

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**TAKIM HALİNDE ÖĞRENME LABORATUVAR ÇALIŞMALARI
VE FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Mahmut YALÇIN
01712023**

İSTANBUL, 2006

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**TAKIM HALİNDE ÖĞRENME LABORATUVAR ÇALIŞMALARI
VE FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Mahmut YALÇIN
01712023**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER	İ
ŞEKİL LİSTESİ	V
TABLO LİSTESİ	VI
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME LABORATUVARI

1.1. Öğrenen Organizasyonlar.....	3
1.1.1. Tanım ve Kavram.....	3
1.1.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	5
1.2. Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı	7
1.2.1. Düşünsel Modeller	9
1.2.1.1. Tanım ve Kavram.....	10
1.2.1.2. Düşünsel Modeller Disiplininin Araçları	11
1.2.1.2.1. Sol Sütun	12
1.2.1.2.1.1. Tanım ve Kavram.....	12
1.2.1.2.1.2. Sol Sütun Örneği.....	14
1.2.1.2.2. Sonuç Çıkarma Merdiveni.....	16
1.2.1.3. Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme.....	18
1.2.2. Sistem Düşüncesi	19
1.2.2.1. Tanım ve Kavram.....	19
1.2.2.2. Sistem Düşüncesi Disiplini Araçları	20
1.2.2.2.1. Nedensellik Döngüleri.....	21
1.2.2.2.1.1. Tanım ve Kavram.....	21
1.2.2.2.1.2. Nedensellik Döngüleri ile İlgili Bir Örnek.....	22
1.2.2.2.1.3. Nedensellik Döngülerinin Türleri	23
1.2.2.2.1.3.1. Pekiştirici Nedensellik Döngüleri.....	23
1.2.2.2.1.3.2. Dengeleyici Nedensellik Döngüleri.....	24
1.2.2.2.1.4. Nedensellik Döngülerinde Gecikme Olgusu.....	25
1.2.2.2.2. Sistem Temel Örnekleri.....	26
1.2.2.2.2.1. Tanım ve Kavram.....	26
1.2.2.2.2.2. En Sık Karşılaşılan Sistem Temel Örnekleri.....	27
1.2.2.2.2.2.1. Sıkıntıyı Kaydırma	28

1.2.2.2.2.2. İşlemi Gecikmeyle Dengeleme	30
1.2.2.2.2.3. Büyüme Sınırları.....	30
1.2.2.2.2.4. Ortak Mallar Trajedisi	31
1.2.2.2.2.5. Rastlantısal Rakipler	32
1.2.3. Paylaşılan Vizyon.....	32
1.2.4. Kişisel Yetkinlik.....	35
1.2.4.1. Yaratıcı Gerilim	36
1.2.5. Laboratuvar Araçlarını Kullanmak	37
1.2.5.1. Diğer Laboratuvar Araçları	38
1.2.5.1.1. Neden Analizi ve Uygulama Tablosu.....	38
1.2.5.1.1.1. Neden Analizi Örneği	39
1.2.5.1.1.2. Uygulama Tablosu Örneği	40
1.2.5.1.2. Takım Hizalanma Çizelgesi.....	40
1.2.5.1.3. Kişisel Hizalanma Çizelgesi	41
1.2.5.1.4. Sosyal İlişki Ağı	41

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME LABORATUVAR ÇALIŞMASI

2.1. Araştırmanın Amacı	43
2.2. Araştırma Yöntemi.....	43
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	44
2.4. Firma Bilgisi	45
2.5. Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Uygulaması	45
2.5.1. Program Hedefleri	46
2.5.2. Performans Beklentileri	47
2.6. Düşünsel Modeller	47
2.6.1. Düşünsel Modeller Disiplini Araçları	49
2.6.1.1. Sol Sütun	49
2.6.1.2. Sonuç Çıkarma Merdiveni	54
2.6.1.3. Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme.....	63
2.7. Sistem Düşüncesi	77
2.7.1. Sistem Düşüncesi Disiplini Araçları	87
2.7.1.1. Nedensellik Döngüleri	87
2.7.1.2. Sistem Temel Örnekleri	90
2.7.2. Sistem Düşüncesi & Düşünsel Modeller Uyumu.....	97
2.8. Paylaşılan Vizyon ve Kişisel Yetkinlik.....	101
2.9. Laboratuvar Araçlarını Kullanmak	116

2.9.1.	Neden Analizi ve Uygulama Tablosu	124
2.10.	Öğrenen Organizasyon Takım Çalışmaları	129
2.10.1.	Takım Yapıları	129
2.10.1.1.	Konu Seçimi	129
2.10.1.2.	Üye Seçimi	130
2.10.1.3.	Vizyon Seçimi	131
2.10.1.3.1.	Vizyonla İlgili Ön Hazırlık	131
2.10.1.3.2.	Vizyon Seçiminde Dikkat Edilecek Hususlar	132
2.10.2.	Oluşturulan Takımlar	132
2.10.2.1.	Takım Bilgileri	135
2.10.2.1.1.	Birinci Dönem Takımları	135
2.10.2.1.1.1.	Mevduat Artış Takımı – Mevduat Arıları	135
2.10.2.1.1.2.	Bankacılık Hizmet Gelirlerinin Arttırılması Takımı – Kâr Topu	136
2.10.2.1.1.3.	Kredi Tahsilat Artış Takımı – Amansız Takip	136
2.10.2.1.2.	İkinci Dönem Takımları	137
2.10.2.1.2.1.	Ankara Şubesi – Pozitif Güç	137
2.10.2.1.2.2.	Manisa Şubesi – Kârlı Spil	137
2.10.2.1.2.3.	Konya Şubesi – Kartallar Yüksek Uçar	138
2.10.2.1.2.4.	Sakarya Şubesi – Kâr Karıncaları	138
2.10.2.1.2.5.	Pendik Şubesi – Pendik Fatihleri	138
2.10.2.1.2.6.	Kurumsal Premium Müşteri Sayısının Arttırılması Takımı	139
2.10.2.1.2.7.	Bireysel Premium Müşteri Sayısının Arttırılması Takımı	139
2.10.2.1.2.8.	Operasyon Sürelerinin Kısaltılması Takımı – Rüzgâr Gibi	139
2.10.2.1.3.	Üçüncü Dönem Takımları	140
2.10.2.1.3.1.	İkitelli Şubesi – Hinterlandrover	140
2.10.2.1.3.2.	Gaziosmanpaşa Şubesi – Honey Money	140
2.10.2.1.3.3.	Karaman Şubesi – Cesur Yüreklere	141
2.10.2.1.3.4.	Malatya Şubesi – Battalgazi Destanı	141
2.10.2.1.3.5.	Kahramanmaraş Şubesi – Impossible is nothing for us	141
2.10.2.1.3.6.	Bolu Şubesi – Bolulu Mevduat Ustaları	142
2.10.2.1.3.7.	Sultanbeyli Şubesi – Kârın Sultanları	142
2.10.2.1.3.8.	Kayseri Şubesi – Erciyes Feneri	143
2.10.2.1.3.9.	Gişe Önü Bekleme Sürelerinin Kısaltılması – Sıra dışı	143
2.10.2.1.3.10.	Müşteri Memnuniyeti – Seratak	143
2.10.2.1.3.11.	POS Müşteri Verimliliğinin Arttırılması – Mazeret Yok	144
2.10.2.1.3.12.	Teftiş Kurulu Başkanlığı – Simyacı Üstatlar	144
2.10.2.1.3.13.	İdari İşler Bölümü – 4-4-2	144

2.10.3. Takım Çalışmaları.....	145
2.10.3.1. Takım Bilgileri.....	145
2.10.3.2. Kullanılan Araçlar.....	145
2.10.3.2.1. Takım Hizalanma Çizelgesi.....	145
2.10.3.2.2. Eylem Planı.....	145
2.10.3.2.3. Odaklanma Noktaları.....	145
2.10.3.2.4. Neden Analizi.....	146
2.10.3.2.5. Toplantı Devam Çizelgesi.....	146
2.10.3.2.6. Toplantı Tutanağı.....	146
2.10.3.2.7. Sosyal İlişki Ağı.....	146
SONUÇ.....	147
KAYNAKLAR.....	150
EK 1: Uygulama Tablosu Örneği.....	153
EK 2: Takım Hizalanma Çizelgesi Örneği.....	154
EK 3: Takım Eylem Planı Örneği.....	160
EK 4: Odaklanma Noktaları Örneği.....	163
EK 5: Neden Analizi Örneği.....	164
EK 6: Toplantı Devam Çizelgesi Örneği.....	165
EK 7: Toplantı Tutanağı Örneği-1.....	167
EK 8: Toplantı Tutanağı Örneği-2.....	169
EK 9: Toplantı Tutanağı Örneği-3.....	170
EK 10: Sosyal İlişki Ağı Örneği.....	172

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Sonuç Çıkarma Merdiveni.....	17
Şekil 1.2. Belirtme ve sorgulamayı dengeleme	19
Şekil 1.3. Nedensellik Döngüsü.....	23
Şekil 1.4. Nedensellik Döngüsünde Gecikme	25
Şekil 1.5. Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği	29
Şekil 1.6. Yaratıcı Gerilim.....	37
Şekil 1.7. Neden Analizi	40
Şekil 2.1. Ayşe Hanım'ın Sonuç Çıkarma Merdiveni	56
Şekil 2.2. Mustafa Bey'in Sonuç Çıkarma Merdiveni.....	56
Şekil 2.3. Sonuç Çıkarma Merdiveni.....	60
Şekil 2.4. Sorunlara üç düzeyde bakmak.....	84
Şekil 2.5. Digitone Ampul Harcaması.....	86
Şekil 2.6. Sistem Döngüleri Şablonu.....	89
Şekil 2.7. Sistem Döngüsü Örneği.....	89
Şekil 2.8. Balık Vermek & Balık Tutmayı Öğretmek İçin Çizilen Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği	91
Şekil 2.9. Tedarikçilere Güvenmemek Sistem Temel Örneği	94
Şekil 2.10. Düşünsel Modeller & Sistem Düşüncesi Uyumu	98
Şekil 2.11. Temel Değerler İlişki Ağı.....	109
Şekil 2.12. Vizyon – Sonuçlar – Görevler Yapısının Sistem Düşüncesine Benzerliği	123

TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Öğrenen Organizasyonların Nitelikleri	6
Tablo 1.2. Sol Sütun Örneği	15

ÖZET

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, öğrenen organizasyon olma yolundaki bir organizasyonun, öğrenen organizasyon disiplinlerini, özelliklerini, araç ve yöntemlerini örnek çalışma yöntemleriyle, kontrollü bir takım çalışması ortamında uygulaması ve öğrenmesi sürecidir.

Öğrenen bir örgüt olmayı hedefleyen firmaların bu amaçla tercih ettikleri en yaygın yöntem olan Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, iş hayatında karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik örnek olay çalışmalarıyla, öğrenen organizasyon disiplinlerinin hayata dönük somut yönünü sergiler.

Bu çalışmada, öğrenen organizasyon olma yolunda çalışmalar yapmış olan Family Finans AŞ'de uygulanan takım halinde öğrenme laboratuvar çalışmaları ve uygulama sonrası kurulan ve faaliyet gösteren Öğrenen Organizasyon takımları incelenmiştir.

Takım halinde öğrenme laboratuvarı disiplinleri, yöntemleri ve araçları kavramsal çerçevede ele alınmış, ayrıca bu disiplin, araç ve yöntemlerle ilgili laboratuvar uygulamaları da çalışmaya konu edilmiştir.

Çalışmanın diğer bölümü, laboratuvar çalışmalarının ardından, kurulan öğrenen organizasyon takımlarına ayrılmıştır. Bu bölümde kurulan takımlara ilişkin olarak, takım üyeleri, vizyonları, değerleri ve kullanılan araçlara ait bilgiler yer almaktadır.

ABSTRACT

Learning Laboratory is a process that an organization, which follows in the path of being learning organization, learns and practices learning organization's disciplines, properties, instruments and techniques in a controlled team workshop.

Learning Laboratory, that is the most common method preferred by firms which intend to be a learning organization for this purpose, states real life oriented concrete side of learning organization's disciplines by sample case workshop which concerning solution of problems faced in business life.

In this study, learning laboratory workshop and learning organization's teams, putted in practice in Family Finance Inc., is a firm that on path of being learning organization, are examined.

Disciplines, methods and instruments of Learning Laboratory are examined conceptually, also laboratory workshops of them.

Other part of the study is allocated to learning organization's teams are established after learning laboratory workshop. Information about teams' participants, visions, values and used instruments, takes place in this section

GİRİŞ

Sanayi Devriminden itibaren üretim araç ve yöntemlerindeki hızlı değişim ve gelişmeler, organizasyon teorilerini, yönetim tarzlarını ve işletmelerin çalışanlara bakış açısını da sürekli olarak geliştirmektedir. Teknolojide ve iletişim araçlarındaki baş döndürücü gelişmeler, işletmeleri çok geniş bir rakipler arenasında her an var olma mücadelesi vermek zorunda bırakmıştır. İşletmelerin bu yoğun rekabet yarışında ön sıralarda olması; artık daha çok kar etmek, büyümek ve başarılı olmak için yeterli bir unsur olmaktan çıkmış, işletmenin yaşayabilmesi için bir gereklilik haline gelmiştir.

İşletmelerin, yoğun rekabet yarışında bir adım öne çıkabilmek için sahip oldukları farklılıkları kullanmanın avantajını keşfetmelerinin ardından, önceleri maddi üretim faktörlerinde farklılıklar yaratmak üzerinde durulmuştur. Ancak hızlı teknolojik gelişmelerin, diğer üretim girdilerinin maliyetlerinde azalmaya yol açması sebebiyle, rekabetin odak noktası, birbirinden farklı, özgün ve yaratıcı özellikleri sebebiyle sınırları şimdilik tayin edilemeyen insan faktörü üzerine doğru kaymaya başlamıştır.

Diğer üretim faktörlerden en önemli farkı, bilgiyi üretme, geliştirme, kullanma, iletme ve saklama özelliğine sahip olmak olan insan kaynağı bu özelliği sebebiyle Entelektüel Sermaye olarak nitelendirilmektedir. İnsanın bilgiyi edinme ve kullanma yeteneği, sistem düşüncesinin işletmeleri yaşayan bir organizma olarak ele almasıyla, işletme çapında bir bilgi edinme, işleme ve kullanma bakış açısına dönüşmüştür. Bu anlayış Öğrenen Organizasyon kavramıyla yönetim literatüründeki yerini almıştır. Chris Argyris ve Donald Schön tarafından teorik temelleri oluşturulan Öğrenen Organizasyon kavramı MIT profesörlerinden Peter Senge tarafından kavramsal çerçeveye oturtulmuş, örnekleri, disiplinleri ve sonuçları ile tam bir disiplin haline getirilmiştir.

Bir işletmenin öğrenen organizasyon haline gelmesi için yapılacaklarla ilgili olarak literatürde bir çok teorik şablon ve yöntem mevcuttur. Teorik bilgi yüklemesinden çok, pratik uygulamalara ağırlık vermesi, kontrollü bir ortamda öğrenen organizasyon disiplin ve araçlarını kullanması ve iş dünyasıyla ilgili geniş bir örnek olay ve uygulama portföyüne sahip olması dolayısıyla, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, öğrenen organizasyon yolundaki şirketlerin en çok tercih ettiği yöntemlerin başında gelmektedir.

Bu çalışmada, Öğrenen Organizasyon yolunda bir şirket esas alınarak, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Çalışmaları ve kurulan Öğrenen Organizasyon Takımları üç ana bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümde, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı teorik çerçevesi ele alınmıştır. Bu bölümde önce kısaca Öğrenen Organizasyonların tanımı yapılmış, ardından Öğrenen Organizasyonların özelliklerine değinilmiştir. Bölümün devamında ise Takım halinde Öğrenme Laboratuvar çalışmalarının tanımı ve uygulanan yöntem ve kullanılan araçlar ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, birinci bölümde kavramsal çerçevesi çizilen Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Çalışmasının, finans sektöründeki bir uygulama örneğine yer verilmiştir. Söz konusu çalışmalar, ele alınan dört bölüm ve bu bölümlere ilişkin yedi adet araçla ilgili uygulama ve alıştırmaları kapsamaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışması katılımcılarının kurdukları Öğrenen Organizasyon Takımları incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle uygulama örneği incelemeye konu edilen Family Finans AŞ'de kurulan Takımların ortak özellikleri, takım yapıları, üye ve vizyon seçimleri, kullandıkları araçlar ve yöntemler ele alınmış, ardından bu esaslar dahilinde kurulan ve çalışma yapan takımlara ilişkin bilgilere ve kullandıkları araçlara ilişkin örneklere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME LABORATUVARI

Bu bölümde öncelikle Öğrenen Organizasyonlar üzerinde durulmuş, Öğrenen Organizasyonların gelişme süreci ve özellikleri ele alınmış, ardından öğrenen organizasyon olma yolundaki örgütlerin en çok tercih ettiği metotlardan olan Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı kavramının literatürdeki yeri, uygulanan disiplinler, kullanılan araçlar bazında ayrıntılarıyla incelenmiştir.

1.1. Öğrenen Organizasyonlar

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle Öğrenen Organizasyonların tanımı yapılmış, ardından öğrenen organizasyonların diğer organizasyonlardan farkları ve özelliklerine yer verilmiştir.

1.1.1. Tanım ve Kavram

Üretim araç ve yöntemleri ile sıkı sıkıya bağlantılı olan organizasyon ve yönetim teorileri, bu yöntem ve araçlardaki gelişmelere paralel olarak sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Seri üretim tarzının egemen olduğu, Sanayi Devrimi sonrası dönemde, klasik organizasyon teorisi revaçta iken, küreselleşme ile iletişim ve ulaşım araçlarındaki gelişmeler paralelinde modern organizasyon teorileri ve sistem yaklaşımı geliştirilmiştir. Sürekli gelişme, yeniliklere ayak uydurma, yeniliklerin öncüsü olma değerlerinin ve realitesinin hakim olduğu günümüzde ise işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli olgu bilgi ve bilgiyi kullanabilmektir. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, organizasyon teorileri de bu anlayışa uygun olarak bilgi olgusu merkezinde gelişme göstermektedir.

Bilgi toplumu insanının taşıdığı temel özellik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğine ve imkanına sahip olmasıdır. İnsanın öğrenme ve kendini geliştirme olgusunun ortak bir vizyonla, örgütün tamamına yayılarak, örgütsel bazda öğrenme ve bunun sonucu olarak da “öğrenen organizasyon” olma amacından bahsedilebilir. Dolayısıyla öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni örgütlenme anlayışının da

temelini oluşturmaktadır.¹

Öğrenen Organizasyon, olan biten her şeyin farkında, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, takım arkadaşlarıyla anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, kendi geleceğini kendisi oluşturmak isteyen organizasyondur. Hemen her organizasyon bilgi yaratma, elde etme ve aktarma fonksiyonlarını yerine getirir ancak, Öğrenen Organizasyon bununla yetinmeyip, kendisini elde edilen bu bilgileri ve görüşleri hazmedebilecek şekilde düzenler.²

Öğrenen Organizasyon kavramını yönetim literatürüne sokan Peter M. Senge, Öğrenen Organizasyonu, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilmek için yaratma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve coşkulu düşünce tarzlarının sürekli olarak üretildiği, insanların devamlı surette nasıl birlikte öğreneceklerini öğrendikleri³ organizasyonlar olarak tanımlar.

Bradford Üniversitesi akademisyenlerinden Peter Lassey'e göre, Öğrenen Organizasyonları anlayabilmenin anahtarı "gelişme"dir. Buna göre, eğer öğrenmek, öğrenme gerçekleştikten sonra davranışlardaki değişim ise, Öğrenen Organizasyonlar da davranışlarını değiştirme ve geliştirme yeteneklerine sahiptir. Öğrenen bir organizasyon, kendi kendini adapte edebilir, değiştirebilir ve geliştirebilir. Diğer bir ifade ile Öğrenen Organizasyon, içinde bulunduğu geniş çevreden gelebilecek meydan okumalara ve bu çevredeki değişimlere yanıt verebilme yeteneğine sahip bir organizasyondur.⁴

Helsinki Üniversitesi Profesörlerinden Leenamajja Ojala, Öğrenen Organizasyonları, çalışanlarının hem bireysel hem de toplu olarak gelişimi vasıtasıyla,

¹ Selim YAZICI, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2001, s.162

² Recai COŞKUN, **Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Doğru:Teorik Bir Çerçeve ve Bazı Öneriler**, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000, 1/2, s.109-116

³ Peter M. SENGE, **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Çev:Ayşegül İldeniz – Ahmet Doğukan, 13. bs., İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2006, s.17

⁴ Peter Lassey, **Developing a Learning Organization**, Kogan Page Limited, London, Oct 1, 1998, s.7

devamlı olarak ufkunu ve yeteneklerini geliştiren bir yapı olarak tanımlar.⁵

Öğrenen Organizasyonlarda öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. Konumu ya da tecrübesi ne olursa olsun, örgüt içindeki her birey öğrenme yoluyla kendisini her geçen gün bir önceki günden daha iyi olmaya adar. Örgüt de öğrenmeyi öğrenerek, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Örgüt ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı tazelenmiş bir bağlılık hissedecek, müşteriler daha iyi hizmet alacak, örgüt de kendine daha iyi bir gelecek yaratacaktır.⁶

1.1.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Her örgüt bilgiye ve bilgiyi kullanmaya önem verir. Ancak bir organizasyonun bilgiye önem vermesi o örgütün öğrenen bir organizasyon olduğu anlamına gelmemektedir.

Örgütleri, Öğrenen Organizasyon yapan ve onları diğer örgütlerden ayıran şey bazı özelliklere sahip olmalarıdır. Buna göre, bir öğrenen organizasyon, diğer organizasyonlardan aşağıdaki özellikleri ile farklılaşır:⁷

- Öğrenme, örgüt üyelerinin yaptıkları her şeyin içine eklenmiştir. Yani öğrenme işlerin dışında fazladan eklenen bir olgu değil, işlerin doğal akışları içinde düzenli bir parçası durumundadır.
- Öğrenme anlık bir şey değil, bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde iş birliği bulunmaktadır.
- Bireyler kendilerini değiştirip geliştirirken, bu süreçte organizasyonu da dönüştürürler.

⁵ Keith Morrison, **Management Theories for Educational Change**, Sage Publications Inc, 1998, s. 164

⁶ Barbara J Braham, **Creating a Learning Organization**, Thomson Crisp Learning ,1995, s.4

⁷ Barbara J Braham, a.g.e., s.4

- Öğrenen organizasyon yaratıcıdır; bireyler organizasyonu sürekli olarak yeniden yaratırlar.
- Organizasyon kendinden de öğrenir; çalışanlar organizasyona, etkililik, kalitenin artırılması ve yenilikler hakkındaki şeyleri öğretir.
- Öğrenen bir Organizasyonun parçası olmak eğlenceli ve heyecan vericidir.

Öğrenen organizasyonların nitelikleri ve bu niteliklerin, organizasyonun öğrenen bir organizasyon olmasına sağladığı katkılar ise şunlardır:

Tablo 1.1. Öğrenen Organizasyonların Nitelikleri

Nitelik	Tanım	Öğrenen organizasyonlara katkısı ve etkisi
Öğrenme stratejisi	Öğrenme, stratejinin bilinçli ve ihtiyatlı bölümüdür	Öğrenme bir alışkanlığa ve günlük rutine dönüşür
Esnek yapı	Firmada öğrenmeye yardım eden basit bir akış çizgisi yapısıdır	Bürokrasiyi ve sınırlayıcı görev tanımlarını azaltır, çapraz fonksiyonları destekler
Kusursuz kültür	Öğrenmeye değer verilir ve cesaretlendirilir, ve çevre kusursuzlaşır	Öğrenme otomatik ve doğal bir hale gelir, kusursuz bir kültür tecrübeyi cesaretlendirir
Vizyon	Organizasyon tüm çevrece paylaşılan, açık bir gelecek vizyonuna sahiptir	Organizasyondaki herkesi aynı yöne çekecek ileri sıçratan bir hedef oluşturur
Harici farkındalık	Organizasyon çevresini yakından incelemek için senaryo planlama, benchmarking ve ilgili teknikleri kullanır	Kendi çevresine ilişkin gelişmiş kavrayış, organizasyona değişikliği sezinlemeyi ve cevabını hazırlamayı sağlar
Bilgi yaratılması ve transferi	Yeni bilginin yaratılması organizasyon çalışmasının merkezinde görünür ve İnsanlar organizasyondaki diğer bölümlerden kolayca bilgi öğrenir ve fayda sağlar	Yeni bilginin yaratılması yeni ürün ve süreçlere önderlik eder, bilginin transferi başarılı fikirlerin yayılmasını sağlar

Kalite	Organizasyon toplam kalite yönetimine odaklanır ve sürekli gelişme için çabalar	Gelişen kalite fireyi azaltır, organizasyonun itibarını ve satışlarını artırır
Destekleyici atmosfer	Mükemmel sonuçlar, aidiyet ve yetkilendirme duygusuna sahip mutlu ve verimli bireyler sağlar	Sorumluluk iki yolu olan bir caddedir ve çalışanlarına saygıyla davranan organizasyonlar aynı karşılığı alır
Takım çalışması	Küçük insan grupları çok yakinen beraber çalışır, İletişim ağı organizasyon dışındaki takım çalışmalarında etkilidir.	Anahtar yöntem, sadece bir grubun var olan bilgisini bir değil, bu grubun üyelerinin yeni bilgi yaratma kabiliyetlerini de bir araya getirmektir

Kaynak: John Denton, **Organisational Learning and Effectiveness**, Routledge (UK), May 1, 1998, s. 91

1.2. Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, insanların öğrenme (deneysel çalışma) ile uygulama arasında gidiş dönüşler yaşayarak yeni beceriler geliştirdikleri, genellikle “yönetimsel uygulama alanı” olarak adlandırılan atölye çalışmaları için kullanılan bir terimdir.⁸

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, Düşünsel Modeller, Paylaşılan Vizyon ve Sistem Düşüncesi yöntem ve araçlarının öğrenilmesine ve örgütlerde kullanılmasına yönelik olarak geliştirilmiş bir uygulama programıdır.

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, bilginin yaratılmasına, toplanmasına ve kontrolüne yönelik bir yapıdır. Bu yapıda bilginin artırılması tüm aktiviteler için tek olmasa bile kilit bir kriterdir. Öğrenen organizasyon laboratuvarında, kullanılan araçlar, süreçler ve takım üyeleri, büyük miktarda bilgi ve yetkinlikle donatılırlar. Ancak, daha önemlisi, Laboratuvar çalışmalarının teknik olmayan tarafları, yönetimsel alıştırmaları

⁸ Chris Argyris, **Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge**, Oxford University Press, Mar 1, 2004, s.181

ve temel değerleri, bilgi tabanını sürekli olarak yeniler ve destekler.⁹

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışmalarının amacı, yönetim simülatörü gibi araçları kullanarak, yöneticilerin düşünsel modellerini zenginleştirmeye yardımcı olacak çevresel şartların sağlanmasıdır. Öğrenme laboratuvarları, yöneticilere, simülasyonda zamanla oynamaları, kendi davranışlarını yansıtmaları, düşünsel modellerini düzenlemeleri ve bu süreci tekrar etmeleri yolu ile, kendi zengin bilgi alanlarını yükseltmek için yardımcı olur. Laboratuvarda zamansal ve mekansal büyüklükleri sınırlayarak ve bir çok etki tepki döngüsünü idare etme imkanı tanıyarak öğrenmeyi hızlandırır.¹⁰

Çoğu kişi için “öğrenme” kelimesi okul ve diğer eğitim deneyimlerini çağrıştırır. Ama bir Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı'nda öğrenme pek çok şekilde gerçekleşebilir; iki ya da daha fazla kişinin gerçekte neler olup bittiğine dair yaptığı anlamlı bir konuşma ile; insanların neler olabileceğine dair umut ve isteklerini paylaşması ile, insanların istedikleri sonuçları elde etmelerini engelleyen problemlere değişik bir bakış aışı getirmeleri veya bunları ortadan kaldırmalarıyla, vb.

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı'ndaki takımlar; tıpkı laboratuvardaki bilim insanları gibi, çalışma saatlerini, kabul edilmiş bilimsel metotlarla deney yapmaya ayırırlar. Bilim insanları gibi bazı takımlar, neden-sonuç ilişkilerini araştırır, bazı takımlar da başka alanlarda işe yarayan yöntemler için yeni kullanım alanları ararlar.

Bilim insanlarının işi çoğu zaman açıkça tanımlanmamıştır; bir keşif - süreci; vizyona yönelik, kişisel adanmışlık gerektiren bir öğrenme sürecidir. Her ne kadar bir takımın işi tanımlanmış olsa da; takım olarak öğrenmek, görevi tamamlamak için diğerleriyle işbirliği yapmak, kesinlikle bir keşif sürecidir. Bu süreç aynı bilim insanlarında olduğu gibi vizyona kişisel bir adanma gerektirir.

⁹ Robert L Cross, Sam Israelit, **Strategic Learning in a Knowledge Economy**, USA: Butterworth - Heinemann, 2000, s. 92

¹⁰ Liwang Ma, Terry A Howell, L R Ahuja, **Agricultural System Models in Field Research and Technology Transfer**, CRC Press., 2002, s.159

Hem bilim insanları, hem de takımlar için her yeni gün, yeni içgörüler ve ilhamlar getirir. Bunun iki kaynağı vardır; ya aynı alandaki farklı kişilerin buluş ve uygulamaları ya da takımların kendi buluş ve uygulamaları.¹¹

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışması tamamen pratiğe dönük bir uygulama çalışmasıdır. Bu sebeple Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışması içeriğinin literatürde bir standardı bulunmamaktadır. Ancak genel olarak tüm laboratuvar çalışmaları, Peter Senge tarafından literatüre kazandırılan beş disiplin ve bu disiplin araçlarına ilişkin örnek olay ve uygulama çalışmalarını içermektedir.

Devam eden bölümlerde, uygulama kısmında ele alınan laboratuvar çalışması örneği olan Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0 laboratuvar çalışmasında işlenen konular ve araçlara kavramsal bilgilere yer verilecektir.

1.2.1. Düşünsel Modeller

Laboratuvar çalışmasının ilk bölümü, beş temel disiplinden biri olan Düşünsel Modeller konusundan ve Düşünsel Modeller disiplinde kullanılan “Sol Sütun”, “Sonuç Çıkarma Merdiveni” ve “Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme (Nitelikli Konuşma)” araçlarından oluşmaktadır.

Laboratuvar çalışmasının belirli bir süreyle kısıtlanmış olması ve çalışmaların büyük çoğunluğunun takım halinde gerçekleştirilmesi göz önüne alındığında; laboratuvar çalışmasının ilk bölümünün Düşünsel Modeller disiplini olma sebebinin, laboratuvar çalışması başarısının takım üyeleri arasındaki anlaşma ve ortak değerler üzerinde nitelikli konuşmayı sağlama amacına yönelik olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Tez çalışmasının bu bölümünde öncelikle Düşünsel Modeller disiplininin literatürdeki tanımı ve kavrama ilişkin diğer bilgilere yer verilmiş, ardından Düşünsel Modeller araçlarına değinilmiştir.

¹¹ Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

1.2.1.1.Tanım ve Kavram

Düşünsel Modeller; bizim kendimiz, diğer insanlar, kurumlar ve dünyanın her yönü hakkında aklımızda taşıdığımız tasvirler, varsayımlar ve hikayelerdir. Bir pencerenin bizim görüşümüzü çerçeve içinde sınırlaması ve çok az da olsa deforme etmesi gibi; Düşünsel Modeller de gördüğümüz şeylerin ne olduğunu tayin eder. İnsanlar, algılamaya ilişkin “Düşünsel Haritalar” olmaksızın dünyanın karmaşık ortamını idare edemez ve bütün bu düşünsel haritalar, tanım olarak, bir yönüyle kusur taşır.¹² Düşünsel modeller, kişilerin dünyaya nasıl bir anlam verdiklerini ve nasıl harekete geçeceklerini belirler.¹³

Düşünsel (zihinsel) modellerimiz, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler olarak düşünce biçimimizi, anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Yani dünyayı nasıl gördüğümüzü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlerler. Ama biz çoğu zaman bizim üzerimizdeki etkilerinden haberdar olmayız.¹⁴

Senge, Düşünsel Modellerin insan davranışlarındaki etkisini daha iyi anlatabilmek için sık kullanılan bir atölye çalışmasını örnek olarak vermiştir.¹⁵ Bu atölye çalışmasında, katılımcılardan birbirleriyle bilek güreşi yapmaları istenmiştir. Yapılacak bilek güreşinde kazanma kuralı, rakibin elinin masaya değdirilmesi olarak tanımlanmış ve on beş saniye içerisinde yapabildikleri kadar çok kazanmaları istenmiştir.

Katılımcıların büyük bir kısmı, birbirlerine karşı mücadele ederek on beş saniye içinde en çok kazanan olmak için gayret sarf etmişler ancak çok az bir katılımcı, önce birbirlerine bakmış ve daha sonra herhangi bir direnç göstermeksizin defalarca bir

¹² Peter M. SENGE, v.d., **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, London: Nicholas Brealey Publishing, 1994, s. 235

¹³ F. Dilek KÖKEL, “Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi,” **Human Resources**, Nisan-Mayıs-Haziran, Yıl:3, No:2, sf.33-64

¹⁴ Selim YAZICI, a.g.e., s.162

¹⁵ Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 235 - 236

birlerinin ellerini sırayla masaya değdirmişler ve böylece en çok kazanan olmayı başarmışlardır.

Senge, az sayıdaki bu ikinci grup katılımcının, galibiyetin sadece bir kişi tarafından elde edilebileceğine ilişkin bir varsayıma yani Düşünsel Modele sahip olmadıklarını ve böylece daha çok kazandıklarını ifade etmektedir.

Düşünsel modeller disiplini, insanların bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir.

Örgütlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.¹⁶ Yaratıcılık ve düşünme teknikleri konusunda önemli çalışmalar yapan Edward De Bono'ya göre düşünme, insanın sahip olduğu en önemli yetenek ve en önemli kaynaktır. Ancak De Bono, insanların bu yeteneklerinden hiçbir zaman tatmin olmamalarını, sürekli daha iyiyi, daha fazlasını istemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kendi düşünme kalıplarını aşan bir insan, yaratıcılıkta da önemli ölçüde yol almış demektir.¹⁷

Düşünsel Modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi gerektirir.¹⁸

1.2.1.2.Düşünsel Modeller Disiplininin Araçları

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışmaları, metodoloji olarak öğrenen organizasyon disiplinlerinin öğrenilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını disiplin araçlarının kullanılması yoluyla gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu durum, Takım

¹⁶ Selim YAZICI, a.g.e., s.162

¹⁷ Edward De BONO, **Altı Şapkalı Düşünme Tekniği**, Çev. Ercan TUZCULAR, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s.7

¹⁸ Peter M. SENGE, **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Çev: Ayşegül İldeniz – Ahmet Doğukan, 13. bs., İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2006, s.17

Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışmalarının hayata dönük somut yönünü sergilemektedir.

Kişilerin Düşünel Modellerini fark etmelerini, tutum ve davranışlarını şekillendirmek için kullandıkları argümanların neler olduğunu anlamalarını sağlamayı amaçlayan Düşünel Modeller Disiplini, bu amacını gerçekleştirebilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Devam eden bölümde, Düşünel Modeller Disiplini araçları olan “Sol Sütun”, “Sonuç Çıkarma Merdiveni” ve “Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme – Nitelikli Konuşma” araçları tanıtılacaktır.

1.2.1.2.1. Sol Sütun

Bu bölümde, Düşünel Modeller disiplininin ilk aracı olan Sol Sütun hakkında literatür bilgilerine ve ardından Sol Sütun örneğine yer verilmiştir.

1.2.1.2.1.1.Tanım ve Kavram

Sol Sütun, Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Chris Argyris tarafından geliştirilmiş, kişilerin Düşünel Modellerinin ne şekilde çalıştığını görmesini amaçlayan güçlü bir tekniktir. Bu tekniğe göre, alıştırmaya katılan kişilerden, parçası oldukları bir görüşme ile ilgili iki sütunlu bir not tutmaları istenmektedir. Kişiler yaptıkları görüşme esnasında söyledikleri sözleri sağ sütuna, bu sözleri söylerken düşündükleri ve konuşma esnasında söylemedikleri şeyleri de sol sütuna yazmaları gerekmektedir. Yani sağ sütun konuşma sırasında söylenenlerden oluşurken, sol sütun ise bir konuşmadaki söylenmeyen düşünce ve duyguları ifade eder.

Sol Sütun aracıyla, kişinin gerek kendi, gerekse de diğer insanların düşünel modellerinin hangi aşamalardan geçerek oluştuğunu öğrenmesi amaçlanmaktadır.

Senge Sol Sütun alıştırmalarını adımlar halinde şu şekilde anlatır¹⁹:

1. Adım: Bir Problem Seçmek

¹⁹ Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 246 - 250

Son zamanlarda karşı karşıya kaldığın, birçoğumuzun görmezden gelmeye çalıştığı zor bir sosyal problem seç.

- Yakın iş arkadaşlarınla bir anlaşmaya varamıyorsun
- Bir başkası ağırlığını koymuyor
- Sana adil davranılmadığına inanıyorsun
- Senin görüşünün dikkate alınmadığı veya fazla önemsenmediğini düşünüyorsun
- Uygulamak istediğin değişikliğe, kurumun diğer çalışanları direnç gösteriyor, ya da sen direnç göstereceklerine inanıyorsun
- Takımının, en kritik soruna fazla aldırmadığına inanıyorsun

Durumu kabaca tanımlayan bir paragraf yaz. Neyi başarmaya çalışıyorsun? Kim ya da ne seni engelliyor? Ne gerçekleşebilir?

2. Adım: Sağ Sütun (Söylediğin Şeyler)

Şimdi, konu hakkında engelleyici, sinir bozucu bir görüşmeyi hatırla ya da problemi gündeme getirdiğinde olacağını düşündüğündün bir görüşme hayal et.

Bir kağıt alıp ortadan bir çizgiyle 2 sütuna ayır.

Sağ sütunda, gerçekten meydana gelen veya sorun gündeme geldiğinde olacağından emin olduğun bir diyalogu yaz. Sorunu yazmak sayfalar olsa da sol sütunu boş bırak.

3. Adım: Sol Sütun (Düşündüğün Şeyler)

Şimdi, sol sütuna düşünüp hissettiğin halde söylemediğin şeyleri yaz.

4. Adım: Bir Araç Olarak Sol Sütunu Kullanmak

Bir vakayı sadece yazıp, birkaç haftalığına bir yere kaldırıp daha sonra tekrar

inceleyerek bile birçok şey öğrenebilirsin. Vaka, başka birinin düşüncesini inceler gibi kendi düşünceni inceleyebileceğin bir geçmiş olaya dönüşmüştür.

Kendine sor:

- Benim böyle hissetmeme ve düşünmeme gerçekten ne sebep oldu?
- Maksadın neydi? Neyi başarmaya çalışıyordun?
- Amaçladığın sonuçları elde edebildin mi?
- Senin yorumların, zorluklara nasıl katkıda bulunmuş olabilir?
- Sol sütununda yazdığın şeyleri neden diğerlerine söylemedin?
- Sen diğer kişi/kişiler hakkında hangi varsayımları yapıyorsun?
- Bu şekilde çalışmanın maliyeti ne oldu? Kazançları ne oldu?
- Seni farklı davranmaktan ne alıkoydu?
- Bir kaynak olarak iletişimimizi geliştirmesi için Sol Sütunu nasıl kullanabilirim?

1.2.1.2.1.2.Sol Sütun Örneği

Bu bölümde işyerinde gerçekleşen bir olay esas alınarak hazırlanan Sol Sütun örneğine yer verilmektedir.

Bir araştırma ve geliştirme proje müdürü (Jim), amirinin (Todd) kendisi hakkında olumsuz hissettiğini varsayıyor. Sağ sütunda, Jim Todd'la olan son görüşmesini yazar. Solda ise Jim bu konuşma esnasında kendi kanaatlerini hatırlar²⁰.

²⁰ Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 249 - 250

Tablo 1.2. Sol Sütun Örneği

Ne Düşündüm?	Ne Söyledik?
2 ay gerideydik ve bunu onun bildiğini sanmıyordum. Yetiştirebilmeyi umuyordum.	TODD: Jim, gelecek hafta aşağı gelmek istiyorum. Birkaç hafta gerideyiz ve sanırım ofisinde yapacağımız bir toplantıdan hepimiz fayda sağlayacağız.
Sorumluluk almaya istekli olduğumu netleştirmem gerekiyor, ancak fazladan işler için gönüllü olmak istemiyorum	BEN: Bu son teslim tarihlerinden dolayı çok kaygılanıyorum. Bildiğin gibi bazı şansızlıklar oldu ve çok sıkı çalışıyoruz. Ancak tabii ki, senin müsait bir zamanında bir toplantı sıkıştırabiliriz.
O hiçbir zaman bu yardımı benim gerçekten kullanabileceğim planlama aşamasında önermez. Şimdi bunu gündeme getirmek için çok geç	TODD: Aklıma geldi de, aramızda daha iyi bir eşgüdüm sağlayabiliriz. Yardım edebileceğim muhtemelen bazı yönler vardır.
Yapmaya devam ettiği değişiklikler gecikmemizin asıl nedeni. Yeni bir tane daha düşünüyor olmalı	BEN: Aklındaki değişiklikler hakkında konuşmaktan mutlu olurum.
	TODD: Aslında aklımda belirgin bir şey yok.
Ne yazık ki, gecikmelerin nedeninin kendisi olduğunu ona söyleyemem. Eğer onu 2 hafta daha yaklaştırmazsam, sanırım yetiştirebileceğiz	BEN: Aşağı gelmeden önce, sana göstermek üzere bitmiş bir numune yapmak istiyorum.

