



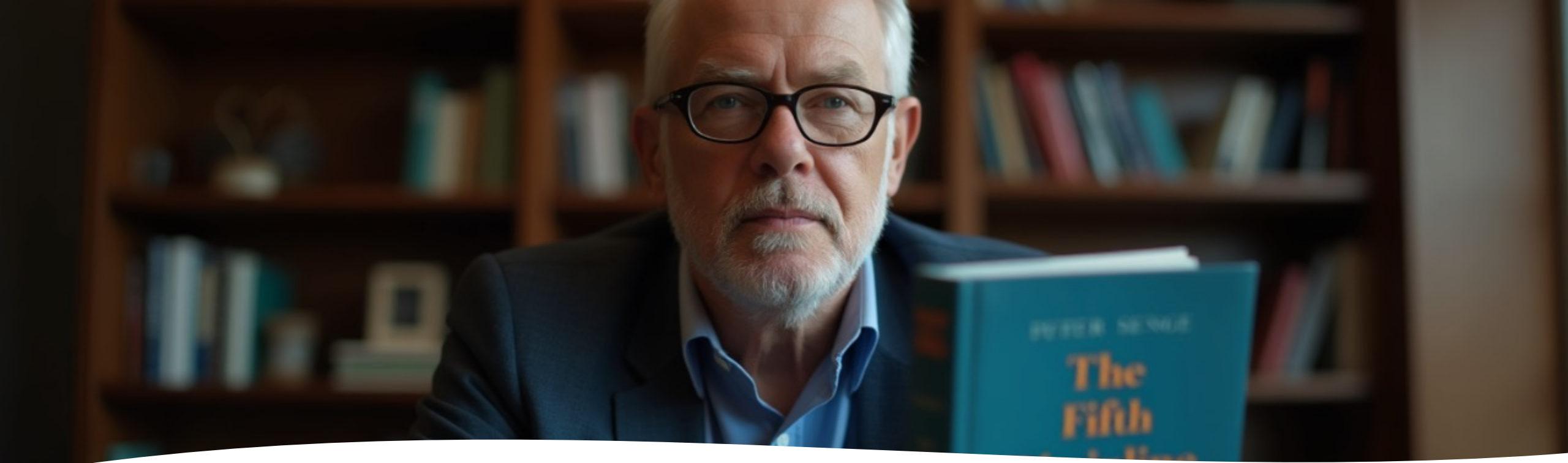
Öğrenen Organizasyonlar

Serdar Salepcioğlu

Aralık 2024

Öğrenen Organizasyon Nedir?

