?” Bu çalışmada yapılan araştırmaya göre bunun mümkün olduğunu söylenebilir.¹⁷⁹

Buradan hareketle şu şekilde bir sonuç çıkarabiliriz. Bir işletme öğrenen bir organizasyon olduğunu ifade etmese bile yukarıda bahsedilen 10 kriter çerçevesinde işletme incelendiğinde öğrenen organizasyonlarda olmasını beklediğimiz bazı özellikleri görmek mümkün olacaktır.

Yapılan araştırma da bu varsayımı destekler görüntüdedir. Örnek alınan iki işletmenin yöneticilerinin çok az bir kısmı bu kavramı duymuş, fakat sadece bir tanesi bu sistem hakkında biraz detaylı bilgiye sahipti. Ancak bu durum bu şekilde bir çalışma yapmaya yukarıda değindiğin neden dolayısıyla engel teşkil etmedi. Sonuç olarak her iki işletmenin karşılaştırıldığı bölüm sonunda yer alan karşılaştırma tablosunda öğrenen organizasyon standardı ve iki örnek işletmenin gösterdiği performans değerlendirildiğinde bazı yönler açısından standardı tutan veya aşan kriterler tespit edebildim.

İşletmelerin rekabet edebilmeleri ve giderek daha da karmaşıklaşan çevre şartlarında varlıklarını devam ettirebilmeleri için organizasyonlarını bu çalışma boyunca bahsettiğim 5 temel disiplin konularında güçlendirmeye zorlanmaktadırlar. Bir kısmı bu işi disiplinlerin, araçların ve yöntemlerin farkında olarak yapmakta bir kısmı ise farkında olmadan bu disiplinlerin bir veya birkaçı üzerine yoğunlaşarak çalışmaktadır. Öğrenen organizasyon konusunda yapılan çalışmalar bizim tüm bu disiplinleri bir bütün olarak görmemizi sağlaması açısından yararlıdır.

Bu çalışmada yapılan tarzda bir inceleme yapılarak yöneticilerin organizasyonun hangi nitelikleri üzerine yoğunlaştıklarını, şu an hangi konumda bulunduklarını tespit etmek mümkün olmuştur. Herhangi bir aksiyon planı uygulamanın veya öğrenen organizasyon olma yönünde bir politika geliştirmenin ilk adımı öncelikle organizasyonun hangi noktada bulunduğu tespit edilmesidir. Diğer durumda değişimi veya gelişmeyi ölçmemiz, belirlememiz mümkün olmayacaktır.

¹⁷⁹ Clarie Leitch & Richard Harrison & John Burgoyne & Chris Blantem, “Learning Organizations: The Measurement of Company Performance”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20, No. 1, (Jan 1996): 36.

Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlardan biri de öğrenen organizasyon konusunun eğitim programları uygulamak şeklinde anlaşılıyor olmasıdır. Oysa bir organizasyonun bireylerinden daha az şey bildiği birçok durum mevcuttur. Sadece bireysel gelişme programlarına yüklenmenin organizasyonel öğrenmenin sadece bir yönünü oluşturduğunu söylemek yerinde olur.

Öğrenen organizasyonlar ile ilgili en önemli eleştiri noktalarından biri uygulamaya geçirme konusunda yetersiz olduğu yolunda yapılmaktadır. Böyle bir geçiş temelden bir değişimi gerektirmektedir. Değişim de ancak bu değişime ayak uydurabilecek bir alt yapı ve insan kaynağı mevcutsa gerçekleştirilebilir. Bu nedenle öğrenen bir organizasyon olmak kısa bir zaman içerisinde yukarıda bahsedilen beş disiplin çerçevesinde kararlar alıp bu kararlara insanların uymasını beklemek şeklinde gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerde yapılacak incelemelerde önem verilecek konular arasında insan kaynaklarına stratejik bir yaklaşım götürülüp götürülmediği, kültürel altyapının ve bir süreç örgüsünün oluşturulup oluşturulmadığı kriterlerini de göz önünde bulundurmak yerinde olacaktır. Bu altyapı kurulmadan yapılacak düzenlemeler boşa kürek çekmek şeklinde değerlendirilebilir. Eğer organizasyon yapısı bu değişime ayak uyduracak şekilde tasarlanmamışsa böyle bir değişim çabası sonuçsuz kalır.