Kaynak: Peter Senge, v.d., a.g.e., s. 250

1.2.1.2.2. Sonuç Çıkarma Merdiveni

Dr. Chris Argyris, “Sonuç Çıkarma Merdivenini Tırmanmak” terimini, akıl yürütme sürecinin birbirini izleyen adımlarını açıklamak için kullanmıştır. İnsanlar soyut kavramları ve hayat deneyimlerini anlaşılır hale getirmek için, akıl yürütme süreçlerini kullanırlar. Bununla birlikte, bu süreç eksik verilere dayanan varsayım ve inançlar üzerine kurulu yanlış kararlara ve eylemlere de yol açar. Bireyler merdivenin tepesine ışık hızıyla, düşünme sürecinin farkına bile varmadan tırmanır ve sonra varsayımlarını gerçek veriler gibi algılar. Aslında gerçek sanılan veriler bile, önyargıların etkisiyle seçilir. Doğal olarak görülen ve duyulan şeylerde seçici davranılır, düşünülenlere uygun şeyler görülür ve duyulur.²¹

Sonuç Çıkarma Merdiveni, gözlemlenebilir verileri yorumlayarak varsayım, genelleme ve inanışlarımıza nasıl ulaştığımızı bir merdiven benzetmesi ile anlatır. Gözlemlenebilir veriler, bir kasete çektiğimizde herkesin aynı şeyi görüp duyacağı netlikteki verilerdir. Hiçbir yorum içermezler. Örneğin “Ahmet geç kaldı” gözlenebilir bir veri değildir. “Ahmet toplantı için duyurulan saatten yarım saat sonra geldi” gözlenebilir, somut bir veridir. “Ahmet geç geldi” ise bu duruma yüklenen bir anlamdır. Bir kültürde yarım saat sonra gelmek geç gelmek olarak algılanmaz iken bir diğerinde kabul edilemez bir kabalık olarak algılanabilir.

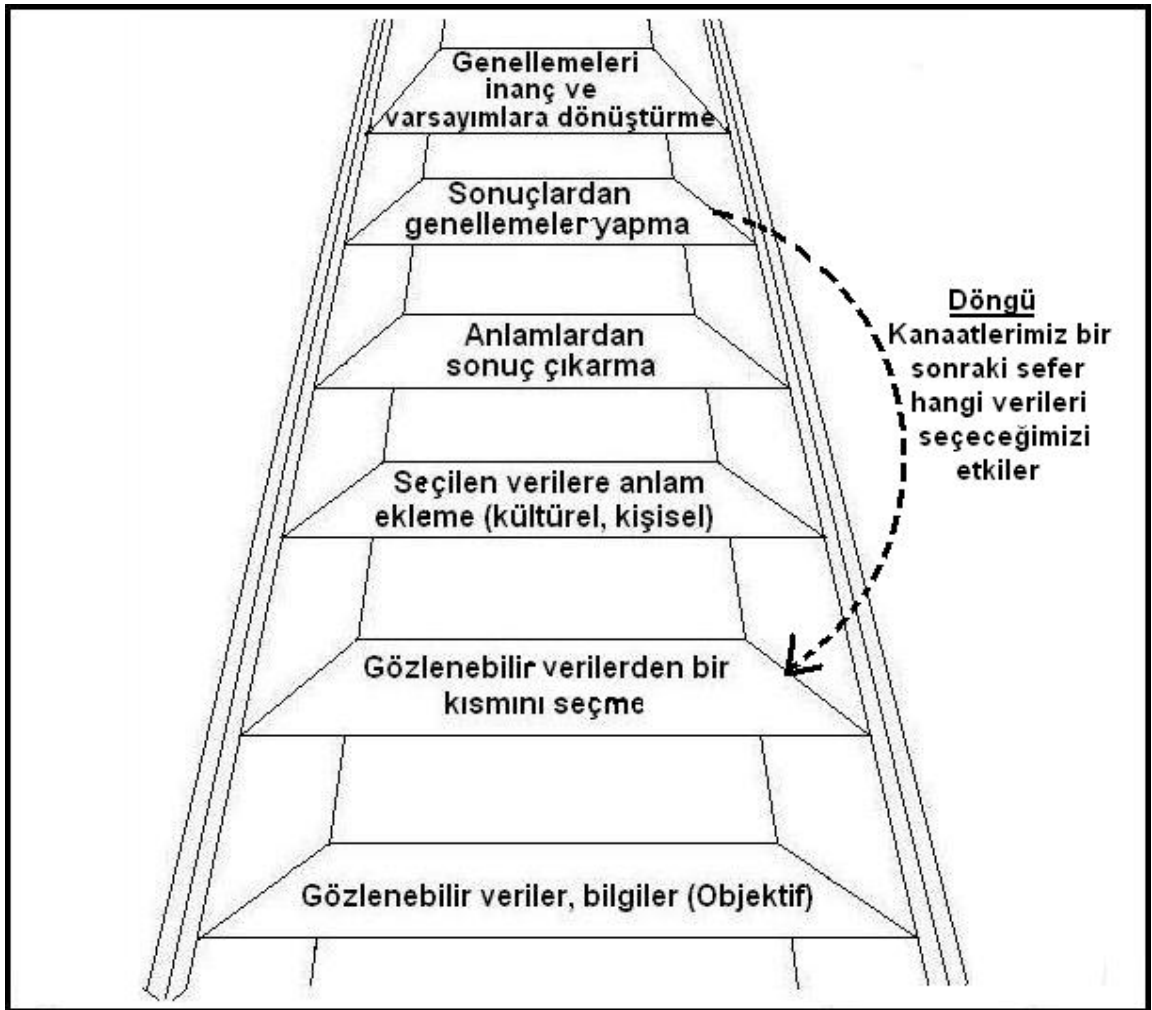
Sonuç Çıkarma Merdiveni’ne, yorum yapma, varsayım üretme merdiveni de denilebilir. Merdivenin en altında gözlenebilir, somut veriler bulunur. Bir adım yukarı çıktığında bu verilerin bir kısmı seçilir. Bir basamak yukarıda ise bu verilere kişisel ve kültürel özelliklere göre bir anlam yüklenir. Bu anlamlardan varsayım ve genellemelere gidilir ve karşılaşılan olay, kişi ya da içinde bulunulan durum ile ilgili sonuçlar çıkartılır. Bu sonuçlar kişinin eylemlerini belirler. Ayrıca merdivenin üst basamaklarında ulaşılan varsayım ve sonuçlar daha sonraki merdivenleri çıkarken seçilecek verileri de belirler.

Merdivenin altındaki veriler aynı olsa da her birey merdiveni kendi düşünsel modellerine göre çıkar, farklı varsayım ve yorumlara ulaşır. Varsayım, yorum,

²¹ **Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı**, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

genelleme ve inanışlar (Düşünsel Modeller) ile bunları üzerine inşa edilen verileri birbirinden ayırabilmek, daha farklı düşünüldüğünün fark edilebilmesine ve nasıl düşünüldüğünün karşıdaki insana anlatılabilesine yardımcı olur. Merdivenin kaç basamak olduğu önemli değildir. Önemli olan somut veriler ile onlar üzerine inşa edilen, yorum ve varsayımları birbirinden ayırabilmektir.

Sonuç Çıkarma Merdiveni çoğunlukla yanlış yola saptıran inanışlara öncülük eden, artan çıkarımların yaygın bir düşünsel patikasıdır.²²



Şekil 1.1. Sonuç Çıkarma Merdiveni
Kaynak: Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 243

²² Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s.243

1.2.1.3.Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme

Batı kurumlarındaki idareciler güçlü, düşüncelerini rahatça ifade edebilen, “savunucu” ve “problem çözücü” olabilmek için hayat boyu eğitim alırlar. Kendi bakış açılarını nasıl güçlü bir şekilde sunacaklarını ve tartışacaklarını bilirler. Ancak insanlar kurumlarda yükseldikçe; kimsenin cevabını bilmediği, bilgilendirilmiş ve bağlı kişilerden oluşan gruplar için tek uygun seçeneğin, beraberce düşünmek ve yeni bakış açılarına (anlayış) ulaşmak olduğu daha karmaşık ve dayanışık (birbirine bağlı olan) sorunları çözmeye mecbur bırakılırlar. Bu noktada, savunma ve sorgulamayı ustaca dengelenmeyi öğrenmeye ihtiyaç duyarlar.

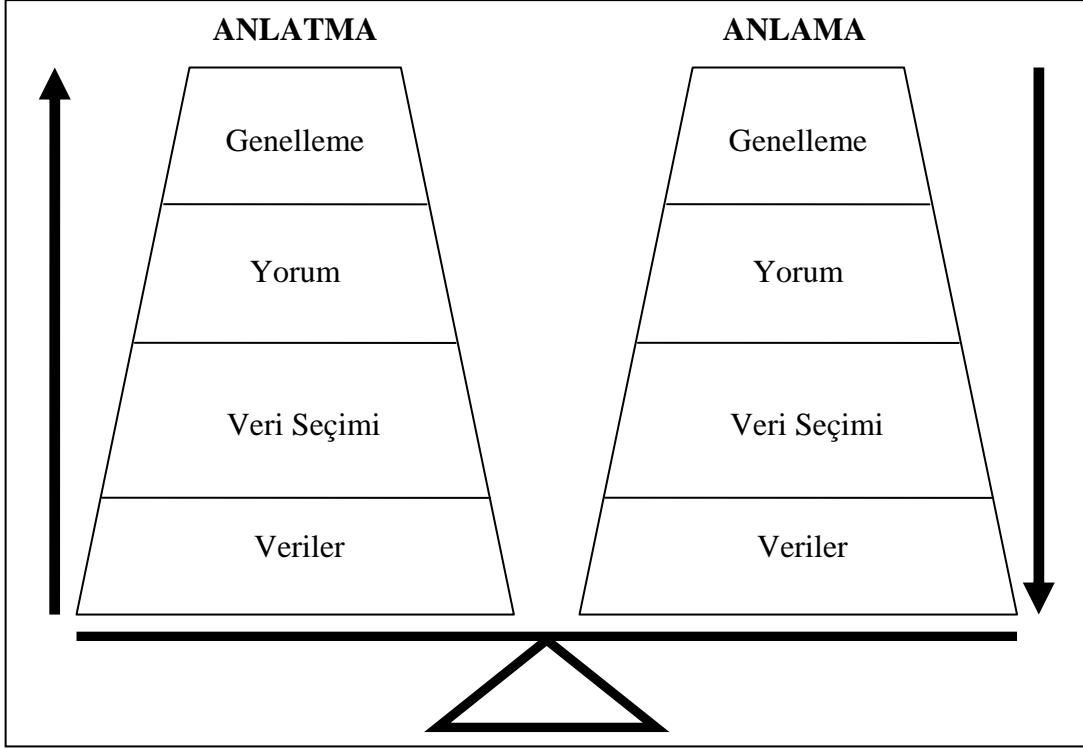
Kişiler savunma ve sorgulamayı dengelerken, sebeplerini ve düşüncelerini sergiler ve daha sonra diğerlerini kendilerine meydan okumaları (yalanlamaları, reddetmeleri) için cesaretlendirirler. “İşte benim görüşüm ve işte bu görüşe nasıl ulaştığım. Sizin kulağınıza bu görüş nasıl geliyor? Ne size anlam ifade ediyor, ne etmiyor? Geliştirebileceğim herhangi bir yön görüyor musunuz?”

Savunma ve sorgulamayı dengelemek, kendi başlarına büyük bir organizasyonu içerden değiştirmeye başlamak için bireyler açısından bir yoldur. Bu etkileşimli (konuşarak) çözümlerin amacı, insanlara savunma ve sorgulamayı dengeleme becerilerini öğrenmede yardımcı olmaktır.²³

Bu dengeyi kurmak, kişinin diğerlerini dinlemeye ve anlamaya en az kendi görüşlerini anlatmaya ayırdığı süre kadar süre ayırmasını gerektirir. Gerçek bir takım çalışması sinerji yaratır., yani iyi bir takım, üyelerinin tek başlarına geliştirebileceği fikirlerden daha iyilerini geliştirebilmeli ve bireysel uygulamalarla elde edilebilecek sonuçlardan çok daha iyisini elde edebilmelidir. Uygulamada ise bu durum çok sık gerçekleşmez. Çünkü insanlar çocukluklarından başlayarak kendi görüşlerini anlatmak ve kabul ettirmek yönünde şartlanırlar.²⁴

²³ Peter M. SENGE, v.d. a.g.e., s. 254

²⁴ Evrim ÇALKAVUR, **Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s.78



Şekil 1.2. Belirtme ve sorgulamayı dengeleme

Kaynak: Evrim ÇALKAVUR, **Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s. 78

1.2.2. Sistem Düşüncesi

Dört bölümden oluşan Laboratuvar çalışmasının ikinci bölümü, öğrenen organizasyonların beş disiplininden biri olan Sistem Düşüncesi'ne ayrılmıştır. Çalışmamızın bu bölümünde öncelikle Sistem Düşüncesi'nin kavramsal çerçevesi çizilecek ve ardından Sistem Düşüncesi disiplini araçları tanıtılacaktır.

1.2.2.1. Tanım ve Kavram

Sistem Düşüncesi bir bütünü görme disiplini. Nesnelere çok karşılıklı ilişkileri, statik “enstantane”lerden çok değişim düzenlerini görmek için bir çerçevedir. Bir genel prensipler kümesidir. Bu genel prensipler yirminci yüzyıl boyunca damıtılmış olup fiziki ve sosyal bilimlerden mühendisliğe ve işletmeciliğe kadar çok çeşitli alanları kapsar.²⁵

²⁵ Peter SENGE, a.g.e., s.79

İş dünyası ve diğer tüm insan çalışmaları da birer sistemdirler. Onlar da bir birbiriyle görünmeyen ilişkili eylemler dokusuyla bağlıdır. Söz konusu eylemlerin birbiri üzerinde tam etkisini yaratması çoğu zaman yıllar alır. Biz de bu dantelin bir parçası olduğumuzdan, tüm değişim örgüsünü görmek iki kat daha zor olur. Bunun yerine sistemin birbirinden tecrit edilmiş parçalarının anlık fotoğrafları üzerinde odaklaşma eğilimi taşır ve en derin problemlerimizin neden bir türlü çözülemediğine şaşarız. Sistem Düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur.²⁶

Sistem Düşüncesi Senge'ye göre, aslında disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren “Beşinci Disiplin”dir. Yani Sistem Düşüncesi, bir işletmeyi, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir. Sistem Düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir.²⁷

Sistem teorisyenlerine göre, düşük performans ve organizasyonel başarısızlıklar, çoğunlukla bireylerin kapasitelerinin ve bilişsel becerinin, yönetmeleri gereken sistemlerin karmaşıklığına kıyasla sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır.²⁸ Bu sorun karmaşık sistemlerin bir bütün olarak kavranmasıyla çözülebilecektir. Bu noktada “Sistem Düşüncesi”, olguları bir bütün olarak ve tüm yönleriyle keşfeder.²⁹

1.2.2.2.Sistem Düşüncesi Disiplini Araçları

Olayların veya problemlerin neden - sonuç ilişkileri üzerinde odaklanan; kısa vadeli, geçici çözümler yerine uzun vadeli, kalıcı çözümler üzerinde düşünülmesini

²⁶ Peter SENGE, a.g.e., s.15

²⁷ Selim YAZICI, a.g.e., s.165

²⁸ Jay Forrester, Peter M Senge, Foreword by Arie P. de Geus, **Modeling For Learning Organizations**, New York, Productivity Press, A Division of Productivity Inc., First paperback edition, 2000, s.197, 198

²⁹ Robert Louis Flood, **Rethinking the Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable**, London, Routledge, 1999, s.13

yani, semptomlarla değil, semptomların altında yatan gerçek problemlere çözüm getirilmesini³⁰ amaçlayan Sistem Düşüncesi disiplini, bireylerin bu bakış açısını yakalayabilmesini teminen farklı araçları da içermektedir.

Devam eden bölümde, Sistem Düşüncesi Disiplininin iki temel aracı olan “Nedensellik Döngüleri” ve “Sistem Temel Örnekleri” anlatılacak, ayrıca Nedensellik Döngüleri ve Sistem Temel Örneklerinin türlerine de yer verilecektir.

1.2.2.2.1. Nedensellik Döngüleri

Bu bölümde ilk olarak Sistem Düşüncesi disiplininin ilk aracı olan Nedensellik Döngülerinin tanımı ve kavramsal çerçevesine değinilecek, ardından bu araçla ilgili bir örneğe yer verilecek, bölümün sonunda ise Nedensellik Döngülerinin türleri işlenecektir.

1.2.2.2.1.1.Tanım ve Kavram

Peter Senge Nedensellik Döngülerini “Sistem Düşüncesinin Dili” olarak niteler. Buna göre Sistem Düşüncesinde her figür bir hikaye anlatır. Üzerinde çalışılan olayın her parçası, etkili olduğu diğer parçalarla bağlantılandırılır. Bu bağlantılar sonunda döngüler şeklinde tekrarlamalarla durumu iyi yönde veya kötü yönde etkiler.³¹

Senge, Bağlantı ve Döngüler kullanılarak bir olayın ne şekilde anlatılabileceğini şu adımlarla izah eder³²:

- Herhangi bir yerden başlayın. Olgunun bir ögesini seçin, örneğin en acil olanını (Satışlarımız düşüyor). Şimdilik, içinizden gelen “bu neden oluyor” sorusunun açıklamasını yapma dürtüsüne engel olun.
- Ele aldığınız olgunun herhangi bir ögesi, zaman içinde ilerliyor veya geriliyor olabilir, ancak şu anda ne durumda olduğunu belirleyin ve bu

³⁰ Selim YAZICI, a.g.e., s: 165

³¹ Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 113

³² Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 113 - 114

hareketi betimleyecek bir sözcük seçin. (Örneğin: Satışlar düşüyor, geliyor, artıyor, azalıyor, küçülüyor, statikleşiyor, vb...)

- Belirlediğiniz bu hareketin, bir sonraki öge üzerinde oluşturduğu etkiyi tanımlayın. (Örneğin: Satışlar düşüyor. Satışların düşmesi yeni ürünlerin satılması için gösterilen çabayı artırıyor.)
- Böylece tanımlamaya başladığınız noktaya dönecek şekilde devam et. Bunu yaparken “Bu da ... sebep oluyor” veya “daha sonra bu da ters yönde etkiler” gibi karşılıklı ilişkileri betimleyecek sözcükler kullan. (Örneğin: Satışlar düşüyor. Satışların düşmesi yeni ürünlerin satılması için gösterilen çabayı artırıyor. Bu da hizmet kalitesinin azalmasına yol açıyor. Hizmet kalitesinin azalması ise satışların düşmeye devam etmesi sonucunu getiriyor.)
- Başlanılan noktaya dönülmesini hikayenin sona ermesi olarak anlatma. (Ör: Hizmet kalitesinin düşmesi satışları düşürür, bu da satış çabalarını artırır, satış çabalarının artması hizmet kalitesini düşürür, ...) Onun yerine bu döngüden canlı bir sistem olarak bahset. Hazırladığınız bu döngüye resimler ve kısa anekdotlar ekle. Eklediğiniz bu anekdotlar, çizdiğiniz sistemi okuyanların senin fikirlerinizi daha iyi anlamalarına yardımcı olur.

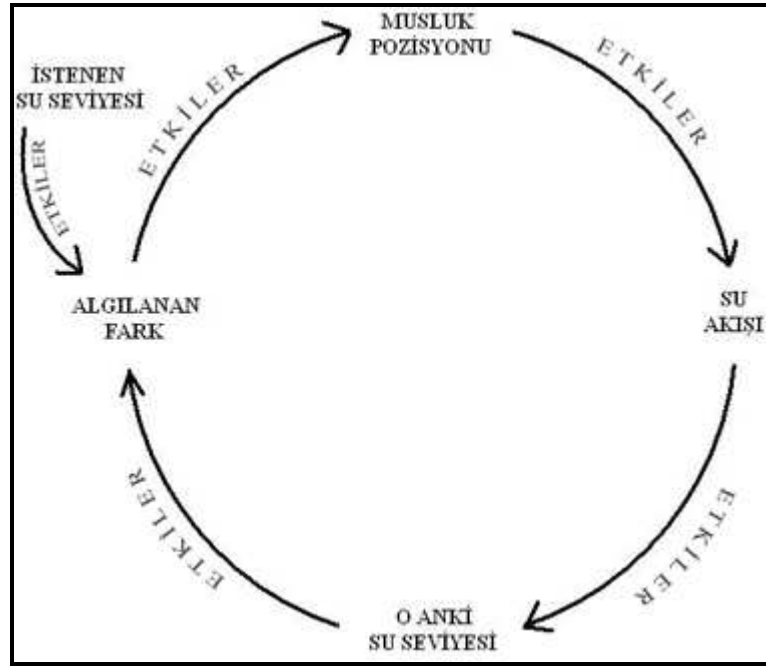
1.2.2.2.1.2.Nedensellik Döngüleri ile İlgili Bir Örnek

Sistem: Musluktan bir bardak su doldurulması.³³

Sistem Hikayesi: Musluktan su doldurmak isteyen kişi, bardağı musluğun altında tutarak musluğu açar. Bardaktaki suyun istediği seviyeye gelmesini kontrol ederek, bu seviyeye gelince musluğu kapatır.

Nedensellik Döngüsü: Suyun akışını düzenleyen musluğu ayarlıyorum, su akışı da bardaktaki su seviyesini değiştiriyor. Su seviyesi değiştiğinde, algılanan fark (o anki seviye ile istenen seviye arasındaki) da değişiyor. Fark değiştiğinde, elimden musluk üzerindeki pozisyonu da değiştiriyor ve böyle devam ediyor...

³³ Peter SENGE, a.g.e., s: 85 – 89



Şekil 1.3. Nedensellik Döngüsü

Kaynak: Peter M. SENGE, **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, çev:Ayşegül İldeniz – Ahmet Doğukan, 13. Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2006, s.87

1.2.2.2.1.3. Nedensellik Döngülerinin Türleri

Nedensellik Döngüleri, her türlü sistem için farklı adımlar ve aşama sayıları içerse de oluşturdukları etkiler göz önüne alındığı zaman iki temel tip Nedensellik Döngüsü vardır: Pekiştirici Nedensellik Döngüleri ve Dengeleyici Nedensellik Döngüleri.

1.2.2.2.1.3.1. Pekiştirici Nedensellik Döngüleri

Pekiştirici (veya genişletici) Nedensellik Döngüleri büyümenin motorudur. Ne zaman işlerin büyümekte olduğu bir durumdaysanız pekiştirici döngülerin rolü olduğuna emin olabilirsiniz. Pekiştirici döngü ivme kazanan bir düşüşe de yol açabilir. Bu tür düşme düzeninde küçük damlalar gittikçe daha büyük damlalar haline gelirler, örneğin mali bir panik olduğunda, banka aktiflerindeki azalma gibi.³⁴

³⁴ Peter SENGE, a.g.e., s.91

Pekiştirici Döngüler tanımları gereği herhangi bir noktada tamamlanmazlar. Ancak sürekli olarak da pekiştirici etkilerini gösterecek şekilde bir kısır döngü de değildir. Pekiştirici döngüler belli bir yerde ve zamanda kendisini sınırlayacak bir dengeleyici mekanizma ile çatışırlar.³⁵

Peter Senge'nin Nedensellik Döngülerini anlatmak için kullandığı, yukarıda verilen Satışların Düşmesi > Satış Çabalarının Artması > Hizmet Kalitesinin Düşmesi > Satışları Düşmesi > ... Döngüsü, Pekiştirici Nedensellik Döngüsü'ne örnek olarak verilebilir.

1.2.2.2.1.3.2. Dengeleyici Nedensellik Döngüleri

Dengeleyici (veya istikrar yaratıcı) Döngüler ortada amaca yönelik bir davranış olduğunda işlev yapar. Eğer amaç hareket etmemekse Dengeleyici Döngü bir arabadaki frenlerin çalıştığı türden işlev yapacaktır. Eğer amaç saatte 100 km süratle gitmekse Dengeleyici Döngü 100 km yapacak şekilde gaz pedalına basmanıza yol açacaktır, ama daha hızlı değil. "Amaç" belirgin bir hedef olabilir, bir firmanın istenilen bir pazar payına ulaşmaya çalışması gibi. Ya da örtük bir hedef olabilir, reddetsek bile yine de bağlı kaldığımız bir kötü alışkanlık gibi.³⁶ Dengeleyici Döngülerin ortak özellikleri, parçası oldukları veya sistem dışından etkiledikleri durumu düzeltici veya düzenleyici etki göstermeleridir.³⁷ Dengeleyici Döngüler nitelikleri itibariyle değişimleri yavaşlatıcı etki gösterir. Sistemde değişime direniş görülmesi durumunda söz konusu sistemde bir veya daha fazla Dengeleyici Nedensellik Döngüsünün varlığından söz etmek yanlış olmayacaktır.³⁸

Yukarıda değinilen musluktan bir bardak su doldurulması döngüsü Dengeleyici Nedensellik Döngüsü'ne örnek verilebilir.

³⁵ Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 116

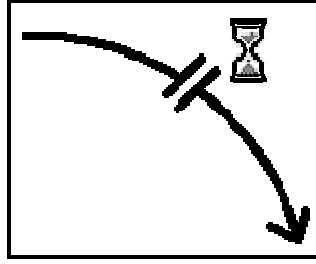
³⁶ Peter SENGE, a.g.e., s.91

³⁷ Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 116

³⁸ Peter SENGE, a.g.e., s101

1.2.2.2.1.4. Nedensellik Döngülerinde Gecikme Olgusu

İster pekiştirici olsun ister dengeleyici olsun her Nedensellik Döngüsünde, sistem öğelerinin sebep sonuç akışında uzun veya kısa süreli gecikmeler ortaya çıkar. Nedensellik Döngüsünün bir ögesinin istem akışında kendinden sonra gelen ögeler üzerindeki etkisi belli bir gecikmeyle ortaya çıkacaktır. Nedensellik Döngülerinin gösteriminde gecikmeler aşağıdaki şekilde sembolize edilir.



Şekil 1.4. Nedensellik Döngüsünde Gecikme

Kaynak: Peter M. SENGE, v.d., **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, London: Nicholas Brealey Publishing, 2002, s. 119

Gecikmelerin Sistem Düşüncesi ve Nedensellik Döngülerindeki önemi, Nedensellik Döngüleri içindeki gecikmelerin sistem aktörleri tarafından fark edilmesinin, sistemin başarısı üzerindeki direkt etkisinden kaynaklanmaktadır.

Tüm Nedensellik Döngülerinde bir biçimde gecikme yer alır. Ancak çoğu kez gecikmeler ya teşhis edilemez ya da iyi anlaşılmaz. Bu sebepten dolayı çoğunlukla hedefler aşılır, istenen sonuca ulaşmak için gerekenden öteye gidilir. Teşhis edilemeyen gecikmeler özellikle uzun sürdüklerinde istikrarsızlığa ve çöküşe de yol açabilir. Örneğin, duş musluğunun ayarlanması ile su sıcaklığının değişmesi arasındaki süre bir – iki değil de on saniye ise, su sıcaklığının ayarlanması çok daha zordur. Sıcak su musluğunu çevirdikten sonraki on saniye içinde su soğuk kalır. Duş alan kişinin musluğu açma eylemi bu süre zarfında karşılıksız kalmıştır. Eğer kişi sistemdeki on saniyelik gecikmenin farkında değilse, musluk açma hareketinin etkisiz kaldığını düşünecek ve sıcak su musluğunu açma eylemine devam edecektir. Gecikme süresi sonunda musluktan kaynar su fişkiracaktır. Duştaki kişi bu hedefi aştığını anlayacak ve bu sefer sıcak su musluğunu kısımaya başlayacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki sistemde yine on saniyelik bir gecikme yaşanmaktadır. Musluğun açılması ve sıcak suyun beklenmesi süreci bu defa sıcak su musluğunun kısılması ve suyun soğumasının

beklenmesi şeklinde oluşacaktır. Duş alan kişi sistemdeki gecikmeyi yine dikkate almazsa bu sefer tersi yönde bir hedef aşırması meydana gelecektir. Sıcak su musluğunun kısılmasına on saniyelik bir gecikmeyle tepki veren sistem bu defa duştan hedeflenen daha soğuk bir su akıtacaktır. Bu durum suyun hedeflenen ısıya ulaşmasına kadar artı ve eksi yönde hedef aşırımlarıyla devam edecektir.

Sistem Düşüncesi genel olarak uzun dönemli bakışa yöneliktir. Gecikmelerin ve Nedensellik Döngülerinin böylesine önemli oluşu bu nedenledir.³⁹

1.2.2.2.2. Sistem Temel Örnekleri

Bu bölümde Sistem Düşüncesi disiplininin ikinci aracı olan Sistem Temel Örnekleri önce kavramsal çerçevede ele alınmış, ardından da en sık karşılaşılan Sistem Temel Örnekleri üzerinde durulmuştur.

1.2.2.2.2.1.Tanım ve Kavram

İngilizcedeki karşılığı “Archetypes” olan Sistem Temel Örnekleri teriminin kökeni Latince “türünün ilk örneği” manasına gelen “Archetypos”tur. Anlamından da anlaşılacağı üzere Sistem Temel Örnekleri, bütün sistemlerde görülebilen sistem yapısı türlerinin temel örneklere indirgenmiş halidir.⁴⁰

Sistem Temel Örnekleri, birbirinden ne kadar farklı, çok çeşitli ve karmaşık ilişkili öğelere sahip olurlarsa olsunlar tüm sistemsel yapıların sayısal olarak az, belirli ve basit birer Sistem Temel Örneği yapısı ile karakterize edilebileceğini ileri sürer.

Bu anlamda Sistem Temel Örnekleri, yönetim sorunlarının karmaşıklığının altında yatan şık bir basitliği ortaya serer. Kişiler, bu temel örneklerden gittikçe daha çok sayıda teşhis etmeyi öğrendikçe, karşı karşıya kaldıkları zor durumlarda kaldırıcın işletebileceği daha çok sayıda yer görmeleri ve bu fırsatları başkalarına da açıklamaları mümkün olur.

³⁹ Peter SENGE, a.g.e., s.101 – 104

⁴⁰ Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 121

Sistem Temel Örnekleri ince ve karışık oldukları için bir aile, bir ekosistem, bir haber veya bir şirkette çoğu kez görülmez daha çok hissedilirler. Kişiler yaşanan süreç karşısında bir déjà vu duygusu içinde gözlerinin önündeki işleyişi daha önce gördükleri önsezisine kapılırlar.⁴¹

Bu durum aslında sistem içinde oluşan Sistem Temel Örneğinin fark edilmesi anlamını taşımaktadır. Her ne kadar yaşanan olaylar, kişiler, konular ve süreçler farklı olsa da, fark edilen Sistem Temel Örneği, daha önce de karşımıza çıkmıştır.

Bu bağlamda, Sistem Temel Örneklerine tam hakimiyet, bir organizasyon için Sistem Düşüncesini uygulamaya koyma yolunda ilk adım anlamına gelmektedir. Sistem temel Örneklerinin amacı kişilerin algılarını yeniden koşullandırmaktır. Böylece bireyler sistemsal yapıları işleyiş halinde görecektir ve yapılarıdaki kaldıraçların farkına varacaklardır. Herhangi bir sistemde bir Sistem Temel Örneği belirlendiğinde, yüksek ve düşük kaldıraç gücüne sahip değişim alanları da ortaya çıkmış olacaktır.⁴²

Sistem Temel Örnekleri aynı zamanda acemi kullanıcılara sistem davranışını tanımak için kolaylaştırılmış bir yol gösterir. Uygun şekilde kullanıldığında, kişilere sisteme karşı çatışmak yerine, sistemin güçlerini kendi avantajına kullanabileceği bir çeşit sistem aikidosu yapma olanağı sağlayan Sistem Temel Örnekleri, bir kere tanımlandığında her defasında başvurulabilecek bir manivela görevi yapar.⁴³

1.2.2.2.2.En Sık Karşılaşılan Sistem Temel Örnekleri

İçerdiği öğeler, kişiler konular, aşamalar, süreçler bakımından sayısız çeşitlilikte sistemlerin mevcudiyetine karşın, Sistem Temel Örnekleri'nin sayısı ancak bir düzine kadardır. Bu Sistem Temel Örneklerinin ortak özelliği, hepsinin de sistem yapıtaşları olan “Pekiştirici Döngüler”, “Dengeleyici Döngüler” ve “Gecikmeler”den oluşturulmalarıdır.

⁴¹ Peter SENGE, a.g.e., s. 106

⁴² Peter SENGE, a.g.e., s. 107

⁴³ Sarita Chawla, John E Renesch, **Learning Organizations**, Productivity Press, Portland, 1995, s. 238 – 239

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Çalışmasında, Sistem Temel Örneklerinden, Organizasyonlardaki sorunların çok büyük bir bölümünün kaynağı olarak gösterilen, “Sıkıntıyı Kaydırma” üzerinde durulmuştur. Bu sebeple tez çalışmasında “Sıkıntıyı Kaydırma” Temel Örneğine diğer Sistem Temel Örneklerinden daha geniş yer ayrılacaktır.

1.2.2.2.2.1. Sıkıntıyı Kaydırma

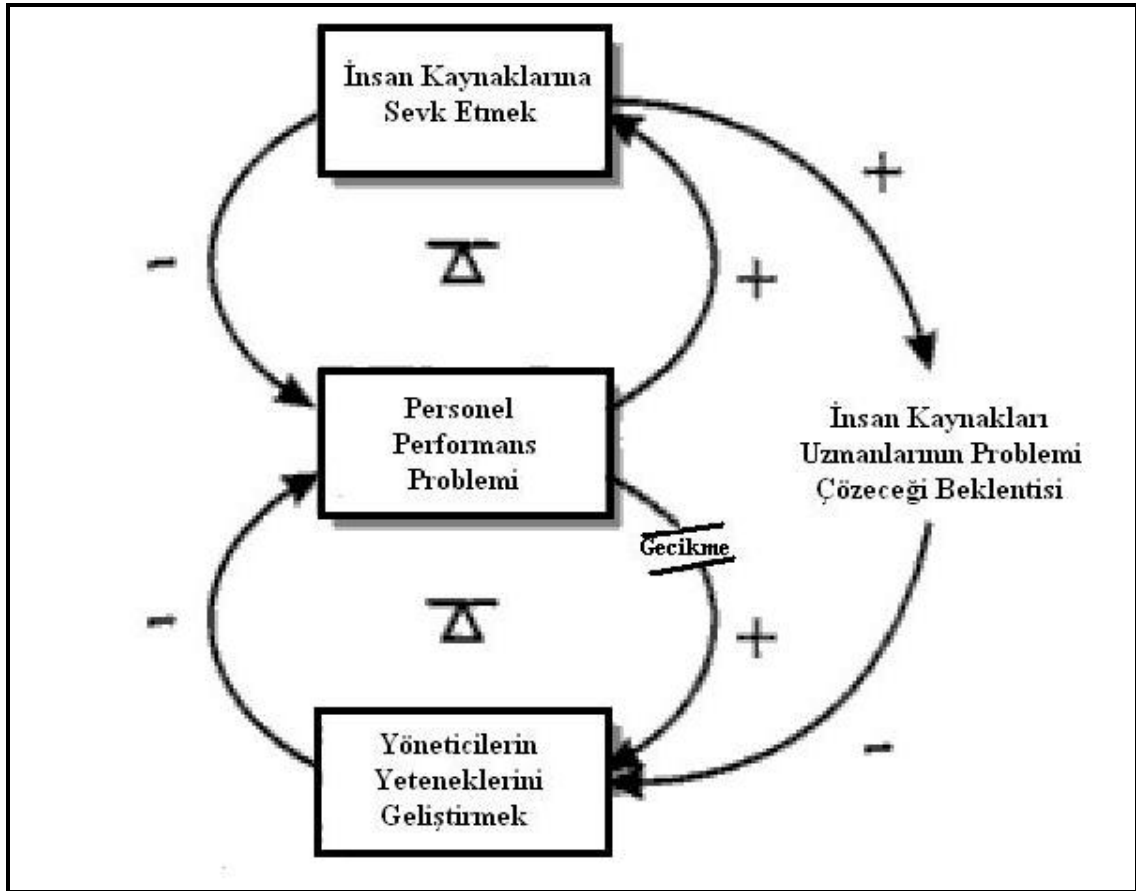
Temelde yatan bir problem ilgilenmeyi gerektiren semptomlar yaratır. Ancak temeldeki sorunu insanların hedef alması zordur, çünkü ya karanlıktadır, ya da yüzleşilmesi maliyetlidir. Bu nedenle de kişiler problemlerinin sıkıntısını başka çözümlere kaydırırlar. Bunlar iyi niyetle kotarılan ve çok verimli gözükken daha kolay çözümler olur. Oysa böylesi kolay çözümler sadece semptomları iyileştirir, ama altta yatan problem hiç değişmeden kalır. Bu problem gittikçe kötüleşir, semptomlar görünürde giderildiği için farkına da varılmaz. O arada sistem bu temeldeki problemi çözmek için sahip bulunduğu yetenekleri de kaybeder.

Sıkıntıyı başka tarafa kaydırma yapısı, iyi niyetli “çözüm”lerin aslında uzun dönemde işleri daha da kötüleştirdiği bir dizi davranışın nedenlerini açıklar. “Semptomatik çözümleri” seçmek çekicidir. Görünürde iyileşme sağlanır, ister dıştan, ister içten geliyor olsun, sıkıcı bir sorunu çözmek için “bir şeyler yapma” baskısı da gevşer. Ancak bir problemin semptomunu (belirtisini) hafifletmek, aynı zamanda daha temel çözümler bulma yönünde hissedilen herhangi bir gereksinmeyi de azaltır. Bu arada temeldeki problem el atılmadan kalır ve daha da kötüleşebilir. Semptomatik (belirtisel) çözümün yan etkileri temel çözümün uygulanmasını daha da zorlaştırır. Zamanla insanlar semptomatik çözüme gittikçe daha çok güvenmeye başlar ve bu onu tek çözüm haline getirir. İnsanlar bilinçli bir karar almadan, gittikçe artan ölçüde semptomatik çözümlere bağlanarak “sıkıntılarını başka tarafa kaydırmış” olurlar.

Bir organizasyonda çalışan personelin performans düşüklüğü problemine semptomatik çözüm yaklaşımı, performans problemi olan personeli İnsan Kaynakları departmanına sevk etmektir. Ancak bu sadece problemin görünür etkilerini düzeltebilecek kısa vadeli bir çözümdür. Problemin altında yatan asıl sebep, yöneticilerin, personelinin performanslarını yükseltebilecek yöneticilik vasıflarının

geliştirilmemiş olmasıdır. Her ne kadar performans problemi olan personeli İnsan Kaynaklarına havale ederek kısa süren ve etkin gibi görünen bir çözüm elde edilse de, sorunun gerçek sebebine ilişkin uzun vadeli ve daha zor gözükken çözüm üzerinde çalışılmadıkça performans problemi sorunu yaşayan personelin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Semptomatik çözümün, tercih edilsin veya edilmesin, bir bakıma bir etkisi vardır. Örneğin alkol almak hiç olmazsa bir süre için gerginliği bir ölçüde hafifletir, problemin belirtisini giderir. Ancak aynı zamanda insana problemi çözmüş olma duygusunu da verir ve böylece onu temel problemden, iş yükünü kontrol etme probleminden uzaklaştırır. Bu konuda yapılması gerekeni yapmama iş yükünü giderek daha da artıracaktır, çünkü insanların çoğu zamanlarına yönelen, cevap verebileceklerinden daha çok sayıda taleple kuşatılmışlardır. Zamanla iş yükü artmaya devam eder, stres geri döner ve alkol alma baskısı da artar.



Şekil 1.5. Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği

Kaynak: Leon de Caluwe, Hans Vermaak, **Learning to Change: A Guide for Organization Change Agent**, Sage Publications Inc, California, 2002, s. 118

Sıkıntıyı başka tarafa kaydırma yapısını tehlikeli kılan, teşvik ettiği semptomatik çözüme bağımlılığı artıran pekiştirici süreçtir. Alkolikler önünde sonunda kendilerini fiziksel olarak iptilaya kapılmış bulurlar. Sağlık durumları kötüleşir. Özgüvenleri azaldığı ve muhakeme yetenekleri köreldiği ölçüde de, kendi asıl iş yükü problemlerini çözme yeteneklerini yitirirler.⁴⁴

1.2.2.2.2.2. İşlemi Gecikmeyle Dengeleme

Bu Sistem Temel Örneğinde, karar vericiler, amaca doğru giderken, sistemin içerdiği gecikmeleri değerlendirmede başarısız olurlar ve sonuçta hedefi aşarlar ve tekrarlayan döngüler meydana gelebilir. Bu Sistem Temel Örneği için verilen klasik örnek emlak piyasasıdır. Müteahhitler emlak piyasası doyuncaya kadar yeni bina yapmayı sürdürürler ama bu arada, zaten pazarı doyuracak kadar inşa halinde bina vardır.⁴⁵

Bu tip sistemlerde saldırganlık istikrarsızlık yaratır. Karar vericilerin sabırlı olması ve/veya sistemi daha duyarlı hale getirmeye çabalamaları gerekir.⁴⁶

1.2.2.2.2.3. Büyüme Sınırları

Bu tip sistemlerde, bir işlem artan bir büyüme ve genişleme üretmek üzere kendinden beslenir. Sonra büyüme yavaşlamaya (genellikle sistem içinde yer alanlar için anlaşılabilir bir biçimde) başlar ve nihayet durur ve hatta tersine bir süreç başlatarak hızlanan bir çöküşe neden olur.

Büyüme safhasına güçlendirici bir geri besleme işlemi (ya da birkaç güçlendirici geri besleme işlemleri) neden olur. Yavaşlama bir “sınır” yaklaşırken ortaya çıkan bir dengeleme işlemine göre kendini gösterir. Sınır bir kaynak daralması veya büyümeye içsel ya da dışsal bir yanıt olabilir. Hızlanan çöküş (olduğunda), giderek daha fazla

⁴⁴ Peter SENGE, a.g.e., s. 117

⁴⁵ Daryl (EDT) Morey, Mark T. (EDT) Maybury, Bhavani M. (EDT) Thuraisingham, **Knowledge Management**, MIT Press, 2002, s. 38

⁴⁶ Peter SENGE, a.g.e., s. 403

kasılma yaratacak şekilde ters etki yapan güçlendirici sistemlerden kaynaklanır.

