

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

A. SELİM KARAKÖSE

İSTANBUL - Nisan 2018

Peter Drucker; «bir insan için oksijen neyse bir firma içinde para kazanma odur» der. Para kazanmayı bir amaç olarak gören firmalar, hayatın nefes almaktan ibaret olduğunu düşünen insanlar gibidir, bir şeyleri kaçırıyorlardır.

Peter Senge

Yazar Hakkında



Peter M. SENGE

- Stanford Üniversitesi Mühendislik Bölümünde lisans eğitimi
- Massachusetts Institute of Technology'de sosyal sistem modelleri üzerine master
- Massachusetts Institute of Technology'de yönetim üzerine doktora
- Massachusetts Institute of Technology'de öğretim görevlisi
- **Organizasyonel Öğrenme Topluluğu'nun (Society for Organizational Learning- SoL) Başkanı**
- Kitabı, «son yetmişbeş yılın en etkileyici yönetim kitabı» (Harvard Business review, 1997)

cogito

PETER M.
SENGE

beşinci disiplin

öğrenen organizasyon sanatı
ve uygulaması

Cevirenler: Aysegül İldeniz - Ahmet Doğukan - Barış Pala

YKY
YAPI KREDİ YAYINLARI

Önsöz

Mevcut yönetim sistemimiz insanlarımızı mahvetti. insanlar içsel bir motivasyon, kendine saygı, gurur, öğrenme merakı ve öğrenme hazzına sahip olarak doğarlar.Yıkım çocuklukla başlar, üniversitede sürer ve iş hayatında isebilinmesi mümkün olmayan kayıplara sebep olur. **Dr. W. Edwards Deming**

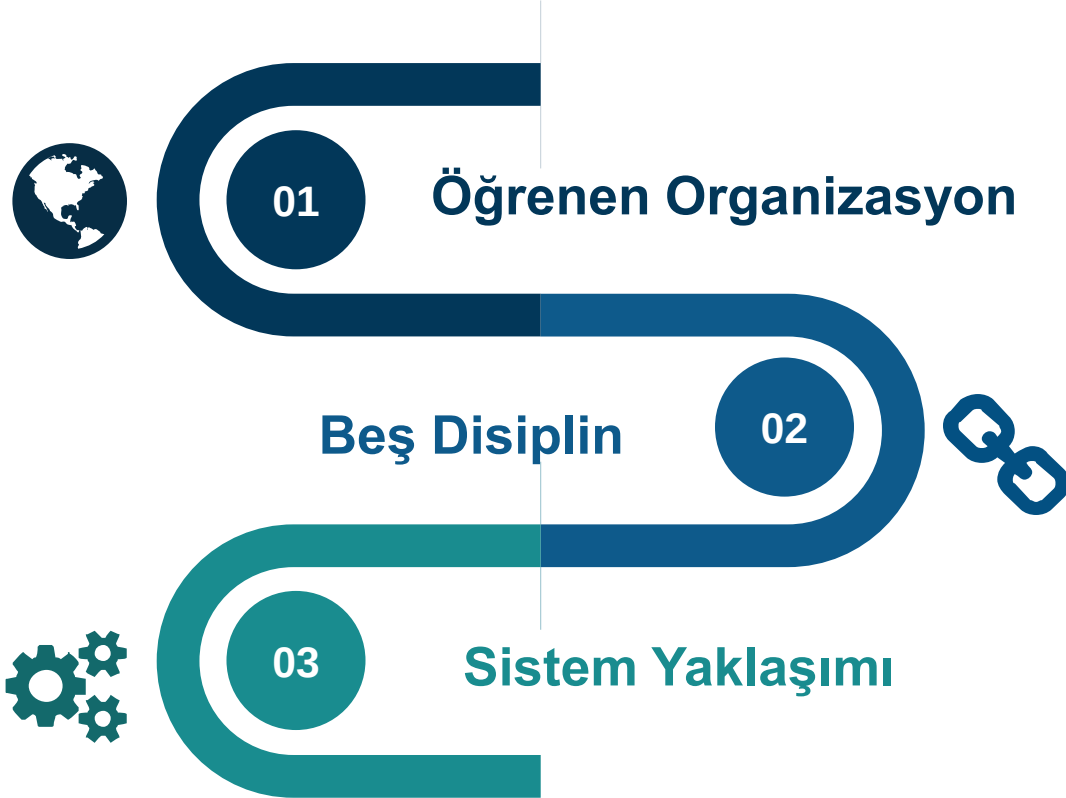
Deming, esas mesele olarak **mevcut yönetim sisteminin dönüşümünü** görüyordu.