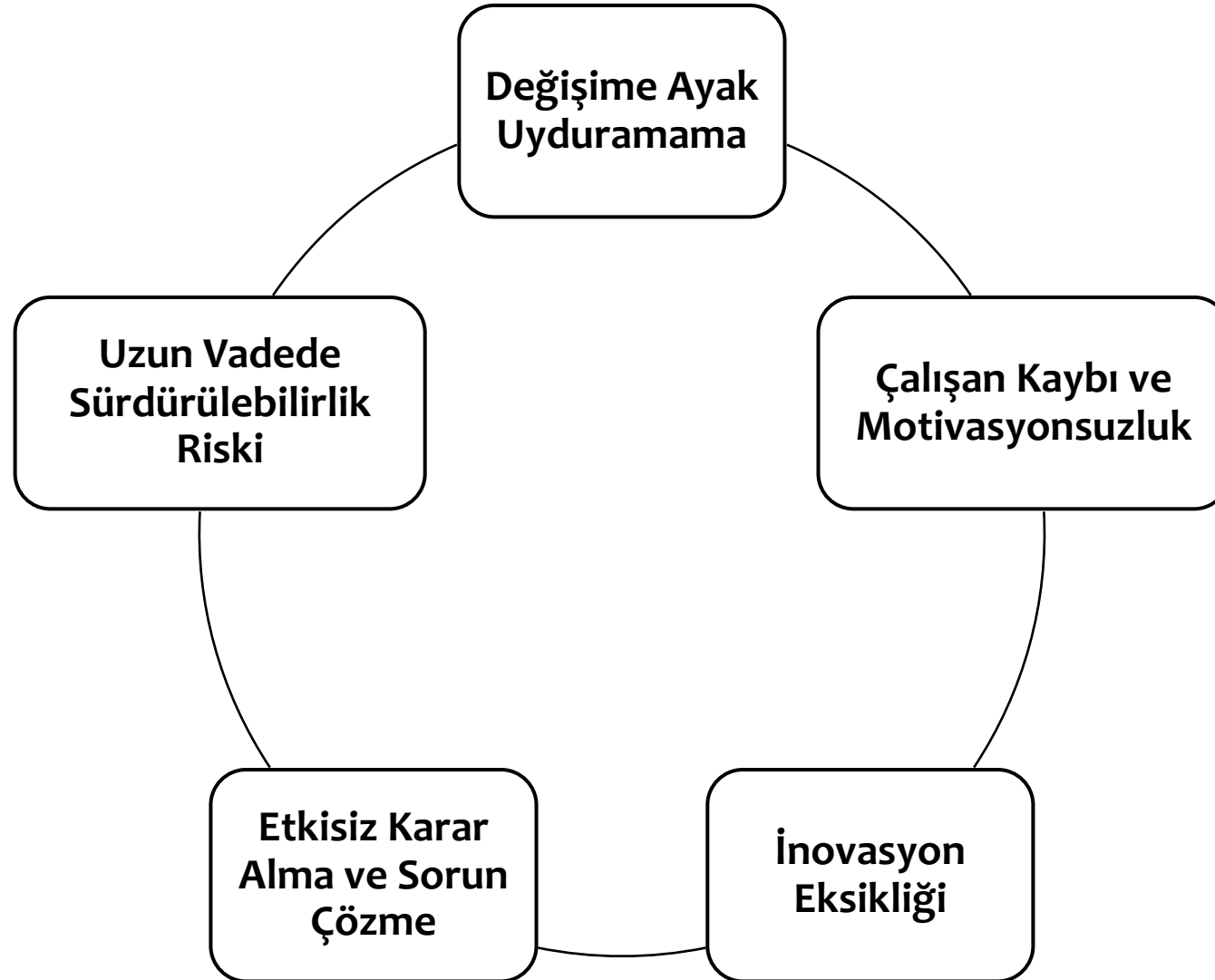
Öğrenen organizasyon, bireylerin ve ekiplerin sürekli olarak bilgi ve yeteneklerini geliştirdiği, bu öğrenme sürecini organizasyonun tamamına yaydığı ve değişen koşullara uyum sağlamak için kendini sürekli yenileyen bir organizasyon türüdür.



Öğrenen Organizasyon Nedir?

"İnsanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için sürekli olarak kapasitelerini artırdıkları, yeni ve genişletilmiş düşünme biçimlerinin teşvik edildiği, kolektif hırsların serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak birlikte öğrenmeyi öğrendiği yer." Peter Senge- 5. Disiplin

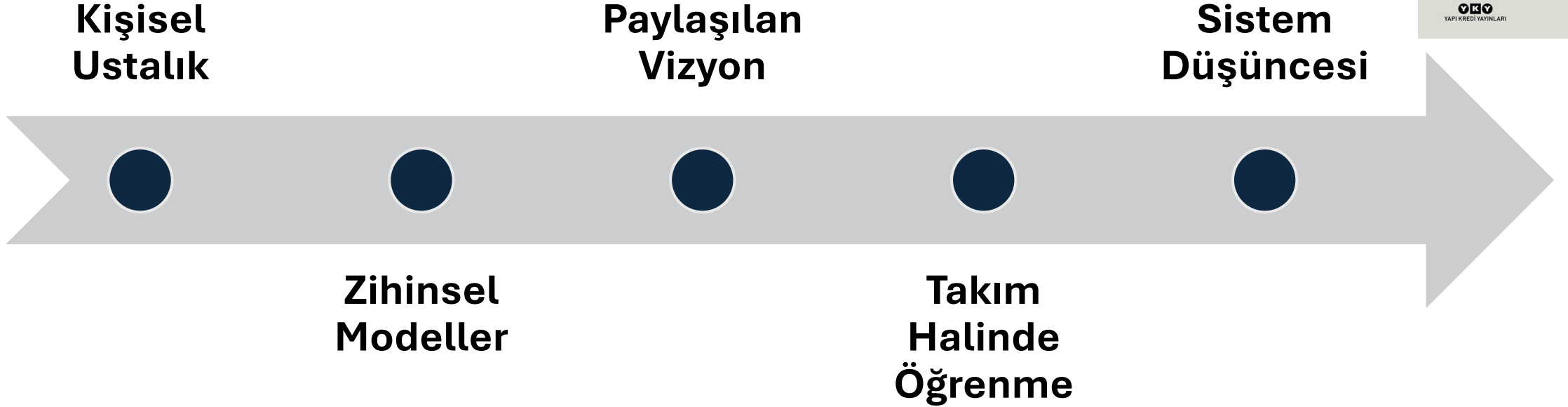
Öğrenen Organizasyon Olmamanın Zararları



Öğrenen Organizasyon Olmanın Kazanımları



Peter Senge' nin Beş Disiplin Modeli



Peter Senge' nin Beş Disiplin Modeli

1. Kişisel Ustalık (Personal Mastery):

Tanım: Bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirme ve sürekli öğrenme becerisi.