Bu tip sistemlerde büyümeyi sağlayan sistem dinamiklerinin üzerine eğilmek yerine sınırlama kaynağının kaldırılması önerilmektedir. Bu sistem temel örneğine, tenis öğrenmeye çalışma süreci örnek olarak verilebilir. Tenis öğrenmeye başlayan bir kişi ilk günlerde yeteneği ve güveni arttıkça hızlı bir gelişme gösterirken sonraki zamanlarda, ilk planda “daha az doğal olarak” görünebilen yeni teknikleri öğrenerek ancak üstesinden gelebileceği doğal yeteneklerinin sınırları ile yüzleşir.⁴⁷

1.2.2.2.2.4. Ortak Mallar Trajedisi

Bireyler ortak kullanıma açık ama sınırlı kaynaklardan bireysel gereksinmelerine göre yararlanır. Önceleri bu kullanım nedeniyle ödüllendirilirler, ama sonuçta çabalarını yoğunlaştırmalarına neden olacak biçimde azalan bir getiri elde etmeye başlarlar. Nihayet, ya bu kaynak azalır ve aşınır ya da bütünüyle tükenir.⁴⁸

“Ortak Mallar Trajedisi” Sistem Temel Örneği, karşılaşılan sorunu çözmek ve sonraki problemi öğrenmeye geçmek için bir yapı sağlar. Takımlar bu sistem içindeki durumlarını gördükleri zaman, problemin kişiler seviyesinde çözülemeyeceğini, sadece kolektif bir idare ya da takımın bütün üyeleri üzerinde otorite sahibi bir kişi tarafından çözümlenebileceğini fark ederler.⁴⁹ Bu durumda karşılaşılan sorun, rakipler, kullanıcılar veya tüketiciler izole edilerek çözülemez. Başlangıçta sınırsız gibi görünen ortak kullanımdaki kaynaklar, kullanıcılar tarafından tüketildikçe elde edilen toplam fayda bir noktadan sonra azalır.⁵⁰

Paylaşılan bir sekreteryaya kaynağının tükenmesi veya müşterilerin aynı firmanın altı farklı bölümünden, altı farklı satıcının rakip ürünler üstüne didişmelerini dinlemek zorunda kalmalarının ardından müşteri servisinin kötüye çıkan ünü (bu örnekte

⁴⁷ Peter SENGE, a.g.e. s.404-405

⁴⁸ Peter SENGE, a.g.e., s. 412

⁴⁹ David A. Klein, **The Strategic Management of Intellectual Capital**, Butterworth-Heinemann, Woburn, 1997, s.58

⁵⁰ Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 141

“paylaşılan kaynak” firmanın pozitif müşteri ünüdür), “Ortak Mallar Trajedisi” Sistem Temel Örneğine örnek olarak verilebilir.⁵¹

1.2.2.2.2.5. Rastlantısal Rakipler

Rastlantısal Rakipler Sistem Temel Örneği, birbirleriyle işbirliği yapmak zorunda kalan veya birbiriyle işbirliği yapmak isteyen bir grup insanın nasıl şiddetli bir şekilde karşı çıkarak bunu sona erdirdiklerini açıklar.

Rastlantısal Rakipler Sistem Temel Örneği, çapraz fonksiyonla çalışan takımlar, kurumlar arasındaki ortaklıklar, birleşik yönetim mücadeleleri, tedarikçiler ve üreticiler, aile anlaşmazlıkları ve hatta sivil savaşlarda uygulanır.⁵² Senge kitabında, “Bu Sistem Temel Örneğini, aslında yakın arkadaşlarım ve benim danışma işlerinde tekrar tekrar gördüğümüz karmaşık dinamikleri anlamak ihtiyacı nedeniyle geliştirdim. Bu bizim için çarpık bir şaka haline dönüştü: ne zaman birlikte çalışarak çok daha fazla kazanç elde edebilecek iki grup olsa, onları şiddetli bir savaş ve garaz içinde olmaya kilitlenmiş olarak görmeyi bekledik.” demektedir.

1.2.3. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, bir örgütün çalışanlarını ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplayabilmesinin araçlarındandır. Eğer örgütlerinde gerçekten paylaşılan bir vizyon varsa, çalışanlar sadece onlara emredildiği için değil aynı zamanda kendileri istediği için öğrenme sürecine girerler ve bu sayede kendilerini aşabilirler. Vizyon temelde, firmanın geleceğinin resmidir, değişimin genel yönünü ortaya koyar, insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve çalışanlar arasında hızlı ve etkin bir eş zamanlı çalışmaya yardımcı olur.⁵³

İşletmenin azminin, kararlılığının, hedefe bağlılığının ve amacını net bir biçimde

⁵¹ Peter SENGE, a.g.e., s. 413

⁵² Peter M. SENGE, v.d., a.g.e., s. 145

⁵³ Serkan Bayraktaroğlu, Rana Özen Kutanis, **Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3) 2002/1, s. 55

ortaya koymasının yerini hiçbir şey tutamaz. Öğrenme gereksinimi ve toplu öğrenme isteğini yaratan da bunlardır. Ortak bir vizyon olmadan doğru dürüst bir öğrenme ancak kriz durumlarında söz konusu olur ve kriz bitince öğrenme süreci de biter. Organizasyon bir makine değil, canlı bir organizmadır. Bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı vardır. Bu, benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir; işletmenin neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi, o dünyayı nasıl hayata geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder. Paylaşılan vizyon, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürme disiplindir.⁵⁴

Kuruluşlar vizyonlarını oluştururken şu noktalara dikkat etmelidirler:⁵⁵

- En tepede çok iyi örnek ekip oluşturulmalıdır. İnsani yaklaşımı olan sıcak kalpli ve aktif insanlar bulunmalıdır. Kısacası yönetim acımasız ve katı olmayıp, aynı zamanda aşırı duygusal da olmamalıdır. Buradaki denge çok önemlidir. Başarılı örgütler insancıl yaklaşımları olan sakin düşünüp, sıcak kalpli olan yöneticilerle gelişebilirler.
- Kuruluşun amacını çalışanlarla birlikte geliştirmesi gerekir. Çalışanlara tepeden aşağıya bir vizyon vermek oldukça güçtür. Ancak çalışanları bu vizyonu oluştururken işin içine katmak başarıyı getirmektedir.
- Kuruluş, vizyonunu oluştururken bütünsel bir yaklaşımı göz önünde bulundurmak durumundadır. Müşterilere, çalışanlara, hissedarlara ve çevresine hizmet vereceğinden, kuruluşun kısa ve uzun vadede hangi politikaları, hedefleri ve stratejileri oluşturması gerektiği belirlenmeli ve kuruluşa esnek bir yapı kazandırılarak bu politika, hedef ve stratejiler uygulamaya alınmalıdır.

Ortak (paylaşılan) vizyon bir fikir değildir. Hatta özgürlük türünden önemli bir fikir bile değildir. Daha ziyade insanların yüreklerinde tutuşan bir güç, etkili bir güçtür. Bu gücü esinleyen bir fikir olabilir, ama bir kere yol alınca -birden fazla kişinin desteğini kazanacak kadar zorlayıcıysa-, o zaman artık bir soyutlama olmaktan çıkar.

⁵⁴ Ahmet Talat Us, **Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak**, TÜSİAD-KalDer Makale Yarışması Öğrenen Organizasyonlar ve TKY İlişkisi Kategorisinde Birincisi, 1999

⁵⁵ Haldun ERSEN, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu**, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı, s. 103

Elle tutulur, somut bir şey olur. İnsanlar onu var olan bir şeymiş gibi görmeye başlar, insan 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.

İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Gerçekten, insanların paylaşılan vizyonlar oluşturma çabasının nedenlerinden biri önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzularıdır.

Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati bir 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 bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir. Gerçekten de, insanlar hakikaten başarmayı istedikleri bir vizyonla heyecanlanana kadar tüm yaratıcı öğrenme fikri -”yaratma yeteneğinizi genişletme”- soyut ve anlamsız görünürdü.

Günümüzde “vizyon” şirket liderliğinde bilinen bir kavramdır. Ama dikkatli baktığımızda, çoğu “vizyon”un tek bir kişinin (veya grubun) bir organizasyona empoze ettiği kendi vizyonu olduğu görülür. Böylesi vizyonlar en iyi halde uyum sağlar, ama bağlılık değil. Paylaşılan bir vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır.⁵⁶

Vizyon bir kuruma ve çalışanlarına bir yön sağlar. Nelerin önemli olduğuna açıklık getirir. Bir vizyon olmadığında ya da karışık olduğunda nelerin öğrenilmesi gerektiğini bilmek zordur. Çalışanlarına öğrenme için bir ortam hazırlamadan öğrenme

⁵⁶ Peter SENGE, a.g.e., s.227

sorumlulukları olduğunu söyleyen bir kurum, onlara haksızlık yapmaktadır.⁵⁷

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, geleceğe dair paylaşılan bir görüşün ortaya çıkması demektir. Paylaşılan vizyon, ortak duygu ve düşünceler çerçevesinde, tüm çalışanların katkısıyla şekillendiğinden, benimsenmesi daha kolay olur. Bu sayede çalışanlar, başkaları istedikleri için değil, kendi istedikleri için, paylaşılan amaçlar doğrultusunda öğrenirler. Böylece bireysel amaçlar doğrultusunda hizalanmış ve dengelenmiş olurlar.⁵⁸

1.2.4. Kişisel Yetkinlik

Organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel (örgütsel) öğrenme meydana gelmez. Yetenek ve beceri üzerine kurulu olmakla birlikte Kişisel Yetkinlik yetenek ve becerinin ötesine geçer. Ruhsal gelişimi gerektirmekle birlikte ruhsal açılışın da ötesine geçer, insanın yaşamına yaratılan bir yapıt olarak yaklaşması, yaşamın tepkici bir açıdan değil de, yaratıcı bir açıdan yaşanması anlamına gelir.

Kişisel Yetkinlik bir disiplin, hayata entegre edilen bir faaliyet haline geldiğinde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki, önemli olanın sürekli olarak aydınlığa kavuşturulmasıdır. Bireyler çoğu kez yollarının üzerindeki problemlerle uğraşırken o kadar çok zaman harcar ki, her şeyden önce niye o yolu tuttuğunu unutur. Sonuç, birey için gerçekten önemli olan hakkında sadece bulanık, hatta hatalı bir bakışa sahip olmaktır. İkincisi, mevcut gerçekliğin nasıl gittikçe daha açık olarak görülebileceğini sürekli olarak öğrenmektir.⁵⁹

Yüksek Kişisel Yetkinlik düzeyine sahip insanlarda çeşitli ortak temel karakteristikler bulunur. Vizyon ve hedeflerinin gerisinde yatan özel bir amaç duygusu

⁵⁷ Barbara J. BRAHAM, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, çev: Ali TEKCAN, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1998, s. 55

⁵⁸ Selim YAZICI, a.g.e., s. 130

⁵⁹ Peter SENGE, a.g.e., s. 157

vardır. Böyle bir insan için vizyon salt iyi bir fikir olmaktan çok, bir çağrıdır. Onlar “mevcut gerçekliği” bir düşman olarak değil, bir müttefik olarak görürler. Değişim güçlerine direnmektense, onları kavrayıp birlikte çalışmayı öğrenmişlerdir. Derinden sorgulayıcıdırlar, sürekli olarak gerçekliği hep daha doğru şekilde görme çabasındadırlar. Kendilerini yaşama ve başka insanlara bağlantılı hissederler. Ama benzersizliklerinden hiç fedakarlıkta bulunmazlar. Kendilerini etkileyebildikleri, ama tek taraflı olarak kontrol edemedikleri büyük bir yaratıcı sürecin parçası olarak görürler.

Yüksek Kişisel Yetkinlik düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman “varmazlar”. Bazen dil “Kişisel Yetkinlik” teriminde olduğu gibi yanıltıcı bir kesinlik duygusu uyandırır. Ancak Kişisel Yetkinlik sahip olunan bir şey değildir. Bir süreçtir. Hayat boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının had safhada bilincindedirler. Ve derinden bir özgüven duygusuna sahiptirler.⁶⁰

1.2.4.1.Yaratıcı Gerilim

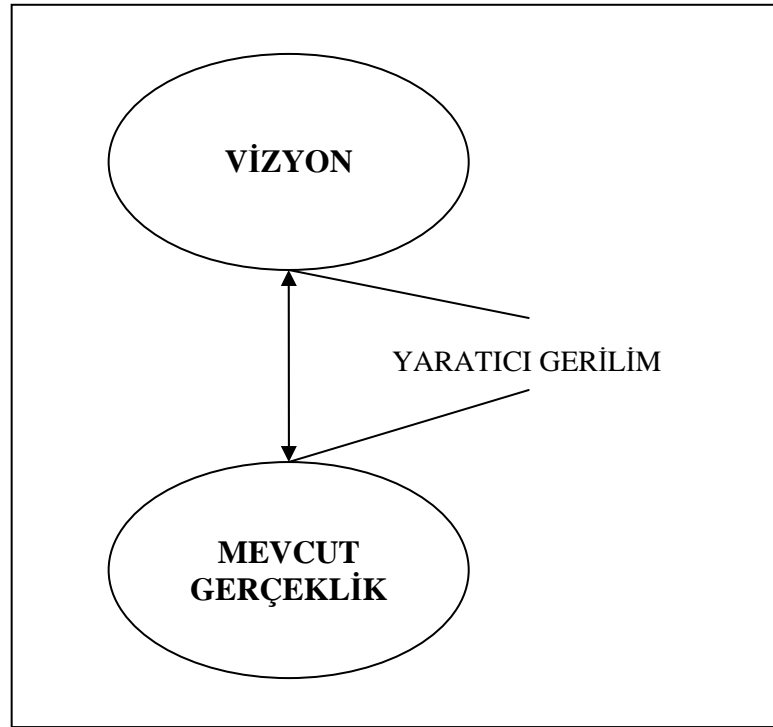
İnsanlar “gerçeklik” ile “ulaşmak istedikleri nokta - vizyonları” arasındaki farkı gördüklerinde bu açığı kapatma isteği gösterirler. Ancak ulaşmak istedikleri nokta ile buldukları nokta arasındaki fark bir gerilim yaratır. Bu farkı kapatmak için gösterilen istek aynı zamanda bir enerji kaynağıdır. Bu farkı kapatmaya dönük etkinlikleri besleyen gerilim “yaratıcı gerilim” olarak düşünülmektedir. Bireyler ve örgütler, ulaşmak istedikleri noktaya, vizyonlarına ulaşma durumları geciktikçe, içinde buldukları gerginlik ve gerilimi azaltmak için “yaratıcılık ve ustalıklarını” artırır ya da vizyonlarını düşürürler. Vizyon düşürme, hedef küçültme ya da vazgeçme, gerçek yaşamda bireylerin ve örgütlerin pek çok kez karşı karşıya kaldıkları bir durumu da yansıtmaktadır.⁶¹

Vizyon (istediğimiz şey) ile mevcut gerçekliğin net bir resminin (istediğimiz şeye göre nerede bulunuyoruz) yan yana getirilmesi, “yaratıcı gerilim” dediğimiz şeyi

⁶⁰ Peter SENGE, a.g.e., s. 159 - 163

⁶¹ Hasan Hüseyin AKSOY, Değişme ve Yenileşme, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm>, Erişim Tarihi: 14.04.2006

doğurur. Bu, bunları bir araya getirecek güçtür ve buna yol açan kararlılık arayan doğal gerilim eğilimidir.⁶²



Şekil 1.6. Yaratıcı Gerilim

Kaynak: Barbara J. BRAHAM, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, çev: Ali TEKCAN, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1998, s. 86

Yaratıcı gerilimi çözmenin iki yolu vardır. Bir tanesi bu vizyondan vazgeçmektir. Bu yolla gerilim de ortadan kalkar. Elbette, eğer çekişmeleri çözümlene yolu bu ise, kişinin kendisine olan saygısı ve güveni de sarsılabilir. İkinci yol, şu anki gerçekliği vizyon ile uyumlu hale getirmektir. Bu teknik, yaratıcı yaklaşımı olanların tercih ettiği yoldur. Yaşam boyu öğrenenlerin tercihi de bu yoldur.⁶³

1.2.5. Laboratuvar Araçlarını Kullanmak

Tez çalışmasına konu Öğrenen Organizasyon Laboratuvar Uygulamasının ilk üç bölümünde, öğrenen organizasyon disiplinlerinden “Düşünsel Modeller”, “Sistem

⁶² Peter SENGE, a.g.e., s. 158

⁶³ Barbara J. BRAHAM, a.g.e., s. 86

Düşüncesi”, “Paylaşılan Vizyon” ve “Kişisel Yetkinlik” disiplinleri ve bu disiplinlere ait araçlar işlenmiştir. Laboratuvar çalışmasının dördüncü ve son bölümünde ise, genel olarak kavramsal çerçevede işlenen disiplinlerin ve araçların gerçek hayatta uygulanmasına ilişkin alıştırmalara yer verilmiştir.

Ayrıca bu bölümde, çeşitli disiplinlere ait araçların birlikte nasıl kullanılacağına da yer verilmekte, bunun yanı sıra “Neden Analizi ve Uygulama Tablosu”, “Takım Hizalanma Çizelgesi”, “Kişisel Hizalanma Çizelgesi”, “Sosyal İlişki Ağı” gibi yeni araçlar da tanıtılmaktadır.

1.2.5.1. Diğer Laboratuvar Araçları

Bu bölümde, gerek öğrenen organizasyon laboratuvar çalışmasında, gerekse de öğrenen organizasyon takım çalışmalarında kullanılan diğer araçlar yer almaktadır.

1.2.5.1.1. Neden Analizi ve Uygulama Tablosu

Neden Analizi ve Uygulama Tablosu, öğrenen organizasyon takım çalışmaları esnasında geliştirilmiş yeni bir araçtır. Bu araç, vizyonlarını belirleyen takımların, söz konusu vizyonlarına ulaşmak için üzerinde çalışma yapacakları konuları belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Neden analizi resmin bütünü görmeyi, düşünsel modelleri sorgulamayı, verilerle çalışmayı, sosyal ilişki ağını genişletmeyi, birlikte düşünerek eyleme geçmeyi ve sonuç almayı doğrudan etkiler.⁶⁴

Neden analizi, üzerinde çalışılan soruna sebep olan etkenlerin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Söz konusu nedenlerin belirlenmesinde, Sistem Düşüncesi disipliniinde yer alan, sorunlara üç düzeyde yaklaşmak prensibi gereği, semptomların çözümünden ziyade sistem yapılarının ortaya çıkardığı nedenlere ulaşmaya çalışılmaktadır.

⁶⁴ Evrim ÇALKAVUR, *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s.106

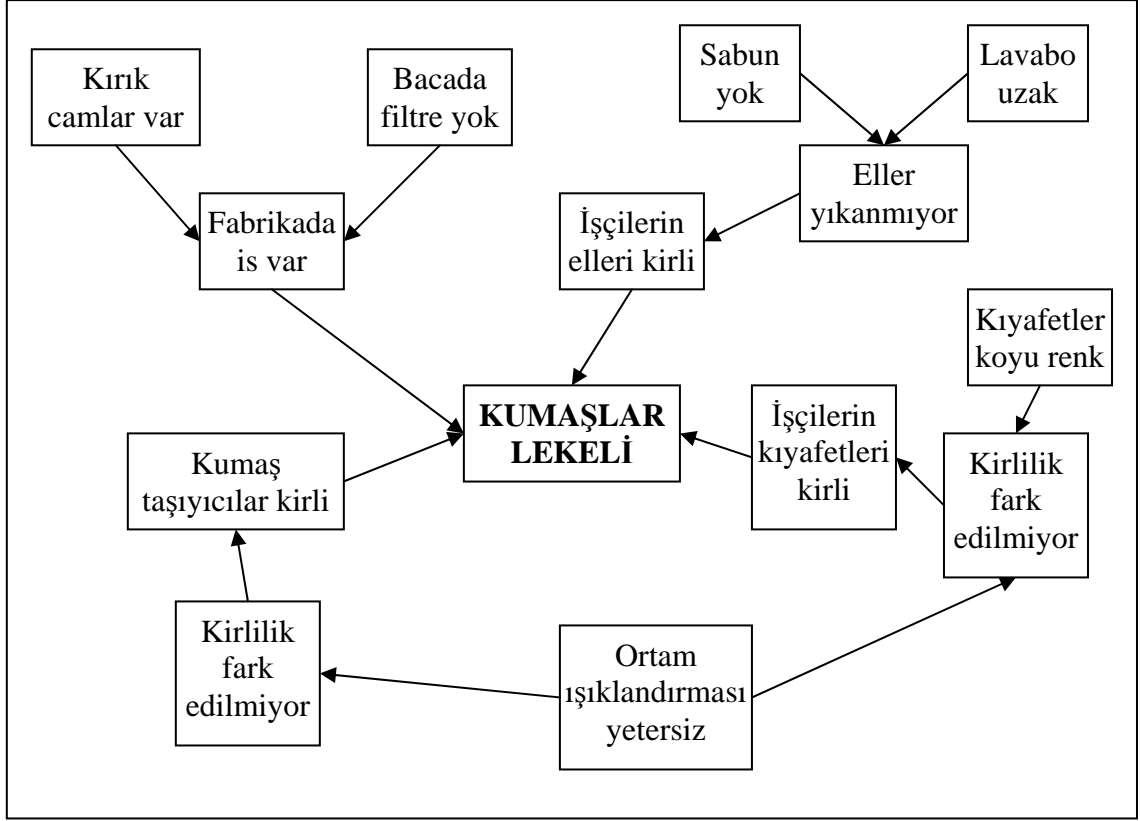
Uygulama tablosu, neden analizi kullanılarak elde edilen kök nedenleri ile ilgili çalışmaların takip edildiği bir envanter görevi görmektedir. Vizyona ulaşmak için yürütülecek çalışmalar, bu çalışmadan hangi takım üyesinin sorumlu olduğu, görevin tamamlanma tarihi, görevin tamamlanmasından sonra hangi görevin yapılacağı gibi bilgilerin yer aldığı Uygulama Tablosu, takım çalışmaları esnasında tamamlanan, yeni eklenen görevlerle sürekli güncellenen bir takip listesidir.

Takip eden bölümde Neden Analizi ve Uygulama Tablosu ile ilgili olarak gerçekleştirilen Laboratuvar çalışmasına yer verilmektedir.

1.2.5.1.1.1.Neden Analizi Örneği

Bu bölümde Neden Analizinin oluşturulmasıyla ilgili bir örnek yer almaktadır. Kumaş üreten bir fabrikada, üretim makinelerinden çıkan kumaşların lekeli olması sorununa ilişkin olarak çizilen neden analizi aşağıdadır.

Neden analizi, merkezde yer alan ve çözülmesi hedeflenen soruna yol açan daha alt nedenlere ve sonuç olarak kök nedenlere ulaşmayı hedeflemektedir. Örneği verilen neden analizinde, kumaşların lekeli olması ana sorununa yol açan alt nedenlerden kök nedenlere ulaşılmıştır (Örneğin “işçilerin elbisesinin kirliliği” alt nedeninden “kirliliğin fark edilmemesi” alt nedenine inilmiş, oradan da “kıyafetlerin koyu renk olması” kök nedenine ulaşılmıştır. Takım çalışması, ana soruna yol açan nedenlerden çok, kök nedenler üzerine odaklanacak, böylece ana soruna yol açan nedenler içinde çözülmesi daha kolay ve kısa zamanda sonuç alınabilecek somut nedenler üzerinde çalışılabilecektir.



Şekil 1.7. Neden Analizi

Kaynak: Evrim ÇALKAVUR, **Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Seminer Kitabı**,
Laboratuvar Notları

Kök nedenler içinde birden fazla alt nedeni etkileyenler “kaldıraç gücü”ne sahip kök nedenler olarak nitelendirilmekte ve takım çalışmalarının odaklanma tercihleri genel olarak bu kök nedenler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Neden analizi örneğinde, kumaş taşıyıcıların ve işçi kıyafetlerinin kirliliğinin fark edilmemesi alt nedenlerinin sebebi olan “ışıklandırmanın yetersizliği” kök nedeni, her iki alt nedenin altındaki sebep olmasından dolayı “kaldıraç gücü”ne sahip olarak kabul edilir.

1.2.5.1.1.2. Uygulama Tablosu Örneği

Bu bölümde Uygulama Tablosunun oluşturulmasıyla ilgili bir örnek yer almaktadır. Yukarıdaki örnekte Neden Analizi çizilen kumaşların lekeli olması sorununa ilişkin olarak oluşturulan Uygulama Tablosu Örneği Ek-1’de verilmiştir.

1.2.5.1.2. Takım Hizalanma Çizelgesi

Takım çalışmalarında, Uygulama Tablosunun yerine kullanılan bir araçtır. Öğrenen organizasyon takım çalışmaları da statik bir uygulama olmayıp, yeni takımlar

kuruldukça hem uygulanan yöntem hem de kullanılan araçlar, gerçekleşen öğrenmeye paralel olarak değişim ve gelişim göstermektedir. Bunun bir örneği de önceki uygulamalarda kullanılan Uygulama Tablosu'nun, yeni takımlarda Takım Hizalanma Çizelgesine dönüşmüş olmasıdır.

Takım Hizalanma Çizelgesi, Neden analizi sonucu belirlenen görevlerin takip edildiği bir çizelgedir. Başlangıcında takım paylaşılan vizyonunun yer aldığı çizelge, görev sırası, görev tanımı, görev sorumlusu, görev tamamlanma zamanı, revize tarihi, vizyona önceliği, görev tipi ve görev durumu başlıklarından oluşmaktadır. Vizyona ulaşmak için gerçekleştirilen ve gerçekleştirilmesi planlanan her görev en küçük parçalarına ayrılarak bu çizelgede takip edilir.

Takım Hizalanma Çizelgesi örneğine Ek-2'de yer verilmiştir.

1.2.5.1.3. Kişisel Hizalanma Çizelgesi

Takım tarafından takip edilen görevlerin yer aldığı Takım Hizalanma Çizelgesi'nin, takım üyesi bazına indirgenmiş hali Kişisel Hizalanma Çizelgesi'dir. Takım üyelerinin, kendi sorumluluğundaki görevleri takip etmesi amacıyla hazırlanan Kişisel Hizalanma Çizelgesi takım üyesinin tamamladığı ve çalışmaya devam ettiği görevleri içermektedir.

1.2.5.1.4. Sosyal İlişki Ağı

Bir takımın vizyonuna ulaşmak için ilişkide bulunduğu örgüt içi ve örgüt dışı birey ve gruplarla birlikte oluşan yapı Sosyal İlişki Ağı olarak adlandırılmaktadır.

Bir öğrenen organizasyon uygulama takımında, sosyal ilişki ağına büyük önem verilir. Takımlar, proje konusu ile ilgili bilgileri paylaşacak, uygulamaları yapacak, sonuçları takip edecek tüm taraflar ile iletişim kurup, desteklerini kazanmak, bakış açılarını anlamak için çaba sarf eder. Takımın etrafında çoğu zaman tedarikçi ve müşterileri de içerebilen büyük bir sosyal ilişki ağı oluşur. Böylece takım çok daha büyük bir takımın çekirdeği haline gelir. Sosyal ilişki ağı geniş olan, tüm bakış açılarını projesine dahil eden, görüşünü empoze etmek yerine, sorunu paylaşan ve çözüme destek

isteyen takımlar kısa zamanda önemli sonuçlara ulaşmaktadırlar.⁶⁵

Öğrenen organizasyon takımlarında kullanılan bir sosyal ilişki ağı örneğine Ek-12’de yer verilmektedir.

⁶⁵ Evrim ÇALKAVUR, **Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Seminer Kitabı**

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME LABORATUVAR ÇALIŞMASI

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışmalarının iş hayatında ne şekilde uygulandığının, hangi araç ve yöntemler kullanıldığının, laboratuvar çalışmasına katılan çalışanların, bu çalışmada öğrendikleri araç ve yöntemleri iş hayatında ne şekilde kullandıklarının incelenmesine yöneliktir.

Yine bu araştırma ile, teorik olarak disipline edilen öğrenen organizasyon araç ve yöntemlerinin, gerçek hayatta ne şekilde uygulanabileceğinin, iş hayatında karşılaşılan sorunların hangi araçlarla çözülebileceğinin, laboratuvar çalışması ile öğrenildiği düşünülen araç ve yöntemlerin, takım çalışmalarında ele alınan sorunlara ne şekilde adapte edildiğinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Her ne kadar ülkemizde öğrenen bir organizasyon olma vizyon ve hedefine sahip organizasyon sayısı fazla olsa da, öğrenen organizasyon olma yolunda somut adımlar atan, danışman ve koçluk firmalarıyla ciddi laboratuvar çalışmaları yapan, laboratuvar çalışmalarında aktarılan araç ve yöntemlerin iş hayatında uygulanmasını teminen öğrenen organizasyon takımları kuran ve uzun bir süre bu amaca zaman ve finansal kaynak ayıran organizasyon sayısı oldukça sınırlıdır. Bu anlamda, bu araştırmanın, öğrenen bir organizasyon olma hedefi üzerinde ciddi çalışmalar yapan, bu çalışmalarını disiplinli bir şekilde kurallara, yöntemlere ve dokümantasyona bağlayan bir firma uygulaması ele alınarak gerçekleştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

2.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmaya konu olan laboratuvar çalışması ve öğrenen organizasyon takımları, çalışmalara ve takımlara ilişkin hazırlanan ikincil bir kaynaktan yararlanılarak incelenmiştir. Bu yönüyle araştırma, gerçekleştirilmiş bir örnek olay çalışmasının aktarılmasına yöneliktir.

Araştırmanın laboratuvar uygulamalarına yönelik kısmı, söz konusu workshop

uygulamalarında gerçekleştirilen alıştırmalar incelenerek gerçekleştirilmiştir. Laboratuvar uygulamalarında, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0 – Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı (Firmaların ve proje gruplarının takım çalışması etkinliğini artırmaya ve sonuçları iyileştirmeye yönelik pratik bir program) kitabı temel alınması sebebiyle, araştırma söz konusu alıştırmalar temel alınarak ortaya konulmuştur.

Laboratuvar çalışmalarından sonra kurulan Öğrenen Organizasyon Takımlarına ilişkin araştırma ise, söz konusu takımlar tarafından, takım çalışmalarına ilişkin oluşturulan takım dosyalarının incelenmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir. Belirtilen takım dosyaları; takım çalışmalarına ilişkin olarak hazırlanan toplantı tutanakları, neden analizi çalışmaları, takım hizalanma çizelgeleri, vizyon belirleme çalışmaları, takım sunumlarından oluşmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar alışması gerçekleştirilen organizasyonlar içinde, kuralcılık ve belirlilik anlamında daha avantajlı konumda bulunduğu, dokümantasyon çalışmaları daha düzenli olduğu, takım vizyon ve çalışmalarına ilişkin büyüklüklerin daha ölçülebilir olduğu varsayılarak bu araştırma finans sektöründeki bir uygulama esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu noktada, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar alışmaları uygulanan ve bu çalışmaların iş hayatındaki yansımalarının da incelenebileceği örnek olay sayısının oldukça sınırlı olması, araştırma tercihine zorunluluk yönünde etki eden önemli bir faktördür.

Laboratuvar çalışmalarına ilişkin bilgiler aktarılırken öncelikle ilgili konuda yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirilmiş, ardından gerçekleştirilen çalışmalar, alıştırmalarda yer alan dile sadık kalınarak olduğu gibi sunulmuştur.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

İncelenen uygulama 2003 – 2005 yılları arasında gerçekleştirilen ve çalışmanın hazırlandığı dönem itibariyle devam etmeyen bir çalışmayı ihtiva etmektedir. Bu sebeple araştırma, söz konusu uygulamaların dokümente edilen bilgileri vasıtasıyla gerçekleştirilmekte olup, araştırma söz konusu dokümantasyonun sınırlılığında gerçekleştirilmektedir.

Yine söz konusu araştırma finans sektöründe uygulanan tek bir firma çalışması esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple araştırmada, farklı sektör veya firmalarda uygulanan laboratuvar çalışmaları arasındaki farklılıklar ve benzerliklere ilişkin bilgilere yer verilmemiştir.

2.4. Firma Bilgisi

Family Finans Kurumu AŞ. 1985 yılında kurulmuş, 2005 yılı Haziran ayı itibariyle Özel Finans Kurumu statüsünde fon toplama ve fon kullandırma yetkileri bulunan 55 Şubeli bir Anonim Şirkettir.

Şirket 2005 yılı Haziran ayında alınan bir kararla, aynı sektörde faaliyet gösteren başka bir Banka ile birleşmeye gitmiş ve hükmi şahsiyeti feshedilmiştir.

2.5. Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Uygulaması

Bu bölümde, laboratuvar çalışmasında işlenen konu ve araçlarla ilgili olarak takım üyelerine verilen bilgiler ve gerçekleştirilen uygulama alıştırmalarına yer verilmiştir

Araştırmaya konu olan Family Finans AŞ öğrenen organizasyon takım çalışmalarının ilk parçası olan Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışmaları, genel olarak Peter SENGE tarafından disipline edilen beş temel disiplin ve bu disiplin araçları temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

Su Danışmanlık şirketi danışmanlığında ve koçluğundaki Laboratuvar çalışması, Koç Evrim ÇALKAVUR tarafından hazırlanan Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Seminer Kitabı ve Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0 – Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı (Firmaların ve proje gruplarının takım çalışması etkinliğini artırmaya ve sonuçları iyileştirmeye yönelik pratik bir program) kitabı ve video kaseti temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

Daha sonraki bölümlerde seçilme esas ve usullerine göre belirlenen firma personelinin, 3 – 6 ay boyunca üyesi olacakları ve çalışma yürütecekleri takımların oluşmasından önce gerçekleştirilen Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı çalışması

dört bölüm halinde, üç gün boyunca devam etmekte olup, toplam süresi 14 – 16 saat olarak öngörülmüştür. Laboratuvar çalışmaları üçüncü etkenlerin soyutlandığı, katılımcıların sadece takım üyesi sıfatlarıyla çalışmalarda bulunduğu sınırlandırılmış bir ortamda gerçekleştirilmektedir.

Laboratuvar çalışması, “üç temel öğrenme yeterliliği” olarak adlandırılan,

- İstek (Kişisel Yetkinlik, Paylaşılan Vizyon)
- Konuşma (Düşünsel Modeller, Takım Halinde Öğrenme)
- Karmaşayla Başa Çıkma (Sistem Düşüncesi)

başlıkları esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma çalışması da, bu sistematige uygun olarak, gerçekleştirilen laboratuvar çalışmasının izlediği sıralamaya göre başlıklandırılmıştır.

Laboratuvar çalışmalarının amaç ve hedefleriyle ilgili olarak katılımcılara aşağıdaki bilgiler verilmektedir.

2.5.1. Program Hedefleri

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı; Takım Halinde Öğrenme ve Kişisel Yetkinlik Disiplinleri ile Düşünsel Modeller, Sistem Düşüncesi ve Paylaşılan Vizyon çalışmalarını birleştirir.

Katılımcıların bu araçları kullanmaya başladıklarında, temel öğrenme disiplinlerinin uygulamasını yapıyor olacakları ifade edilmektedir. Bu noktada uygulama kelimesinin üzerine vurgu yapılmış ve uygulama ile ilgili olarak “bir disiplini uygulamak hayat boyu öğrenmek demektir; becerilerinizi devamlı geliştirmeye çalışır ve asla bu konuda tam bir uzman olduğunuzu iddia etmezsiniz” ifadesi kullanılmıştır.

Bu programın sonunda katılımcıların;

- Takım olarak elde etmek istedikleri sonuçlara yönelik bir vizyon oluşturabilmelerinin,

- Organizasyonel çalışmaları, işle ilgili durumları, kendi varsayımlarını ve davranışlarını analiz etmek için gerekli araçları kullanabilmelerinin,
- Kendilerinin ve takımlarının vizyonlarına ulaşmalarını engelleyen davranışları ve yapıları değiştirmeye yönelik planlar hazırlayabilmelerinin, hedeflendiği ifade edilmiştir.

2.5.2. Performans Beklentileri

Laboratuvar çalışmasında, katılımcılardan, programı tamamladıktan sonra takım olarak vizyonlarının ne olduğunu belirlemeleri ve vizyonlarını başarmak için yapılması gerekenler üzerine konuşmaları beklenmektedir.

Buna göre, katılımcılardan ve takımlardan beklenenler şunlardır:

- Takım vizyonunun açıkça ifade edilmesi.
- Vizyonun başarılı olması için yapılması gerekenlerin/görevlerin detaylı olarak belirlenmesi.
- Vizyonun başarıya ulaşmasını engelleyen temel sorunların ve bu sorunları gidermek için, ilgili diğer kişi, bölüm ve takımlarla birlikte izlenmesi gereken adımların belirlenmesi.

2.6. Düşünsel Modeller

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışmasında Düşünsel Modeller ilk bölüm olarak ele alınmış ve bu bölümü tamamlamak için dört saatlik bir süre öngörülmüştür.

Bölümde öncelikle “Bölüm Hedefleri” belirtilmiş, ardından gerekli tanımlar yapılmıştır. Laboratuvar çalışmasında disiplinler genel olarak kullanılan araçlar üzerinden örneklendirilerek yürütülmüştür.

Çalışma 1 – Düşünsel Modellerimiz

Bu çalışmada katılımcılara bölümün hedefleri aktarılmış, ardından bölüm temel kavramları tanımlanmıştır.

Bölüm Hedefleri

Bu bölümde;

- Kendi Düşünsel Modellerinizi gözden geçirmeyi,
- Diğer insanlarla etkileşime geçmenizdeki güvensizlikleri ve yanlış anlamaları azaltmayı veya ortadan kaldırmayı öğreneceksiniz.

Düşünsel Modellerinizi gözden geçirirken ve paylaşırken üç önemli konuşma / tartışma aracı öğreneceksiniz:

- Sol Sütun
- Sonuç Çıkarma Merdiveni
- Belirtme ve Sorgulama Becerileri (Nitelikli Konuşma)

Bu bölümün sonunda;

- Kendi Düşünsel Modellerinizi anlamalı ve tanımlayabilmelisiniz.
- Fikirlerini, inançlarını, düşünme şekillerini paylaştığımız insanlarla daha dürüst, açık, anlamlı konuşma ortamları yaratmak ve insanların neyi niçin düşündüklerini görebilmek için Düşünsel Model disiplininin araçlarını kullanabilmelisiniz.

Düşünsel model nedir?

Düşünsel Model hayata bakış açımızdır. Onu kişisel deneyimlerimizle ve akıl yürütme sürecimizle oluşturur, güçlendirir ve yaşam boyu bazen değiştiririz.

Temel inanç ve değerlerimiz düşünsel modellerdir. Her gün çok fazla üzerinde durmadan düşünsel modellerimize göre karar verir ve davranırız.

Bu bölümde düşünsel modellerinizin, sizi, takımınızın üyelerini ve organizasyonunuzdaki diğer kişileri nasıl etkilediğini görmeyi sağlayacak araçlarla

tanışacaksınız.

Düşünsel modelleri, hayatı algılayışımızı etkileyen süzgeçler olarak düşünebiliriz. Yıllar içinde oluşturduğumuz varsayımlarımız, inanışlarımız, önyargılarımız, kabullerimiz düşünsel modellerimizdir. Yaşadıklarımızı, etrafımızda olanları düşünsel modellerimizin süzgecinden geçirerek değerlendirir ve kararlar veririz. Ancak çoğu zaman düşünsel modellerimizin ve onların karar ve eylemlerimiz üzerindeki etkilerinin farkında olmayız. Düşünsel modellerimizi herkes için geçerli kesin doğrular olarak kabul etme tehlikesi ile karşılaşırız.

Kendi düşünsel modellerimizin farkında olmadığımızda başkalarının bizden farklı düşünsel modelleri olabileceğini göremeyiz. Dolayısıyla aynı olaylar karşısında bizden farklı algılamaları ve eylemleri olmasını anlayamaz ve başkalarını kendi düşünsel modellerimize göre yargılarız. Böyle bir durumda iletişim kurmak, birbirini anlamak ve bir arada çalışmak oldukça zorlaşır.

2.6.1. Düşünsel Modeller Disiplini Araçları

Bu bölümde Düşünsel Modeller Disiplini araçlarından “Sol Sütun”, “Sonuç Çıkarma Merdiveni” ve “Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme – Nitelikli Konuşma”ya ilişkin laboratuvar alıştırmalarına yer verilmiştir.

2.6.1.1. Sol Sütun

Sol Sütun aracı ile ilgili olarak gerçekleştirilen laboratuvar çalışmasında, katılımcıların, parçası oldukları bir konuşmanın dışsal ve içsel yönleri üzerine eğilmelerini sağlamayı amaçlayan ve buradan da sol sütunun tanımlandığı ve örneklendirildiği üç adet Laboratuvar çalışması yapılmaktadır.

Çalışma 1- Tipik bir konuşma/tartışma sürecinde ne olur?

Laboratuvar çalışması ilk olarak video kasetten Düşünsel Modeller 1.1 adlı bir canlandırma örneğinin izlenmesiyle başlamaktadır. Canlandırmada, bir işyerindeki Adam ve Nancy isimli iki çalışanın konuşmalarına (sağ sütunları) ve bu esnada zihinlerinden geçen düşüncelerine (sol sütunları) yer verilmektedir. 8 dakika süren bu

canlandırmanın ardından laboratuvar çalışması katılımcılarına bazı sorular yöneltilmekte ve katılımcıların sol sütun ile tanıştırılması amaçlanmaktadır.

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 8 Dakika & Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Düşünsel Modeller 1.1 adlı bir canlandırmayı izleyin, ardından şu sorulara cevap verin.

- Sizce Adam niçin sol sütununu paylaşmadı?
- Adam'ın gizli düşünceleri ve hisleri onun Nancy'e karşı davranışlarını nasıl etkiledi?
- Sizce Nancy niçin sol sütununu paylaşmadı?

Yapılacaklar: Verdiğiniz cevapları takım üyeleri ile paylaşın.

Çalışma 2- Kendi düşünsel modellerinizi gözden geçirmeye hazır mısınız?

Bu çalışmada katılımcılardan kendi düşünsel modellerini görmelerini sağlamak için Sol Sütun çalışması yapması istenmektedir.

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 10 Dakika & Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Şu anki grubunuzdan ya da bu grubun dışından bir iş arkadaşınızla geçen ay ya da daha önce aranızda geçen sıkıntı verici kişisel bir problemi düşünün. Bu kişiyle yaptığımız -istediğiniz gibi sonuçlanmayan- bir konuşmayı hatırlayın.

Sonra aşağıda yer alan boş sütunlar üzerindeki talimatları izleyerek konuşmayı yazın. Devam etmeye hazır olduğunuzda takımınıza haber verin.

Öneriler: Bütün bölüm boyunca bu konuşma üzerinde duracağınız için hali hazırda sizi sıkan, kızdıran ya da pişmanlık duygusu veren bir durumu seçmeniz daha

yararlı olacaktır.

İşle ilgili bir konuşmayı yazmanız tercih sebebidir. Ancak bu tip bir konuşmayı anımsayamıyorsanız kişisel bir konuşmayı da seçebilirsiniz.

Takımınızın diğer üyeleri ile paylaşmayı isteyeceğiniz konuşmayı seçin.