Bu dönüşüm, kısa vadeli performans artışlarının peşinde olan yöneticilerin amaçladığından daha öte bir şeydi.

Dönüşüm için **«temel bilgi»** ye ihtiyaç vardı. Bu temel bilgi;

- Değişim teorisi (TKY)
- Sistemi anlamak
- Bilgi teorisi
- Psikoloji özellikle içsel motivasyon

Temel Kavramlar



Öğrenen Organizasyon

Öğrenen bir organizasyon; insanların kendi gerçeklerini nasıl yaratacaklarını keşfettikleri bir yerdir

Öğrenme $\neq$ Bilgi Edinme

Metanoia
(Zihin Ötesi – Aşkınlık)

Öğrenme ile kendimizi yeniden yaratır, dünya ile ilişkimizi yeniden kavrarız.
Öğrenme ile yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletiriz.

- Ayakta kalma
- Adapte olma
- Üretme

Öğrenen organizasyonlar kurarken, varılacak bir hedef veya nihai aşama yoktur. Ancak ömür boyu sürecek bir yolculuktan söz edilebilir

Öğrenen Organizasyon

Bir öğrenen organizasyonun merkezinde **bir zihniyet değişikliği** yatar:

- ❑ Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten **dünyayla bağlı** olarak görmeye,
 - ❑ Problemlerimizi dışardan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten **kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını** görmeye
- yönelen bir zihniyet değişikliği.

Organizasyondaki Öğrenme Yetersizliğinin Sebepleri



"POZİSYONUM NEYSE BEN OYUM" DÜŞÜNCESİ

Organizasyonlarda insanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonları birlikte iş görmesi ile ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Sonuç hayal kırıklığı olduğundan, birinin işi bozduğu varsayılır.



"DÜŞMAN DIŞARIDA" DÜŞÜNCESİ;

İşler ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi.



SORUMLULUK ÜSTLENME KURUNTUSU;

Zor sorunları göğüslemek, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemek ve problemleri bunalıma dönüşmeden çözmek için bir araya gelememe eğilimidir.



OLAYLARA TAKILIP KALMA;

İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bu organizasyonda öğretici öğrenme sürdürülemez.



HAŞLANMIŞ KURBAĞA MESELESİ;

Şirket başarısızlıklarında, hayatta kalmaya yönelik olarak tedricen oluşan tehditlere ters anlamda adapte olmak durumudur. Bir kurbağayı kaynar suya atarsanız hemen sıçrayarak bu durumdan kurtulur. Soğuk suyun içine atar ve suyu ısıtırsanız kurbağa tepki göstermez ve haşlanarak ölür.



TECRÜBE İLE ÖĞRENME HAYALİ;