Özellikler:

Çalışanların kişisel hedeflerini netleştirmesi ve bu hedeflere ulaşmak için sürekli çaba göstermesi.

Organizasyonun vizyonu ile bireysel hedeflerin uyumlu hale getirilmesi.

Uygulama:

Çalışanlara eğitim, gelişim fırsatları ve öğrenme kaynakları sunarak bireysel ustalıklarını geliştirmelerine olanak tanıyabilirsiniz.



Peter Senge' nin Beş Disiplin Modeli

2. Zihinsel Modeller (Mental Models):

Tanım: İnsanların dünyayı anlamak ve olayları yorumlamak için kullandıkları varsayımlar, inançlar ve düşünce kalıpları.

Özellikler:

Bu varsayımları sorgulamak ve yenilikçi düşünceyi teşvik etmek.

Eski kalıplardan kurtularak daha açık ve yaratıcı bir düşünce yapısı geliştirmek.

Uygulama:

Çalışanların mevcut varsayımlarını fark etmelerini sağlamak için açık tartışma ortamları oluşturun ve yeni perspektifleri teşvik edin.



Peter Senge' nin Beş Disiplin Modeli

3. Paylaşılan Vizyon (Shared Vision):

Tanım: Organizasyonun tüm üyeleri tarafından benimsenen ortak bir hedef veya amaç.

Özellikler:

Çalışanların organizasyonun vizyonuna kendilerini bağlı hissetmesi.

Vizyonun yalnızca üst yönetim tarafından değil, herkes tarafından sahiplenilmesi.

Uygulama:

Tüm çalışanların katkıda bulunabileceği bir vizyon oluşturun ve bu vizyonu düzenli olarak hatırlatarak canlı tutun.



Peter Senge' nin Beş Disiplin Modeli

4. Takım Halinde Öğrenme (Team Learning):

Tanım: Ekiplerin birlikte öğrenme kapasitesini artırarak daha etkili sonuçlara ulaşması.

Özellikler:

Ekip içindeki bireylerin birbirlerinden öğrenmesi ve kolektif bir zeka oluşturması.

Açık iletişim ve iş birliğinin teşvik edilmesi.

Uygulama:

Ekiplerin birlikte sorun çözmesini sağlayacak atölyeler, toplantılar veya projeler düzenleyin. Aktif dinleme ve geri bildirim kültürünü geliştirin.



Peter Senge' nin Beş Disiplin Modeli

5. Sistem Düşüncesi (Systems Thinking):

Tanım: Organizasyonu bir bütün olarak görmek ve parçalar arasındaki ilişkileri anlamak.

Özellikler:

Organizasyondaki sorunların kök nedenlerini anlamak ve uzun vadeli çözümler geliştirmek.

Parçaların birbiriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu analiz etmek.

Uygulama:

Organizasyondaki süreçleri ve yapıların birbirine nasıl bağlı olduğunu göstermek için sistem diyagramları veya modeller oluşturun.



Peter Senge' nin Beş Disiplin Modeli



Bu beş disiplin, bireysel öğrenmeden ekip çalışmasına ve organizasyonun genel vizyonuna kadar her seviyede öğrenme ve gelişimi destekler. Senge'ye göre, bu disiplinler birbirini tamamlar ve organizasyonun sürekli öğrenen bir yapıya dönüşmesini sağlar.

Öğrenen Organizasyon Değerlendirme Envanteri

Öğrenen Organizasyon Değerlendirme Envanteri

Amaç: Bu envanter, organizasyonumuzun öğrenme kapasitesini ve kültürünü değerlendirmek için hazırlanmıştır. Lütfen her soruyu dikkatlice okuyun ve organizasyonunuzdaki mevcut durumu en iyi yansıtan cevabı seçin.

Cevaplama Ölçeği:

1. Hiç Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

Çalışanlara bireysel gelişimlerini desteklemek için düzenli eğitim ve gelişim fırsatları sunuluyor.

4.5

Organizasyon, çalışanların kişisel hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmaları için destek sağlıyor.

4.0

Çalışanlar, işlerini daha iyi yapmak için sürekli olarak yeni şeyler öğrenmeye teşvik ediliyor.

4.0

Organizasyon, çalışanların güçlü yönlerini geliştirmelerine olanak tanıyor.