Adım 2:

Aşağıdaki sol sütuna 1. adımda yazdığınız konuşma boyunca düşündüğünüz veya hissettiğiniz, ancak söyleyemediklerinizi yazın

Adım 1:

Aşağıdaki sağ sütuna söylediğiniz, ancak bunun için kızgın ya da pişman olduğunuz konuşma bölümlerini yazın

SOL SÜTUN

SAĞ SÜTUN

...	Dedim:
...	O dedi:
...	Dedim:
...	O dedi:

Yapılacaklar: Bu konuşmada Sol Sütununuzu saklamanızın nedenlerini takım üyeleri ile tartışın.

Çalışma 3- Sol Sütuna Bir Örnek

Bu çalışmada, katılımcılara sol sütun ile ilgili olarak hazırlanmış bir örnek olay çalışması yaptırılmakta, ardından sol sütunun gizlenme nedenleri ve sol sütunun gizlenmesinin sonuçları üzerinde katılımcıların düşüncelerini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Bilgi: Aşağıdaki örnek bir sonraki alıştırımda size yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu örnekteki sol sütunda geçen tüm düşünceler konuşmayı yazana aittir. Karşıdaki kişinin sol sütunu, bizimle paylaşmadığı duygu ve düşüncelerini

bilemeyeceğimizden dolayı (ancak tahmin edebiliriz) yazılmamıştır.

SOL SÜTUN (İfade Edilmeyenler)	SAĞ SÜTUN (İfade Edilenler)
“Boş boş oturuyor, tembel, düşüncesiz.”	Dedim ki: Bana yardım eder misin?
“Çok acil olduğu belli değil sanki! Ne zaman yardım istesem kaytarmaya çalışıyor.”	O dedi ki: Çok mu acil?
“Bu sefer kaytaramayacaksın. Sana bu işi yaptıracağım”	Dedim ki: Evet!

Sol Sütun tekniği ile ilgili olarak hazırlanan bu alıştırma, Düşünsel Modellerin ikinci aracı olan Sonuç Çıkarma Merdiveni ile beraber kullanılacaktır.

Yapılacaklar: Takımınızla aşağıdaki listeyi gözden geçirin ve insanların sol sütunlarını diğerleriyle paylaşmasını engelleyen unsurları işaretleyin. Herkesin katıldıklarına (√) işaret koyun. Listede yer almayan diğer engelleyici unsurlar varsa lütfen ekleyin.

Neden Sol Sütunlarımızı Gizliyoruz?

- Diğerlerinin duygularını incitmemek için.
- Karşımızdaki kişinin deneyimlerine, gücüne ya da otoritesine saygımızdan.
- Duygularımızı net biçimde ifade edecek kelimeleri bulamadığımızdan.
- Diğerlerine güvenmediğimizden veya onların bize güvenmediklerini hissettiğimizden.

- Düşüncelerimizi ve duygularımızı kendimize saklamak daha güvenli olduğu için.
- Sessiz kalmanın, tartışma ve huzursuzluk ortamından kaçmanın daha kolay bir yol olduğunu düşündüğümüz için.
- Yanlış yapmaktan korktuğumuz için;
- Kötü haber veren biri olmaktan korktuğumuz için.
- Karşımızdaki kişinin sözlü ya da fiziksel tepkisinden korktuğumuz için.
- Profesyonel kaygılarımızdan dolayı yanlış şey söylemekten korktuğumuz için.
- Fikrimizin önemsiz olduğuna ve tartışılmasının faydasız olduğuna inanmamızdan dolayı.
- Herkesin onayladığı bir konuda, işleri engelleyen biri olarak görülmek istemediğimiz için.
- Çok vakit alacağı için.

Önceki alıştırmada Sol Sütunumuzu saklamanın nedenlerini ortaya koymuştunuz. Bundan sonraki tüm konuşmalarınızda sol sütununuzu açmanızı tavsiye etmiyoruz. Ancak sol sütununuza biraz dikkat etmenizi ve gerçek duygu ve düşüncelerinizi saklamanın size maliyetini düşünmenizi istiyoruz.

Sol Sütunumuzu Gizlemenin Maliyeti

Sol Sütunumuzu gizlemenin bir maliyeti vardır. Önlenebilir bir hatanın ya da kötü bir işin maliyetini rakamsal olarak ölçmek mümkündür. Fakat, çoğu zaman maliyet parayla ölçülemez.

Yanlış anlamamanın, güvensizliğin, öfkenin ve üretken iş ilişkilerine zarar veren diğer duyguların maliyeti, ölçülebilen maliyetler kadar, hatta daha bile fazla olabilir.

Sol sütunlarımızı görmekten alabileceğimiz en önemli ders, çatışmalı durumlarda öğrenme fırsatlarını heba ettiğimizdir.⁶⁶

Aşağıdaki benzetmeler, Düşünsel Modellerin güçlü etkisini anlatmakta yararlı olmaktadır.

Sol sütunumuzdakiler zehirli atıklara benzer.

- Bunları atabiliriz – ve ilişkilerimizi kirletebiliriz
- Bunları gömebiliriz – fakat yeniden filizlenirler.
- Bunları işlemek için yeni yollar bulabiliriz – sol sütunumuzdakileri fark edip inceleyebilir, tehdit edici olmayan ve güven veren bir tarzla diğerlerinin de aynı şeyi yapmalarına yardımcı olabiliriz.

Kendi düşünme şeklimizin farkına varmak son derece önemlidir, çünkü akıl yürütmemizi kendimize açıklamadan başkalarına açıklayamayız.

Bugünkü durumumuzu anlamak ancak kendimize “Ne düşünüyorum? Böyle düşünmeme ne yol açıyor?” diye sormakla mümkündür.

Ancak, düşünsel modellerimizin başarımızı nasıl sınırlandığını gördüğümüzde, bakış açılarımızı gerçekten sorgulamaya başlarız. Bakış açılarımızı sorgulayarak gerçekten öğrenebiliriz. Gerçek öğrenme sonucu, davranışlarımızı ve bugünkü durumumuzu değiştirebiliriz. Bugünkü durumumuzu değiştirerek şu an elde edemediğimiz ama arzuladığımız sonuçları elde edebiliriz.

2.6.1.2.Sonuç Çıkarma Merdiveni

Bu bölümde, Düşünsel Modeller disiplininin ikinci aracı olan Sonuç Çıkarma Merdiveni ile ilgili olarak gerçekleştirilen, dört adet Laboratuvar çalışmasına yer verilmiştir. Bu laboratuvar çalışmalarında öncelikle bir örnek olay vasıtasıyla Sonuç Çıkarma Merdiveninin kavramsal tanımı yapılmış, ardından yapılan çalışma ile,

⁶⁶ Peter SENGE, a.g.e., s. 217

katılımcıların kendi düşünsel modellerinin nasıl oluştuğuna ilişkin bir iç görü yapmaları hedeflenmiştir. Laboratuvar çalışmalarının diğer alıştırmaları ise, Düşünsel Modeller disiplini araçlarının birlikte ne şekilde kullanılacağına ilişkindir.

Çalışma 1- Sonuç Çıkarma Merdivenini Tırmanmak – Örnek Olay

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Aşağıdaki örneği okuyun ve böyle bir durumda ne düşünüp söyleyeceğinizi not alın.

Ahmet'i geçen yılın verilerini ve konunuzla ilgili görüşlerini paylaşması için toplantınıza davet ettiniz. Ahmet 10:00'da toplantınıza katılabileceğini söyledi. Saat 10:00'da tüm takım toplantı odasında hazırduz. Ahmet 10:30'da elinde bir klasörle toplantı odasına girdi. Boş bir yere oturdu.

Ahmet'in bu davranışı ile ilgili görüşleriniz neler olurdu?

....

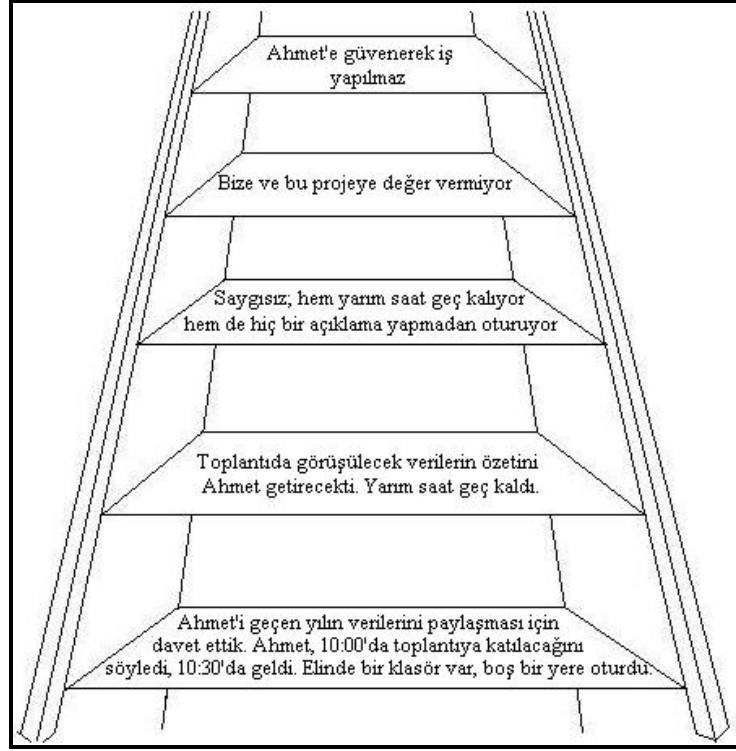
Nasıl bir tepki gösterirsiniz?

....

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 15 Dakika

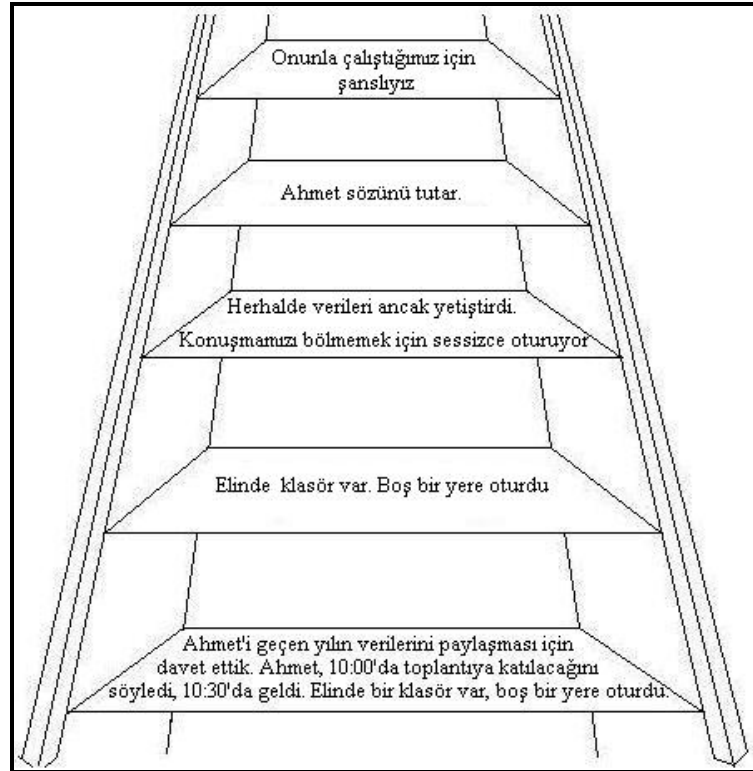
Yapılacaklar: Takımınızla, yukarıdaki durumda ne düşüneceğinizi ve söyleyeceğinizi paylaşın.

Aşağıda, Ahmet örnek olayı ile ilgili olarak çizilmiş iki ayrı Sonuç Çıkarma Merdiveni yer almaktadır. Her merdiven toplantıdaki farklı bir kişinin Ahmet içeriye girdiğindeki düşünme sürecini göstermektedir



Şekil 2.1. Ayşe Hanım'ın Sonuç Çıkarma Merdiveni

Kaynak: Evrim ÇALKAVUR, **Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s. 69



Şekil 2.2. Mustafa Bey'in Sonuç Çıkarma Merdiveni

Kaynak: Evrim ÇALKAVUR, **Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s. 70

Çalışma 2- Kendi Sonuç Çıkarma Merdivenimizi Tırmanmak

Bu alıştırmada, Sol Sütun aracının ikinci alışırması tekrar ele alınarak katılımcıların kendi sonuç çıkarma merdivenlerini oluşturması ve farkına varması beklenmektedir.

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 8 Dakika

Yapılacaklar: Sol Sütun 2. Alıştırmadaki konuşmanızın sol sütununa dönelim. Akıl yürütme sürecinizi incelemek ve sol sütununuzdaki düşüncelerinizi nasıl oluşturduğunuzu göstermek için aşağıdaki Sonuç Çıkarma Merdivenini kullanın. Merdivenin üzerinden ya da altından başlamak sizin seçiminiz. Hangisi sizin için daha kolay olacaksa onu kullanın.

Detaylar: Sol sütunumuz birkaç inancımızı bir arada yansıtabilir. Ancak bu alıştırmada konuşmayı en fazla etkileyen inancınızı/varsayımınızı düşünün (örneğin “bana yalan söylüyor”).

SONUÇ ÇIKARMA MERDİVENİ (Okumaya aşağıdan başlayın)

Alıştırma 1	Sizin Durumunuz	Sonuç Çıkarma Merdiveni
“Sorumsuz”	Ne gibi inançlar ve varsayımlar benimsediniz?	İNANÇ VE VARSAYIMLAR BENİMSEME
“Bize ve yaptıklarımıza önem vermiyor”	Ne gibi yargılara vardınız?	GENELLEMELER YAPMA
“Zamanımızın önemli olmadığını düşünüyor”	Ne gibi sonuçları çıkardınız?	SONUÇ ÇIKARMA
“Ahmet Bey geç kaldı”	Ne gibi anlamlar eklediniz?	ANLAM EKLEME (kişisel / kültürel)
“Ahmet Bey toplantıya saat 10:30’da geldi”	Hangi gözlemlenebilir verileri seçtiniz?	GÖZLEMLENEBİLİR VERİLER SEÇME

Çalışma 3- Kendi Sonuç Çıkarma Merdivenimizi Paylaşmak

Bu alıştırmada, bir önceki alıştırmada bireysel olarak ortaya çıkartılan sonuç çıkarma merdiveninin takımla paylaşılması istenmektedir.

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 8 Dakika

Yapılacaklar: Önceki alıştırmada akıl yürütme sürecinizi irdelemek için Sonuç Çıkarma Merdivenini kullandınız.

Kendiniz hakkında öğrendiklerinizi paylaşmak için aşağıdaki soruların cevaplarını takım arkadaşlarınızla paylaşın.

Detaylar: Soruların yanıtlarını aşağıdaki boşluğa yazabilirsiniz..

Sol sütununuzun ne kadarı gözlemlenebilir verilerden oluşuyor?

Gözlemlenebilir veri olmayanlar var mı, varsa neler?

Eğer, inançlarınız ve varsayımlarınız kolay değişmiyor ise karşınızdakinin söylediklerine ne kadar açıksınız?

Eğer, sonuç çıkarma merdiveninin tepesindeyseniz ve kendinizi vererek karşınızdakini dinleyemiyorsanız, karşınızdaki kişiyle ya da durumla ilgili düşüncenizi değiştirmeye ne kadar açıksınız?

Eğer, bütün bu gözlemler doğru ise gerçek bir konuşma/tartışma yapabilmek için ne yapmalısınız?

Çalışma 4- Sol Sütun - Sonuç Çıkarma Merdiveni İlişkisi

Bu çalışmada Düşünsel Modeller disiplininin iki temel aracı bir arada kullanılmaktadır. Katılımcıların sol sütunlarının farkına varmaları ve sol sütunlarında yer alan düşüncelerin hangi aşamalardan geçerek oluştuğunu görmelerini sağlamaya

çalışan bu alıştırmada yeni bir terim kullanılmaktadır: “Merdivenin tepesinden fırlatmak”.

Sol sütunumuzdakiler ile ilgili üç şey yapabiliriz. Onları hiç rafine etmeden, olduğu gibi karşımızdakine aktarabiliriz, içimize atabiliriz ya da düşüncelerimizin altında yer alan verileri paylaşabiliriz.

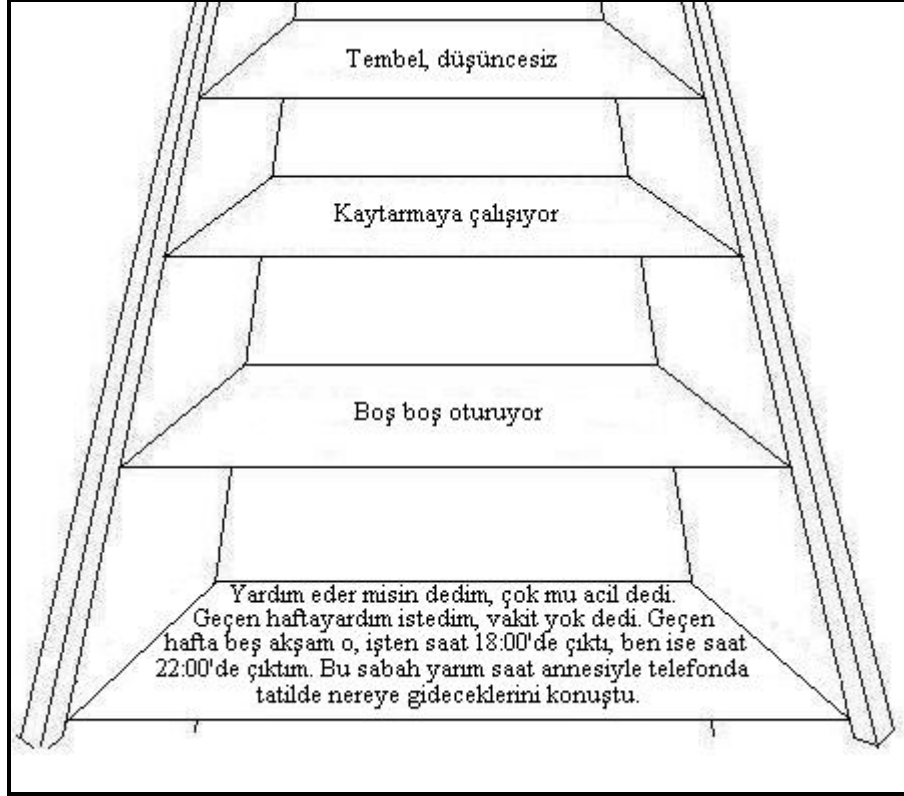
Sol sütunumuzdakileri olduğu gibi söylemek (merdivenin tepesinden fırlatmak) ilişkiyi bozar. Söylemediğimizde yani içimize attığımızda ise sol sütunumuz dışarı sızar, davranışlarımızla, tepkilerimizle, vücut dilimizle, yüz ifademizle kendini belli eder. Bazı durumlarda içimize attıklarımız birikir ve büyük patlamalara neden olur. Karşımızdakiler bir anda böylesine şiddetli tepki vermemize şaşırır ve nedenlerini anlayamaz.

Sol sütunumuzu, sonuç çıkarma merdiveninden yararlanarak, verilerle paylaştığımızda birbirimizi anlamanın alt yapısını oluşturmaya başlarız.

Sol sütun aracının üçüncü alıştırmadaki sol sütunun sonuç çıkarma merdiveni aşağıda yer almaktadır, isterseniz bu örneği hatırlamak için tekrar okuyun.

SOL SÜTUN (İfade Edilmeyenler)	SAĞ SÜTUN (İfade Edilenler)
“Boş boş oturuyor, tembel, düşüncesiz.”	Dedim ki: Bana yardım eder misin?
“Çok acil olduğu belli değil sanki! Ne zaman yardım istesem kaytarmaya çalışıyor.”	O dedi ki: Çok mu acil?
“Bu sefer kaytaramayacaksın. Sana bu işi yaptıracağım”	Dedim ki: Evet!

Şimdi sol sütunu verilen bu örneğin sonuç çıkarma merdivenini tırmanalım.



Şekil 2.3. Sonuç Çıkarma Merdiveni

Kaynak: Evrim ÇALKAVUR, *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s. 72

Şimdi sol sütunumuzu merdivenin tepesinden sonuç fırlatarak paylaştığımızı düşünelim:

“Dedim ki: Ben bu kadar yoğun çalışırken sen öyle boş boş oturabiliyorsun! Annenle yarım saat sohbete vakit buluyorsun da ben yardım isteyince çok mu acil diyorsun! Bu nasıl bir düşüncesizlik. Birimiz gece 10'lara kadar çalışırken diğeri 6'da çıkıp gidiyor. Hep kaytarıyorsun!!”

O dedi ki: Sen kim oluyorsun da benimle böyle konuşuyorsun. Önce kendine bak”

Yukarıdaki örnekte Sol Sütunu verilerle paylaştığımızı söyleyebilir misiniz? Araya kattığımız yorumlar, ses tonumuz, vücut dilimiz verileri paylaşmaktan çok

merdivenin tepesinden sonuç fırlattığımızı gösteriyor. Veri paylaşırken ses tonumuz ve vücut dilimiz de verileri paylaştığımızı ve karşımızdakini dinlemeye açık olduğumuzu ifade etmeli.

Şimdi de sol sütunumuzu paylaşmadığımızı ve konuşmayı yaptığımız kişi ile aynı odada ve birlikte çalıştığımızı düşünelim:

“Ertesi sabah:

O dedi ki: Günaydın

Dedim ki: Günayduun beyim!

Sonraki sabah:

O dedi ki: Günaydın

Dedim ki: Bakıyorum da uykunu almışsın!

Bir sonraki sabah:

O dedi ki: Günaydın

Dedim ki:

Aynı gün akşamüstü, müdürün odası:

Dedim ki: Beni çağırmışsınız?

Müdür dedi ki: Çalışma arkadaşlarına davranış şeklinle ilgili huzursuzluklar var...”

Ya da:

Hafta sonu, evde:

Oğlum dedi ki: Babacığım ev ödevime yardım eder misin?

Dedim ki: Kendi işini kendin yap. Ne bu böyle? Hep yardım istiyorsun. Sanki bana yardım ediyorlar.

Oğlum ağlayarak giderken

Eşim: Zaten geç gelip çocuklarla ilgilenmiyorsun, bir de üstüne azarlıyorsun? Ne olur yani beş dakika da oğlunla ilgilensen!

Yukarıda verilen sol sütunumuzu sonuç çıkarma merdiveninin altındaki verilerle paylaştığımız yeni bir konuşma düşünelim. Bu konuşmada vücut dilimiz ve ses tonumuz öfke, serzeniş ve suçlama içermesin:

“Dedim ki: Biraz konuşabilir miyiz? Senden yardım istedim, çok mu acil dedin. Geçen hafta yardım istediğimde ise vaktim yok dedin. Geçen hafta sen akşamları altıda işten çıktın ben ise saat ona kadar kalarak elimdeki projeyi bitirmeye çalıştım. Neden böyle oluyor?”

“O dedi ki: Hatırlarsan 6 ay önce işe ilk girdiğimde akşamları kalıp sana yardım edeyim demiştim sen de çok yoğun olduğunu ve sana ayak bağı olacağımı söylemiştin. Bu işi senin yardımın olmadan öğrendim ve şimdi sen yardım istiyorsun.

Ben dedim ki: Seni kırmak istememişim.....”

Ya da:

“O dedi ki: Annem çok hasta, bu yaz belki de birlikte yapacağımız son tatil olacak. Hiçbir şeye konsantre olamıyorum.

Ben dedim ki: Yapabileceğim bir şey var mı?.....”

Ya da:

“O dedi ki: Senin akşamları saat ona kadar kaldığını nasıl bilebilirim ki? Ben saat altıda çıkıyorum, sen de belki benden on dakika sonra çıkıyorsundur. Bu projede bu kadar sıkıştığımı benimle hiç paylaşmadın.

Ben dedim ki: Gerçekten çok sıkıştım. Bir hafta içerisinde bitmesi gerek ve eksiklikler var....”

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Verilen bu örnek ışığında aşağıdaki sorulara yanıt arayın..

Sol sütunu merdivenin tepesinden sonuç fırlatarak açmanın etkileri nelerdir?

Sol sütunu paylaşmamanın (gömmenin) etkileri nelerdir?

....

Sol sütunu, merdivenin altındaki verilerle paylaşmanın sonuçları nelerdir?

....

Sol sütunu verilerle paylaşmak yerine sonuç fırlatarak açmaya ya da gömmeye neler yol açmaktadır?

....

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 15 Dakika

Yapılacaklar: Takımınızla, yukarıdaki sorulara verdiğiniz yanıtları paylaşın.

2.6.1.3.Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme

Düşünsel Modellerin üçüncü aracı olan “Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme”, laboratuvar çalışmasında “Belirtme (Anlatma) ve Sorgulamayı (Anlama) Dengeleme” olarak yer almaktadır. Laboratuvar çalışması bu araca özgün bir başka isim de vermiştir: “Nitelikli Konuşma”.

Laboratuvar çalışması öncelikle bu yeni araçla daha önce öğrenilen iki araç arasında bir bağlantı kurarak yeni aracın tanıtılmasıyla başlamaktadır. Ardından katılımcıların organizasyonlarındaki konuşmaları değerlendirilmesine yönelik bir çalışma yapılmaktadır. Daha sonraki çalışmada ise Temel Düşünsel Modellere ilişkin bilgilendirme yapılmakta, katılımcıların sorgulama ve belirtme (nitelikli konuşma) becerilerini geliştirmeleri için nelere dikkat etmeleri, gerçekleştirilen konuşmaların nitelikli bir konuşma olması için yapılması gerekenler aktarılmaktadır. Altıncı çalışmada, laboratuvar uygulamasındaki katılımcıların da içinde buldukları takımları değerlendirmeleri beklenmektedir. Bölümün diğer çalışmaları ise, önceki çalışmalarda aktarılan bilgilere dayalı olarak katılımcıların örnek bir konuşma hazırlamaları ve bu konuşmaların nitelikli konuşma kurallarına uygun olmasına ilişkin alıştırmaları içermektedir.

Çalışma 1 – Nasıl Gerçekten Karşılıklı Konuşuruz?

Daha önce de düşünme sürecinizi diğerleriyle paylaşırsanız ve diğerlerinin de bunu yapmasını teşvik ederseniz, yanlış anlamaların azalacağını belirtmiştik.

Aynı tartışmadaki iki kişinin farklı sonuçlara varabildiğini görmüşsünüzdür. Bu farklılıkları irdeleyebilmenin, şüpheleri yok edip, güven oluşturmanın tek yolu, dürüst ve anlamlı konuşmalar yapmaktır.

Sol Sütun konusundaki benzetmeyi hatırlayın. Sol sütunumuzdakilerin, ilişkilerimiz için birer zehirli atık kadar tehlikeli olduğundan bahsedilmişti.

Bu atıkları;

- Boşaltabiliriz – ve ilişkiyi kirletebiliriz.
- Gömebiliriz – fakat sonunda bir yerlerden sızacaktır.
- Tekrar işlemenin bir yolunu bulabiliriz – bu da sol sütunumuzdakileri inceleyerek ve sorgulayarak olur.

Sol sütunumuzu ve akıl yürütme süreçlerimizi incelemek için Sonuç Çıkarma Merdivenini kullanırız.

Akıl yürütme sürecimizi irdelemek için bize yardım edecek birilerine ihtiyaç duyarız. Bu irdeleme için gerçek konuşmalar yapabilmeli ve inançlarımız ile varsayımlarımızı açıkça ortaya koyabilmeliyiz.

Şu yaklaşım her şeyi özetlemektedir. “Benim sorumluluğum yalnızca fikrimi açıklamak ve bu fikre nasıl ulaştığımı anlatmak değil, senin fikrini ve bu fikre ulaşma sürecini de sormaktır”. Gerçek konuşma, belirtme ve sorgulamayı dengelemek ile olur.

Çalışma 2 – Takımınız ve Organizasyonunuzun İlişkiler ve Konuşmalar Yönünden Karşılaştırılması.

“Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Takımınızla birlikte aşağıdaki tanımlardan firmanızdaki ilişkileri ve konuşmaları en iyi açıklayanları işaretleyin.

Detaylar: İsterseniz şu an çalıştığınız takım ve organizasyonunuzun geri kalanı arasında bir ayırım yapabilir ve her iki grubu ayrı değerlendirebilirsiniz.

TAKIMINIZDA

Karar verirken ya da çatışma durumunda

Hedef Nedir?

- Kazanmak
- Kontrolü kaybetmemek
- Çatışmayı yumuşatmak
- Karar ve eylemlerinizi savunmak
- Verileri gözden geçirip doğrulamak
- Özgür ve net seçimler yapmak
- Kişisel adanma / bağlılık

Kurallar nelerdir?

- Kazanmak ve kontrolü elde tutmak için pozisyonunuzu ortaya koymak
- Kendinizin ve diğerlerinin ayıbını yüzüne vurmamak
- Çatışmayı çözmek için farklılıkları yumuşatmak
- Durumunuzu açıklamak ve bunu diğerlerinin sorgulamasına açıp yorumlarını öğrenmek.
- Anlamlı ve derin konuşmalarla farklılıkları keşfetmek ve çözmek

Sonuç Nedir?

- İletişimsizlik
- Güvensizlik
- Her seferinde daha da ciddileşerek tekrarlanan hatalar
- Açık, dürüst diyalog
- Güven
- Kısır döngülerin azalması
- Daha az tekrarlanan hatalar
- Yaratıcı problem çözme

ORGANİZASYONUNUZDA

Karar verirken ya da çatışma durumunda

Hedef Nedir?

- Kazanmak
- Kontrolü kaybetmemek
- Çatışmayı yumuşatmak
- Karar ve eylemlerinizi savunmak
- Verileri gözden geçirip doğrulamak
- Özgür ve net seçimler yapmak
- Kişisel adanma / bağlılık

Kurallar nelerdir?

- Kazanmak ve kontrolü elde tutmak için pozisyonunuzu ortaya koymak
- Kendinizin ve diğerlerinin ayıbını yüzüne vurmamak
- Çatışmayı çözmek için farklılıkları yumuşatmak
- Durumunuzu açıklamak ve bunu diğerlerinin sorgulamasına açıp yorumlarını öğrenmek.
- Anlamlı ve derin konuşmalarla farklılıkları keşfetmek ve çözmek

Sonuç Nedir?

- İletişimsizlik
- Güvensizlik
- Her seferinde daha da ciddileşerek tekrarlanan hatalar
- Açık, dürüst diyalog
- Güven
- Kısır döngülerin azalması
- Daha az tekrarlanan hatalar
- Yaratıcı problem çözme

Çalışma 3 – Temel Düşünsel Modeller

Chris Argyris, Düşünsel Modelleri iki temel grupta incelemiştir. Bizce Temel Düşünsel Modeller-1 iş hayatındaki tipik davranış kalıplarımızı, Temel Düşünsel Modeller-2 ise Belirtme/Sorgulama modelini tanımlar.

Temel Düşünsel Modeller 1 – İş Hayatındaki Tipik Davranış Şekilleri

Yol gösteren Değerler ve Hedefler:

- Kazancı maksimum, kaybı minimum yapmak
- Toplantının amacını kontrol etmek
- Negatif hisleri en aza indirmek
- Kararlarınızı ve eylemlerinizi savunmak

Eylem Stratejileri

- Kazanmak ve kontrolü elde tutmak için pozisyonunuzu ortaya koyun
- Ayıpları, hataları yüze vurmayın (kendinizin ve başkalarının)

Sonuçlar

- İletişimsizlik
- Güvensizlik
- Kendi kendini doğrulayan kehanetler
- Tırmanan hatalar (Tekrarlayan ve her tekrarlayışında daha da ciddileşen hatalar)

Temel Düşünsel Modeller 2 – Belirtme / Sorgulama Modeli

Yol Gösteren Değerler ve Hedefler

- Gözlemlenebilir bilginin geçerli ve doğru olduğundan emin olmak
- Diğerlerinin tepkilerinden etkilenmeden özgür ve net seçimler yapmak
- Gerçek kişisel bağlılık (kendini adanmak)

Eylem Stratejileri

- Pozisyonunuzu belirtin ve sorgulamaya açın
- Farklılıkları keşfedin ve anlamlı, derin konuşmalarla çözün

Sonuçlar

- Açık, dürüst iletişim
- Kendini doğrulayan kehanetlerin azalması
- Tekrarlanan hataların azalması
- Yaratıcı problem çözme

Her iki modeli kıyaslırsak Belirtme / Sorgulama Modelinin geleneksel modelden çok farklı olduğunu görebiliriz. Sonuçları ise bu yönedeği değişimin ne kadar gerekli olduğunu açıkça göstermektedir.

Çalışma 4 – Nitelikli Konuşma İçin

İlişkilerimizin kalitesini ve zenginliğini artırmak için belirtme ve sorgulama becerilerimizi geliştirmemiz gereklidir. Aşağıdaki öneriler belirtme ve sorgulama becerilerinizi geliştirip dengelemenizde yardımcı olacaktır.

Belirtme; düşünme sürecinizi daha açık hale getirmek ve diğerleriyle paylaşmaktır. Ancak bu, tartışmayı kazanmak için değil, en iyi görüşü ortaya çıkartmak için yapılmalıdır.

Belirtmeyi geliştirmek için;

- Düşünme sürecinizi açıklayın.
- Sonuç Çıkarma Merdiveni'ni yavaş yavaş tırmanın.
- Varsayımlarınızı ve vardığınız sonuçları diğerleriyle paylaşın ve onları alternatifler geliştirmeleri için cesaretlendirin.

Şöyle söyleyebilirsiniz;

“Bu verilere dayanarak, benim geldiğim nokta şudur ve bu noktaya şu şekilde geldim. Akıl yürütmemde eksiklik var mı? Sizce verilerimde yanlışlık var mı ya da bu

verilerle farklı sonuçlara ulaşan var mı?”

Sorgulama, diğerlerini görüşlerini söylemeye ve akıl yürütme süreçlerini paylaşmaya davet etmektir. Sorgulamanın amacı nazik olmaya çalışmak ya da gösteriş yapmak değildir, en iyi görüşü ortaya çıkarmaktır.

Sorgulamayı geliştirmek için;

- Diğerlerinden düşüncelerini açıklamalarını isteyin.
- Diğerlerini hemfikir olduğunuz gözlemlenebilir verilere kadar indirin.
- Saldırgan bir dil kullanmayın.
- Varsayımlarınızı diğerlerinininkilerle karşılaştırın.

Şöyle söyleyebilirsiniz;

“Görüşünüz nedir? Bu görüşe nasıl vardınız? Aynı verilerle farklı sonuçlara mı vardınız yoksa verileriniz mi farklıydı? Verileri birlikte gözden geçirebilir miyiz? Bütün veriler elimizde mi?”

Nitelikli bir konuşmanın iki unsuru vardır. Duygu ve düşünceleri, onlara yol açan verilerin etrafında anlatmak. Buna nitelikli belirtme yapmak ya da nitelikli anlatmak diyoruz. Böylece karşımızdaki kişiler bizimle aynı görüşte olmasalar bile düşüncelerimizi ve o düşünceleri nasıl oluşturduğumuzu net bir şekilde görebilirler. İkinci unsur ise karşımızdakileri anlamak. Anlamak için önce dinleme isteğimizi ifade etmemiz ve yargılamadan, kafamızda yanıtlar hazırlamadan, anlamaya odaklanarak dinlemeyi başarmamız gerekir. Dinlediğimiz kişi verilerle konuşmak yerine merdivenin tepesinden sonuç fırlatıyor olabilir, bu noktada “açıklar mısınız?”, “örnek verir misin?”, “neden böyle düşünüyorsun?” gibi sorularla onu merdivenin altındaki verilere indirir ve düşünme sürecini anlamaya çalışırız.

Ne yazık ki çoğu zaman, nitelikli konuşmanın uygulandığını görmeyiz. Herkesin kendi görüşünün doğruluğuna inandığı, karşısındakilere bunu kabul ettirmeye ve onların görüşünü çürütmeye çalıştığı ortamlarda bulunmuşsunuzdur. Kendi görüşlerimizin eksik olabileceğini kabul ettiğimizde ve başkalarının düşünme süreçlerini öğrenerek daha geniş bir bakış açısı kazanabileceğimize inandığımızda nitelikli konuşma

unsurlarını hayata geçirebiliriz. Nitelikli bir konuşmada / tartışmada amacımız empoze etmek, ikna etmek değildir, birlikte daha farklı ve iyi sonuçlar üretebileceğimize inanırız.

Belirtme (Anlatma) ve Sorgulama (Anlama) dengesini kurmak, diğerlerini dinlemeye ve anlamaya en az kendi görüşlerimizi anlatmaya ayırdığımız süre kadar zaman ayırmamız demektir. Toplantının büyük bir bölümünde ısrarla bizim konuşmamız, diğerlerinin söyleyeceklerinin bizimkiler kadar önemli olduğuna inandığımızı gösteren bir davranış olmaz. Aynı şekilde, konuşma sırası gelen kişinin sözünü kesmek, anlamaya çalışmak yerine yargılamak, akıl vermek gibi yaklaşımlar da takım çalışmasının etkinliğini artırmaz.

Gerçek bir takım çalışmasının sinerji yaratacağını söyleriz. Yani, iyi bir takım, üyelerinin tek başlarına geliştirebileceği fikirlerden daha iyilerini geliştirebilmeli ve bireysel uygulamalarla elde edilebilecek sonuçlardan çok daha iyisini elde edebilmelidir. Uygulamada ise bu durum çok sık gerçekleşmez. Çocukluğumuzdan başlayarak kendi görüşlerimizi anlatmak ve kabul ettirmek yönünde şartlanırsınız, ikna olduğumuz için değil, ikna ettiğimiz için; iyi dinlediğimiz için değil, kendimizi iyi ifade ettiğimiz için takdir görürüz. En iyi olasılıkla, nitelikli belirtme (anlatma) becerilerimiz gelişir ancak sadece nitelikli konuşma etkin bir takım çalışması için yeterli değildir. Bu kendi görüşlerimizin daha büyük bir bütünün parçası haline gelmesini ve üstün performanslı bir takım oluşmasını sağlamaz.

Yukarıda anlattığımız durum toplantılar için de geçerlidir. Pek çok toplantıda zamanımızın boşa geçtiğini düşünür, sıkılır, sinirlenir, üzülürüz. Toplantılarda karar alamamaktan ya da alınan kararların uygulamaya geçmemesinden yakınırsınız. Halbuki toplantıların amacı birlikte düşünmek ve daha iyiye ulaşmaktır. Katıldığınız toplantıları düşünün, herkesin konuştuğu, görüşünü paylaşması için cesaretlendirildiği, sessiz kalanların fark edildiği ve onların görüşünün bizim için önemli olduğunun vurgulandığı, her bir katılımcının toplantı süresi içinde diğer üyelerin konuşma zamanını ihlal etmemeye özen göstererek, görüşlerini kısaca ve verilerle paylaştığı, insanların birbirini anlamak için soru sorduğu kaç toplantı hatırlıyorsunuz?

Bir öğrenen organizasyon uygulama takımında nitelikli konuşmaya / dinlemeye

özen gösterip, birbirimizi bu konuda cesaretlendirip ve gerekiyorsa uyaracağız. Pratik yaparak bu becerimizi güçlendireceğiz. Çalışmasının birkaç ayını tamamlamış uygulama takımlarının toplantılarına katılan ziyaretçiler toplantıdan çıktıklarında bu takım farklı, bu toplantı farklı derler. İnsanların birbirinin görüşüne gösterdiği saygı, sessizlik içinde herkesin görüşünün dinlenmesi, verilerle yapılan konuşmalar, ortamı ve enerjiyi değiştirir. Böyle bir toplantıdan yorgun ve sıkılmış olarak değil, mutlu ve enerjik olarak ayrılırsınız.

Çalışma 5 – Nitelikli Konuşma Özellikleri

“Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Nitelikli Belirtme (Anlatma) ve Nitelikli Sorgulama (Anlama) becerilerinin dengeli bir şekilde kullanıldığı konuşmalar yapabilmek için nelere dikkat etmeliyiz? Yukarıda verilen notlardan yararlanabilirsiniz.

“Takım Çalışması, Önerilen Süre: 15 Dakika

Yapılacaklar: Takımınızla yukarıdaki soruya verdiğiniz yanıtları paylaşın.

Çalışma 6 – Kendi Takımımızı Değerlendirelim

“Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Aşağıdaki soruları takımınızın, bugün sabahtan bu yana, aşağıdaki maddeleri ne kadar iyi uyguladığını düşünerek yanıtlayın. Yanıtlarınızla ilgili olarak gün içinde yaşanmış örnekleri (verileri) düşünün.

1. *Sayfa liderleri uygulamalarda herkesin katılımını sağlıyor?*

Yetersiz 1	Orta 2	İyi 3	Çok İyi 4
---------------	-----------	----------	--------------

2. *Zaman kullanımına aşağıdakileri yaparak özen gösteriyoruz.*

a. *Uygulamalarda konuyu dağıtmayarak*

Yetersiz 1	Orta 2	İyi 3	Çok İyi 4
---------------	-----------	----------	--------------

b. Uygulamaya ayrılan süre içerisinde herkesin konuşmasına özen göstererek

Yetersiz 1	Orta 2	İyi 3	Çok İyi 4
---------------	-----------	----------	--------------

c. Toplantılara (sabah ve aralardan sonra) zamanında gelerek

Yetersiz 1	Orta 2	İyi 3	Çok İyi 4
---------------	-----------	----------	--------------

3. Görüşlerimizi verilerle anlatıyoruz.

Yetersiz 1	Orta 2	İyi 3	Çok İyi 4
---------------	-----------	----------	--------------

4. Farklı görüşleri saygıyla dinliyoruz.

Yetersiz 1	Orta 2	İyi 3	Çok İyi 4
---------------	-----------	----------	--------------

5. Birbirimizi akıl yürütme sürecimizi verilerle açıklamaya teşvik eden sorular soruyoruz.

Yetersiz 1	Orta 2	İyi 3	Çok İyi 4
---------------	-----------	----------	--------------

6. Çalışma şeklimizi nasıl daha iyi hale getireceğimizi konuşmaya zaman ayırıyoruz.

Yetersiz 1	Orta 2	İyi 3	Çok İyi 4
---------------	-----------	----------	--------------

“Takım Çalışması, Önerilen Süre: 20 Dakika

Yapılacaklar: Önceki sayfadaki sorulara verdiğiniz yanıtları ve nedenlerini örneklerle paylaşın (sonuç çıkarma merdivenini hatırlayın). Neleri iyi yaptığınıza ve neleri geliştirmeniz gerektiğine karar verin.