Bu nedenle bir yöneticinin bir organizasyondaki en önemli işi o organizasyonun tasarımı olduğu söylenebilir. Eğer bir yönetici olarak organizasyonun kısa sürede köklü bir değişime adapte olmasını istiyorsak değişime açık olmasını, sürekli araştırma yapan, bilgi üreten ve paylaşan bir yapıda olmasını daha önceden sağlamış olmalıyız. Bir arabanın gaz pedalına ne kadar basarsak basalım yapabileceği sürat bellidir. Daha hızlı gitmek için belki biraz daha hafiflemesini sağlamak veya savrulmasını engellemek için bir miktar yük almak gereklidir.

Öğrenen organizasyon çalışmalarında konu edilen problemlerden birisi de öğrenen organizasyon fikirleri bir işletmede ortaya atılmadan önce işletmenin belli bir kültürel altyapıya sahip olmasının gerekip gerekmediği sorusudur.¹⁸⁰ Bu çalışma sırasında görüşülen yöneticiler ve alınan sonuçlar işletmelerde kültürel altyapı bulunmadan yapılacak çalışmalardan sonuç alınamayacağı, çabaların sadece makyaj niteliğinde olacağı yönünde olmuştur.

¹⁸⁰ Leitch & Harrison & Burgoyne & Blantem, 36.

KAYNAKÇA

Adler, Paul S. & Cole Robert E. "Designed for learning: A tale of two auto plants", Sloan Management Review, Vol 34, No.3, (Spring 1993).

Argyris, C. Overcoming Organizational Defences, New-York: Prentice-Hall, 1990.

Argyris, C. & Schon, D.A. Organizational Learning: A theory of action perspective, M.A.: Addison-Wesley, 1978.

Argyris, C. Strategy, Chance and Defensive Routines, Boston: Pittman Inc., 1985.

Benson, George "Battle of the buzzwords", Training & Development, Vol 51, No.7, (July 1997).

Birkner, Lawrence R. & Birkner, Ruth K. "Shifting the EH&S Management Systems Paradigm", Occupational Hazards, (October 1996).

Booth, Lila "The change Audit: A new Tool to Monitor Your Biggest Organizational Change", Harvard Management Update, (Mach 1998).

Brown, Seely J. & Duguid, Paul. "Organisational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", Organization Science, Vol 2, No.1, (February 1991).

Campbell, T. & Cairns, H. "Developing and Measuring the Learning Organization", Industrial and Commercial Training, Vol 26, No.7, (1994).

Carley, K.M. "Organizational Adaptation", Annals of Operations Research, Vol 75, 1997.

Christensen, Clayton M. "Marketing strategy: Learning by doing", Harvard Business Review, Vol 75, No.6, (Now-Dec 1997).

Ciborra, C.U. & Patriotta, G. "Groupware and Teamwork in Research and Development - Limits to Learning and Innovation", R & D Management, Vol 28, Iss.1, (1998).

Collins, James C. & Porras, Jerry I. "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, Vol 74, No.5, (September-October 1996).

D'Andrea, C. & O'Brien, C. & Buono Anthony F., "Building Effective Learning Teams: Lessons From the Field", SAM Advanced Management Journal, Vol 61, No.3, (Summer 1996).

Day, Marie. "Can Organizations Have a Learning Disability?", Canadian Manager, Vol 19, No.2, (Summer 1994).

Denton, Keith D. "Building a Shared Vision", SAM Advanced Management Journal, Vol 62, No.1, (Winter 1997).

Denton, Keith D. & Wisdom Barry L. "Shared Vision", Business Horizons, Vol 32, No.4, (July-August 1989).

DiBella, Anthony J. & Nevis, Edwin C. & Gould, Janet M. "Understanding organizational learning capability", Journal of Management Studies, Vol 33, No.3, (May 1996).

Dixon, Nancy M. "The Hallways of Learning", Organizational Dynamics, Vol 25, No.4, (Spring 1997).

Dodgson, M. "Organizational learning: A review of some literatures", Organizational Studies, 14/3, 1993.

Donnelly, J. & Gibson, J. & Ivancevich, J. Fundamentals of Management, Boston: BPI-IRWIN Inc., 1990.

Easterby, Mark S. "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", Human Relations, Vol 50, No.9, (1997).

Edmondson, A. & Moingeon, B. "From Organizational Learning to the Learning Organization", Management Learning, Vol 29, Iss.1, (1998).

"Ethnography and Organisational Learning: In Pursuit of Learning at Work", Xerox PARC C.A., (September 1992).