4.5

4.3

Hiç Katılmıyorum

Tamamen Katılıyorum

Değerlendirme

Her bir disiplin için soruların ortalama puanını hesaplayarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilirsiniz.

4 ve 5 ağırlıklı cevaplar: Organizasyon bu disiplinde güçlüdür.

3 ağırlıklı cevaplar: Geliştirme alanları mevcuttur.

1 ve 2 ağırlıklı cevaplar: Bu disiplin organizasyonda zayıf bir şekilde temsil edilmektedir ve iyileştirme gerektirir.



Ek Notlar- 7 Öğrenme Yetersizliği

7 öğrenme yetersizliği

1. Benimle İlgisi Yok (Ben ve Sorunum Ayrı)

Tanım: İnsanlar, organizasyondaki sorunları kendilerinden bağımsız görür ve kişisel bir sorumluluk hissetmez.

Sonuç: Çalışanlar, yalnızca kendi görev alanlarına odaklanır ve organizasyonun bütünsel başarısına katkıda bulunmaz.

Örnek: "Bu sorun benim değil, yönetimin sorunu."



7 öğrenme yetersizliği

2. Dış Güçlerin Kurbanı Olmak

Tanım: İnsanlar, başarısızlıklarının veya sorunlarının dış faktörlerden kaynaklandığını düşünür.

Sonuç: Kurban zihniyeti, bireylerin ve organizasyonların kontrolü ele almasını engeller.

Örnek: "Pazarda çok fazla rekabet olduğu için başarılı olamıyoruz."



7 öğrenme yetersizliği

3. Proaktif Olmak Yerine Reaktif Olmak

Tanım: Organizasyonlar, sorunları önceden tahmin edip önlem almak yerine, sorunlar ortaya çıktıktan sonra tepki verir.

Sonuç: Sürekli kriz yönetimi yapılır ve uzun vadeli stratejik planlama ihmal edilir.

Örnek: "Sorun ortaya çıkınca çözüm buluruz."



7 öğrenme yetersizliği

4. Öğrenme ve Deneyim Arasındaki Uzaklık

Tanım: İnsanlar eylemlerinin sonuçlarını hemen göremez; bu nedenle, öğrenme süreci kesintiye uğrar.

Sonuç: Uzun vadeli etkiler gözden kaçır ve kısa vadeli düşünce hâkim olur.

Örnek: "Şimdi karar verelim, sonuçları daha sonra değerlendiririz."



7 öğrenme yetersizliği

5. Tavukla Yumurta İkilemi: 'Düşman Dışarıda'

Tanım: Organizasyonlar, sorunlarının sebebini dış faktörlerde veya rakiplerde arar.

Sonuç: İçsel sorunlar göz ardı edilir ve organizasyon kendini geliştirme fırsatını kaybeder.

Örnek: "Rakiplerimiz yüzünden satışlarımız düştü."



7 öğrenme yetersizliği

6. Değişim Yanılsaması

Tanım: Organizasyonlar, yalnızca yüzeysel değişiklikler yaparak gerçek bir dönüşüm sağladıklarını düşünür.

Sonuç: Derinlemesine değişim gerçekleşmez ve aynı sorunlar tekrar ortaya çıkar.

Örnek: "Yeni bir yazılım aldık, artık her şey yolunda olacak."



7 öğrenme yetersizliği

7. Kaynar Kurbağa Sendromu

Tanım: İnsanlar veya organizasyonlar, yavaş yavaş kötüleşen durumlara alışır ve tepki vermez.

Sonuç: Sorunlar büyüyene kadar fark edilmez ve müdahale için çok geç kalınır.

Örnek: "Performansımız bir süredir düşüyor, ama bu büyük bir problem değil."



7 öğrenme yetersizliği



Bu 7 öğrenme yetersizliği, organizasyonların kendi içindeki sorunları görmesini ve çözmesini engeller. Senge, bu yetersizlikleri aşmanın yolunun sistem düşüncesi ve öğrenen organizasyon kültürünü benimsemekten geçtiğini vurguluyor.

Organizasyonlar, bu yetersizliklerin farkına varıp onları aşmayı başardığında, daha esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşabilir.



Ek Notlar- Sistem Düşüncesi Yasaları

Sistem Düşüncesi Yasaları

1. Bugünün sorunları, dünün "çözümlerinden" kaynaklanır.

Bir sorunu çözmek için alınan kararlar, çoğu zaman başka bir soruna yol açabilir.

Sistemler birbirine bağlıdır ve bir alanda yapılan değişiklik, başka bir alanda beklenmedik etkiler yaratabilir.