Davranışlarımızın sebeplerini diğerleriyle paylaşmak yoluyla Belirtme ve Sorgulama becerilerimizi geliştiririz. Belirtme yaparak diğerlerinin düşünme sürecimizi

anlamalarını sağlar ve diğerleri ile ilgili varsayımlarımızı sorgulamaya açarız. Böylece diğerlerini de aynı şekilde davranmaya cesaretlendirmiş oluruz.

Biz, kendi varsayımlarımızı gerçekten sorgulamak istediğimizi gösterdiğimizde, başkaları da kendi varsayımlarını sorgulamaya daha istekli olacaklardır.

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı çalışmalarının devamında takımınızda çıkan tüm anlaşmazlıkları çözmek için Belirtme / Sorgulama becerilerini kullanmayı unutmayın.

Belirtme yaparken, Sonuç Çıkarma Merdiveni'nin basamaklarını yavaş yavaş çıkmayı ve diğerlerinin fikirleriyle ilgili sorgulama yaparken, onların merdivenin tepesinden aşağıya inmesine yardımcı olmayı unutmayın.

Çalışma 7 – Nitelikli Konuşuyorum

“Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Sayfa 6'daki (Sol Sütun Aracı 2. Alıştırma) konuşmanın sonucunu, dürüst ve anlamlı bir konuşma içine girebilseydiniz, nasıl değiştirebileceğinizi düşünün. Ustalıkla belirtme ve sorgulama tekniklerini uygulayarak gerçek bir konuşma hazırlayın.

Bu konuşmayı tüm grubunuzla ya da bir arkadaşınızla, bir sonraki çalışmada paylaşabilirsiniz. Aşağıdaki soruları düşüncelerinizi toplamak için kullanabilirsiniz.

Gerçek konuşmayı hazırlarken notlar alın.

Detaylar: İlgili kişiyle bir konuşma yapamamanız için geçerli bir nedeniniz varsa konuşmayı yapma şansınız olsaydı neler söyleyeceğinizi düşünerek konuşmayı planlayın.

Ya da size daha anlamlı gelen farklı bir durumu veya konuşmayı düşünün.

İsterseniz aşağıdaki konulara bir kez daha göz gezdirebilirsiniz.

- Sonuç Çıkarma Merdiveni
- Sol sütun

Merdivenden çıkarken vardığınız sonuçları ve varsayımlarınızı sorgulamaya açmak için neler söyleyeceksiniz?

Karşınızdaki kişiyi Sonuç Çıkarma Merdiveni'nin tepesinden indirmek için neler söyleyecek ve soracaksınız?

Çalışma 8 – Nitelikli Konuşuyorum-2

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 20 Dakika

Yapılacaklar: Aşağıdaki açıklamaları okuduktan sonra ikili çalışmayı ya da grup çalışmasını seçiniz.

- Herkes, sırayla bir önceki alıştırma hazırladığı konuşmayı okusun. Grubunuzdan bir kişi ya da grubunuzun tamamı konuşmadaki diğer kişinin rolünü oynasın.
- Konuşmaya başlamadan önce, eşinize oynayacağı karakteri tanımlayın. O kişinin sol sütunundakileri tahmin edip, eşinizle paylaşın (örnek: sen öyle bir kişisin ki benim senin hayatını çekilmez kıldığımı düşünüyorsun. Diğerlerini destekleyip, seni eleştirdiğime inanıyorsun).
- Sonuç Çıkarma Merdiveni'nizi yavaşça çıkın (varsayımlarınızı sorgulamaya açarak), daha sonra sorular sorarak eşinizin (eşlerinizin) kendi Sonuç Çıkarma Merdiveni'ni inmesine yardımcı olun.

Detaylar: Bu rolü oynamanın, konuşmanın aslı kadar etkili olmadığını biliyoruz. Fakat size, düşünme sürecinizi paylaşma ve belirtme / sorgulama becerilerini tedirgin etmeyen bir ortamda uygulama şansı verecektir.

Ayrıca, eşinizin (eşlerinizin) tepkileri, başkalarının sizi nasıl gördüğünü anlamanızda yardımcı olacaktır.

“Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Rol oynamada öğrendiklerinizi paylaşmak için aşağıdaki sorulara cevaplayınız:

- Düşünme sürecinizi paylaşmak size neler hissettirdi? Diğer kişilerin düşünme süreçlerini sorgularken neler hissettiniz?
- Bu süreç gerçek bir konuşmada ne kadar etkili olurdu? Konuşmadaki asıl kişiyle konuşmaya hazır mısınız? Neden?

Çalışma 9 – Düşünsel Modeller Disiplini Laboratuvar Çalışması Özeti

Düşünsel Modellerimizin farkına varmaya başladık. Sol sütunumuzda yer alanlara dikkat eder, Sonuç Çıkarma Merdiveni’ni düşünme sürecimizi incelemek için kullanırsak, iletişim becerilerimizi geliştirebiliriz. Eğer belirtme ve sorgulama becerilerini uygularsak, inanç ve varsayımlarımızı sorgulamaya açarak, dürüst ve anlamlı “nitelikli” konuşmalar yapabiliriz.

Belirtme ve sorgulama becerilerimizi geliştirirken, konuşmalarımızın etkinliğini, ilişkilerimizin zenginliğini ve kalitesini artırırız.

1. Bölüm’ü tamamladınız. Diğer sayfadaki alıştırmayı bitirdiğinizde 2. Bölüm’e geçebilirsiniz

Çalışma 10 – Takımınızı Değerlendirin

“Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Grubunuzun (şu anda odada bulunan) organizasyonel öğrenmeyi bu çalışmalar boyunca ne kadar uyguladığını takım olarak yanıtlayın. Sorular ve puan

tablosu aşağıdadır.

Detaylar: Soruların karşısına, aşağıdaki puan tablosundan takım olarak en uygun bulduğunuz puanı koyun.

Puan Tablosu:

1. Yapılmıyor (ya da şu ana kadar ki denemeler başarısız)
2. Yeni başladık
3. Bazı olumlu sonuçlar almaya başladık
4. İyi yapıyoruz
5. Bu konuda sürekli mükemmelleşme içindeyiz

Takımınızda / alışma Grubunuzda

- İnsanlar eleştirilme korkusu olmadan açıkça ve drstce konuşurlar mı?
- İnsanlar aynı görüşte olmamanın kabul edilebilir bir şey olduğuna gerçekten inanıyorlar mı?
- Değişik bakış açıları cesaretlendirilip, saygıyla karşılanıyor mu?
- Takım olarak yaratmak istediğimiz gelecek hakkında ortak bir vizyonu paylaşıyor muyuz?
- İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının varsayımlarını sorgulamak için cesaretlendiriliyor mu?
- Yapılan hatalardan ders çıkartılarak, bu hatalar bir öğrenme aracı olarak kullanılıyor mu?
- Risk almak için uygun bir yer mı?
- İnsanlar, öğrendiklerini çalışma arkadaşları ve organizasyondaki diğerleri ile paylaşmak için resmi ve gayri resmi araçları kullanıyorlar mı?
- İnsanlar, birbirlerine yardımcı oluyor ve takım aktivitelerinde aktif rol oynuyorlar mı? (toplantılara katılmak, zamanında gelmek, işler zorlaştığında vazgeçmemek)

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı Düşünsel Modeller Bölümünün Değerlendirilmesi

Düşünsel Modeller araçlarının ihtiyaçları ne kadar karşıladığını değerlendireceksiniz. Bu değerlendirme, bütün bölüm değerlendirmelerini toplayan ve sonuçlarını yönetime raporlayan Takım Koçu'na verilecektir.

Aşağıdaki cümlelerin karşısına uygun bulduğunuz puanı koyun:

Kesinlikle katılıyorum	1
Katılıyorum	2
Katılmıyorum	3
Kesinlikle katılmıyorum	4

Sorular	Cevaplar
1. Genel olarak bu bölüm bana	...
a) Düşünsel Modellerimi anlayıp tanımlamayı öğretti	...
b) Düşünsel Model araçlarını nasıl kullanacağımı öğretti	...
2. Alıştırmalar ve takım tartışmaları yeni fikirler geliştirmeme yardımcı oldu	...
3. Aşağıdaki üç konuşma aracını kullanmayı planlıyorum	...
a) Sol Sütun	...
b) Sonuç Çıkarma Merdiveni	...
c) Sorgulama ve Savunmayı Dengeleme	...
4. Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı'nın yeni bölümüne başlamayı sabırsızlıkla bekliyorum.	...

Takım Koçu'na iletmek istediğiniz özel görüşleriniz ya da önerileriniz için bu

sayfanın arkasını kullanabilirsiniz. İstemedikçe isim yazmak zorunda değilsiniz.

Yukarıdaki soruları yanıtladıktan sonra bu sayfayı koparıp bir zarf içinde takım koçuna veriniz.

2.7. Sistem Düşüncesi

Sistem Düşüncesi ile ilgili laboratuvar çalışması, öncelikle bölüm amaç ve hedefleriyle ilgili genel bilgiler verilmesiyle başlamaktadır. Ardından katılımcılara Sistem Düşüncesi kavramıyla ilgili bilgiler verilmekte ve disiplininin kavranmasıyla ilgili alıştırmalar yaptırılmaktadır. Dördüncü alıştırmada katılımcılara, Digitone şirketinin kullandıkları ampullerin geçen yıla göre dört kat daha fazla değiştirilmek zorunda kalınması ile ilgili bir video seyrettirilmekte, seyrettirilen video ile, katılımcıların sorunlara üç düzeyde yaklaşma becerileri kazanması amaçlanmakta, semptomların çözümü üzerinde durmanın sakıncaları aktarılmaktadır.

Çalışma 1 – Bölüm Amaçları

Bu bölümde;

- Karmaşık durumlarda etkide bulunan güçleri ve ilişkileri analiz etmenize, tanımlamanıza ve bir çerçeveye oturtmanıza yardımcı olacak araçları kullanmayı;
- Organizasyonunuz içindeki karmaşık ilişkileri, neden ve sonuçlarına bakarak anlamayı (ilişkilerin sonuçlarını – bu sonuçlar organizasyonun başka bölümlerinde ve gecikmeli olarak ortaya çıktıkları için net görmek her zaman mümkün olmaz) öğreneceksiniz.

Karmaşıklıkla başa çıkmak için iki değerli araç öğreneceksiniz:

- Sistem Döngüleri
- “Sıkıntıyı Kaydırma” Sistem Temel Örneği
- Bir “Sistem Temel Örneği” kısaca, bize; eylem ve etkileşimlerin sistemin değişik unsurlarını nasıl etkilediğini gösteren bir sistem modelidir.

Bu araçları kullanmaya başladığımızda, organizasyonel öğrenmenin temel disiplinlerinden biri olan “Sistem Düşüncesi”ni uyguluyor olacaksınız.

Bu bölümün sonunda;

- Sistem Düşüncesi’nin araçlarını organizasyonunuzdaki karmaşık durumları analiz etmekte, tanımlamakta ve bir çerçeveye yerleştirmekte kullanabiliyor.
- Yarattığınız “Sistem Döngüleri” ve “Sistem Temel Örnekleri” ile, ilgili insanların karar ve eylemlerini etkileyen Düşünsel Modellerini inceleyebiliyor,
- Yaratıcı problem çözümü ve anlamlı konuşmalar başlatmak amacıyla kendi “Sistem Döngülerinizi” ve “Sistem Temel Örneklerinizi” diğerleriyle paylaşıyor, olacaksınız.

Bu bölümü tamamlamanız 3-4 saat sürecektir.

Çalışma 2 – Farklı Bakış Açıları

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 2 Dakika & Takım Çalışması, Önerilen Süre: 3 Dakika

Yapılacaklar: Aşağıdaki resme baktığımızda ne görüyorsunuz? Yaşlı bir kadın mı? Genç bir kadın mı? Ya da her ikisini de mi? Eğer her ikisini de görüyorsanız, iki figürü ayırt etmekte zorluk çekenlere yardımcı olunuz.

Detaylar: Grubun tümü, her iki figürü de gördükten sonra aşağıdaki konuda tartışın:

“Eğer figürler bu kadar açıksa neden insanlar onları ilk bakışta göremiyorlar?”



Ne gördünüz?

Bir karalama ve çizgi yığını mı? Yoksa sayfadan fırlayan bir kadın figürü mü?

Eğer ilk bakışta sadece bir resmi görebilseydiniz, bizim hatırlatmamız olmadan, başka bir şekilde görmek için uğraşır mıydınız?

Bazı insanlar bu resimdeki iki farklı resmi görmekte zorlanırlar. Eğer bu resmi önceden gördüyseniz, büyük olasılıkla figürlerin her ikisini de görmek sizin için daha kolay olmuştur. Çünkü belirgin olanın ötesine bakmayı öğrenmiştiniz.

Bu resim aslında içinde bulunduğunuz ortama oldukça yakındır – karmaşık ve belirsiz – ilk bakışta çoğunlukla sadece belirgin olanı görürüz. Tabi ki bazıları için belirgin olan, diğerleri için olmayabilir.

Bu resimdeki belirsizlik, dikkatimizi birkaç önemli noktaya çeker:

- Bazı insanlar kendilerine anlamlı gelen hiçbir şey görmezler.
- Bazıları resme bakar, bir şekil görür ve “başka şekiller var mı?” diye bakmaya zahmet etmezler.
- Genellikle kendimizi olayları tek bir şekilde görmeye şartlandırırız.
- Pek çok değişik açıdan bakmayı öğrenebiliriz.
- Aynı “gerçekliğe” baktığımız halde, farklı şeyler görürüz.

Bu alıştırmanın amacı, sizleri karmaşık şeylere değişik bir açıdan bakmaya teşvik etmektir – ve Sistem Düşüncesi de özünde bundan ibarettir.

Peter M. Senge, Sistemi Düşüncesi ile ilgili olarak şöyle söylüyor: “Hepimizin içinde bir yapbozu çözmek; bir bütünü ortaya çıkmasını görmek isteyen bir yan vardır. Bir insanın, bir çiçeğin ya da şiirin güzelliği onun bütününe görebilmekte yatar. Sistem Düşüncesi, bütünü görme disiplindir. Olayları değil, ilişkileri, yapıları görmek için bir çerçevedir.”

Neden sistem düşüncesi?

Peter M. Senge’ye göre, “Sistem Düşüncesi geleneksel çözümlerin neden işe yaramadığını ve yüksek kaldıraç gücü olan çözümlerin nerelerde bulunabileceğini anlamamıza yardımcı olur”.

Çoğumuz geleneksel tahmin, planlama ve analiz araçlarını öğrenmişizdir. Koşullar durağansa ya da tahmin edilebilecek kadar yavaş değişiyorlarsa, bu araçları karmaşık projelerin ya da problemlerin çözümünde kullanabiliriz. Ancak çok hızlı ve düzensiz değişen karmaşık ilişkilerin çözümlenmesinde bu geleneksel araçlar işe yaramazlar.

Sistem Düşüncesi üzerindeki akademik çalışmalar yeni sayılmaz. Jay Forrester’in dinamik sistemlerin işleyişini açıklamak için mühendislik döngüleri çizmeye başladığı, 1940’lardan beri biliniyordu. Ancak çoğumuza Sistem Düşüncesi hiç öğretilmemiştir.

Organizasyonlardaki sistem dinamiklerinin yıllar süren araştırmalarından sonra, sistemleri daha iyi anlamamıza izin veren bazı tekrarlanan kalıplar ortaya çıkmıştır. Senge bunlardan Sistem Düşüncesinin Yasaları olarak söz eder.⁶⁷

- Bugünün problemleri dünün çözümlerinden kaynaklanır.
- Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistem de o sıklıkla geriye itecektir.
- Davranış, kötü sonuçlardan önce iyi sonuçlar doğurur.
- Bir sorunda kolay çıkış, normal olarak o soruna tekrar geri götürür.
- Tedavi hastalıktan kötü olabilir.
- Daha hızlı daha yavaştır. (Optimal hız, mümkün olan en hızlı büyüme oranının çok altındadır).
- Sebep ve sonuç, zaman ve mekanda birbiriyle yakından ilişkili değildir.
- Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir, ancak en yüksek kaldırma gücüne sahip olanlar çoğu kez en az göze görünür olanlardır.
- Hem pastanız olur, hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil.
- Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edilmez.
- Kabahat yükleme diye bir şey yoktur. (Dışımız diye bir şey yoktur, biz ve problemlerimizin sebebi tek bir sistemin parçasıdır).

Bu bölümde, yasaları kendi kendinize, organizasyonunuzdaki sistem dinamiklerini görmeye başladığça, keşfetmenizi sağlayacak araçları öğreneceksiniz.

Niçin? Böylece mevcut durumu değiştirip, istediğiniz sonuçları yaratabileceksiniz.

Çalışma 3 – Sinsi Sorunlar

Bir problemi çözdükten sonra aynı problemin tekrarlandığı, hatta daha da kötüleşiği durumları yaşadınız mı?

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 8 Dakika

⁶⁷ Peter SENGE, a.g.e., s.67 – 78

Yapılacaklar: Organizasyonunuzda bir süre için çözdüğünüz, ancak eskisinden daha kötü olarak tekrarlayan bir sorunu düşünün. Bu çalışmayı tek başınıza yapın.

Hikayenizi aşağıya yazın.

Detaylar: Bu bölüm boyunca bu problem üzerinde duracaksınız, bu yüzden aşağıdaki kriterlere uygun bir sorun seçin:

- Çözme çabalarına bizzat katıldığınız için yakından bildiğiniz.
- İlk düşündüğünüzden daha karmaşık çıkan.
- Sizin takımınızı ya da bölümünüzün dışındaki kişileri de ilgilendiren (mümkünse).
- Diğer takım üyeleriyle paylaşabileceğiniz.

Sorun:

...

Sorunu çözmek için yaptıklarım(ız):

...

Sorunun çözüldüğünü zannettim çünkü: (neler olduğunu anlatın)

...

Ancak, biliyorum ki sorun geri geldi, çünkü: (neler olduğunu anlatın)

...

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 20 Dakika

Yapılacaklar: Hikayenizi takım arkadaşlarınıza anlatın. Dinleme sırası size geldiğinde, lütfen aşağıdaki tavsiyelere uyun.

Detaylar: Bu tartışmanın amacı, sorununuzu takımla paylaşarak organizasyonunuzdaki sorunları gün ışığına çıkartmaktır, takım arkadaşlarınızın sizin davranışlarınızı eleştirmesi ya da sorununuza çözüm önermeleri değil.

Dinleme ve Soru Sorma İçin Tavsiyeler

- Kesmeden dinleyin.

- Sorunu anlayamadığınızda açıklık getirmek için soru sorun.
- İçinizden gelen yargılama, tavsiyede bulunma ya da “Benim başıma da böyle bir şey gelmişti. O zaman yapmıştım' demek arzusunu bastırın.

Sinsi Sorunlar

Az önce organizasyonunuzdaki tekrarlayan sorunlardan bazılarını dinlediniz. Bu sorunların hep “Sinsi Sorunlar” olduklarını gördük. Çünkü eğer sinsi sorunlar olmasalardı şimdiye kadar çözmüş olurdunuz. Sinsi Sorun terimi ilk olarak, sürekli çözüme çabalarına rağmen tekrarlayan sorunlar için Ian Mitroff tarafından kullanılmıştır

Sinsi Sorunlar'ın aşağıdaki özellikleri olduğunu bulduk:

- Birbirine bağlı:

Sadece izole bir sorunla uğraşarak durumu düzeltemezsiniz.

- Karmaşık:

Durum çok karmaşıktır, çünkü birbiriyle ilişkili pek çok sorun vardır.

- Rutin değil:

Sorun, gündelik rutini bozan tek bir olaydan daha derinlere inen yavaş ve kademeli bir süreçtir.

- Belirsiz:

Sinsi sorunlarla uğraşan kişilerin canları sıkın ve kafaları karışıktır. Genellikle de birbirleriyle gerçek sorunun ne olduğu konusunda anlaşamazlar.

- Birden fazla taraf arasında anlaşmazlıklar:

Sinsi sorunlarla uğraşan kişilerin ya da grubun sorun ve çözüm yoluyla ilgili çatışan görüşleri vardır.

Takım olarak sinsi sorunlarla baş etmenin yolu, sorunlara bakış açımızı ve sorunları çözerkenki düşünce tarzımızı değiştirmektir.

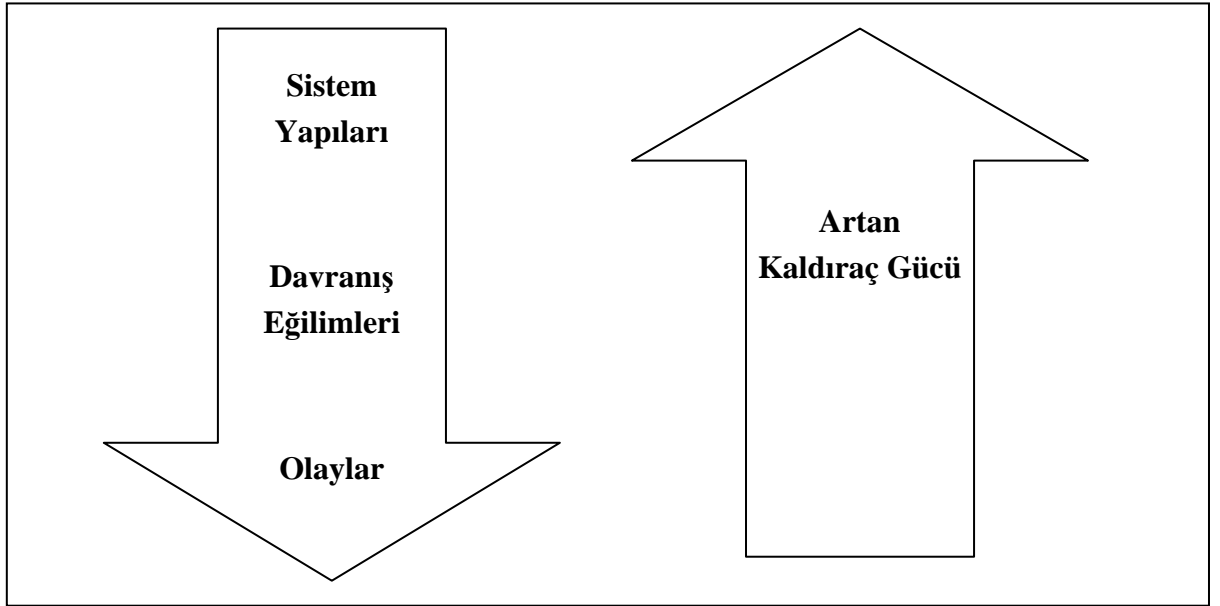
Çalışma 4 – Sorunlara Üç Düzeyde Bakmak

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 7 Dakika & Takım Çalışması, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Sistem Düşüncesi videosunu izleyin. Bu video görüntüsü, sizi Sistem Düşüncesi'nin ilk adımıyla tanıştıracak: Sorunlara üç düzeyde bakmak. Bu üç düzey olaylar, eğilimler ve sistem yapılarından oluşur.

İzlerken, takımınızla tartıştığınız sorun üzerinde düşünün ve aşağıdaki soruyu yanıtlamaya çalışın: “Sorunları çözmeye çalışırken, nerede yoğunlaştım? Olaylar mı, eğilimler mi yoksa sistem yapıları mı? Cevabınızı takımınızın diğer üyeleriyle paylaşın.

Detaylar: “Olaylar”, “eğilimler” ve “sistem yapıları”nın tanımları, bir sonraki sayfadadır. Not almanıza gerek yok.



Şekil 2.4. Sorunlara üç düzeyde bakmak

Kaynak: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

Olaylar: İçinde yer aldığımız durumlar veya eylemlerimiz.

Örnekler: Geçtiğimiz ayın satış sonuçları, bütçe kısıntıları, geçen dönemin kar/zarar durumu, kimin terfi ettiği ya da işten çıkartıldığı, rakibimizin piyasaya

sürdüğü en son ürün, şikayeti olan bir müşteri, bozulan ekipman, vs.

Davranış Eğilimleri: Zaman içinde davranış eğilimleri haline gelen eylem ve kararlarımız.

Örnekler: Son beş yılın satış sonuçları, insan, nakit, ekipman ya da doğal kaynaklar gibi kaynaklar için oluşan mevsimsel veya dönemsel talepler, benzer parçaların sık sık bozulması, vb.

Sistem Yapıları: Sistemin içindeki davranışları etkileyen güçler arasındaki karmaşık ilişkiler. Buradaki neden – sonuç bağlantılarının etkileri, organizasyonun başka bölümlerinde ve gecikmeli olarak ortaya çıktıkları için her zaman net olarak görülemezler.

Örnek: Ürün kalitesinin arz / talep üzerindeki etkisi. Bir firma daha iyi bir ürün üretirse bu ürün için talep artar. Bu da firmanın üretim talebini karşılaması için daha çok eleman alması demektir. Ama eleman alımından önce, üretim problemleri başlar; çalışanların çabaları, talebi karşılayamaz duruma gelir. Çok geçmeden üretim bölümü üzerindeki daha çok ve daha hızlı üretme baskısı, malın kalitesini etkiler. Kalite düşer, bunun sonucu olarak zaman içinde talep de düşer. Böylece ara dönemde firmaya büyük maliyetlerle alınan ve eğitilen yeni elemanlara ihtiyaç kalmaz.

Sistem Düşüncesi'ni kullandığımızda, ortada göremediğimiz şeylerin olduğunu kabul ederiz; dünyamızı etkileyen güçler ve ilişkiler üzerinde düşünmek için bilinçli olarak çabalarız. Sistem Düşüncesi'ni, sinsi sorunları alt etmek için kullanırız.

Bu üç düzeyden en yükseği olan sistem yapılarında, organizasyonumuzda gerçekten neler olup bittiğini ve durumumuzu değiştirebilmek için kaldıraç gücü en yüksek olan alternatifleri irdeleyebiliriz.

Çalışma 5 – Sorunlara Üç Düzeyde Bakmak – 2

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Takım olarak, aşağıda anlatılan örnekte yer alan olayları, eğilimleri ve sistem yapılarını belirleyin.

Detaylar: Aşağıdaki boşluklara not alabilirsiniz..

Örnek Olay: Nancy'nin ofisindeki ampul yandı ve değişmesi gerekiyor. Geçtiğimiz yıl iki ayda bir kutu ampul harcanıyordu. Bu yıl ise her iki haftada bir kutunun bittiği görülüyor. Şirketin elektrik kaynağında laboratuvardaki kontrol cihazlarını devreye sokup ampullerin yanmasına yol açan voltaj oynamaları oluyor.

OLAYLAR

EĞİLİMLER

SİSTEM YAPILARI

Cevap Kutusu:

OLAYLAR

EĞİLİMLER

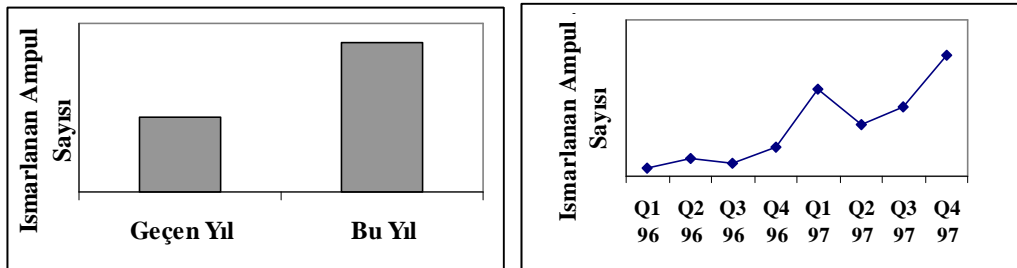
SİSTEM YAPILARI

Bir ampul yandı ve değiştirilmesi gerekiyor

Geçen yıla göre ampuller dört kez daha çabuk değiştiriliyor.

Elektrik sistemi, dalgalanmalarla ampullerin yanmasına yol açıyor. Bu dalgalanmalar daha önemli elektrik problemlerine yol açabilir

Çoğumuz, olayları zamana karşı gösteren grafik ve şemaları kullanırız. Digitone'daki ampul harcamalarını, aşağıdaki şemalardan biri ile gösterebiliriz



Şekil 2.5. Digitone Ampul Harcaması

Kaynak: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

Bu grafikler, eğilimleri anlamakta, gelecek için tahminler yapmakta ve şu andaki sonuçları geçmişle karşılaştırmakta yararlı olabilir. Ancak, sorunun nedenlerini açıklamakta ya da bu sorunun, sistemin diğer elemanlarını nasıl etkilediğini göstermekte yetersiz kalırlar.

Sistem Düşüncesi uzmanları, karmaşık, dinamik sistemleri anlayabilmemiz için farklı bir dil oluşturdular. “Sistem Dili” sistemimizin karmaşık ilişkilerini anlamamızı sağlar. “Sistem Döngüleri”ne bakarak neden ve sonuçları – ne olduğunu ve neden böyle olduğunu – daha net görebiliriz. Bu dil özellikle, sonuçları organizasyonun başka bölümlerinde ve gecikmeli olarak ortaya çıkan karmaşık sorunlarla uğraşmak için yararlıdır.

Aynı sorunla neden sürekli olarak karşılaştığımızı anlamak istiyorsanız sonraki alıştırmada anlatılan sistem dili şablonundaki kutuları doldurduğunuzda; olaylar ve eğilimlerin bir sistem yapısı oluşturduğunu ve bu sistem yapısının aynı sorunun tekrarlamasına nasıl yol açtığını görebilirsiniz. Ayrıca Sistem Döngüleri, sistem yapıları düzeyine inerek daha etkin ve uzun vadeli çözümler bulmanıza yardımcı olur.

2.7.1. Sistem Düşüncesi Disiplini Araçları

Bu bölümde Sistem Düşüncesi Disiplini araçlarından “Nedensellik Döngüleri” ve “Sistem Temel Örnekleri”ne ilişkin laboratuvar çalışmalarına yer verilmiştir.

2.7.1.1. Nedensellik Döngüleri

Laboratuvar Çalışmasında Nedensellik Döngüleri aracı, “Sistem Döngüleri” adıyla işlenmektedir. Nedensellik döngülerine ilişkin çalışmalar, bu aracın tanınması ve kullanılmasının öğrenilmesi amacını taşımaktadır.

Çalışma 1 – Sistem Döngüleri

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 20 Dakika

Yapılacaklar: Takım olarak videoda az önce izlediğiniz “yanmış ampul sorunu”

için sistem döngülerini aşağıdaki şablonu kullanarak çizin.

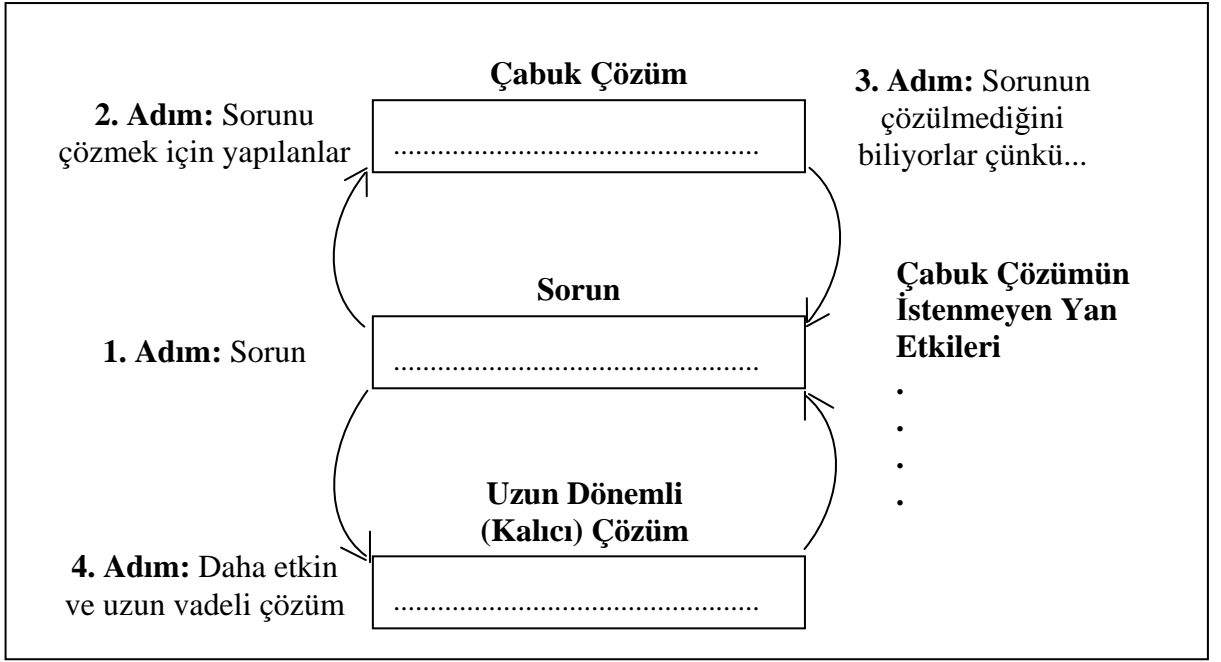
Bu alıştırmayı yaparken aşağıdaki talimatları izleyin.

Yapılacaklar: Doğru yolda (iz üzerinde) olup olmadığınızı görmek için döngülerinizi Cevap Kutusu ile karşılaştırabilirsiniz.

Kendi iş sorununuzla ilgili daha detaylı bir döngüyü bu modülün ileri bölümlerinde oluşturma fırsatı bulacaksınız.

Sistem Döngüleri Oluşturmak için:

- Sayfanın ortasından sorununuzu tanımlayarak başlayın.
- Sorunu yazdığınız yerin 2-3 cm üzerine sorunu çözmek için bulunan “çabuk-çözüm”ü yazın; Sorundan “çabuk-çözüm”e saat yönünde (6'dan 12'ye doğru) bir ok çizin.
- Sonra “çabuk-çözüm”den tekrar soruna bir ok çizerek döngüyü tamamlayın. Bu oklar, bulunan “çabuk-çözüm”ün sorunu çözmek için uygulamaya konulduğunu ve işe de yaradığını gösteriyor. Eğer bu “çabuk-çözüm” sistemdeki başka kişileri ya da öğeleri de etkilediyse bunları, neler olduğunu gösteren benzer döngülerle ve yan etkilerini belirterek ekleyin.
- Sorunun 2-3 cm altında sorunun temel nedenini ortadan kaldırmak için gereken “kalıcı-çözüm” uygulamasını yazın. Saat yönünün tersine, sorundan bu çözüme doğru (12'den 6'ya) bir ok çizin. Buraya çabuk-çözüm'ün kalıcı-çözüm üzerindeki engelleyebilecek yan etkilerini de eklemeyi unutmayın.
- Şimdi çözümden soruna doğru bir ok çizerek döngüyü tamamlayın. Bu döngü, sorunu uzun vadede çözmek için hangi eylemin uygulanacağını (veya uygulanması gerektiğini) gösterir. Son olarak sorunun geri gelmesine yol açan, istenmeyen sonuçları ya da yan etkileri gösteren bir döngü ekleyin.

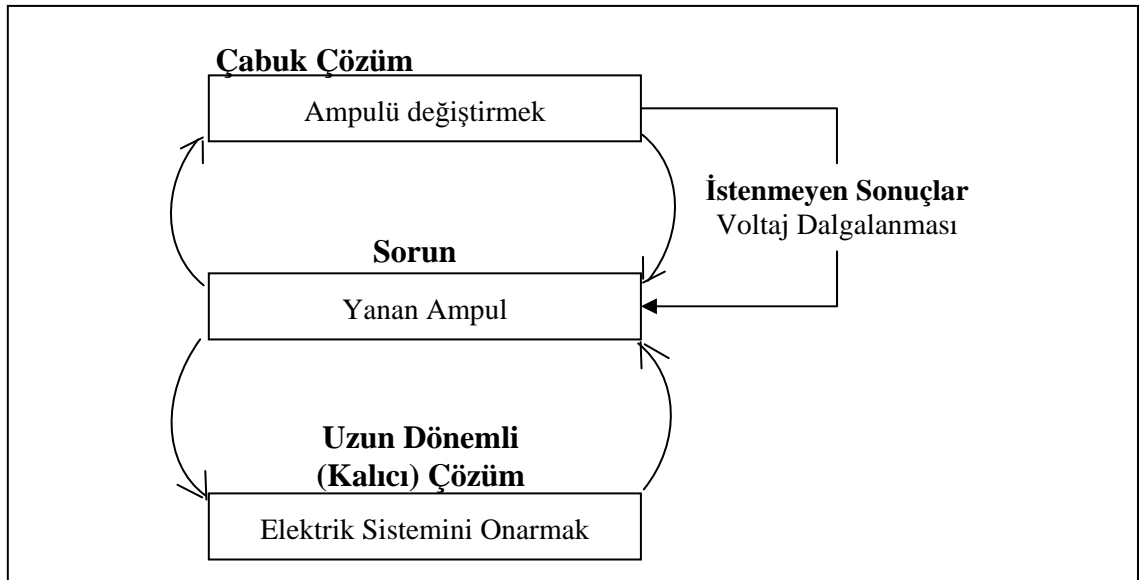


Şekil 2.6. Sistem Döngüleri Şablonu

Kaynak: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

Cevap Kutusu:

Sistemde gerçekten neler olup bittiğine dair bir açıklama getirebilecek Sistem Döngüleri'nin bir örneğini aşağıda görüyorsunuz.



Şekil 2.7. Sistem Döngüsü Örneği

Kaynak: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

Bu Sistem Temel Örneği'ndeki üst döngü, yanan ampul sorununu çözmek için bir çabuk-çözüm uygulandığını gösteriyor. Sorunu çözmek için ampülü değiştirmeyi seçerler. Bu çabuk-çözüm, o anda işe yaradığı, ayrıca kolay ve ucuz olduğu için uygulanır. Ancak, sorun gerçekten çözülmemiştir çünkü, ortaya bir eğilim çıkmıştır: ampuller geçen yıla göre çok daha kısa zamanda yanmaktadır.

Altteki döngü ise soruna getirilebilecek daha etkili ve uzun vadeli çözümün, ampullerin sık sık yanmasına neden olan elektrik sisteminin onarılması olduğunu gösterir. Bu çözüm, eğer uygulanırsa, ampullerin yanması sorununu tümüyle ortadan kaldırdığı gibi çok daha önemli sorunları da önleyecektir.

Bu Sistem Temel Örneği bize çabuk-çözümlerin daha uzun vadeli kalıcı çözümlere duyulan ihtiyacı nasıl azalttığını gösterir. Çabuk-çözümü seçeriz, çünkü kısa vadede, olaylar düzeyinde sorunu çözüyor gibi görünür. Ancak sorunlar için en etkili çözümlere çoğunlukla sistem yapılan düzeyine inerek ulaşabiliriz. Genellikle uzun vadede, temel sorunu çözenin maliyeti, giderek artan çabuk-çözüm maliyetlerinden ve ortaya çıkabilecek daha önemli sorunların yaratacağı zarardan daha düşüktür.

Birbirine benzeyen sorunlar için çizilen sistem döngülerine “Sistem Temel Örneği” diyoruz. Bir Sistem Temel Örneği kısaca, eylem ve etkileşimlerin sistemin değişik öğelerini nasıl etkilediğini gösteren bir modeldir. Bu Sistem Temel Örneği izleyen sayfalarda detaylı olarak ele alınacaktır.

2.7.1.2.Sistem Temel Örnekleri

Laboratuvar çalışmasında, daha çok Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği'ne ilişkin çalışmalar yapılmıştır.

Çalışma 1 – Balık vermek & Balık Tutmayı Öğretmek

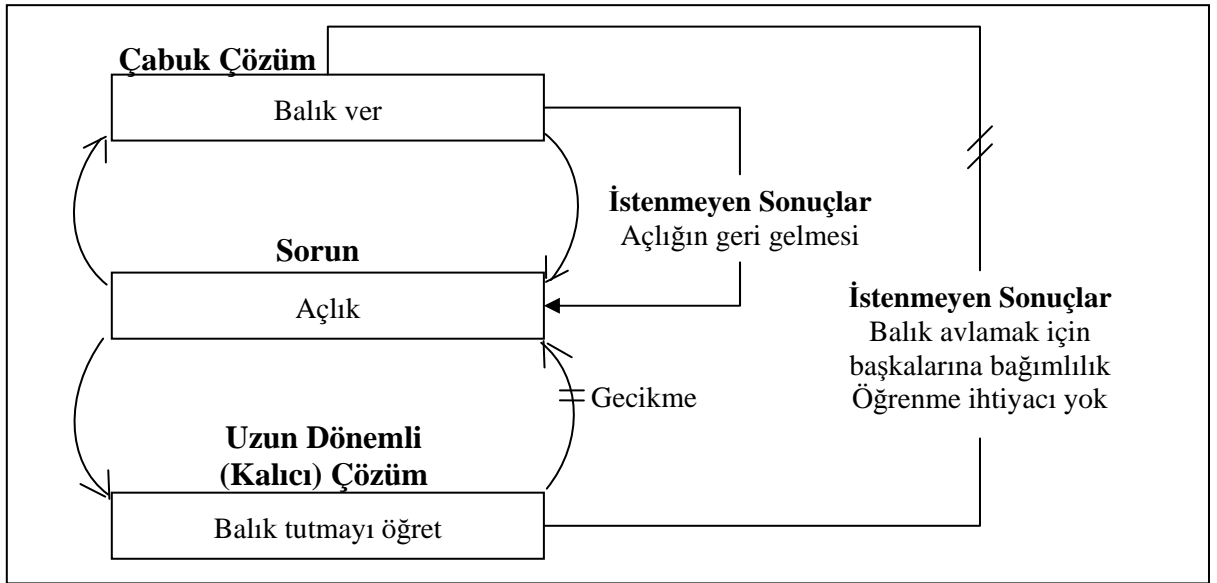
Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 4 Dakika & Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: “Balık vermek – Balık Tutmayı Öğretmek” için “Sıkıntıyı

Kaydırma” Sistem Temel Örneğini aşağıdaki şablon yardımıyla çiziniz.

Bu örnekte çabuk-çözüm, açlığı kısa bir süre için engeller. Ama açlık duygusu tekrar ortaya çıkar, çünkü çabuk çözüm, olaylar düzeyinde bir semptomu ortadan kaldırmaktan başka bir işe yaramaz. Uzun vadeli (kalıcı) çözüm, sorunu çözer; çünkü sistem yapılan düzeyinde sorunun kökenine iner. Özdeyişe göre “aç insan, balık tutmayı öğrenirse, bir daha hayatı boyunca aç kalmaz”.