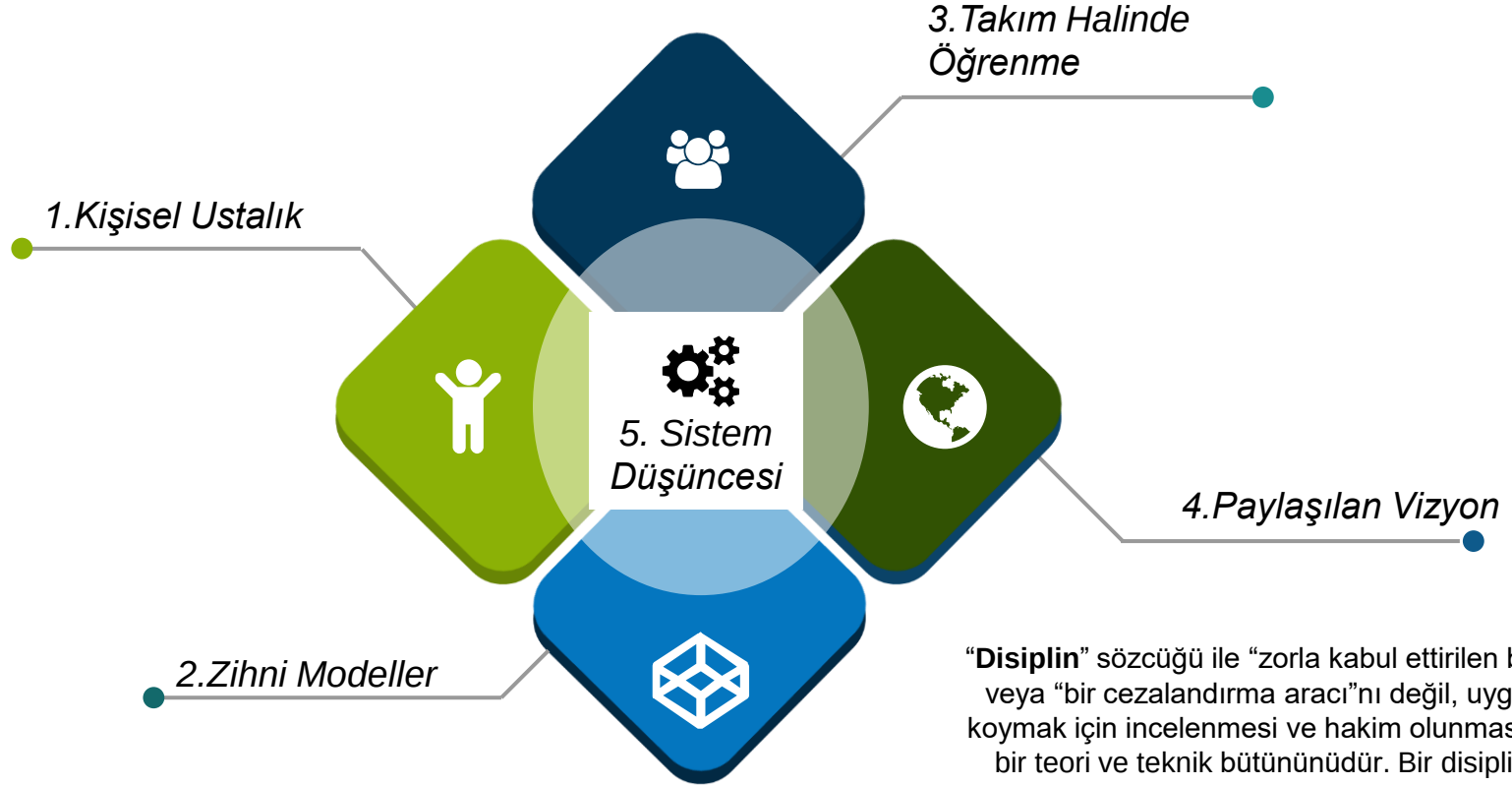
Eğer eylemlerimizin sonuçları öğrenme ufkumuzun ötesinde ortaya çıkıyorsa, tecrübe ile öğrenme olanaksız hale gelir.



YÖNETİCİ TAKIM MİTİ

Çoğu zaman iş dünyasında takımlar zamanlarını kendilerine ait söz geçirecek alan içinde mücadele etmekle geçirir. Ortada bir anlaşmazlık varsa, bu suçlayıcı ve görüşleri kutuplaştırıcı bir tarzda ifade edilir, bu nedenle takım üyelerinin tecrübelerindeki farklılıkların takımın bir bütün olarak öğreneceği tarzda ortaya serilmesi başarılamaz.

Öğrenen Organizasyon için Beş Disiplin



“**Disiplin**” sözcüğü ile “zorla kabul ettirilen bir düzen”i veya “bir cezalandırma aracı”nı değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknik bütünüdür. Bir disiplin, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek bir gelişme yoludur. Bir disiplinin pratiğini yapmak ömür boyu öğrenen kişi olmaktır.

01

KİŞİSEL USTALIK

Kişinin görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırması ve onu derinleştirmesi, enerjisini odaklaştırması, sabrını geliştirmesi ve gerçeği objektif olarak görme disiplini.