Ezzamel, M. & Lilley, S. & Willmott, H. "The new organization and the new managerial work", European Management Journal, Vol 12 No.4, (November 1996).

Finley, Charles. "A Shared Vision", American Printer, Vol 217, No.6, (October 1996).

Fiol, C.M. & Lyles, M.A. "Organizational Learning", Academy of Management Review, 10/4, 1985.

Gephart, Martha A. & Marsick, Victoria J. & Buren, Van E. & Spiro, Michelle S. & Senge, Peter. "Learning Organizations Come Alive", Training & Development, Vol 50, No.12, (Dec 1996).

Garvin, D.A. "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, Vol 71, No.4, (July/August 1993).

Geus, Arie de P. "Planning as Learning", Harvard Business Review, Vol 66, No.2, (March/April 1988).

Geus, Arie de P. "Strategy and Learning", Rotterdam School of Management, 1996.

Graham, A.K. & Senge, P. "A Long-Wave Mypothesis of Innovation", Technological Forecasting and Social Change, 1980.

Hanel, G. & Prahalad, C.K. "Strategic Intent", Harvard Business Review, Vol 67, No.3, (May/June 1989).

Harari, Oren "Three Vital Little Words", Management Review, Vol 84, No.11, (November 1995).

Hedberg, B. How organizations Learn and Unlearn, New York: Oxford Universty Press, 1981.

Hodgetts, Richard M. & Luthans, Fred & Lee, Sang M. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", Organizational Dynamics, Vol 22, No.3, (Wntr 1994).

Huber, G.P. "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", Organization Science, 2/1, 1991.

Isaacs, William N. "The Dialogue Project Annual Report 1993-94", MIT Center of Organizational Learning, 1994.

Kim, Daniel H. "The Link Between Individual and Organizational Learning", Sloan Management Review, Vol 35, No.1, (Fall 1993).

Kofman, Fred & Senge, Peter M. "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations", Organizational Dynamics, Vol 22, No.2, (Autumn 1993).

Miller, Danny. "A Preliminary Tyopology of Organizational Learning: Synthesizing The Literature", Journal of Management, Vol 22, No.3, (Fall 1996).

Mols, Monique. Peter Senge ile yapılan yapılan röportaj, Rotterdam School of Management, Rotterdam, 1995.

Morrison, M. & Mazentseff, L. "Learning Alliances – A New Dimension of Strategic Alliances", Management Decision, 35/5, 1997.

Mumford, Alan. "The Learning Organization in Review", Industrial & Commercial Training, Vol 27, No.1, (1995).

Murtha, T.P. & Lenway, S.A. & Bagozzi, R.P. "Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational-Corporation", Strategic Management Journal, Vol 19, Iss.2, (1998).

Nevis, Edwin C. & DiBella, Anthony J. & Gould, Janet M. "Undestanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, Vol 36, No.3, (Winter 1995).

Nonaka, I. "The Knowledge-Creating Company", Harvard Business Review, Vol 69, No.6, (November/December 1991).

Peace, William H. "On The Hard Work of Being a Soft Manager", Harvard Business Review, Vol 69, No.6, (November/December 1991).

Pedler, M. & Burgoyne, J. & Boydell, T. The Learning Company, Maidenhead: McGraw-Hill Inc., 1991.

Pelley, Robert. "The Shared Vision", Management Review, Vol 82, No.3, (March 1993).

Pensias, Arno. "New paths to success", Fortune, Vol 131, No.11, June 12 1995.

Pfeffer, Jeffery. "Söyleşi: İnsanı Merkeze Alan Yönetim", Power, Mayıs 1998.

Pickard, Jane. "A Yearning for Learning", People Management, Vol 3, No.5, (March 1997).

Prive, I. "Organizational Memetics: Organizational Learning as a Selection Process", Management Learning, No.26, 1995.

Price, I. & Shaw, R. "The learning Organizations Meme: Emergence of a Management Replicator", 3. ECLO Konferansı, Copenhagen, Mayıs 1996.

Prokesch, Steven E. "Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne", Harvard Business Review, (September-October 1997).

Ricks, Don M. "Challenging assumptions that block learning: when trainees' assumptions create mental roadblocks, the lowly questionnaire can clear the path to learning", Training, Vol 34, No.8, (August 1997).

Robie, Chip "Your Management Culture: Crocodile or Dinosaur?", Managers Handbook, Vol 2, No.2, (February 1997).