Ancak, balık tutmayı öğrenmek ve kendine yeter hale gelmek zaman alır. Bu yüzden, hayatta kalmak için çabuk çözümü seçmek bir ihtiyaç haline dönüşebilir. Sürekli tekrarlanacak çabuk çözümlerden ve daha ciddi sorunlardan kaçınmak için çabuk çözümlerin istenmeyen sonuçlarını teşhis edip, ortadan kaldırmalıyız. Aksi takdirde bu sonuçlar, kalıcı çözümlerin uygulanmasını giderek zorlaştırır.



Şekil 2.8. Balık Vermek & Balık Tutmayı Öğretmek için çizilen Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği

Kaynak: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

Çalışma 2 – Sistem Temel Örnekleri

Tıpkı Sistem Döngüleri gibi, bir Sistem Temel Örneği de bize bir öykü anlatır. Bir Sistem Temel Örneği çizdiğimizde, karmaşık, dinamik bir sistemin içindeki

ilişkileri göstermeye çalışırız. Bu basit bir sebep-sonuç seması değildir, çünkü gerçekleşen her eylem bir başkasının sebebi ve yine bir başkasının da sonucudur. Döngüleri, değişkenlerin birbirine nasıl bağlı olduklarını ve nasıl etkileştiklerini göstermek için kullanırız.

Sistem Temel Örnekleri'ni birçok amaç için kullanabilirsiniz:

- Sorun yaratan eğilimlerin altında yatan süreçleri, prosedürleri ve Düşünsel Modelleri incelemek.
- Başkalarıyla anlamlı diyaloglar kurabilmek ve yaratıcı problem çözmeye başlayabilmek.
- Bir fırsatı değerlendirirken ya da bir problemi çözerken yapılabileceklere yaratıcı bir yaklaşım getirebilmek.

Bir Sistem Temel Örneği çizmek her şekilde işe yarar. Karşılaştığımız durumlara bir sistem düşünürü gibi bakmamızı sağlar, olayların arkasındaki eğilimleri ve sistem yapılarını görebiliriz. Bu yapılar, sorunların neden tekrarlandığını ya da neden baş edilmez gibi algıladığımız sinir bozucu hallere dönüştüğünü açıklar.

Sistem Temel Örnekleri'ni nasıl kullanmaya karar verirsiniz verin, bir Sistem Temel Örneği'nin, sorunun kendisi olmadığını anlamanız son derece önemlidir. Bu sadece, sorunun tek bir bakış açısına göre çizilmiş resmidir.

Bu bölümde, daha çok “Sıkıntıyı Kaydırma” Sistem Temel Örneği üzerinde duracağız. Çünkü organizasyonlardaki sorunların çok büyük bir bölümü, bu Sistem Temel Örneği ile açıklanabilir.

Eğer ilgileniyorsanız başka Sistem Temel Örnekleri hakkında detaylı bilgileri Beşinci Disiplin Uygulama Kitabı'nda (The Fifth Discipline Fieldbook) bulabilirsiniz. Kitapta; “Rastlantısal Hasımlar”, “Genel Kullanıma Açıkların Trajedisi”, “Çabuk Çözümün Yan Etkileri” ve “Büyümenin Sınırları”, Sistem Temel Örnekleri'ni, organizasyonlardaki çeşitli sorunların çözümünde ne zaman ve nasıl kullanacağımız açıklanmaktadır.

Bu modüle devam ederken kendi işinizle ilgili sorunlarımız için Sistem Temel

Örnekleri çizme şansınız olacak. Devam etmeden önce bir ara verebiliriz.

Çalışma 3 – Sıkıntıyı Kaydırmak

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 5 Dakika

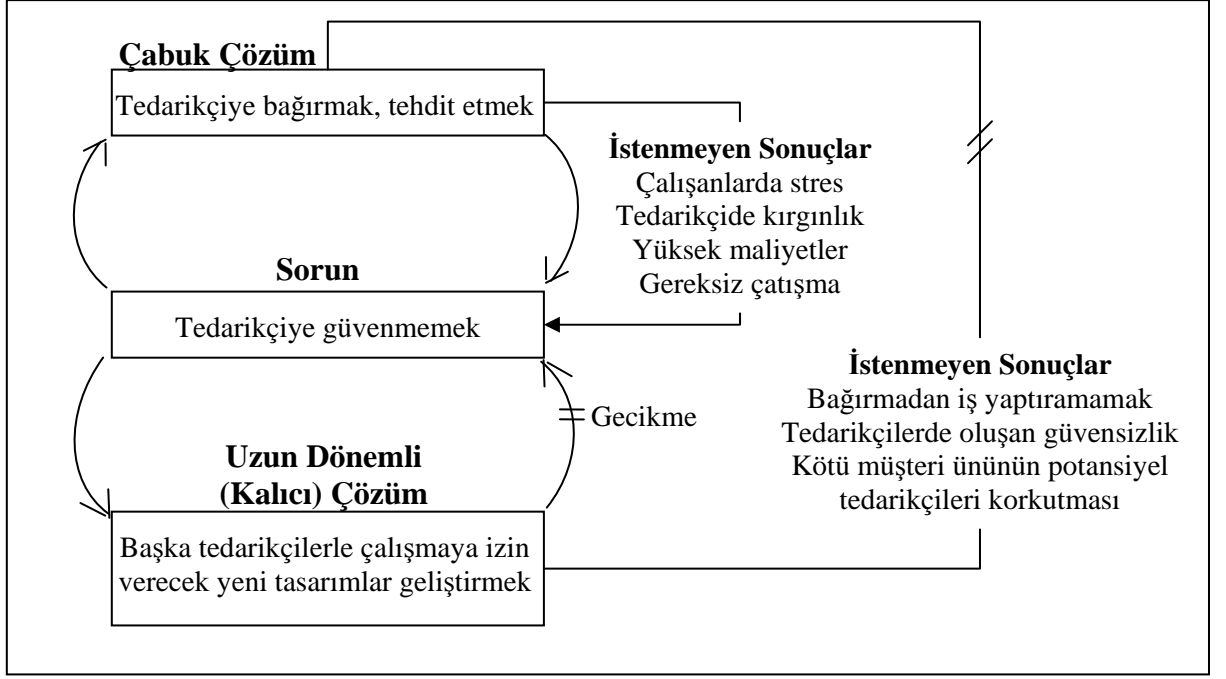
Yapılacaklar: Bu video görüntüsünde Digitone grubunun, tedarikçileri McGuire ile ilgili sorunu çözmek için yaptığı konuşmayı izleyeceksiniz.

“Bu çalışmada Sistem Düşüncesi laboratuvar çalışmasında kullanılan Digitone şirketindeki ampullerin daha sık değiştirilmesi sorununa geri dönülmektedir. İzlenen videoda, Digitone şirketi satın alma sorumlusunun, ampulleri sağladıkları tedarikçi kuruluş olan McGuire şirketine güvenememesi ve bu güvensizliğini telefonda McGuire şirketi sorumlusuna bağırarak ve tehdit ederek yaptığı konuşması yer almaktadır.”

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Aşağıda izlediğiniz görüşmeye ilişkin Sistem Temel Örneği yer almaktadır. İzlediğiniz görüşme ve çizilen Sistem Temel Örneğini göz önüne alarak şu soruları grubunuzla tartışın:

- Sistem Temel Örneği, size Digitone'nun sorununu açıkça gösterdi mi? Neden?
- Ekleyeceğiniz ya da değiştireceğiniz bir şey var mı?



Şekil 2.9. Tedarikçilere Güvenmemek Sistem Temel Örneği

Kaynak: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

Çalışma 4 – İşyerinizde Sıkıntıyı Kaydırmak

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

“Sıkıntıyı Kaydırma” hikayesi genellikle bir ‘olay’la başlar. Bu olaya müdahale edilip ‘çözüm’ bulunur. Çabuk çözüm genellikle ilk akla gelen çözümdür. Çünkü semptomları hemen ortadan kaldırır. Çabuk çözümler sıkıntıyı gerçek sorundan başka bir yere kaydırırlar. Uygulaması daha zor olan kalıcı çözümler olmadan, sorun kısa bir süre için yok olur; ancak eninde sonunda yine karşınıza çıkar. Bu arada çabuk çözüm bağımlılık yaratır.

Çabuk çözümlerin genellikle zararlı yan etkileri ve istenmeyen sonuçları vardır. Bunlar sorunu daha da karmaşık hale getirir ve gerçek sorunu çözümüleme yeteneğimizi azaltır. Çoğunlukla bu yan etkileri göremeyiz, çünkü aradan zaman geçmiştir ya da organizasyonun başka bölümlerinde ortaya çıkmışlardır.

Yapılacaklar: Takımınızla aşağıdaki soruların yanıtlarını tartışın.

- Kriz yönetiminde, neden çabuk çözümlere bağımlı hale geliriz?
- Bu bağımlılık, kalıcı çözümler arama yeteneğimizi nasıl azaltır?
- Sizin organizasyonunuzda çabuk çözümlere başvuruluyor mu? Kriz durumlarını aşabilmek için organizasyonunuzda uygulanan çabuk çözümler hakkında konuşun. Bunların uzun vadeli kalıcı çözümler aramanızı zorlaştıran yan etkilerini tartışın.

Sistem Temel Örneklerinin Değeri

Bir Sistem Temel Örneği sorunun kendisi değil, sadece tek bir bakış açısına göre çizilmiş resmidir. Sorunu pek çok farklı bakış açısından tanımlayabilirsiniz.

İçe baktığımızda olaylar ve çabuk çözümlere odaklanırsınız. Dışa baktığımızdaysa olaylar düzeyinde takılıp kalmamıza yol açan eğilimleri ve sistem yapılarını görebiliriz.

Sistem Temel Örnekleri'nin en önemli faydası, düşünsel modellerimizin paylaşılmasından kaynaklanan konuşma zenginliğidir. Bu yol ile, ilgili herkesi tanımlamak ve onları, bakış açılarını paylaşmaları için davet etmek mümkün olur.

Sistem Temel Örnekleri, sorun hakkında daha açık düşünmeyi sağlar. Bize çabuk çözümün etkili olup olmadığı, yan etkilerin görülüp görülmeyeceği ve bu istenmeyen sonuçların kalıcı çözümü uygulamamızı zorlaştırıp zorlaştırmayacağı hakkında bilgi verirler.

Çalışma 5 – İşyerinizde Sıkıntıyı Kaydırmak – 2

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 35 Dakika

Yapılacaklar: Takımınızla birlikte, bir flipchart kağıdına ya da beyaz tahtaya işle ilgili bir sorununuz için "Sıkıntıyı Kaydırma" Sistem Temel Örneğini çizin.

Detaylar: Bu alıştırmaya için daha önce belirlediğiniz (Sistem Düşüncesi 2.

Çalışma – Sinsi Sorunlar) problemlerden birini seçebilirsiniz. Dilerseniz başka bir sorunu da ele alabilirsiniz.

Aşağıdaki sorular size Sistem Temel Örneğini çizmenizde yardımcı olacaktır.

- Hangi sorunu çözmeye çalıştınız? (“Sorun” kutusunu doldurun)
- Sorunu çözmek için ne yaptınız? (“Çabuk Çözüm” kutusunu doldurun)
- Çabuk çözümün istenmeyen sonuçları nelerdi? (Eğer varsa, “Yan Etkiler” bölümünü doldurun)
- Daha etkili kalıcı bir çözüm ne olabilirdi? (“Uzun Vadeli Çözüm” kutusunu doldurun)
- Çabuk çözüm, kalıcı çözüme varmanızı nasıl zorlaştırdı? (Eğer varsa, çabuk çözümün, kalıcı çözüm üzerindeki “Yan etkileri” bölümünü doldurun.)
- Çabuk çözüm, bu temel örneğe ekleyebileceğiniz başka sorunlar da yaratıyor mu? Bu eklemeyi şimdi yapmak ister misiniz?

Aşağıda, Sistem Temel Örneğinizi tamamladığınızda yanıtlayabileceğiniz bazı ek sorular yer alıyor. Bu soruların amacı seçtiğiniz sinsi sorun hakkındaki tartışmanızı derinleştirmektir.

- Organizasyonunuzda sorunlara kalıcı çözümler getirmektense, semptomları ortadan kaldırmayı çekici kılan, ne gibi süreçler, politikalar ve uygulamalar bulunuyor?
- Bu sistem yapısında karar ve eylemleri etkileyen Düşünsel Modeller nelerdir?
- Uzun vadeli çözüm bir olayı mı, bir davranış eğilimini mi yoksa bir sistem yapısını mı hedefliyor? (En yüksek kaldıraç gücünün sistem yapıları düzeyinde bulunduğunu hatırlayın.)
- Kalıcı çözümün uygulanabilmesi için hangi sistem unsurları değişmeli?
- Bu sorunla ya da çözümle ilgisi olan başka kimler var? Onların katkısını nasıl sağlayacaksınız?
- Bu Sistem Temel Örneği’ni ileride nasıl kullanmayı düşünüyorsunuz?

Çalışma 6 – Sistem Temel Örnekleri – Genel Değerlendirme

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Karşılaştığımız problemleri düşünün. Sizce Sistem Düşüncesi'nin en değerli katkısı nedir? Düşüncelerinizi takımınızla paylaşın.

Detaylar: Ustalıkla konuşma araçlarını kullanmayı unutmayın.

Sistem Temel Örneği, hikayeyi anlatan bir resimdir. Sistem Temel Örneğini çizdiğimizde, karmaşık, dinamik bir sistem içerisindeki ilişkileri göstermeye çalışırız. Farklı değişkenlerin birbirleriyle nasıl ilişkide bulunduğunu ve her değişkenin bir diğerini nasıl etkilediğini göstermek için döngüleri kullanırız.

Bir Sistem Temel Örneği'ni çizip kullanmasanız bile zamanınızı akıllıca değerlendirmiş olursunuz. Bu sayede bir sistem düşünürü gibi olaylara yaklaşır, olayların arkasındaki eğilimleri ve sistem yapılarını fark edersiniz. Bu yapılar problemin neden tekrarlandığını ya da neden baş edilmez gibi algılanan sinir bozucu hallere dönüştüğünü açıklar.

Sistem Temel Örnekleri'ni nasıl kullanmaya karar verirseniz verin, bir Sistem Temel Örneği'nin problemin kendisi olmadığını anlamamız son derece önemlidir. Bu sadece, problemin tek bir bakış açısından çizilmiş bir resmidir.

Sistem Temel Örnekleri'ni kullanmanın tek yararı, sinsi problemlerimizi görselleştirip daha kolay anlatmak değil, aynı zamanda bu problemlerden etkilenen diğer taraflarla yapılan konuşmaların zenginleşmesini sağlamasıdır.

2.7.2. Sistem Düşüncesi & Düşünsel Modeller Uyumu

Düşünsel Modeller ve Sistem Düşüncesi araçlarının tanıtılması ve pekiştirilmesine ilişkin laboratuvar çalışmasının ardından, bu bölümde her iki disiplin araçlarının bir arada kullanılmasına ilişkin çalışmalar yapılmaktadır.

- Çabuk çözümlerin yan etkileri, bizi problem çözme kısır döngüsüne düşürür ve kriz yönetiminden bir türlü kurtulamayız.
- Çabuk çözümlerimizi, kısa dönemde etkili oldukları, yan etkileri gecikmeli olarak ve bizden uzakta ortaya çıktığı için sık sık kullanırız. Bazen, çabuk çözümlerin, yan etkileri olduğunu fark ederiz, fakat diğerlerine bu durumu anlatamayız.
- Sol sütunumuzu paylaşmanın en iyi yolu. Sonuç Çıkarma Merdiveni'ni inerek inanç ve varsayımlarımızı sorgulamak ve başkalarının sorgulamasına açmaktır.
- Akıl yürütme sürecimizi paylaşarak, verilerimizi ve çıkardığımız sonuçları diğerlerinin sorgulamasına açarak, yanlış anlamaları ortadan kaldırır ve güven ortamı oluşturmaya başlarız.
- Diğerlerini, düşüncelerini paylaşmaları için cesaretlendirirsek, Düşünsel Modellerin, vizyonun ve olası çözümlerin paylaşıldığı dürüst ve anlamlı konuşmalar yapabiliriz.
- Bu noktadan sonra, Sistem Düşüncesi'ni olaylara tepki vermeyi durdurmak için kullanabiliriz. Uzun dönemli çözümler üzerine odaklanabilir ve eğilimleri belirleyen sistem yapılarını değiştirmek için daha yaratıcı düşünebiliriz. Eylemlerimizi, paylaşılan vizyonumuza ulaşacak şekilde biçimlendirebiliriz.

Çalışma 2 - Sistem Düşüncesi Disiplini Laboratuvar Çalışması Özeti

Bölüm 1'de (Sistem Düşüncesi) öğrendiğimiz gibi, davranışlarımızı değiştirmek için, düşünme şeklimizi değiştirmeliyiz. Çabuk çözümlerden, problem-çözme kısır döngüsünden uzak durmak için, nereye varmak istediğimizi açıkça gösteren bir resme- yani vizyona ihtiyacımız vardır.

Şu anda Bölüm 2'yi tamamladınız. Sonraki sayfadaki alıştırmayı bitirdiğinizde Bölüm 3'e geçebilirsiniz.

Çalışma 3 – Takımınızı Değerlendirin

“Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Grubunuzun (şu anda odada bulunan) organizasyonel öğrenmeyi bu çalışmalar boyunca ne kadar uyguladığını takım olarak yanıtlayın. Sorular ve puan tablosu aşağıdadır.

Detaylar: Soruların karşısına, aşağıdaki puan tablosundan takım olarak en uygun bulduğunuz puanı koyun.

Puan Tablosu:

1. Yapılmıyor (ya da şu ana kadar ki denemeler başarısız)
2. Yeni başladık
3. Bazı olumlu sonuçlar almaya başladık
4. İyi yapıyoruz
5. Bu konuda sürekli mükemmelleşme içindeyiz

Takımınızda / Çalışma Grubunuzda

- İnsanlar eleştirilme korkusu olmadan açıkça ve dürüstçe konuşurlar mı?
- İnsanlar aynı görüşte olmamanın kabul edilebilir bir şey olduğuna gerçekten inanıyorlar mı?
- Değişik bakış açıları cesaretlendirilip, saygıyla karşılanıyor mu?
- Takım olarak yaratmak istediğimiz gelecek hakkında ortak bir vizyonu paylaşıyor muyuz?
- İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının varsayımlarını sorgulamak için cesaretlendiriliyor mu?
- Yapılan hatalardan ders çıkartılarak, bu hatalar bir öğrenme aracı olarak kullanılıyor mu?
- Risk almak için uygun bir yer mi?

- İnsanlar, öğrendiklerini çalışma arkadaşları ve organizasyondaki diğerleri ile paylaşmak için resmi ve gayri resmi araçları kullanıyorlar mı?
- İnsanlar, birbirlerine yardımcı oluyor ve takım aktivitelerinde aktif rol oynuyorlar mı? (toplantılara katılmak, zamanında gelmek, işler zorlaştığında vazgeçmemek)

2.8. Paylaşılan Vizyon ve Kişisel Yetkinlik

Paylaşılan Vizyon ve Kişisel Yetkinlik ile ilgili olarak gerçekleştirilen takım çalışmalarında diğer bölümlerde olduğu gibi bölüm amaç ve hedeflerinin katılımcılara aktarılmasıyla başlamıştır. Ardından Paylaşılan Vizyon üzerinde durulmuş, vizyonun özellikleri, tüm takım tarafından paylaşılması için ne şekilde belirleneceği ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışma 1 - Bölüm Amaçları

Bu bölümde;

- Vizyonun ne anlama geldiğini,
- Neden çoğu şirket vizyonunun insanlara esin kaynağı olmadığını,
- Vizyonun önemli kavramlarını (teoride ve pratikte),
- Vizyonun Sistem Düşüncesi ve Düşünsel Modellerle ilişkisini,
- Paylaşılan vizyonun sıkıcı ve yorucu problem çözme döngüsünden kurtulmanıza ve istediğiniz sonuçları yaratmanıza nasıl yardımcı olacağını öğreneceksiniz.

Bu bölüm bittiğinde;

- Herkesin anlamlı bulup benimsediği bir takım ya da çalışma grubu vizyonu oluşturacaksınız.

Bu Bölümü tamamlamanız yaklaşık 3 saat sürebilir. Eğer doğru tempoyla ilerlerseniz, yaklaşık 1 saat sonra 8. sayfayı, yaklaşık 2 saat sonra da 16. sayfayı bitirebilirsiniz.

Çalışma 2 – Vizyon

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 5 Dakika & Takım Çalışması, Önerilen Süre: 8 Dakika

Yapılacaklar: “Vizyon” kelimesi size neler düşündürüyor? Takım olarak, vizyon hakkında düşündüklerinizi ve hissettiklerinizi açıklayan kelimeleri ya da tanımları listeleyin. Takımınızla, vizyon hakkındaki düşüncelerinizin ve duygularınızın nedenlerini tartışın.

Detaylar: Fikirlerinizi flipchart kağıdına ya da tahtaya yazınız Görüşlerinizi belirtin ve diğerlerinin görüşlerini sorgulayın.

Çalışma 3 – Vizyon – 2

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Takım olarak, aşağıdaki soruları cevaplayıp, tartışın.

Detaylar: Önemli gördüğünüz noktaları not etmek için aşağıdaki boşluğu kullanabilirsiniz.

Organizasyonunuzun vizyonu size esin kaynağı oluyor mu? Neden?

Neden şirket vizyonlarının çoğu insanlara esin kaynağı olmuyor?

Kişisel Vizyon

Kişisel vizyon içinizden gelir. İsteddiğiniz geleceğin resmidir. Kişisel vizyonunuz nerede yaşamak istediğinizi, ne kadar para kazanacağınızı ya da bankada ne kadar paranız olacağını, zamanınızı nasıl geçireceğinizi, sağlığınızın nasıl olacağını ve ne kadar mutlu olacağınızı, başkalarına nasıl yardım edeceğinizi veya içinde bulunduğunuz çevreye, topluluğa ve derneğe nasıl bir katkıda bulunacağınızı kapsıyor olabilir. Kişisel

vizyonunuzdan destek alarak, istediğiniz sonuçlara ulaşmanızı sağlayacak, kişisel kapasitenizi geliştireceksiniz. Bir anlamda kişisel yetkinlik disiplini uygulayacaksınız.

Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon, insanların kalbindeki etkili bir kuvvettir. İnsanlar için paylaşılan vizyon kadar etkili olan çok az güç vardır. Paylaşılan vizyonu gerçekten önemsemek kişisel vizyonlara bağlıdır, çünkü önemsemek kişiseldir. Ayrıca, kişisel değerlerimize, ilgi alanlarımıza ve isteklerimize göre değişir.

Başarılı şirketler, organizasyonun geleceği ve uzun vadeli hedefleri ile ilgili açık ve kapsamlı bir vizyona sahip insanlara güvenirlir. Yine de kapsamlı ve soyut şirket vizyonları insanlara esin kaynağı olmakta yetersiz kalabilir, hatta sadece kısa dönemli hedeflere ulaşmaya çalışanlara uygun gelebilir. Bununla beraber, bir takım, organizasyonun vizyonu ve kişisel vizyonları ile tutarlılık gösteren somut bir vizyon oluşturduğunda, istekleri (motivasyonları) artar. Günlük iş, daha büyük amaçları elde etmenin bir parçası haline gelir.

“Organizasyonlar, üyelerini, kişisel vizyonlar geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmek için, kararlı bir şekilde paylaşılan vizyonlar oluşturmalarıdır. İnsanlar kendi vizyonlarına sahip değillerse, başkalarının vizyonlarını benimseyebilirler. Ancak, sonuç boyun eğme, teslim olma olacaktır. Diğer taraftan, güçlü bir kişisel doğrultuya sahip insanlar birleşerek gerçekte istediğimiz gibi çok kuvvetli bir sinerji yaratacaklardır.” Peter M. Senge

Paylaşılan vizyon oluşturmanın yararı konusunda hemfikir olduğumuzdan hiç bir şüphemiz yok.

Fakat biliyoruz ki, birçok insan gibi siz de şunları düşünüyor olabilirsiniz: “Gerçekçi ol. Kişisel ya da paylaşılan bir vizyona sahip olmak, günlük işlerimi değiştirmeyecek. Yine, şimdi yaptığım gibi yangın söndürüyor ve krizleri çözmekle uğraşıyor olacağım.”

Size, yukarıdaki görüşü paylaşan farklı kişilerin düşüncelerini nasıl

değiştirdiğini anlatacağız.

Problem Çözme Kısır Döngüsü

Eğer birlikte, gerçekten istediğimiz gibi bir vizyon oluşturursak, Sistem Düşüncesi ve Düşünsel Modeller, neyin önemli olduğunu anlamamıza yardımcı olacaktır.

Sistem Düşüncesi

Çalışma grubunuzdaki arkadaşlarınızla birlikte geliştirdiğiniz net bir vizyonunuz varsa Sistem Düşüncesi size iki şekilde yardımcı olabilir.

Sürekli kriz yönetimi uygulamak yerine, sorunların tekrarlanmasını engelleyecek temel çözümleri bulmanızı sağlayabilir. Ayrıca, istediğiniz sonuçlara ulaşabilmenize yardımcı olacak sistemleri geliştirmenize katkıda bulunur.

Düşünsel Modeller

Çalışma grubunuzdaki herkes aynı vizyonu paylaştığında, önemli unsurların ve değerlerinizin neler olduğu konusunda bir birliktelik olacaktır. Vizyonunuz çerçevesinde ortak Düşünsel Modeller oluşturmaya başlayacaksınız. Grubunuz ve grubu oluşturan bireyler için karar vermek ve sonuca dönük eyleme geçmek çok daha kolay hale gelecektir.

Vizyonla ilgili en önemli nokta, bakış açımızı değerştirmesidir. Problem çözme kısır döngüsünden kurtularak, başarmak istediklerimize yönelmemize yardımcı olur.

Çalışma 4 – Kişisel Vizyonunuzu Oluşturun

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 10 Dakika & Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Aşağıdaki soruyu cevaplayarak kişisel vizyonunuzu oluşturmaya

başlayın.

- Bundan 15 yıl sonra, çocuklarınıza, torunlarınıza ya da size yakın diğer kişilere anlatmaktan gurur duyacağınız ve bugünden itibaren birkaç yıl içinde tamamlayabileceğiniz şeyler neler olurdu?

Cevabınızı yazmak için aşağıdaki boşluğu kullanabilirsiniz. Bitirdiğinizde takımınıza haber verin.

Kişisel vizyonunuzu takımınızla paylaşın. Sadece açıklamaktan rahatsızlık duymayacağınız kısımları paylaşın.

Detaylar: Başarıyla tamamladığınız işler ya da deneyimleriniz, kişisel ya da işle ilgili olabilir.

Örneğin:

- Takımım, çevreye zararlı atıkların zararlarını kayda değer biçimde azaltan bir ürün geliştirdi.
- Okula geri dönüp mezun oldum.
- Gurur duyduğum iki çocuk yetiştirdim ve beş tane harika torunum var.
- Avustralya'da bungee-jumping yaptım.

Hayatınıza, bundan 15 yıl sonrasındaymış gibi geri dönüp bakmak etkileyicidir. Başkalarının bu konuda söyledikleri de aynı oranda ilgi çekicidir. Her gün çalıştığımız herhangi bir insanın içyüzünü görmek, o kişinin üzerinizde bıraktığı izlenimi değiştirir. İnsanların, iş dışında neler yaptıklarını, işlerinin hayatlarını ne kadar etkilediğini, nelerden esinlendiklerini ve hayatta nelere değer verdiklerini görürsünüz.

Gerçekten Ne İstiyorsunuz?

Kişisel vizyonunuz gerçekten ne istediğinizi yansıtıyor mu? Yoksa gerçekten istediğiniz şeyleri yapmanızı sağlayacak olayların ve başarmanız gerekenlerin bir listesi mi?

Diyelim ki kişisel vizyonunuzda “iyi bir işte çalışmak” bulunuyor. Bir çok insan iyi bir işi yalnızca “iyi bir iş” olduğu için istemez, iyi bir iş, onların daha çok istedikleri bir amacı gerçekleştirmek için gereklidir.

“İyi” bir iş, zengin olmanızı, prestij kazanmanızı, kendinizi güvende hissetmenizi, yeteneklerinizin fark edilmesini ve bunun gibi birçok şeyi sağlayabilir. Eğer kendi başarınızın mimarı olmak istemiyorsanız, piyango kazanmak ya da büyük bir mirasa konmak da aynı şeyleri elde etmenizi sağlayacaktır.

Çalışma 5 – Kişisel Vizyonunuzu Değerlendirin

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 3 Dakika & Takım Çalışması, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Kişisel vizyonunuz ile ilgili olarak elde etmek istediklerinizi gözden geçirin ve kendinize sorun:

- Bunu elde etmek bana ne sağlayacak?
- Gerçekten ne istiyorum?

Detaylar: Kişisel vizyonunuzu son haline getirdiyseniz takımınızla paylaşabilirsiniz.

İstedığımız şeyler (kişisel vizyonumuz) ile şimdiki durum (gerçekliğimiz) arasındaki fark, “Yaratıcı Gerilim” adını verdiğimiz bir güce dönüşür. Bu güç, bizi vizyonumuza doğru itebilir ya da ondan uzaklaştırabilir. Bu iki etkiyi de inceleyecek ve istediğiniz sonuçları almanıza yardımcı olacak hale getirmeye çalışacağız.

Vizyon şu soruların cevapları: Ne istiyorum/istiyoruz? Yaratmak istediğim/istediğimiz geleceğin resmi nasıl?

Çoğu insan için amaçlarını ve temel değerlerini belirlemeden, ne istediklerini netleştirmek oldukça güçtür.

Amaç kişisel seviyede “neden?” sorusunun cevabını vermektir: Var olma sebebim nedir? Sabahları neden kalkıyorum? Yaptığım işi neden yapıyorum?

Organizasyonel seviyede ise: Neden bu işi yapıyorum? Kar etmenin ötesindeki amaç nedir? Ürünlerimizin ya da hizmetlerimizin topluma faydası nedir? sorularını yanıtlamak gerekir.

Temel değerlerimiz, amaç duygumuzu oluşturmaya, kararlarımızı ve eylemlerimizi yönlendirmeye yarar. Temel değerlerimiz şu soruyu yanıtlamamıza yardımcı olur: “Vizyonumuza nasıl ulaşmak istiyoruz?”

İşimizi yaparken, değerlerimizle çatışmayan kararlar verip bunlara göre davranabiliyorsak, gerçek bir tatmin duygusu hissederiz. Bu duygu, zorluklar karşısında daha mücadeleci ve yaratıcı olmamıza yardımcı olur. Temel değerlerimizle çelişen kararlar vermek zorunda kaldığımızda, huzursuzluk, gerilim ve hatta çöküntü duyguları yaşarız. Bu durumda problemi ya kendi içimizde çözmeli ya da problem kaynağını ortadan kaldırmalıyız. Aksi halde ciddi bir gerilim bizi yıpratacaktır.

Çalışma 6 – Kişisel Değerlerinizi Ortaya Çıkarma

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Bu alıştırma işiniz ile ilgili değerlerinizi düşünün:

- Sizin için gerçekten önemli şeyler nelerdir?
- Temel değerleriniz nelerdir?
- Neden şimdiki işinizi yapıyorsunuz?

Karar ve eylemlerinizi yönlendiren 5 temel değeriniz! (sizin için en önemli olanlarını) yazın

Detaylar: Temel değerlerinizi listelemek için birkaç öneri:

Aşağıdaki listeyi okuyun ve eksik olduğunuzu düşündüğünüz değerleri ekleyin.

Listeden önce 20 değeri işaretleyip 5 değere kadar indirin. 5 temel değeri işaretledikten sonra listeyi tekrar okuyarak, doğru listeyi yaptığınıza emin olun.

Sizin İçin Ne Önemlidir? Nelere Değer Veriyorsunuz?

Kararlılık	Para	Risk almak
Güvenilirlik	Ahlakî değerler	Takım çalışması
Adalet	Ulusal onur	Teknolojiyi kullanmak
Yüksek standartlar	Titizlik	Gelenekler
Dürüstlük	Düzen	Seyahat etmek
Onur	Yardım severlik	Güven ihtiyacı
Umut	Sahip olmak	Gerçek
İnsanlık	Sabır	Bilgelik
Mizah anlayışı	Pratik olmak	Diğerleri: ...
Hayal gücü	Politik olmak	
Bağımsızlık	Güç	
Bireysellik	Süreç odaklı olmak	
Diğerlerini etkileyebilmek	Profesyonellik	
İç gözü	Tanınmak	
İç barış	Saygı	
Yenilikçilik	Sorumluluk duygusu	
Kişisel bütünlük	Plan/Program	
Zeka	Güvenlik	
Entelektüellik	Kendini ifade	
Katılım	edebilmek	
Gülmek	Kendine yetmek	
Liderlik	Kendine saygı	
Sadakat	İçtenlik/Samimiyet	
Yönetmek	Hız	
Yetkinlik	Maneviyat	
Maddi şeyler	Statü	
Olgunluk	İnandıklarını savunabilmek	
Yol gösterici olmak	Başarı	

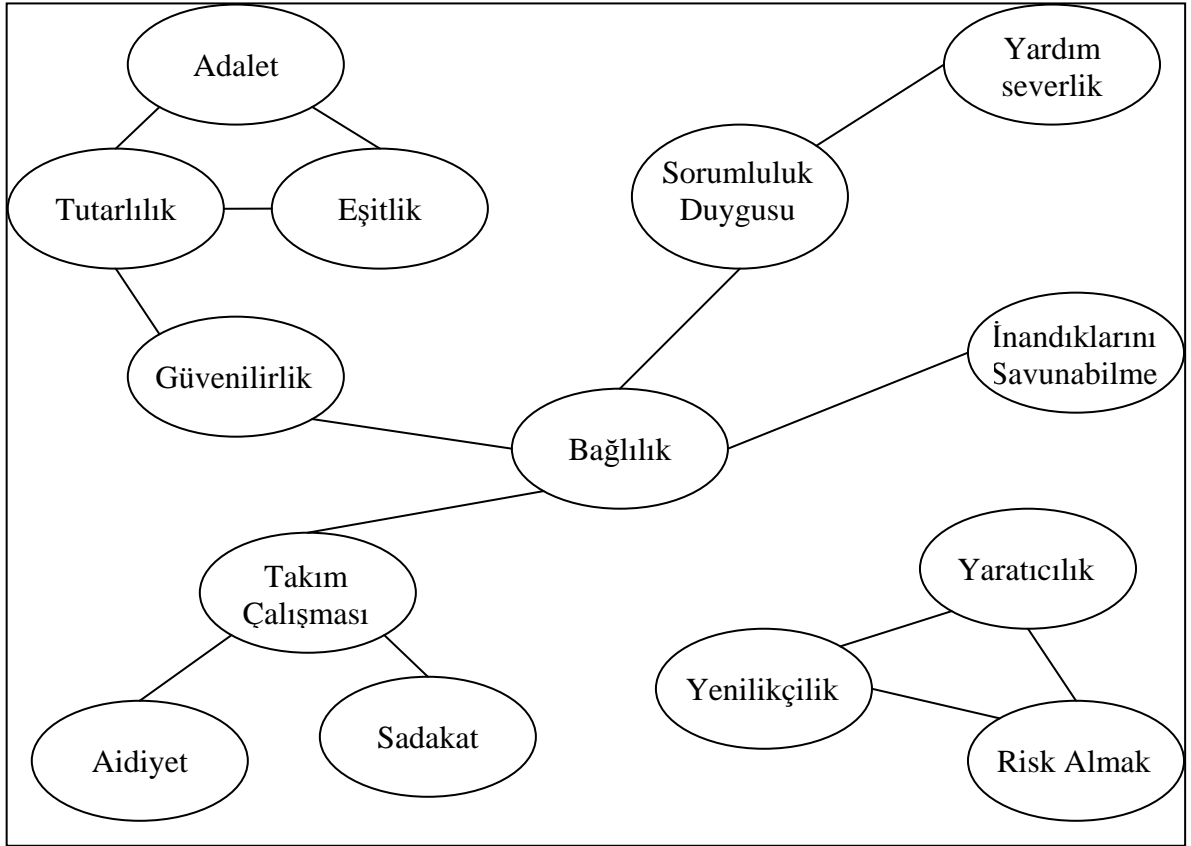
Çalışma 7 – Temel Değerler İlişki Ağı

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Bu alıştırmanın amacı temel değerlerinizi takımınız ile paylaşmanızdır. Gruptaki arkadaşlarınızla ortak olan değerlerinizi ve size özel değerlerinizi böylece görebileceksiniz. Bu bilgiyi bir sonraki alıştırmada takım vizyonunuzu oluştururken kullanacaksınız. Aşağıdaki gibi bir ilişki ağı çizin.

Detaylar: Bir takım üyesinin temel değerler listesinden, herhangi bir değer ile başlayın. Sizin ya da diğer üyelerin listesindeki değerlerden ilgili olanları ilk değere bağlayarak devam edin.

Bu işlemi herkesin temel değerleri bitene kadar sürdürün. Bazı değerleri diğerleriyle ilişkilendiremezseniz de şemanıza eklemeyi unutmayın.



Şekil 2.11. Temel Değerler İlişki Ağı

Kaynak: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

Çalışma 8 – Takım Vizyonuna Doğru

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 20 Dakika (Bu çalışma üzerinde istediğiniz kadar zaman harcayabilirsiniz)

Yapılacaklar: Takımınızla birlikte paylaşılan vizyonunuzu geliştirmeye başlayın. Aşağıdaki sorular, yaratmak istediğiniz geleceğin resmini çizmenize yardımcı olabilir. Sizin için önemli olan başka sorular varsa bunları da kullanabilirsiniz.

Detaylar: Bir şirket ya da departman vizyonunuz olabilir. Şimdi sizden takımınız ya da çalışma grubunuz için bir vizyon geliştirmenizi istiyoruz.

- Amacımız nedir?
- Takımımız / grubumuz neyi başarmak istiyor?
- Yapmak istediğimiz katkı / yaratmak istediğimiz fark nedir?
- Eğer değerlerimizi her gün ortaya çıkartıp yaşayabilseydik neler olurdu? Neler görürdük? Neler hissederdik?
- Amaç ve değerlerimiz, organizasyonumuzun vizyonu ile uyum içinde mi?
- Birlikte nasıl çalışıyoruz? Birbirimize nasıl davranıyoruz?
- Diğer çalışma grupları ve departmanlarla ilişkilerimiz nasıl?
- Organizasyonumuzun içindekiler ve dışındakiler üzerinde bıraktığımız imaj bizim için önemli mi? Eğer öyleyse imajımızın nasıl olmasını istiyoruz?
- Yaptığımız iş ve bu işteki kişiler arası ilişkiler, bireysel vizyonların gerçekleşmesine ne kadar yardımcı oluyor?
- Yaptığımız iş, organizasyonumuzun toplumdaki rolüne nasıl katkıda bulunuyor?
- Hissedarlarımız kimler?
- Onlarla nasıl çalışıyoruz?
- Hissedarlarımıza ne gibi katkılarda bulunuyoruz?

Bireysel Çalışma, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Kendinize, takımınızın paylaşılan vizyonu ile, kişisel değerlerinizin uyumlu olup olmadığını sorun.

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 20 Dakika

Yapılacaklar: Sizi motive eden bir vizyon oluşturana kadar çalışmaya devam edin.

Detaylar: Zaman konusunda tamamen özgürsünüz. Vizyonunuzu ne kadar net ve somut hale getirirseniz, başarı şansınızı o kadar artırabilirsiniz.

Çalışma 9 – Takım Vizyonu Önündeki Engeller

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Şimdiki iş ortamınızı düşünün. Takımınızın, vizyonuna ulaşmasını engelleyebilecek unsurlar neler olabilir. Bir flipchart kağıdına, iş ortamınızda var olan ve vizyonunuzu gerçekleştirmenizi, sizin tüm isteğinize rağmen engelleyebilecek unsurları yazın.

Detaylar: Takımınızdaki herkes için listenizden bir kopya hazırlayın. Bu konuya, Bölüm 4'deki engelleyen unsurları azaltmaya veya yok etmeye odaklanma konusunda geri döneceksiniz.

Vizyonumuzu gerçekleştirmemize birçok şey engel olabilir. Olaylar, davranışlar, başkalarının tutumları, kendimize olan güvensizliğimiz ya da böyle bir vizyonu hak edip etmediğimize dair şüphelerimiz engel olarak karşımıza çıkar.

Bunun sonucu olarak kendimizi engellenmiş, cesareti kırılmış ya da kızgın hissederiz. Bu olumsuz duygular ise, vizyonumuza ulaşma yeteneğimizi azaltır.

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 8 Dakika

Yapılacaklar: İsteddiğiniz şeyleri başarmanız imkansız gibi gözüktüğünde ve bu

nedenle engellenmiş ve cesareti kırılmış hissettiğinizde genellikle neler olur? Takımınızla, böyle bir durumda genellikle neler yaptığınızı tartışın.

Detaylar: Bazı örnekler:

- Başkalarını suçlama
- Vazgeçme

Kapana kısılmış hissettiğimizde teslim olur ve “bu işi yapamayacağımızı” söyleriz. Önceki başarısızlıklarımız nedeni ile seçeneklerimizin az olduğunu düşünür; beklentilerimizi, çabalarımızı ve harcadığımız zamanı azaltır; başkalarını suçlar ya da vazgeçeriz. Bu seçeneklerin bir kısmı bizim için de geçerlidir ve yaşadığımız hayal kırıklığını bir süre için hafifletir, fakat...

Mevcut durumumuzu görebilmemiz gerekir; ancak bu değiştiremeyeceğimiz unsurları, saplantı haline getirmemize yol açmamalıdır. Birinci bölümde Düşünsel Modellerimizden etkilenme ve olaylar seviyesinde takılıp kalma eğilimimiz olduğunu görmüştük. Kaldıraç gücü (kritik müdahale noktası) ise vizyona ve elde etmek istediğimiz sonuçlara yoğunlaşmamızda yatmaktadır.

Çalışma 10 – Takım Vizyona Engel Olabilecek Düşünsel Modeller

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Takımınızla birlikte vizyonunuza ulaşmaya çalışırken sizi engelleyebilecek, motivasyonunuzu azaltabilecek “Düşünsel Modellerin” bir listesini yapın. Böylece onlarla karşılaştığınızda hazırlıklı olursunuz. Başlamadan önce aşağıdaki örnekleri inceleyin

Detaylar: Oluşturduğunuz listeyi aşağıdaki boşluğa yazabilirsiniz.

- Aynı kulvarda oynamaya çalışan birçok insan var.
- Kendi işimi / departmanımı korumalıyım.
- Yeterli zamanımız, paramız, vs. yok.