Kişisel ustalık disiplini, bir konuda uzman olmaktan daha fazla anlam içerir. Bir organizasyonda bilgiye aç olan, değişik açılardan objektif olarak bilgiyi görebilme becerisine sahip kimseyi ifade eder. Çünkü bir organizasyonun öğrenme kapasitesi, orada çalışanların kapasitesiyle sınırlıdır.

Uyulması gereken pratikler ve ilkeler

- **Kişisel vizyon (istediğimiz şey)**
Önemli olanın, sürekli aydınlığa kavuşturulması
- **Gerçeğe bağlılık**
Mevcut gerçekliği daha açık görebilmenin sürekliliği
- **Yaratıcı gerilim**
Vizyon ile mevcut gerçekliğin yanyan gelmesi
- **Akılla sezginin birbirine kaynaşması**
Öngörü
- **Şefkat**
Sistemleri daha iyi tanıyıp, ilişkiler kavrandıkça empati ve şefkat gelişir
- **Bütüne bağlılık**
Aidiyet
- **Dünya ile bağlantılı oluşumu görmek.**

Zihinsel modelleri olmayan bir sistem düşüncesi kanatsız uçaklara benzer.

- ✓ Zihnimizde iyice, yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve işaretler, dünya anlayışımızı ve eylemlerimizi etkiler.
- ✓ Zihni modellerle çalışma disiplini, bu etkilerden sıyrılarak açık görüşlü olmayı gerektirir.
- ✓ Zihni modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekir.
- ✓ Sorgulama ile savunmayı dengeleyen “öğrenmeli” konuşmalar yapma yeteneği önem taşımaktadır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncülerini etkili bir şekilde sunar ve bu düşüncüyü başkalarının etkisine açarlar.

03

PAYLAŞILAN VİZYON

Paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Örgütteki insanların kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır. Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.

- ✓ Gerçek (sahici) bir görme gücü (vizyon) varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Ne var ki, birçok liderin sahip bulunduğu kişisel vizyonlar, bir örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmeden kalırlar.
- ✓ Çoğu kez bir şirketin paylaşılan vizyonu bir liderin karizması etrafında veya herkesi geçici olarak harekete geçiren bir kriz çevresinde döner. Ama seçme olanağı olduğunda çoğu kişi sadece kriz zamanında değil, her zaman için yüce bir amacın peşinden gitmeyi tercih eder.
- ✓ Paylaşılan vizyon uygulaması, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsar. Bu resimlerdir gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik eden, sadece itaat duygusu değil.

04

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME

Bu disiplin, diyalogla başlar; bireylerin varsayımlarını askıya alıp, gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesidir.

1. Karmaşık sorunlar üzerine içgörüselsel bir düşünme ihtiyacı vardır. Burada takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir.
2. Yenilikçi, eşgüdömlü eyleme ihtiyaç vardır. Organizasyonlarda oluşan takımlar aynı türden ilişkiyi gerçekleştirir, ortada bir operasyonel güven vardır ve takımın her mensubu takımın öbür üyelerinin bilincinde kalır ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekillerde davranacaklarına güvenilir.
3. Takım mensuplarının öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Örneğin, üst düzeylerdeki 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.

Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez.

Sistem düşüncesi öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek bize bütünün parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu sürekli olarak hatırlatır.

Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun en ince yönünü anlaşılır kılar: bireylerin kendilerini ve dünyalarını yeni kavrama yolu.

Sistem düşüncesi, bir bütünü görme disiplindir.

- Şeylerden çok karşılıklı ilişkileri,
- Statik “enstantane”lerden çok değişim düzenlerini görmek için bir çerçevedir, genel prensipler kümesidir.

Öğrenen Organizasyon için Beş Disiplin

Beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşır. Bu zor bir iştir, çünkü yeni araçları birbiriyle bütünleştirmek onların her birini ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur.

Ama bu çabanın karşılığı çok büyük olacaktır. İşte bu nedenle sistem düşüncesi beşinci disiplindir.

Sistem Düşüncesinin Yapı Taşları

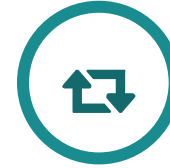
- Doğrusal sebep-sonuç zincirini görmektense karşılıklı ilişkileri görmek,
- Anlık resmi görmektense, değişim sürecini görmek.