Örneğin: Maliyetleri düşürmek için personel azaltılması, çalışan motivasyonunu düşürerek üretkenliği olumsuz etkileyebilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

2. Ne kadar çok iterseniz, sistem o kadar çok geri iter.

Sistemler, kendilerini dengelemeye çalışan doğal bir dirence sahiptir.

Bir hedefe ulaşmak için aşırı çaba göstermek, sistemin karşı koymasına neden olabilir.

Örneğin: Satışları artırmak için agresif pazarlama yapmak, müşterilerde olumsuz bir izlenim yaratabilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

3. Davranış, zaman içinde değişimle daha iyi anlaşılır.

Sistemler, kısa vadeli sonuçlarla değil, uzun vadeli etkilerle değerlendirilmelidir.

Hızlı çözümler genellikle uzun vadede daha büyük sorunlara yol açabilir.

Örneğin: Hızla büyümek isteyen bir şirket, uzun vadede kalite sorunlarıyla karşılaşabilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

4. Daha hızlı gitmek, genelde daha yavaş gitmektir.

Hızlı sonuç almak için yapılan aceleci müdahaleler, genellikle sistemi karmaşılaştırır ve ilerlemeyi yavaşlatır.

Sabırlı ve stratejik bir yaklaşım, uzun vadede daha etkili sonuçlar getirir.

Örneğin: Yeni bir ürünü aceleyle piyasaya sürmek, eksiklikler nedeniyle müşteri kaybına neden olabilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

5. Neden ve sonuç, zaman ve mekânda birbirinden uzaktır.

Bir eylemin sonuçları, genellikle farklı bir zamanda ve yerde ortaya çıkar.

Sistemlerin karmaşıklığı nedeniyle, bir kararın etkilerini hemen görmek mümkün olmayabilir.

Örneğin: Çevreye zarar veren bir üretim süreci, yıllar sonra ortaya çıkan çevresel felaketlere neden olabilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

6. Küçük değişiklikler büyük sonuçlar doğurabilir.

Sistemlerde, doğru yerde yapılan küçük bir müdahale, büyük bir etki yaratabilir.

Bu, "kaldıraç noktası" olarak adlandırılır ve sistemin en etkili şekilde değiştirilebileceği yerdir.

Örneğin: Çalışanların motivasyonunu artırmak için uygulanan küçük bir ödül sistemi, genel performansı büyük ölçüde iyileştirebilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

7. Sorunların çözümünden önce kötüleşmesi gerekebilir.

Sistemlerde yapılan değişiklikler, kısa vadede sorunları daha kötü hale getirebilir.

Ancak bu durum, uzun vadeli iyileşme için gerekli bir süreç olabilir.

Örneğin: Yeni bir yazılım sistemine geçişte başlangıçta verimlilik düşebilir, ancak uzun vadede süreçler daha iyi hale gelir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

8. Kolay çözümler genellikle problemi daha da büyütür.

Hızlı ve yüzeysel çözümler, genellikle sorunun temel nedenlerini ele almaz.

Bu tür çözümler, uzun vadede daha büyük sorunlara yol açabilir.

Örneğin: Çalışan şikayetlerini görmezden gelmek, zamanla iş gücü kaybına neden olabilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

9. Sistemler kendi kendini organize eder.

Sistemler, genellikle dış müdahale olmadan kendi dengesini bulmaya çalışır.

Sistemin doğal akışını anlamak ve bu akışı desteklemek, daha etkili sonuçlar doğurabilir.

Örneğin: Çalışanlar arasında iletişimi artırmak, doğal bir iş birliği ortamı yaratabilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları

10. Bir fili ikiye bölemezsiniz.

Karmaşık sistemler, bir bütün olarak ele alınmalıdır; parçaları ayrı ayrı analiz etmek yeterli değildir.

Sistemin tüm bileşenleri birbiriyle bağlantılıdır ve bir parçanın değişimi, diğerlerini etkiler.

Örneğin: Organizasyonda bir departmanın performansını artırmak için yapılan değişiklikler, diğer departmanların verimliliğini düşürebilir.



Sistem Düşüncesi Yasaları



Senge'nin *Sistem Düşüncesi Yasaları*, organizasyonların karmaşık yapıları anlamalarına ve sorunları daha etkili bir şekilde çözmelerine yardımcı olur.

Bu yasalar, kısa vadeli çözümler yerine uzun vadeli stratejik düşünmeyi teşvik eder ve organizasyonların sürdürülebilir başarı elde etmesini sağlar.



Faydalı olması dileğiyle,
Serdar Salepcioğlu

<https://www.linkedin.com/in/ssalepcioglu/>