- Etkili ya da statü sahibi birinin desteği olmadan başaramayız.
- “Onlar” hiç değişmeyecek.
- Vizyonumuz bir hayal ürünü; asla gerçekleşmeyecek.

Kendi Düşünsel Model Sınırlandırmalarınızı ekleyin:

- ...
- ...

Çalışma 11 - Paylaşılan Vizyon ve Kişisel Yetkinlik

Eğer, gerçekten inandığınız paylaşılan bir vizyon oluşturabilirseniz, Sistem Düşüncesi ve Düşünsel Modeller, önemli noktaları belirlemenize yardımcı olacaktır.

Ortak bir vizyon geliştirdiğinizde, neyin önemli olduğu ile ilgili inançlarınız ve yol gösterici değerleriniz konusunda birliktelik sağlayacaksınız.

Düşünsel Modellerinizi, vizyonunuzu baz alarak oluşturmaya başlayacaksınız. Eyleme geçmek ve karar vermek grubunuz için çok daha kolay olacaktır.

Vizyonun en önemli yönü, bakış açımızı değiştirmesidir. Bizi problem çözme kısır döngüsünden kurtararak, başarabileceklerimiz üzerinde düşünüp yoğunlaşmamızı sağlar.

Üçüncü Bölümü tamamladınız. Diğer sayfadaki alıştırmayı yaptıktan sonra Dördüncü Bölüme geçebilirsiniz.

Dördüncü Bölümü mutlaka tamamlayın. Bu uygulama bölümü, arzu ettiğiniz sonuçlara ulaşmanıza yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır.

Çalışma 12 – Takımınızı Değerlendirin

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Grubunuzun (şu anda odada bulunan) organizasyonel öğrenmeyi bu çalışmalar boyunca ne kadar uyguladığını takım olarak yanıtlayın. Sorular ve puan tablosu aşağıdadır.

Detaylar: Soruların karşısına, aşağıdaki puan tablosundan takım olarak en uygun bulduğunuz puanı koyun.

Puan Tablosu:

1. Yapılmıyor (ya da şu ana kadar ki denemeler başarısız)
2. Yeni başladık
3. Bazı olumlu sonuçlar almaya başladık
4. İyi yapıyoruz
5. Bu konuda sürekli mükemmelleşme içindeyiz

Takımınızda / Çalışma Grubunuzda

- İnsanlar eleştirilme korkusu olmadan açıkça ve dürüstçe konuşurlar mı?
- İnsanlar aynı görüşte olmamanın kabul edilebilir bir şey olduğuna gerçekten inanıyorlar mı?
- Değişik bakış açıları cesaretlendirilip, saygıyla karşılanıyor mu?
- Takım olarak yaratmak istediğimiz gelecek hakkında ortak bir vizyonu paylaşıyor muyuz?
- İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının varsayımlarını sorgulamak için cesaretlendiriliyor mu?
- Yapılan hatalardan ders çıkartılarak, bu hatalar bir öğrenme aracı olarak kullanılıyor mu?
- Risk almak için uygun bir yer mi?
- İnsanlar, öğrendiklerini çalışma arkadaşları ve organizasyondaki diğerleri ile paylaşmak için resmi ve gayri resmi araçları kullanıyorlar mı?

- İnsanlar, birbirlerine yardımcı oluyor ve takım aktivitelerinde aktif rol oynuyorlar mı? (toplantılara katılmak, zamanında gelmek, işler zorlaştığında vazgeçmemek)

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı Paylaşılan Vizyon ve Kişisel Yetkinlik Bölümünün Değerlendirilmesi

Paylaşılan Vizyon ve Kişisel Yetkinlik disiplininin ihtiyaçlarınızı ne kadar karşıladığını değerlendireceksiniz. Bu değerlendirme, bütün bölüm değerlendirmelerini toplayan ve sonuçlarını yönetime raporlayan Takım Koçu'na verilecektir.

Aşağıdaki cümlelerin karşısına uygun bulduğunuz puanı koyun:

Kesinlikle katılıyorum	1
Katılıyorum	2
Katılmıyorum	3
Kesinlikle katılmıyorum	4

Sorular

Cevaplar

1. Bu bölüm, vizyonun, Sistem Düşüncesi ve Düşünsel Modellerle ilişkisini anlamama yardımcı oldu ...
2. Video kasetten, alıştırılardan ve takım tartışmalarından değerli bilgiler edindim ...
3. Takım vizyonumuz kişisel inançlarıma ve temel değerlerime uygundur ...
4. Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı'nın önümüzdeki yeni bölümünü merakla bekliyorum. ...

Takım Koçu'na iletmek istediğiniz özel görüşleriniz ya da önerileriniz için bu sayfanın arkasını kullanabilirsiniz. İstemedikçe isim yazmak zorunda değilsiniz.

Yukarıdaki soruları yanıtladıktan sonra bu sayfayı koparıp bir zarf içinde takım koçuna veriniz.

2.9. Laboratuvar Araçlarını Kullanmak

Bu bölümde, şimdiye kadar işlenen yöntem ve araçların birlikte ne şekilde kullanılabileceğine ilişkin genel çalışmalar yapılmaktadır. Bölüm çalışmaları diğer bölümlerde olduğu gibi bölüm amaç ve hedeflerinin katılımcılara aktarılmasıyla başlamaktadır. Yine bu bölümde, daha önceki bölümlerde yer verilmeyen ancak Öğrenen Organizasyon Takım çalışmalarında kullanılan Neden Analizi ve Uygulama Tablosu aracının tanıtılması ve kullanılmasına ilişkin çalışmalar yer almaktadır.

Çalışma 1 - Bölüm Amaçları

Bu bölüm neleri kapsamaktadır? Biraz hızınızı kesmeyi, başarmak istedikleriniz üzerinde düşünmenizi ve vizyonunuza ulaşmanızı sağlayacak işleri belirleyip organize olmanızı hedeflemektedir.

Bu bölüm, daha az stresle, daha hızlı ve daha iyi sonuçlar almanızı hedeflemektedir.

Paylaşılan Vizyonun, nasıl yeni bir bakış açısı oluşturarak. Düşünsel Modellerinizin sizi kızgınlığa, isteksizliğe ve yangın söndürme çalışmalarına yönlendirmesini engellediğini göreceksiniz.

Bu bölüm, size Sistem Düşüncesinin kaldıraç gücü yüksek işlerin, önceliklerin belirlenmesinde ve problem çözme kısır döngüsüne kapılmamaktaki etkisini gösterecek.

Araçları kullanmak, birlikte yaratıcı bir süreç içine girebilmeniz açısından önemlidir. Böylece takımınız için önemli olan hedeflere yoğunlaşabilir, enerji ve heyecanınızı bunları gerçekleştirmek için kullanabilirsiniz.

Bu bölüm, takımınız için sadece bir başlangıç noktasıdır. Bölümün sonunda, vizyonunuzu gerçekleştirmek için yapmanız gerekenleri ve sonraki toplantı tarihlerinizi belirlemenizi isteyeceğiz.

Bu bölümde;

- Düşünsel Modellerde öğrendiğiniz konuşma araçlarını. Sistem Düşüncesinde öğrendiğiniz karmaşıklıkla başa çıkma araçlarını ve isteklerinize odaklanmanızı sağlayan vizyon araçlarını birleştirmeyi;
- Bu araçları günlük işlerinizde kullanmayı ve istediğiniz sonuçları elde etmek için becerilerinizi geliştirmeyi öğreneceksiniz.

Bu bölümün sonunda;

- Arzuladığınız hedeflere ulaşmanızı sağlayacak en az bir çıktıyı (sonucu) ve ilgili işleri (görevleri) belirleyebilmelisiniz.
- Paylaşılan Vizyonunuz ile ilgili işleri (görevleri) birleştirmek için Hizalanma Çizelgesi'ni kullanabilmelisiniz.
- İnsanlarla fikirlerinizi, inançlarınızı, düşüncelerinizi paylaşp daha dürüst, açık, anlamlı diyaloglar kurabilmek ve diğer insanların neyi, niçin düşündüklerini anlamak için Düşünsel Model araçlarını kullanabilmelisiniz.
- İşinizdeki karmaşık ilişkileri anlamak ve işlerinizde (görevlerinizde) kaldıraç gücünü harekete geçirebilmek için Sistem Düşüncesi araçlarını kullanabilmelisiniz.

Dördüncü Bölümü tamamlamak dört saatinizi alacaktır. Doğru tempoyla ilerlerseniz iki saat sonra on dördüncü sayfanın sonunda olmalısınız.

Çalışma 1 – Laboratuvar Araçları

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 5 Dakika

Yapılacaklar: Takım olarak aşağıdaki listeyi tartışın ve her maddenin yanına D (Doğru), Y (Yanlış) işaretini koyun.

Doğru mu Yanlış mı?

- Sol sütunumuzda, ilişkilerimizi ve konuşmalarımızı etkileyen “zehirli atıklar” vardır.

- Sol sütunumuzdaki düşüncelerimiz, inançlarımız, varsayımlarımız ve duygularımız nedeniyle Sonuç Çıkarma Merdiveni'nin tepesindeyizdir.
- İnanç ve varsayımlarımız Düşünsel Modellerimizi oluştururlar. Düşünsel Modellerimiz ise problem semptomlarına dayanan çabuk çözümleri belirlememize yol açarlar.
- Çabuk çözümlerin yan etkisi bizi sürekli problem çözmeye –bir anlamda kıramadığımız bir kısır döngüyle– karşı karşıya bırakır.
- Çabuk çözümler kısa dönemde işe yararlar. Ancak, yan etkileri uzun bir süre sonra organizasyonun başka bölümlerinde ortaya çıkar. Dolayısıyla çoğu zaman yan etkileri görmeyiz ve işe yaradığını düşündüğümüz çabuk çözümleri tekrar tekrar uygularız.
- Bazen yan etkilerin farkına varırız; ancak yöneticilerimiz ve iş arkadaşlarımızla, bunlar üzerine konuşmanın bir yolunu bulamayız.

Bu kısır döngüyü kırmak ve sürekli problemlerle uğraşmaktan kurtulmak için;

- Açık ve dürüst iletişim kurmaya,
- Eylemlerimizin sistemsal etkilerini anlamaya,
- İsteddiğimiz sonuçları almamızı sağlayacak kalıcı çözümlere yönelik açık bir vizyon geliştirmeye ihtiyacımız vardır.

Yukarıdaki alıştırmadaki bütün maddeler doğrudur. Bu alıştırma yaparken Düşünsel Modeller, Sistem Düşüncesi ve Vizyon hakkında öğrendiklerinizi birleştirerek mantıksal bir düşünme süreci izlediniz ve bunların, birbirleri ile ilişkilerini görmeye başladınız.

Bu bölümde istediğiniz sonuçlara ulaşmak için bir plan yapacaksınız. Yaptığınız işleri, vizyonunuzla bağlantılandırmanıza yardımcı olacak bir süreç izleyeceksiniz; böylece istediğiniz sonuçları elde etmek için doğru şeyleri yaptığınıza emin olabileceksiniz.

Bazılarınız bu noktada rahatlamış olabilirsiniz. Beklediğiniz an geldi. Mevcut durumları ve yapıları değiştirmek ya da daha iyi yapmak üzerine konuşmaya başlayacağınız için heyecanlı olabilirsiniz. Bazılarınızsa şüpheli olabilir. Güvensiz,

şüphe duyduğunuz noktalar olabilir. Şu ana kadar yaptıklarınızın pratikte bir değer taşıdığından emin olmayabilirsiniz.

Planlama sürecine başlamadan önce aşağıdaki alıştırmayı yaparak şüphelerinizi veya heyecanınızı takımınızın diğer üyeleriyle paylaşabilirsiniz.

Çalışma 2 – Planlama Süreci

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Takım olarak, aşağıdaki konularla ilgili 3 liste belirleyin:

1. Gerçek hayatta, araçları kullanmanın niçin zor olacağına ilişkin sebepler.
2. Takımınızda veya organizasyonunuzda araçları kullanmanıza yardımcı olacak unsurlar.
3. Araçtan, işinizde kullanmanın sağlayacağı yararlar.

Detaylar: Araçlar:

- Sol Sütun
- Sonuç Çıkarma Merdiveni
- Belirtme/Sorgulama
- Sistem Dili / Sistem Temel Örnekleri
- Vizyon

Niçin zor?

Neler yardımcı olacak?

Potansiyel faydaları?

Araçları gerçek hayatta kullanmanın niçin zor olacağına dair sebepleri, araçları kullanmada size yardımcı olacak unsurları ve araçları işinizde kullanmanın yararlarını listelediniz.

Gruplardan en çok duyduğumuz zorluklar:

- Bütün bu anlaşılmaz terimleri (Sol Sütun, Sonuç Çıkarma Merdiveni gibi) kullanınca kimse bizim ne hakkında konuştuğumuzu anlamayacak.
- Çok fazla araç var ve bunları grubun dışından birilerine anlatmak çok zor.
- İnsanlar bir seminere katılıp dönmüş ve bir şeyleri değiştirmeye çalışan kişilere karşı şüpheli ve savunmacı olacaklar.
- Gerçek dünyaya döndüğümüzde, günlük çarka geri döneceğiz ve bu araçları kullanmaya vaktimiz olmayacak.
- İş çevremizde bu araçları kullanmanın bir yolu olduğundan emin değiliz.

Bu araçları kullanmanıza yardımcı olacak unsurlar sizin iş çevrenizin özellikleriyle ilgilidir. Bu nedenle diğer grupların ne söylediğine değinmeye gerek görmüyoruz.

Gruplardan en sık duyduğumuz faydalar:

- Eğer bize yardım ettiği kadar, başkalarına da edecekse, uğraşmaya değer.
- Başkalarının da elde etmek istediğimiz sonuçlara, bizim kadar önem vermesi durumunda yapabileceklerimizi bir düşünün.
- İsteddiğimiz sonuçları elde edebilmek için ilgili tüm kişi, bölüm ve tarafların katılımı gereklidir.
- Bu programla tek yaptığımız güvensizliği azaltmak bile olsa, vizyonumuza ulaşmaktaki en büyük engeli ortadan kaldırmış olacağız.
- Problem çözmede Sistem Düşüncesi'ni kullanırsak problemlerin tekrarlanmasını azaltırız. Böylece zamandan kazanıp stresimizi azaltabilir ve durumun kötüleşmesini engelleyebiliriz.

Listelerin ikisine de baktığınızda, potansiyel faydaların, çabalamaya değer olduğu fikrine siz de katılacaksınız.

Çalışma 3 – Vizyona Ulaşmada Engelleyiciler & Kolaylaştırıcılar

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 10 Dakika

Yapılacaklar: Üçüncü Bölümde ulaşmak istediğiniz bir vizyon yarattınız. Önünüzdeki bu vizyonla, çalışmaya başlamaya hazırsınız. Sizi vizyonunuza ulaştırmaktan alıkoyan şeyleri belirlediğiniz listenize geri dönün (Bölüm 3, 8. Çalışma) Listenizden bugün hala var olan engelleyicileri belirleyin. Şu anda mevcut olmayanları eleyin, yenilerini ekleyin. Vizyonunuza ulaşmanıza yardımcı olacak kolaylaştırıcıları listeleyin. Bunlar şu anda mevcut olan kolaylaştırıcılar olmalıdır.

Detaylar: Post-it'ler ya da not kartları kullanın. Her post-it'e veya karta sadece bir kolaylaştırıcı ya da bir engelleyici yazın. Bazı örnekler:

Engelleyiciler

- Gereksiz politikalar
- Geçersiz prosedürler
- Bütçe kesintileri

Kolaylaştırıcılar

- Taraflar gözündeki güvenilirliğimiz
- İyi deneyimler/referanslar, kazanmış olduğumuz başarılar

Engelleyiciler

- ...
- ...
- ...

Kolaylaştırıcılar

- ...
- ...
- ...

Çalışma 4 – Konularına Göre Engelleyiciler & Kolaylaştırıcılar

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 15 Dakika

Yapılacaklar: Bir sonraki adım, kolaylaştırıcı ve engelleyicileri konularına göre gruplara ayırmaktır. Bunu yapmanın doğru ya da yanlış yolu yoktur. Sadece bir araya gelmesi gereken maddeleri gruplayın. Konular daha açık hale geldikçe gruplamayı değiştirebilirsiniz (engelleyiciler, kolaylaştırıcılar) Kendinizi 6 veya daha az konuyla sınırlayın. Engelleyici ve kolaylaştırıcıların alt başlıklarında toplam 12 konu veya daha

azı olmalıdır.

Gruplamayı tamamladığınızda, her grubu yakından inceleyin ve isim verin. Engelleyiciler için isim, kısıtlayıcı gücü tarif eden bir kelime veya deyim olmalıdır. Kolaylaştırıcılar için isim, pozitif etkiyi/itici gücü tarif eden bir kelime veya deyim olmalıdır.

Detaylar: Konuları post-it'lere yazın. Kolaylaştırıcı ve engelleyici konular için bazı örnekler:

Engelleyici Konular

- Delegasyona yer vermeyen yönetim
- Güvensizlik ve korku
- Zayıf iletişim
- Finansal kısıtlamalar

Kolaylaştırıcı Konular

- İyi insanlar
- Ün (itibar)/geçmiş başarılar
- Takımın iyi imajı
- Kurumun başarıları desteklemesi
- Elle tutulabilir sonuçlar alınması

Engelleyici Konular

- ...
- ...
- ...

Kolaylaştırıcı Konular

- ...
- ...
- ...

Çalışma 5 – Konularına Göre Engelleyiciler & Kolaylaştırıcılar – 2

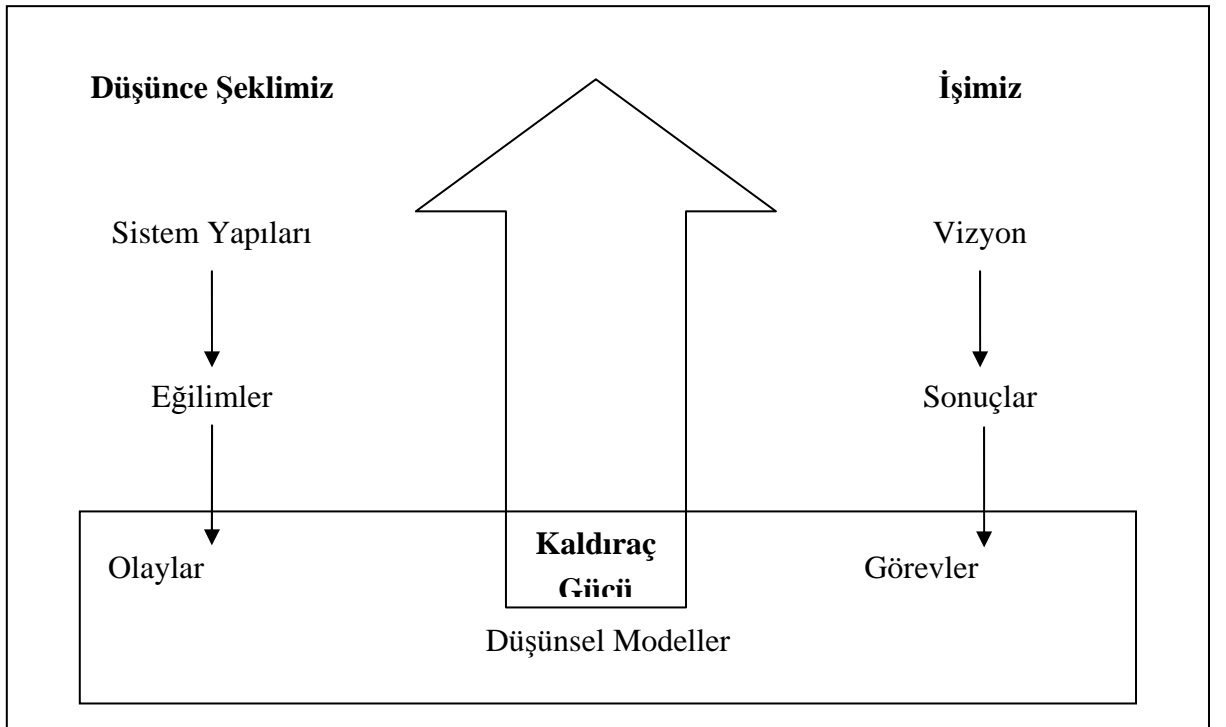
Takım Çalışması, Önerilen Süre: 15 Dakika

Yapılacaklar: Kolaylaştırıcı ve engelleyicileri gruplandırmanın amacını ortaya çıkartmak için aşağıdaki soruları takımınızla tartışın.

- Engelleyicileriniz hangi sınıfa giriyor? Olaylar mı, eğilimler mi yoksa sistem yapıları mı?
- Engelleyicilere koyduğunuz başlıklara baktığımızda, altındaki inanç ve varsayımlar (Düşünsel Modeller) nelerdir?

- İstedığınız sonuçları almayı zorlaştıran en güçlü engeli hangi başlık tanımlıyor?
- Kolaylaştırıcılarınız hangi sınıfa giriyor; olaylar mı, eğilimler mi yoksa sistem yapıları mı?
- Kolaylaştırıcılara koyduğunuz başlıklara baktığınızda altındaki inanç ve varsayımlar (Düşünsel Modelleriniz) nelerdir?
- Vizyonunuza ulaşmanıza yardımcı olacak en önemli itici gücü hangi başlık tanımlıyor?

Bu bölüme kadar olan çalışmalarınızla; olaylar, eğilimler ve sistem yapıları arasındaki bağlantıları ortaya çıkarttınız ve kaldıraç gücünün sistem yapıları düzeyinde ortaya çıktığını gördünüz. Yaptığımız işi görevler, sonuçlar ve vizyon bağlamında inceleriz. Aşağıdaki şekil vizyon, sonuçlar ve görevler arasındaki ilişkinin, sistem düşüncesine ne kadar benzer olduğunu göstermektedir. İşimiz, bizi görevlerimize odaklanmaya zorlarken, kaldıraç gücü aslında vizyon düzeyinde ortaya çıkar. Vizyonumuza ulaşmak için görevlerimizle, elde etmeye çalıştığımız sonuçların hizalanmasını sağlamalıyız.



Şekil 2.12. Vizyon – Sonuçlar – Görevler Yapısının Sistem Düşüncesine Benzerliği
 Kaynak: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

Düşünsel modellerimiz -nasıl düşündüğümüz ve dünyayı nasıl gördüğümüz- yaptığımız işi ve diğerleri ile ilişkilerimizi etkiler. Çoğu zaman düşünsel modellerimiz, olaylar ve görevler düzeyinde takılıp kalmamıza yol açar. Ama vizyon ve sistem yapılan düzeyinde düşünebilmek için düşünsel modellerimizi geliştirsek kaldıraç gücünü ortaya çıkarır ve yaptıklarımızla, vizyonumuzu hizalandırırız.

Ortak bir vizyona inanıp; görevlerimizin, bizi bu vizyona ulaştırabilecek sonuçlarla ilgisini görebildiğimizde, hizalanmanın verdiği kaldıraç gücünden yararlanabiliriz.

Bu hizalanmayı sağladığımızda, yaptığımız işte baş döndürücü başarılarla karşılaşabiliriz. Nasıl mı? Görevlerimizi gerçekleştirerek ve doğru işleri yaparak. Eğer görevlerimizi, sistem yapıları düzeyinde incelersek, çoğu zaman bu yapıların vizyonumuzla bağdaşmadığını görebiliriz

Bu aşamada takımınızın vizyonunuza inançla bağlı olduğunu varsayıyoruz. Eğer onu gerçeğe dönüştürmek istiyorsanız, başlangıç noktanız, elde etmek istediğiniz sonuçlara odaklanmak olmalıdır.

2.9.1. Neden Analizi ve Uygulama Tablosu

Laboratuvar çalışmasının bu aşamasında, çalışmamızın 1.2.5.1.1.1. bölümünde tanıtilan Neden Analizi ve Uygulama Tablosunun ne şekilde kullanılacağına ilişkin alıştırmalar yapılmaktadır.

Çalışma 1 – Neden Analizi

Takım Çalışması, Önerilen Süre: 120 Dakika

Yapılacaklar: Aşağıdaki adımları kullanarak neden analizinizi çizmeye başlayın. Unutmayın ki Neden Analizi'nde “kim suçlu” sorusu değil, sorunun hangi nedenlerden dolayı oluştuğu sorgulanır. Temel ilke olarak “yapı davranışı doğurur”

prensibine bağlı kalınır.

Neden Analizi iziminde İzlenecek Adımlar

- a) Neden analizinize başlamak için boş bir duvara dört adet büyük kağıt yapıştırın. Kağıdın ortasına proje konunuzla ilgili problemi yazın. Satış artırmak üzerinde çalışacaksanız, “satışlar düşük” yazabilirsiniz, fire azaltacaksanız, “yüksek fire” yazabilirsiniz. Katma değeri yüksek yeni bir ürün geliştirmek üzere kurulduysanız, “bir ürünün katma değeri neden düşük olur” diye yazabilirsiniz. Neden analizi kağıtlarını yapıştırdığınız duvara ya da yakın başka bir yere, yan yana iki büyük kağıt yapıştırarak aşağıdaki uygulama tablosunu buraya geçirin.
- b) Ortaya yazdığınız konuyu, kaldırılması çok zor bir kaya ya da yutmak için çok büyük olan bir lokma gibi düşünün. Bu lokmayı yutmak ya da kayayı ortadan kaldırabilmek için parçalamanız gerekiyor. Bu işlemi yaparken aynı zamanda buzdağının üstünden altta yatan sistem yapısına ve kök nedenlere ineceksiniz,. İlerlemeye başlayalım. Ortadaki ana nedenin etrafına onu doğrudan etkileyen nedenleri (dolaylı olarak etkileyenleri değil) yazın. Bu nedenler, sorun ile ilgisini doğrudan görebileceğimiz nedenler olmalıdır. Makine, insan, hammadde gibi genel sınıflamalar yapmayın. Soruna hangi makinenin ya da hammaddenin nesi yol açıyorsa onu yazın. Konuya yabancı birisi bile ne demek istediğinizi ve bu nedenin soruna nasıl yol açtığını anlamalıdır.

Önce konuşun sonra yazın. Bir neden üzerinde konuşurken onu netleştirip yazmadan diğer bir neden üzerinde konuşmaya başlamayın. Birbirinizi ne kadar iyi anlarsanız neden analiziniz de aynı oranda başarılı olur.

Pratik yapma zamanı geldi, işle ilgili ve büyük olasılıkla farklı görüşlerin olduğu bir konunun analizini yapıyorsunuz, herkese söz verin, farklı görüşleri sonuna kadar dinleyin ve anlamaya çalışın. Söylenen görüşlerin altındaki verilere ulaşmaya çalışın. Nedenleri, proje konunuza en uzak takım arkadaşınızın anlayacağı şekilde anlatın, onu soru sorması için teşvik edin. Konuyu bilmeyen birisinin sorduğu sorular ve bu sorular üzerine düşünmek çok farklı bakış açıları getirebilir.

- c) İletişim eksikliği, motivasyon eksikliği gibi genel kavramlar yerine, detaylı ve spesifik nedenleri yazın. Bunların veri değil merdivenin üst basamaklarındaki düşünsel modelleriniz olduğunu unutmayın. Bu düşünsel modelleri geliştirmenize yol açan spesifik nedenleri (gözlenebilir verileri) yazın. Örnek: “iletişim eksikliği” yerine “toplantı sonuçlarının sahaya 1 hafta sonra iletilmesi”.
- d) Umursamama, ilgisizlik gibi nedenler geneldir, suçlayıcıdır ve çözümsüzlüğe yol açar. Umursamıyorlar merdivenin tepesindeki bir düşünsel modeldir. Bu düşünsel modelinizin altındaki veriyi yazın. Umursamadıklarını nereden biliyorsunuz ne yapıyorlar? Örnek: Makine bakımını yaptıktan sonra etrafını temizlemiyorlar. Neden analizinize umursamıyorlar değil bu davranışı yazın.
- e) Sorunun etrafına soruna doğrudan yol açan nedenleri yazmayı tamamladıktan sonra bu nedenler içinden size göre sorunu en çok etkileyen, kısa zamanda, az maliyetle sonuç alınabilecek olan bir ya da iki nedenin etrafında ilerleyin. Seçtiğiniz nedene yol açan nedenleri b., c., ve d. maddelerde yazanları dikkate alarak ilgili nedenin etrafına bağlayın, sonra bu nedenlerin her birini ele alarak aynı şekilde onlara yol açan nedenleri etraflarına yazın.
- f) Bir nedeni sadece bir kez yazın ve başka bir nedenin de alt nedeni ise oraya okla bağlayın. Çok fazla nedeni etkileyen bir neden “kaldıraç gücü”ne sahiptir. Yani bu neden giderilirse sorunu birden fazla koldan etkileyerek iyileştirir ya da tam tersine kötüye giderse soruna etkisi yine birkaç koldan olur.
- g) Bir nedeni yazdığınızda elinizde onunla ilgili veri yoksa, nedenin yanına soru işareti koyup Neden Analizi Uygulama Tablosuna geçin ve buraya bir veri toplama görevi yazın. Daha önce de değindiğimiz gibi bu analizi yaparken merdivenin üstündeki düşünsel modelleri veri toplayarak test edeceğiz. Önce geçerli olup olmadığını saptayıp, boyutunu ve etkisini belirleyip daha sonra çözüme karar vereceğiz. Veri toplama görevi geçmiş verileri tarayarak, gözlem yaparak, denemeler yaparak, başka işletmeleri ziyaret ederek ve pek çok farklı şekilde yapılabilir. Görevleri uygulama tablosuna detaylı olarak yazın. Örnek: “Veri toplama” görevi çok genel olup birkaç toplantı sonra bu görev ile neyi

amaçladığınızı ya da nasıl yapılması gerektiğini bile hatırlamayabilirsiniz. Bunun yerine görevi şu şekilde yazabilirsiniz: “Bir hafta süresince 3 ayrı vardiyada gözlem yaparak bakım sonrası temizlik yapılıp yapılmadığını, sıklığını, bu sorunun yaşandığı durumları tespit etmek.” Uygulama tablosu ile ilgili olarak ilerleyen sayfalarda çalışmaya devam edeceksiniz. Şimdilik sadece Görev No, Görev, Kim ve Tamamlanma Tarihi kısımlarını doldurun. Tamamlanma Tarihi olarak toplantı tarihlerinizden birini yazın.

- h) Vizyonunuzu belirlerken bu vizyonu gerçekleştirmek için desteğine gereksinim duyacağınız bölüm ve kişileri belirlemiştiniz. Onları toplantılarınıza sık sık davet ederek takımınızın bir parçası haline getirin. Takımınız, etrafında geniş bir sosyal ağın olduğu bir çekirdek haline gelsin. Neden analizinizdeki nedenlerle ilgili kişiler (bilgi verebilecek ya da uygulayacak, hayata geçirecek kişiler), destek listenizde olmasalar da sosyal ilişki ağınızın bir parçası haline gelmelidir. Üzerinde çalıştığımız nedenle ilgili kişi toplantınızda yoksa neden analizinde ilgili nedene “?” işareti koyun ve Uygulama Tablosu’na ilgili kişilerle görüşme ya da toplantıya davet etme görevi yazın, ilgili nedenin alt nedenlerini açmaya bu kişilerin de görüşünü alarak devam edin.
- i) Ulaştığımız nedenler eyleme geçilecek kadar spesifik hale gelip ufaldığında daha fazla ilerlemeyin. Böyle nedenlere kök nedenler diyoruz. Kök nedenlere ulaştıkça bunları tamamen ya da kısmen giderecek uygulama görevlerini uygulama tablosuna yazın. Uygulama Tablosuna uygulama görevi yazdığınızda, neden analizinde ilgili görevin yanına “√” işareti koyun.
- j) Önünüzdeki aylarda neden analizinin tüm kollarını açıp, görevler yazacaksınız, bugün bir veya iki kolda ilerlemeniz, ulaştığımız noktalarda “?” ve/veya “√” işaretlerini koymanız ve uygulama tablosuna da görevleri yazmanız yeterlidir. Uygulama görevlerine gelemediniz ve neden analizinize “√” işaretleri koyamadıysanız endişe etmeyin. Veri toplama görevleri sizi birkaç hafta içerisinde son derece etkili uygulama görevlerine götürmeye başlayacaktır.

Neden analizini yaparken uygulama tablosunu da çizip doldurmaya başladınız. Şimdi tablonun kullanımı üzerinde duralım ve ilgili diğer görevleri de ekleyelim.

Uygulama Tablonuzu kullanmaya toplantılarınızın organizasyonu, neden analizi nedenleri için veri toplama, destek kişileri davet ederek vizyonunuzu paylaşma gibi konularla ilgili görevleri yazarak başlayabilirsiniz. Uygulama tablosunun kullanımı aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır. Tablonun üst kısmına vizyonunuzu yazın. Destek alınacak kişi ve bölümlere daha önce belirlediğiniz destek listenizdeki bölüm ve pozisyonları yazın, kişi adı yazmayın. Tablonuza bu kişilerin desteğini almanızı sağlayacak bir görev yazdığınızda (davet, teşekkür vb) ilgili kişilerin olduğu sütunları işaretleyin.

- a) Görev No kutusunda yazdığınız görevler için l'den başlayarak numara verin. Bu numaralandırma öncelik ve önemle ilgili değildir. Görevleri yazma sıranızı gösterir.
- b) Görev kutusuna görevi detaylı olarak yazın. Büyük ve genel görevler yazmayın. Görevler kolayca taşınacak kaya parçaları ya da kolay yutulacak ufak lokmalar gibi olmalıdır.
- c) Görevi yapacak takım üyenizi yazın. Birden fazla üye görev alıyorsa adı ilk yazılan üye diğerlerini organize etme sorumluluğunu alır. Görevi takımınız dışından birisinin yapması gerekiyorsa ilgili kişi ile iletişime geçip takip edecek olan üyenin adını yazın. Tamamlanma tarihi olarak takımınızda görevin sonuçlarının görüşüleceği toplantı tarihini yazın.
- d) Görev kodlarından uygun olanı yazın. “Tamamlanma tarihi geldiğinde görev tamamlanmamışsa revize edildi sütununu işaretleyin ve tarih kısmına yeni bir tarih yazın. Görevin yapılmasına gerek kalmadığına karar vermişseniz iptal edildi sütununu işaretleyin. Tamamlanmışsa tamamlandı sütununu işaretleyin ve bu görevden oluşan yeni görevi yazın. Yeni görevin numarasını izleyen görev no sütununa yazın. Veri görevlerini, yeni veri görevleri ya da uygulama görevleri izlemelidir. Ya da bu veri bir neden üzerinde çalışmama kararı vermenize yol açabilir. Bu durumda neden analizinde ilgili nedenin yanına bu neden üzerinde çalışmayacağız anlamına gelen “/” işaretini koyun ve uygulama tablosu açıklama kısmına bir açıklama yazın. Uygulama görevlerini takip görevleri, takip görevlerini ise sürekliği sağlama görevleri izler. Bir nedeni iyileştirip

sürekliliğini sağladığımızda ilgili nedenin yanına “X” işareti koyun.

“Satış artırmak” “eğitim vermek” gibi görevler büyüktür ve nasıl yapılacağı açık değildir. Çoğu zaman yapılmamaya mahkumdurlar. Sistem düşüncesi prensibini hatırlayın. Yapı davranışı doğurur. Uygulanamayacak büyüklükte ve uygulama şekli açık olmayan görevler verirse karşılaşacağımız davranış büyük bir olasılıkla bu görevin yerine getirilmemesi olacaktır. Büyük görevleri kolayca yapılacak küçük görevlere bölelim ve paylaşalım.

2.10. Öğrenen Organizasyon Takım Çalışmaları

Bu bölümde, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar eğitiminden geçen çalışanların ve takım koçlarının Family Finans AŞ’de kurdukları takımlara, takım üyelerine, yapılarına ve kullandıkları araçlara yer verilmektedir.

Family Finans AŞ’de Öğrenen Organizasyon çalışmaları Haziran 2003 tarihinde Su Danışmanlık’ın koçluğunda başlanmıştır. Family Finans AŞ’de üç dönemde toplam iki yıl boyunca sürdürülen Öğrenen Organizasyon çalışmalarında toplam yirmi dört takım oluşturulmuş olup, oluşturulan bu takımlarda yaklaşık iki yüz Takım Üyesi ve otuz adet Takım Koçu görev almıştır.

2.10.1. Takım Yapıları

Kurulan takımlara ilişkin bilgi verilmeden önce, bu bölümde kurulan takımların ortak özelliklerine ve çalışma sistemlerine ilişkin genel bilgiler verilmektedir.

2.10.1.1. Konu Seçimi

Konu seçiminde aşağıdaki hususlar esas alınmıştır.

- İşle ilgili, kurum için önemli, sonuçları etkili
- Dört-beş ay içerisinde sonuç alınabilir
- Takımın etki alanında
- Ölçülebilir
- Sonuçları değerlendirebilmek için karşılaştırma yapılacak geçmiş verilerin mevcut olduğu

Örnek Proje Konuları

- Verim artırma
- Fire Azaltma
- Üretim Duruşlarını Azaltma
- Satış Artırma
- Kar Artırma
- Müşteri Sayısı Artırma
- Maliyet Azaltma vb

2.10.1.2. Üye Seçimi

Oluşturulan takımlara üye seçiminde dikkate alınan esaslar şöyledir:

- İdeal bir takımda 7-8 üye olmalıdır.
- Takım üyelerinin yaklaşık yarısı konu ile doğrudan ilgili kişilerden oluşmalıdır. Diğer üyeler konuya girdi sağlayan, sonuçlarından etkilenen ve destek verenlerden oluşmalıdır. Bir üye ise konuyla ilgisiz bir birimden seçilmelidir (Yatay karma).
- Takım üyeleri dikey olarak da bir karma oluşturmalıdır. Örneğin bir müdür ile operatör aynı takımda yer almalıdır, ilk takımlar için aynı bölümden yönetici ve elemanın aynı takıma konulmaması önerilmektedir. Bir bölümün müdürü, diğerinin ise elemanı aynı takımda yer alabilir.
- 2. ve 3. maddeler takımda farklı uzmanlık ve kademelerin bir araya gelmesini sağlar.
- Takımlara üye seçerken bir bölümden çok sayıda eleman almamaya dikkat etmek gerekir.
- Özellikle ilk takımlardaki takım üyelerinin potansiyel koçlar olacağını da düşünerek üye seçimini yapmakta yarar vardır.
- Yukarıdaki maddelere göre belirlenen potansiyel takım üyelerinin yöneticileri ile görüşülerek onayları alınır, itirazları varsa gerekli değişiklikler yapılır.

- Yöneticisinin onayı alınmış potansiyel takım üyeleri ile tek tek görüşülerek onayları alınır. Takım üyesi olmak istemeyenler değiştirilir.
- İlk 6 ay - 1 yılını tamamlayan kurumlar, departman takımlar, şube takımlar kurduklarında da başarılı sonuçlar alabilmektedirler. Bu kararı vermeden önce yöntemi tanımaları gerekmektedir.
- Koçlar ve sponsorlar, takım proje konularını ve üyelerini belirledikten sonra takımların üç günlük başlangıç eğitimlerinin tarihini belirlemeli ve 5- 6 ay sürecek rutin toplantıların gün ve saatleri ile ilgili kısıtları ve önerilerini de takımlarla paylaşmalıdırlar.
- Koçların takımlara dağılımı yapılmalıdır. (Koçlar ikili, üçlü veya dörtlü gruplar olarak takımlarda görev alırlar.) Görev paylaşımında koçların mümkün olduğunca kendi alanı dışındaki takımlarda koçluk yapması tercih edilmelidir. Yeni koçlar ilk koçluk deneyimlerinde deneyimli bir koç ile birlikte çalışırlar.

2.10.1.3. Vizyon Seçimi

Koçlar ve sponsorlar takımlarını toplayıp eğitim tarihlerini, toplantı gün ve saatleri ile ilgili kısıtları ve önerileri takımlarına aktarırlar. Takımlarının önlerindeki 5 – 6 ayın toplantı takvimini çıkarmasına yardımcı olurlar. Bu takvim sponsorlarla, tüm yöneticilerle, koçlarla ve takım üyeleri ile paylaşılır. Gerekli görülen revizyonlar yapılır, örneğin iki takımın toplantı saati çakışabilir ve bu da işlerin yürümesini olumsuz olarak engelleyebilir. Eğitim ve toplantı takvimleri duyurulup, onay alındıktan sonra diğer toplantı ve iş planlarının takımların çalışmasını aksatmayacak şekilde yapılması istenir. Acil durumlarda gerekli revizyonlar yapılır.

2.10.1.3.1. Vizyonla İlgili Ön Hazırlık

Koçlar takımlarını seminer öncesinde toplamalı ve vizyonla ilgili verileri tamamlamalarını istemelidirler. Takım, üç günlük “Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları” seminerinde vizyonunu netleştirebilirse daha hızlı ilerler. Seminer sırasında ellerinde veri yoksa, sonraki birkaç toplantı bu verileri toplamak ve vizyonu netleştirmek için kullanılır.

Takımdan, verileri toplayıp gözden geçirmeleri istenir. Takım üyeleri konuları

ile ilgili geçmişe dönük karşılaştırmalı grafikler hazırlamalıdır. Örneğin son üç yılın 12 ay bazında karşılaştırmalı çubuk grafiği hazırlanabilir. Mevcut durumları saptanırken tek bir bakış açısı yeterli olmayabilir. Mevsimsel dalgalanmalar çok ise yıllık ortalama değere bakmak yeterli olmayacaktır. Durum kötüye veya iyiye gidiyorsa yıllık ortalamanın yanında çalışmanın başladığı ayın veya dönemin değerlerinin de göz önüne alınması gerekir. Gerekiyorsa sponsor da davet edilerek görüşlerini takımla paylaşması sağlanır.

Takımdan kendisine bir isim koyması istenir. Bu ismin başkalarının dikkatini çekecek, fakat onları itmeyecek, tam tersine takımın herkesle paylaşmaya açık olduğunu ifade eden bir isim olması gerekir.