- Pekiştirici Geribildirim
Küçük eylemler & Büyük sonuçlar (takdir-performans ilişkisi)
- Dengeleyici Geribildirim
İstikrar ve direnç kaynakları
- Gecikmeler



- Nedensellik döngülerini kavramak
- Gerçeklik döngülerden oluşur ama biz düz çizgileri görürüz.
 - Sistemi görebilmek onun işleyişini etkileme olanağı verir.



Beşinci Disiplinin Yasaları



Bugünün problemleri dünün çözümlerinden kaynaklanır.

Dönem satışlarında ani düşüş – Geçen döneme ait indirim kampanyasının sonucudur. (Halı altındaki yılanı kovalayan sufi hikayesi)



Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistem de o sıklıkla geriye itecektir. (Dengeleyici döngü)

Ürün piyasada çekiciliğini kaybeder. Reklama daha çok para ve satış fiyatlarında indirim, müşteriye geçici bir süre getirir ama çok para harcanmıştır. Tasarruf tedbirleri ve daha ilerisinde kalitede düşüş



Davranış kötü sonuçlardan önce iyi sonuçlar doğurur. (Dengeleyici döngüde zaman)

Düşük kaldıraç gücüne sahip müdahaleler, kısa dönemde sonuç verdikleri için daha çok çekicidirler. Tipik bir çözüm ile başlangıçtaki belirtiler ortadan kalkabilir ama sorunun bir başkası veya daha kötüsü tekrar ortaya çıkana kadar (septomatik)



Bir sorundan kolay çıkış normal olarak o soruna tekrar geri götürür.

Sorunları en iyi bildiğimiz en kolay yöntemlerle çözdüğümüzü sanırız. (Sokak lambasının altında evinin anahtarını arayan sarhoş hikayesi)

Beşinci Disiplinin Yasaları



Tedavi hastalıktan kötü olabilir.

İşin yükünü müdahaleciye yükleme - Sistemsiz çözümler uygulamak, uzun dönemde ortaya çıkan ve kendini gizleyen olumsuz sonuçların çözümü için zorunluluk ve bağımlılık haline gelir. Bölgesel ekonomik politikalar yöre halkını yardıma muhtaç durumda bırakır. (İş stresi ile içkiye başlayıp, özgüven eksikliği ve stres artışı ile sonuçlanır ve daha çok ime eğilimi ile kısır döngü)



Daha hızlı daha yavaştır.

Optimal hız mümkün olan en hızlı büyüme oranının çok altındadır. Kaplumbağa yavaştır ama yarışı kazanır.



Neden ve sonuç zaman ve uzamda birbiriyle yakından ilintili değildir.

İmalat hattında bir sorun varsa, nedeni imalat hattında ararız. Sistemlerde gerçekliğin mahiyeti ile bizim bu gerçeklik hakkında düşünme yollarımız arasındaki uyumsuzluğun sebebi; neden ile sonucu yakın kabul etmemizdir.



Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir ancak en yüksek kaldıraç gücüne sahip olanlar çoğu kez en az göze görünür olanlardır.

Yüksek kaldıraç gücü en az çabayla kalıcı ve önemli iyileştirmeyi sağlayacak değişiklik
Bunu bulmak için ise olaylar yerine yapılar, anlık fotoğraf yerine değişim süreci üzerinde çalışmak.

Beşinci Disiplinin Yasaları



Hem pastanız olur, hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil.

Bazen en Kördüğüm ikilemler bile sistem görüş açısından kalktığında ikilem olmaktan çıkar. Düşük maliyet ve yüksek kalite ikilemi



Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edilmez.