Rowe, C. "Assessing the Effectiveness of Open Learning", Industrial & Commercial Training, Vol 26, No.4, (1994).

Schein, Edgar H. "How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room", Sloan Management Review, Vol 34, No.2, (Winter 1993).

Schein, Edgar H. "Three Cultures of Manegement: The Key to Organizational Learning", Sloan Management Review, Vol 38, No.1, (Fall 1996).

Senge, Peter M. 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1991.

Senge, Peter M. "Mental Models", Planning Review (a publication of the Planning Forum), Vol 20, No.2, (March-April 1992).

Senge, Peter M. RSM sempozyumundaki konuşması: Learning Organizations, Richmond V.A., Ocak 1996.

Senge, Peter M. "The leader's new work: Building Learning Organizations", Sloan Management Review, Vol 32, No.1, (Fall 1990).

Simons, Robert. "Control in an Age of Empowerment", Harvard Business Review, Vol 73, No.3, (March-April 1995).

Smith, B. & Morphey, G. "Tough Challenges: How Big a Learning Gap?", Journey of Management Development, Vol 13, No.9, (1994).

Solomon, Charlene M. "HR Faciliates the Learning Organization Concept", Personal Journal, Vol 73, No.11, (Nowember 1994).

Stata, R. "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", Sloan Management Review, Vol 30, No.3, (Spring 1989).

Stauffer, David. "Cultural Fit: Why Hiring Good People is No Longer Good Enough", Harvard Business Update, (March 1998).

Stauffer, David. "Kahramanlık Sonrası Dönemin Liderliğine Dair 10 Mit", Power, s.9, Mayıs 1998.

Teich, Pam. "Working for a shared vision", Candy Industry, Vol 163, No.6, (June 1998).

Wack, P. "Scenarios: Uncarted Ahead", Harvard Business Review, Vol. 63, No. 1, (September/October 1985).

Wei, Choo C. "Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions", Annual Review of Information Science and Technology, 1993.

Willard, Bob. "3 Strategies For Learning Organizations", IBM Canada Leadership Development, IBM Canada, Canada, 1995.

Willard, Bob. "Ideas on Learning Organizations", IBM Canada Leadership Development, IBM Canada, Canada, 1994.

Willard, Bob. "Ideas on Teams and Teamwork", 1992 Annual Leadership Development Handout, IBM Canada Ltd., Canada, 1993.

EKLER

ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ SIRASINDA KULLANILAN SORULAR

1. Eğitimle ilgili planlarınız nelerdir, kişi başına yıllık ne kadar eğitim düşünülüyor?
2. Çalışanlardan yapılan işlerle ilgili dökümantasyon hazırlanması isteniyor mu?
3. Ayrıntılı iş süreci tanımları mevcut mu? Yapılan işlerin ne kadarı dökümente edilmiş? Kim tarafından?
4. Yapılan hatalar nasıl değerlendiriliyor?
5. Yapılan hatalar ile ilgili raporlama hakkında ki uygulamalar neler?
6. İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri hakkında kesin veriler mevcut mu?
7. Öğrenmeye teşvik edici politikalar var mı?, neler?
8. Belli bir şirket vizyonu mevcut mu?
9. Performans değerlendirme sisteminde öncelikle hangi değerler göz önüne alınıyor?
10. Bir öğrenme altyapısı, kaynak ve bu iş için ayrılmış zaman mevcut mu?
11. İşletmenin kritik performans standartları (ürün kalitesi, servis kalitesi, personelin yakınlığı gibi) hakkında belirgin tespitler var mı?
12. Organizasyonun yeni bir yetenek kazanması veya yeni bir işe uyum sağlaması nasıl gerçekleştiriliyor?
13. Bireysel eğitim programlarına ve programı alacak kişilere nasıl karar veriliyor?
14. Çalışanlara bireysel gelişmeye önem verildiği fikri nasıl veriliyor?
15. Çalışanların uzun dönemde işletmeye bağlanmaları için ne tür önlemler alınıyor?
16. Gelecekle ilgili planlama yapılırken değişik opsiyonlar (.... gerçekleşirse ne yapacağız) üzerinde alternatif planlar üretiliyor mu?
17. Organizasyonel belleğin oluşması/oluşturulması nasıl sağlanıyor?
18. Yeni verilerin ve bilginin araştırılması, üretilmesi, paylaşılması ve depolanması nasıl sağlanıyor?