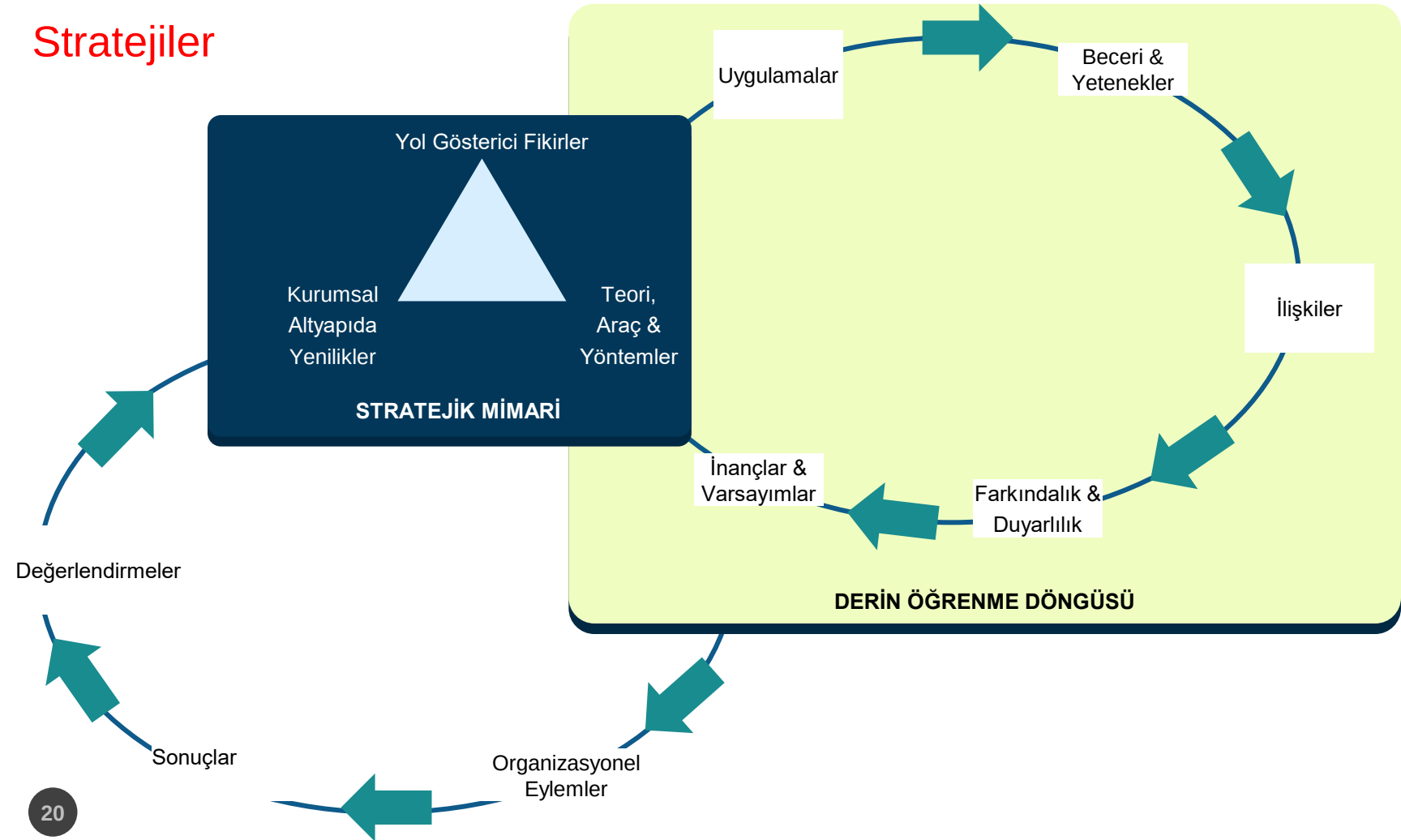
Yaşayan sistemlerin bütünlüğü vardır, karakterlerini bütünden alırlar. Üç Kör ve fil hikayesi... şirketlerdeki pazarlama, imalat ve ar-ge departmanlarının sorunlara farklı bakması ve bütünü görememesi.



Kabahat yükleme diye bir şey yoktur.

Sorunlarımızdan ötürü kabahati kendi dışımızdaki koşullara yükleme eğilimi taşıyız rakiplerimiz piyasa şartları, hükümet gibi. Bizim dışımız diye bir şey yoktur, herşey sistemin bir parçasıdır. Çare sizin düşmanınızla olan ilişkidir.

Stratejiler



Artık birinin tepeden düşünüp bulması ve organizasyonda geri kalan herkesin büyük stratejistin emirlerini izliyor olması mümkün değildir.

**Gelecekte rakiplerinizden daha hızlı öğrenme yeteneği,
tutunulabilir tek rekabet avantajı olacaktır.**

P. M. Senge

Teşekkürler...