2.10.1.3.2. Vizyon Seçiminde Dikkat Edilecek Hususlar

Takım vizyonunu oluştururken, daha önce konu ile ilgili olarak topladıkları verileri kullanmaları sağlanır. Vizyon takıma ait olacağı için tüm takım üyelerinin katkısı ve onayı ile belirlenmelidir. Vizyona baz olarak alınan mevcut durum rakamları anlamlı olmalıdır. Bir örnek ile açıklarsak:

Takım geçen yılın ortalamasını başlangıç olarak alıyor ve %30 olarak artırma hedefi koyuyor olsun. Verilerse çalışmanın başladığı ayda vizyon rakamının sadece %5 altında olduklarını söylüyor olabilir. Bu durumda hedefleri aslında %30 değil %5'lik bir artırma olmaktadır. Vizyonun belirlenmesinde mevsimsel dalgalanmaların ve özel durumların dikkate alınması gerekmektedir? Belirlenen vizyonun takım üyelerini heyecanlandırması, yapamayacaklarına olan inançlarının, kendilerine heyecan vermeyecek kadar küçük bir vizyon belirlemelerine sebep olmamasına dikkat edilmelidir.

Takım üyelerinin, vizyonlarının önemi ve kuruma sağlayacağı katkılar konusunda net bir fikirleri olmalıdır. Vizyon oluşturma çalışması, zaman baskısı nedeniyle yüzeysel olarak geçilmemelidir.

2.10.2. Oluşturulan Takımlar

Family Finans AŞ'de Öğrenen Organizasyon çalışmaları Haziran 2003 tarihinde Su Danışmanlık'ın koçluğunda başlanmış ve yaklaşık 2 yıl süren çalışmalarda toplam

yirmi dört Öğrenen Organizasyon Takım faaliyete bulunmuştur.

Çalışmanın ilk altı aylık bölümünde üç adet Genel Müdürlük takımı oluşturulmuştur.

- Mevduat Artış Takımı – Mevduat Arıları
- Bankacılık Hizmet Gelirlerinin Arttırılması Takımı – Kâr Topu
- Kredi Tahsilat Artış Takımı – Amansız Takip

Öğrenen organizasyon çalışmalarının ikinci bölümü 2004 yılı Ocak ayında başlamış olup, dört ay süresince tüm takım çalışmalarında firma iç koçları görev almıştır. 2004 yılı Ocak – Nisan ayları arasında yürütülen Öğrenen Organizasyon çalışmalarında üç adet genel müdürlük, beş adet de şube takımı olmak üzere toplam sekiz takım çalışması yapılmıştır. Ocak – Nisan 2004 arasını kapsayan ikinci dönemde kurulan ve çalışma yapan takımlar şöyledir:

Şube Takımları (Net Kârın Arttırılması)

- Ankara Şubesi – Pozitif Güç
- Manisa Şubesi – Kârlı Spil
- Konya Şubesi – Kartallar Yüksek Uçar
- Sakarya Şubesi – Kâr Karıncaları
- Pendik Şubesi – Pendik Fatihleri

Genel Müdürlük Takımları

- Kurumsal Premium Müşteri Sayısının Arttırılması Takımı - Kahve Tiryakileri
- Bireysel Premium Müşteri Sayısının Arttırılması Takımı – Çapraz Ateş
- Operasyon Sürelerinin Kısaltılması Takımı – Rüzgâr Gibi

Family Finans AŞ'deki Öğrenen Organizasyon çalışmalarının üçüncü bölümü Ekim 2004 – Mart 2005 tarihleri arasını kapsayan altı aylık bir dönemde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde üç genel müdürlük, sekiz şube ve iki de doğal takım

olmak üzere toplam on üç takım çalışma yapmıştır. Bu dönemde çalışma yapan takımlar şunlardır:

Şube Takımları

Cari Mevduat Ortalamasının Arttırılması

Müşteri Sayısının Arttırılması

Kar Payı Dışı Gelirlerin Arttırılması

- İkitelli Şubesi – Hinterlandrover
- Gaziosmanpaşa Şubesi – Honey Money
- Karaman Şubesi – Cesur Yürekler
- Malatya Şubesi – Battalgazi Destanı
- Kahramanmaraş Şubesi – Impossible is nothing for us
- Bolu Şubesi – Bolulu Mevduat Ustaları
- Sultanbeyli Şubesi – Kârın Sultanları
- Kayseri Şubesi – Erciyes Feneri

Genel Müdürlük Takımları

- Gişe Önü Bekleme Sürelerinin Kısaltılması – Sıra dışı
- Müşteri Memnuniyeti – Seratak
- POS Müşteri Verimliliğinin Arttırılması – Mazeret Yok

Doğal Takımlar

- Teftiş Kurulu Başkanlığı – Simyacı Üstatlar
- İdari işler Bölümü – 4-4-2

Family Finans AŞ’de üç dönemde toplam iki yıl boyunca sürdürülen Öğrenen Organizasyon çalışmalarında toplam yirmi dört takım oluşturulmuş olup, oluşturulan bu takımlarda yaklaşık iki yüz Takım Üyesi ve otuz adet Takım Koçu görev almıştır.

Haziran 2005 tarihi itibariyle Family Finans AŞ’nin Öğrenen Organizasyon çalışmalarına ilişkin hedefleri şöyledir:

- Firmada, Öğrenen Organizasyonlar Projesi kapsamında ağırlıkla şube takımları kurulmaya devam edecektir.
- Uzun vadede firmanın bütün personelinin takımlarda görev alması ve doğal takımların oluşması hedeflenmektedir.

Family Finans AŞ, Haziran 2005 yılında sektördeki başka bir kuruluş ile birleşme kararı almış, 2006 yılı başına kadar geçen süre içinde birleşme çalışmaları dolayısıyla firmada Öğrenen Organizasyon Takım çalışmalarına ara verilmiştir.

2.10.2.1. Takım Bilgileri

Bu bölümde Family Finans AŞ'de Öğrenen Organizasyon çalışmaları kapsamında kurulan takımlar tanıtılacaktır. Kurulan takımlara ilişkin olarak şu bilgilere yer verilmiştir:

- Takım adı
- Takım türü (genel müdürlük / şube / doğal takım)
- Takım üye sayısı
- Takım koç sayısı
- Takım sponsor bilgisi
- Takım vizyonu
- Takım değerleri

2.10.2.1.1. Birinci Dönem Takımları

Öğrenen Organizasyon çalışmalarının ilk döneminde üç adet genel müdürlük takımı kurulmuştur.

2.10.2.1.1.1. Mevduat Artış Takımı – Mevduat Arıları

Takım adı : Mevduat Arıları
Takım türü : Genel müdürlük takımı
Takım üye sayısı : 9
Takım koç sayısı : İki danışman firma koçu
Takım sponsor bilgisi : 4 Genel Müdür Yardımcısı

Takım vizyonu : “Mayıs 2003 itibariyle 277 Milyon USD olan Banka Mevduatını 31.10.2003 tarihi itibariyle 600 Milyon USD’ ye çıkarmak ve bu artış eğilimini kalıcı hale getirmek.”

Takım değerleri : -

Takım toplantıları : 11.06.2003 ile 28.10.2003 arasında toplam 41 adet toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.1.2. Bankacılık Hizmet Gelirlerinin Arttırılması Takımı – Kâr Topu

Takım adı : Kâr Topu

Takım türü : Genel müdürlük takımı

Takım üye sayısı : 8

Takım koç sayısı : İki danışman firma koçu

Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı

Takım vizyonu : “31.05.2003 tarihindeki bankacılık hizmet gelirlerinin 31.10.2003 tarihine kadar 3 kat arttırılması ve artış eğiliminin sürekliliğinin sağlanması.”

Takım değerleri : -

Takım toplantıları : 11.06.2003 ile 11.11.2003 arasında toplam 42 adet toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.1.3. Kredi Tahsilat Artış Takımı – Amansız Takip

Takım adı : Amansız Takip

Takım türü : Genel müdürlük takımı

Takım üye sayısı : 8

Takım koç sayısı : Üç danışman firma koçu

Takım sponsor bilgisi : Genel Müdür, 4 Genel Müdür Yardımcısı ve İK Müdürü

Takım vizyonu : “Kurumsal (“standart” nitelikli, yani sorunlu olarak nitelendirilmeyen) kredilerin 12.06.2003 tarihi itibariyle % xx olan gecikmiş alacak oranının, 18.10.2003 tarihinde % xx oranına ve ortalama gecikme süresinin xx günden xx güne indirilmesi, etkin bir izleme ve tahsilat sisteminin kurulmasıdır.”

Takım değerleri : Başarma, Kararlılık, Pratik olmak, Planlılık, Takım çalışması

Takım toplantıları : 19.06.2003 ile 14.11.2003 arasında toplam 42 adet toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.2. İkinci Dönem Takımları

Öğrenen Organizasyon çalışmalarının ikinci döneminde üç adet genel müdürlük, beş adet de şube takımı olmak üzere toplam sekiz takım çalışması yapılmıştır.

2.10.2.1.2.1. Ankara Şubesi – Pozitif Güç

Takım adı : Pozitif Güç
Takım türü : Şube takımı
Takım üye sayısı : 8 (Ankara Şubesi Personeli)
Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçları)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “2004 Yılı 01 Ocak –15 Mayıs tarihleri arasında kar payı dışı gelirlerini 500 Milyar TL seviyesine ulaştırmak, Gelirlerimizin kalıcı olması yönünde çalışmalarımızı sürdürürken giderlerimizi de % 5 oranında azaltmaktır.”
Takım değerleri : Bireysel Gelişme, Liderlik, Dürüstlük, Şeffaflık, İşini Sahiplenmek, Risk Almak, Eksiksiz İletişim
Takım toplantıları : -

2.10.2.1.2.2. Manisa Şubesi – Kârlı Spil

Takım adı : Kârlı Spil
Takım türü : Şube takımı
Takım üye sayısı : 8 (Manisa Şubesi Personeli)
Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçları)
Takım sponsor bilgisi : İK Müdürü
Takım vizyonu : “31.12.2003 tarihi itibariyle 527 Milyar TL olan Şube Gelirlerini 31.05.2004 tarihi itibariyle % 20 artırarak 632 Milyar TL’ye çıkarmak.”
Takım değerleri : -
Takım toplantıları : 14.01.2004 ile 12.05.2004 tarihleri arasında 29 adet toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.2.3. Konya Şubesi – Kartallar Yüksek Uçar

- Takım adı : Kartallar Yüksek Uçar
Takım türü : Şube takımı
Takım üye sayısı : 9 (Konya Şubesi Personeli)
Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçları)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “31.05.2004 tarihi itibariyle Kar Payı Dışı Gelirlerin, Kar Payı Dışı Giderleri birebir karşılması, 31.12.2004 tarihi itibariyle de bu oranın % 125 olması”
Takım değerleri : Takım Çalışması, İşbirliği, Heyecan, Profesyonellik, Başarı
Takım toplantıları : -

2.10.2.1.2.4. Sakarya Şubesi – Kâr Karıncaları

- Takım adı : Kâr Karıncaları
Takım türü : Şube takımı
Takım üye sayısı : 7 (Sakarya Şubesi Personeli)
Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçları)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı, İK Müdürü
Takım vizyonu : “20.06.2004 tarihi itibariyle 700 grubu hesaplarının (Kar Payı Dışı Gelirler) 800 grubu hesaplarına (Kar Payı Dışı Giderler) eşit ya da daha büyük olması”
Takım değerleri : -
Takım toplantıları : -

2.10.2.1.2.5. Pendik Şubesi – Pendik Fatihleri

- Takım adı : Pendik Fatihleri
Takım türü : Şube takımı
Takım üye sayısı : 11 (Pendik Şubesi Personeli)
Takım koç sayısı : 1 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi : İK Müdürü
Takım vizyonu : “30.06.2004 tarihi itibariyle Kar Payı Dışı Giderlerimizin % 50’sini Kar Payı Dışı Gelirlerimiz ile karşılamak ve toplam

mevduatımızı 6 milyon USD'ye çıkarmak”

Takım değerleri : -

Takım toplantıları : -

2.10.2.1.2.6. Kurumsal Premium Müşteri Sayısının Arttırılması Takımı - Kahve Tiryakileri

Takım adı : Kahve Tiryakileri

Takım türü : Genel müdürlük takımı

Takım üye sayısı : 8 (3 Genel müdürlük, 5 şube personeli)

Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçu)

Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı

Takım vizyonu : “31.05.2004 tarihi itibariyle Premium müşteri adedini % 30 oranında arttırmak” (Slogan: 30! yoksa yokuz)

Takım değerleri : Açıklık, Dürüstlük, İşe saygı, İletişim ve Problem çözme

Takım toplantıları : 13.01.2004 ile 02.06.2004 tarihi arasında 33 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.2.7. Bireysel Premium Müşteri Sayısının Arttırılması Takımı – Çapraz Ateş

Takım adı : Çapraz Ateş

Takım türü : Genel müdürlük takımı

Takım üye sayısı : 9 (7 Genel müdürlük, 2 şube personeli)

Takım koç sayısı : 3 (Firma Koçu)

Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı

Takım vizyonu : “Dört ay içerisinde Bireysel Premium müşteri adedini 5 katına çıkarmak”

Takım değerleri : Başarı, Aile, Güven, Saygı, Huzur, Gelişim

Takım toplantıları : 13.01.2004 ile 25.06.2004 tarihi arasında 47 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.2.8. Operasyon Sürelerinin Kısaltılması Takımı – Rüzgâr Gibi

Takım adı : Rüzgar Gibi

Takım türü : Genel müdürlük takımı

Takım üye sayısı : 8 (5 Genel müdürlük, 3 şube personeli)

Takım koç sayısı : 3 (Firma Koçu)

Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı

- Takım vizyonu : “Kurumsal Operasyon Bölümüne şubelerden gelen taleplerin, sisteme girişinden itibaren sonuçlanıncaya kadar geçen sürenin, 31 Mayıs 2004 tarihine kadar % 50 kısaltılması”
- Takım değerleri : Başarı, Aile, Sağlık, Takım Çalışması, Keyif alarak çalışma
- Takım toplantıları : 14.01.2004 ile 30.06.2004 tarihi arasında 40 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3. Üçüncü Dönem Takımları

Öğrenen Organizasyon çalışmalarının üçüncü döneminde üç adet genel müdürlük, sekiz adet şube ve 2 adet de doğal takım olmak üzere toplam on üç takım çalışması yapılmıştır.

2.10.2.1.3.1. İkitelli Şubesi – Hinterlandrover

- Takım adı : Hinterlandrover
- Takım türü : Şube takımı
- Takım üye sayısı : 8 (7 İkitelli Şube personeli, 1 genel müdürlük personeli)
- Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçu)
- Takım sponsor bilgisi : 1 Yönetim Kurulu Üyesi
- Takım vizyonu : “10.02.2004 tarihi itibariyle mevcut müşteri adedinde % 41 oranında artış sağlamak”
- Takım değerleri : Başarı, Aile, Sağlık, Mutluluk, Onur
- Takım toplantıları : 13.10.2004 ile 23.02.2005 tarihi arasında 27 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.2. Gaziosmanpaşa Şubesi – Honey Money

- Takım adı : Honey Money
- Takım türü : Şube takımı
- Takım üye sayısı : 8 (7 Gaziosmanpaşa Şube personeli, 1 genel müdürlük personeli)
- Takım koç sayısı : 2 (1 Firma Koçu, 1 Grup Şirketi Koçu)
- Takım sponsor bilgisi : 1 Yönetim Kurulu Üyesi
- Takım vizyonu : “31 Mart 2005 tarihi itibariyle şubemiz cari hesap ortalamasını 30 Eylül 2004 tarihli şube cari hesap ortalaması'na göre % 100 artırmak”
- Takım değerleri : -

Takım toplantıları : -

2.10.2.1.3.3. Karaman Şubesi – Cesur Yürekler

Takım adı : Cesur Yürekler

Takım türü : Şube takımı

Takım üye sayısı : 9 (9 şube personeli)

Takım koç sayısı : 3 (Firma Koçu)

Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı

Takım vizyonu : “Eylül 2004 Tarihinde 1.288.000 olan YTL Cari Hesap Ortalamasınının 28/02/2005 tarihi itibariyle 2.500.000 YTL’ye ulaşmasının sağlanması” iken Takım olarak vizyon gerçekleştirme tarihi 01/03/2005 tarihinde yapılan takım toplantısında 30/09/2005 olarak revize edilmiştir”

Takım değerleri : Başarı, Aile, Sağlık, Mutluluk, Maneviyat

Takım toplantıları : -

2.10.2.1.3.4. Malatya Şubesi – Battalgazi Destanı

Takım adı : Battalgazi Destanı

Takım türü : Şube takımı

Takım üye sayısı : 8 (Dokuz Malatya Şube personeli ile başlayan takım çalışmaları, bir üyenin ayrılması sebebiyle çalışmalarını sekiz üye ile sürdürmüştür)

Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçu)

Takım sponsor bilgisi : 1 Yönetim Kurulu Üyesi

Takım vizyonu : “Eylül 2004 itibari ile 1,034 YTL olan cari hesap ortalamasınının Mart 2005 tarihinde iki katına çıkarılması”

Takım değerleri : Uyum, Verimlilik, Saygı, Zamanı iyi kullanma, İletişim

Takım toplantıları : 06.10.2004 ile 18.03.2005 tarihi arasında 42 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.5. Kahramanmaraş Şubesi – Impossible is nothing for us

Takım adı : Impossible is nothing for us

Takım türü : Şube takımı

Takım üye sayısı : 8 (Kahramanmaraş Şube Personeli)

Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “24/09/2004 tarihi itibariyle 3.3 milyon USD olan toplam mevduatın 28/02/2005 tarihine kadar % 100 artırılarak 6.6 milyon USD çıkarmak.”
Takım değerleri : Başarı, Dürüstlük, Profesyonellik, Takım Çalışması, Disiplin
Takım toplantıları : 29.09.2004 ile 23.03.2005 tarihi arasında 42 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.6. Bolu Şubesi – Bolulu Mevduat Ustaları

Takım adı : Bolulu Mevduat Ustaları
Takım türü : Şube Takımı
Takım üye sayısı : 8 (7 Bolu Şube personeli, 1 Genel Müdürlük personeli)
Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “01.03.2005 tarihinde mevduatımızı 10.000.000 \$ seviyesine çıkartmak”
Takım değerleri : Sağlık, Başarı, Aile, Mutluluk, Özgürlük ve inandığını savunabilme
Takım toplantıları : 28.09.2004 ile 01.03.2005 tarihi arasında 42 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.7. Sultanbeyli Şubesi – Kârın Sultanları

Takım adı : Kârın Sultanları
Takım türü : Şube takımı
Takım üye sayısı : 7 (Sultanbeyli şube personeli)
Takım koç sayısı : 3 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi : 2 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “01.10.2004 itibariyle 255 Milyar TL olan bankacılık hizmet gelirimizi 28.10.2005 tarihi itibariyle 600 Milyar TL’ye çıkarmak.”
Takım değerleri : Güvenilirlik, Maneviyat, Başarı, Aile, Sağlık
Takım toplantıları : 06.10.2004 ile 24.02.2005 tarihi arasında 42 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.8. Kayseri Şubesi – Erciyes Feneri

- Takım adı : Erciyes Feneri
Takım türü : Şube takımı
Takım üye sayısı : 9 (Kayseri şube personeli)
Takım koç sayısı : 3 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “01.10.2004 tarihi itibarıyla 5 milyon USD olan mevduatımızı % 100 artırarak 28.02.2005 tarihine kadar 10 milyon USD’ye çıkarmak ve bunu devamlı kılmak”
Takım değerleri : Başarma, İşbirliği, Dürüstlük, Disiplin, Takım Çalışması
Takım toplantıları : 35 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.9. Gişe Önü Bekleme Sürelerinin Kısaltılması – Sıra dışı

- Takım adı : Sıra Dışı
Takım türü : Genel müdürlük takımı
Takım üye sayısı : 8 (5 Genel müdürlük, 3 şube personeli)
Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “1 Mart 2005 tarihi itibarıyla ortalama gişe hizmet süresinin % 66 oranında kısılmasını sağlamak”
Takım değerleri : -
Takım toplantıları : 01.10.2004 ile 19.03.2005 tarihi arasında 46 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.10. Müşteri Memnuniyeti – Seratak

- Takım adı : Seratak
Takım türü : Genel müdürlük takımı
Takım üye sayısı : 8 (6 Genel müdürlük, 2 şube personeli)
Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “02.10.2004 tarihi itibarıyla Kurum Müşteri Memnuniyetini* 5.ayın sonunda % 100 artırmak ve artışı sürekli”
Takım değerleri : Mutluluk, Heyecan, Enerji, Hayal gücü, Başarmak
Takım toplantıları : 07.10.2004 ile 17.03.2005 tarihi arasında 36 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.11. POS Müşteri Verimliliğinin Arttırılması – Mazeret Yok

Takım adı	: Mazeret Yok
Takım türü	: Genel müdürlük takımı
Takım üye sayısı	: 8 (5 Genel müdürlük, 3 şube personeli)
Takım koç sayısı	: 2 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi	: 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu	: “30 Eylül 2004 tarihi itibariyle, P.O.S. müşteri verimliliğini 31 Mart 2005 tarihine kadar 1,5 kat arttırmak”
Takım değerleri	: -
Takım toplantıları	: -

2.10.2.1.3.12. Teftiş Kurulu Başkanlığı – Simyacı Üstatlar

Takım adı	: Simyacı Üstatlar
Takım türü	: Doğal takım
Takım üye sayısı	: 9 (Teftiş kurulu personeli)
Takım koç sayısı	: 2 (Firma Koçu – Teftiş kurulu personeli)
Takım sponsor bilgisi	: 1 Yönetim Kurulu Başkanı
Takım vizyonu	: “30.06.2005 tarihine kadar Teftiş Kurulu faaliyetlerinden doğan katma değer arttırılması ve bu artışın devamlılığının sağlanması.”
Takım değerleri	: Başarı, Adalet, Dürüstlük, Bireysel Gelişim, Sağlık
Takım toplantıları	: 10 toplantı yapılmıştır.

2.10.2.1.3.13. İdari İşler Bölümü – 4-4-2

Takım adı	: 4 – 4 – 2
Takım türü	: Doğal takım
Takım üye sayısı	: 8 (İdari İşler Birim personeli)
Takım koç sayısı	: 3 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi	: 1 Yönetim Kurulu Üyesi
Takım vizyonu	: “Sarf malzeme maliyetlerinin 5 ay içinde % 50 oranında azaltılması ve azalma trendinin sürekliliğinin sağlanması”
Takım değerleri	: -

Takım toplantıları : 14.01.2005 ile 11.03.2005 tarihi arasında 9 toplantı yapılmıştır.

2.10.3. Takım Çalışmaları

Family Finans AŞ’de 2003 – 2005 yılları arasında 2 yıl boyunca sürdürülen öğrenen organizasyon takım çalışmaları kapsamında kurulan toplam yirmi dört takıma ilişkin olarak yukarıda tanıtıcı bilgiler verilmiştir. Bu bölümde, kurulan takımlardan bir tanesi ele alınarak daha detaylı incelenecektir.

2.10.3.1. Takım Bilgileri

Takım adı : Müşteri Memnuniyeti – Seratak
Takım türü : Genel müdürlük takımı
Takım üye sayısı : 8 (6 Genel müdürlük, 2 şube personeli)
Takım koç sayısı : 2 (Firma Koçu)
Takım sponsor bilgisi : 1 Genel Müdür Yardımcısı
Takım vizyonu : “02.10.2004 tarihi itibariyle Kurum Müşteri Memnuniyetini*
5.ayın sonunda %100 artırmak ve artışı sürekli”
Takım değerleri : Mutluluk, Heyecan, Enerji, Hayal gücü, Başarmak
Takım toplantıları : 07.10.2004 ile 17.03.2005 tarihi arasında 36 toplantı yapılmıştır.

2.10.3.2. Kullanılan Araçlar

Bu bölümde, kurulan öğrenen organizasyon takımlarının takım çalışmalarında kullandığı araçlara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.10.3.2.1. Takım Hizalanma Çizelgesi

Takım tarafından kullanılan Takım Hizalanma Çizelgesi Ek-2’de yer almaktadır.

2.10.3.2.2. Eylem Planı

Takım tarafından kullanılan Eylem Planı Ek-3’te yer almaktadır.

2.10.3.2.3. Odaklanma Noktaları

Takım tarafından kullanılan Odaklanma Noktaları Ek-4’te yer almaktadır.

2.10.3.2.4. Neden Analizi

Takım tarafından kullanılan Neden Analizi Ek-5'te yer almaktadır.

2.10.3.2.5. Toplantı Devam Çizelgesi

Takım tarafından kullanılan Toplantı Devam Çizelgesi Ek-6'da yer almaktadır.

2.10.3.2.6. Toplantı Tutanağı

Takım tarafından kullanılan beş adet Toplantı Tutanağı Ek-7 – 9 'de yer almaktadır.

2.10.3.2.7. Sosyal İlişki Ağı

Giş e Önü Bekleme Sürelerinin Kısaltılması – Sıra dışı takımı tarafından kullanılan Sosyal İlişki Ağı Ek – 10'da yer almaktadır.

SONUÇ

Öğrenen bir organizasyon olmak isteyen şirketler için, ciddi bir uygulama seçeneği olan Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, iş hayatıyla ilgili sorunlara getirdiği somut çözümleri ve araçları ile pragmatik bir tercih imkanı sunmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, öğrenen organizasyonun beş disiplini esas alınarak, katılımcılara;

- Gerek kendi, gerekse de diğer insanların karar alma mekanizmalarını,
- Olaylar ve sorunlar karşısındaki düşünce, yargı ve tavırlarının oluşturulması sürecini,
- Karşılaşılan sorunların görünen semptomları ve görünmeyen sistemsel nedenleri olduğunu,
- Sorunların çözümünde, semptomların değil, sistemik yapıların göz önünde bulundurulması gerektiğini,
- Verimli takım toplantılarının hangi unsurları taşıdığını,
- Yargılayıcı olmayan, somut göstergelerle açıklayıcı ustalıkli konuşmaların nasıl yapıldığını,
- Paylaşılan bir vizyonun nasıl oluşturulacağını,
- Sürekli öğrenmenin ve gelişmenin Kişisel Yetkinlik açısından önemini,
- Ve tüm bunları sağlamak için kullanılacak araç ve yöntemleri

öğretmeyi amaç edinmektedir.

Her ne kadar öğrenen organizasyonlarla ilgili olarak geniş bir bilimsel çalışma kaynağı mevcut olsa da, iş hayatının pratiğine yönelik olarak somut uygulama örnekleri ve çözüm önerileri getirmesi sebebiyle, Takım Halinde Öğrenme Laboratuar çalışması firmalar tarafından en çok tercih edilen yöntemdir.

Çalışmamızda, Family Finans AŞ'de uygulanan Takım Halinde Öğrenme Laboratuar çalışması ve Öğrenen Organizasyon Takımları incelenmiştir.

Firmanın uzun dönemli amacı, tüm personelinin bir takım çalışmasında

bulunması ve doğal takımların sayısının artırılması yoluyla tüm şirketin öğrenen bir organizasyon haline gelmesini sağlamaktır.

4 – 6 ay süreyle takım üyesi olarak takım çalışmasında görev alacak personelin katıldığı üç günlük laboratuvar çalışmasında, öğrenen organizasyon disiplinleri ve araçları somut örnekler ve takım çalışmaları vasıtasıyla işlenmektedir.

Firmada takım üyesi olmak ve takım çalışmalarına katılmak personelin tercihine bırakılmış, takım çalışmaları ile ilgili olarak iç mevzuat oluşturulmuş ve takım çalışmalarına ilişkin maliyetler firma tarafından karşılanmıştır.

Gerçekleştirilen takım çalışmalarının başarıya ulaşıp ulaşmadığı, takım vizyonlarını ne derece gerçekleştirildiğinin ölçülmesiyle değerlendirilmemesi gerektiği düşünülmektedir. Takım çalışmalarının başarısı, takım üyelerinin öğrenen organizasyon disiplinlerini benimsemeleri ve araçlarını kullanma yetkinliği kazanmaları ile ölçülmelidir.

Bu anlamda, 2003 – 2005 arasında kurulan toplam yirmi dört takıma ait çalışmalar incelendiğinde; gerek toplantı tutanaklarına ilişkin kayıtlar, gerek Neden Analizleri ve gerekse de Takım Hizalanma Çizelgeleri, takım üyelerinin öğrenen organizasyon disiplinlerini benimseme ve öğrenen organizasyon disiplin araçlarını kullanmaları konusunda başarılı oldukları sonucuna varılmaktadır.

Bu süre zarfında, firma içinde gerçekleştirilen takım toplantıları dışındaki iş ile ilgili diğer toplantı ve karar alma oturumlarında da, öğrenen organizasyon araçlarının ve terimlerinin kullanılmaya başlandığı, bölümler, servisler ve personel arasında, öğrenen organizasyon jargonuyla iletişimde bulunma eğiliminin arttığı, bu durumun da, firmanın öğrenen bir organizasyon olma yolunda ciddi adımlar attığının bir göstergesi olduğu sonucuna varılmıştır.

Laboratuvar Çalışmalarının arkasından kurulan Öğrenen Organizasyon Takımlarına ilişkin çalışmalar incelendiğinde,

- Laboratuvar çalışmasında aktarılan Sistem Düşüncesi disiplininin, Sıkıntıyı

Kaydırma sistem temel örneğinin ve sorunlara üç düzeyde yaklaşma yönteminin, takım çalışmalarında sorun çözme aracı olarak kullanılan Neden Analizlerinin hazırlanmasında,

- Paylaşılan Vizyon ve Kişisel Yetkinlik disiplin ve araçlarının, takım vizyonlarının, takım değerlerinin belirlenmesinde, Kişisel ve Takım Hizalanma Çizelgelerinin hazırlanmasında,
- Düşünsel Modeller disiplininin ve Sol Sütun, Nitelikli Konuşma araçlarının, takım toplantılarında

kullanıldığı anlaşılmış, dolayısıyla, Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar çalışmasının, öğrenen organizasyon olma yolundaki firmalar / örgütler için, çalışanlarına öğrenen organizasyon disiplin ve araçlarını benimsemelerini sağlamaya yönelik ciddi bir tercih seçeneği oluşturduğu düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

AKSOY, Hasan Hüseyin, **Değişme ve Yenileşme**, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm>, Erişim Tarihi: 14.04.2006

ARGYRIS, Chris, **Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge**, Oxford University Press, Mar 1, 2004

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, KUTANİS, Rana Özen, **Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3) 2002/1

BRAHAM, Barbara J., **Creating a Learning Organization**, Thomson Crisp Learning, 1995

BRAHAM, Barbara J., **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, çev: Ali TEKCAN, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1998

CALUWE, Leon de, VERMAAK, Hans, **Learning to Change: A Guide for Organization Change Agent**, Sage Publications Inc, California, 2002

CHAWLA, Sarita, RENESCH, John E, **Learning Organizations**, Productivity Press, Portland, 1995

COŞKUN, Recai, **Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Doğru:Teorik Bir Çerçeve ve Bazı Öneriler**, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000, 1/2

CROSS, Robert L, ISRAELIT, Sam, **Strategic Learning in a Knowledge Economy**, USA: Butterworth - Heinemann, 2000

ÇALKAVUR, Evrim, **Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Seminer Kitabı**, Laboratuvar Notları

ÇALKAVUR, Evrim, **Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006

DE BONO, Edward, **Altı Şapkalı Düşünme Tekniği**, Çev. Ercan TUZCULAR, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997

DENTON, John, **Organisational Learning and Effectiveness**, Routledge (UK), May 1, 1998

ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı

FLOOD, Robert Louis, **Rethinking the Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable**, London, Routledge, 1999

FORRESTER, Jay, SENGE, Peter M, Foreword by Arie P. de Geus, **Modeling For Learning Organizations**, New York, Productivity Press, A Division of Productivity Inc., First paperback edition, 2000

KLEIN, David A., **The Strategic Management of Intellectual Capital**, Butterworth-Heinemann, Woburn, 1997

KÖKEL, F. Dilek, “**Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi**,” Human Resources, Nisan-Mayıs-Haziran, Yıl:3, No:2

LASSEY, Peter, **Developing a Learning Organization**, Kogan Page Limited, London, Oct 1, 1998

MA, Liwang, HOWELL, Terry A., AHUJA, L. R., **Agricultural System Models in Field Research and Technology Transfer**, CRC Press., 2002

MOREY, Daryl (EDT), MAYBURY, Mark T. (EDT), THURASINGHAM, Bhavani M. (EDT), **Knowledge Management**, MIT Press, 2002

MORRISON, Keith, **Management Theories for Educational Change**, Sage Publications Inc, 1998

SENGE, Peter M., **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüü ve Uygulaması**, Çev:Ayşegül İldeniz – Ahmet Doğukan, 13. bs., İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2006

SENGE, Peter M., v.d., **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, London: Nicholas Brealey Publishing, 1994

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvar Kitabı, Interactive Learning Laboratories Inc. Version 6.0

US, Ahmet Talat, **Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak**, TÜSİAD – KalDer Makale Yarışması Öğrenen Organizasyonlar ve TKY İlişkisi Kategorisinde Birincisi, 1999

YAZICI, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti

EK 1: Uygulama Tablosu Örneği

Vizyon: Lekeli kumaş firelerini 3 ayda % 50 azaltmak ve bu azalışı kalıcı hale getirmek.							Durum			Destek Alınacak Kişi ve Bölümler					
Görev No	Görev	Görev Kodu	Sorumlu	Tamamlanma Tarihi	İzleyen Görev No	Açıklama	Tamamlandı	Revize Edildi	İptal Edildi	Bakım	Vardiya Amirleri	Operatörler	Satış	Sponsorlar	Tedarikçi
1	Makine temizliği için yapılması gerekenlere ilişkin bir kontrol listesi hazırlamak	V	EÇ	02/03	2	Kontrol listesi takım dosyamızda görev no 1 isimli formda yer almaktadır.	X								
2	Bir hafta süresince 3 vardiyada gözlem yaparak nelerin eksik yapıldığı liste üzerinden tespit etmek	V	ÖÜ	09/03	3	Tespitlerimiz takım dosyası Görev no 2 formunda yer alıyor,	X								
3	Bu eksiklikleri giderecek bir eğitim hazırlamak	OR	YD ÖÜ	14/03	4		X								
4	Hazırlanan eğitim notlarını inceleyerek son haline getirmek	OR	Takım	14/03	5	Eğitim notları takım dosyamızda yer almaktadır.	X								
5	Katılımcıları belirlemek	OR	Takım	14/03	6		X								
6	Gerekli izinleri almak, yer, tarih ve saati belirlemek	OR	İB	16/03	7		X							X	
7	Salonu ve ikramları hazırlamak	OB	İB	21/03	8		X			X	X	X			
8	Eğitimi vermek	U	ÖÜ YD	21/03	9		X			X	X	X			
9	Eğitimin hazırlanmasına ve verilmesine yardımcı olanlara ve katılımcılara teşekkür mektubu vermek	TR	İB	23/03	10	Teşekkür mektuplarının bir kopyasını dinlenme salonundaki panoya astık	X			X	X	X		X	
10	3 vardiyada gözlem yaparak temizlik kontrol listesini doldurmak	TP	ÖÜ	01-07/04	11	Önemli ölçüde düzelme var. Tutanak takım dosyasında	X								
11	Vardiya amirlerini 10 nolu görevdeki eksiklikleri paylaşmak için davet	D	EÇ	11/04	12	Davet mektubu gönderildi ve sözlü onay alındı	X				X				
12	Düzelmeyen konular ve nedenleri ile ilgili vardiya amirleriyle konuşmak	TP	ÖÜ	11/04	13,14 15,20										

EK 2: Takım Hizalanma Çizelgesi Örneği

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ – SERATAK							
VİZYON 02/10/2004 TARİHİ İTİBARIYLA KURUM MÜŞTERİ MEMNUNİYETİMİZİ* 5. AYIN SONUNDA % 100 ARTIRMAK VE ARTIŞI SÜREKLİ KILMAK PAYLAŞTIĞIMIZ VİZYONUMUZDUR. Müşteri Mem. = Müşteri şikayetlerinin azaltılması (50%), Hizmet lokallerinin iyileştirilmesi (100%), Hizmet hızının artırılması (100%), Sunum standartlarının iyileştirilmesi (100%), Ürün çeşitliliğinin arttırılması (100%), Ürün standartlarının iyileştirilmesi (100%)				GÖREV Tipleri: 1) Takımın çalışmasına yönelik, 2) Veri Toplama, 3) Davet, 4) Teşekkür, 5) Fayda/maliyet Analizi, 6) Onay, 7) Uygulama, 8) Sonuçları Takip, 9) Sürekliliği Sağlama GOREV Durum Tipleri: 1) Tamamlandı, 2) Revize Edildi, 3) İptal Edildi, 4) Devam Ediyor, 5) Sürekli			
	Görevler	Kim	Ne zaman	Revize tarihi	Vizyona önceliği	Görev tipi	Görev durum
1	Takım Vizyonunun Tespit Edilmesi	Herkes	İlk iki Toplantı	-	Çok	1	1
2	Eğitim Notlarının Klase Edilmesi	Erdoğan	07.10.2004	-	Az	1	1
3	Outlook Gruplarının Oluşturulması	Kurt	07.10.2004	-	Az	1	1
4	Takım Hizalanma Çizelgesinin Oluşturulması	Kurt	07.10.2004	-	Az	1	1
5	Toplantı Salonunun Ayarlanması	Ertuğrul	07.10.2004	-	Az	1	1
6	Toplantıya Börek Getirilmesi	Yolartıran	10.10.2004	-	az	1	1
7	Yoklama Çizelgesinin Oluşturulması	Dinçer	07.10.2004	-	Az	1	1
8	Hafta İçi Toplantı Salonunun Ayarlanması	Kurt	sürekli	-	az	1	5
9	Hafta Sonları Toplantı Salonunun Ayarlanması	Bayraktar/ Dinçer	sürekli	-	az	1	5
10	Takım Vizyonu/Adı/Değerlerinin Duyurulması	Eren	14.10.2004	-	yüksek	1	1
11	Kurum Personelinden Şube Lokalleri İle İlgili Görüş Toplanması	Herkes	23.10.2004	30.10.2004	yüksek	2	1
12	Logo Çalışması- Takım Logosu	Kurt	01.11.2004	04.11.2004	yüksek	1	1
13	Takım Vizyonunun İmzalatılması	Erdoğan	23.10.2004	04.11.2004	yüksek	1	1
14	Ürünlerimizin Listesi	Eren/ Yolartıran	23.10.2004	-	Çok	2	1
15	Şube Lokallerinin Yetersizliği İle İlgili Şobdan Veri Alınması	H. Fatih	23.10.2004	-	Çok	2	1
16	İdari İşler Görüşmesi Şube Lokalleri İle İlgili	Yolartıran	23.10.2004	28.10.2004	Çok	2	1

	Görevler	Kim	Ne zaman	Revize tarihi	Vizyona önceliği	Görev tipi	Görev durum
17	Reklam Halkla İlişkiler Görüşmesi Şube Lokalleri İle İlgili	Kurt	23.10.2004	-	Çok	2	1
18	Sistemdeki Onay Sayısı Araştırılacak	Eren	23.10.2004	-	Çok	2	1
19	Sıra Dışı Takımı İle Ürn Çeş. Bekleme Sürelerine Etkisinin Görüşülmesi	Erdoğan/ Kurt	01.11.2004	03.11.2004	Orta	2	1
20	Mbhb İle Fatura Tahs. Hakk. Görüşme	Bayraktar	28.10.2004	-	Az	2	1
21	Diğer Bankalardaki Farklı Ürünler	Eren	01.11.2004	-	Az	2	1
22	İdris Beyin Toplantıya Davet Edilmesi	Yolartıran	11.11.2004	-	Yüksek	3	1
23	Avrupa Yazılımında İşlem Akışlarına İlişkin Araştırma	Dinçer	28.10.2004	01.11.2004	Orta	2	1
24	Fatura Tahsilatlarının Programları Tamamlanma Zamanı İle İlgili Avrupa Yazılım Bölümünden Tarih Alınacak	Dinçer	04.11.2004	-	Orta	2	1
25	Toplantı Salonundaki Bilgisayara Visio Programı Yükletilecek	Kurt	01.11.2004	-	Orta	1	1
26	Sistemdeki İş Akışlarının Kim Tarafından Ve Ne Zaman Tamamlanacağı Araştırılacak	Ertuğrul	04.11.2004	-	yüksek	2	1
27	Eğitim Servisi Eğitim Politikası Hakkında Toplantıya Davet Edilecek	Kıvrak	04.11.2004	-	yüksek	3	1
28	İş Akışlarının Hazırlanmasıyla İlgili Birimlerin Toplanarak İş Akışlarının Hangi Birim Ve Ne Zaman Hazırlanacağı Konusunda Bir Karara Varması Takip Edilecek.	Ertuğrul	sürekli	-	yüksek	7	4
29	Sistemdeki Onay Sayılarının Leasingdeki İncelenenlerinin Soruşturulması	Bayraktar/ Eren	18.11.2004	-	yüksek	2	1
30	Sıra Dışı Takımının Davet Edilmesi	Erdoğan	18.11.2004	-	orta	3	1
31	Bayram Kutlaması	Kıvrak	12.11.2004	-	yüksek	4	1
32	Şube Lokalleri Konusunda Bilgilerin Toplanması	Dinçer / Kurt	04.12.2004	24.12.2004	Orta	2	1
33	Ocak Müdürler Toplantısında Sunum Yapılması	Dinçer / Kurt	20.01.2004	-	yüksek	7	3
34	Neden Analizinde Kaldıraç Noktalarının Daha İyi Tespiti İçin Düzenleme Yapılması	Dinçer/ Bayraktar / Erdoğan	27.11.2004	-	Orta	7	1

	Görevler	Kim	Ne zaman	Revize tarihi	Vizyona önceliği	Görev tipi	Görev durumu
35	Kurumdaki Yetki Devri Politikaları Ve Bunun Diğer Finans Kurumları-Bankalardaki Uygulamalarla Karşılaştırmalı Olarak Bilgi Toplanması	Yolartıran	11.12.2004	-	yüksek	2	3
36	3-4 Aralık - 11-12 Aralık Ta Su Danışmanlığın Düzenlediği Toplantıda Sunum Yapılması	Dinçer / Kıvrak	11.12.2004	-	orta	7	1
37	Bölüm Müdürleri İle Müşteri İlişkileri Departmanı Hakkında Görüşülmesi	Bayraktar / Erdoğan / Ertuğrul / Eren	09.12.2004	-	yüksek	2	1
38	Salı Günü Toplantı Salonu Ayarlanması	Kurt	14.12.2004		az	1	1
39	Eylem Planı Hazırlanması	Yolartıran/ Ertuğrul/ Dinçer	16.12.2004	18.12.2004	Orta	5	1
40	Verilmesi Gereken Davranış Eğitimin İçeriğinin Belirlenmesi	Eren	18.12.2004		yüksek	7	1
41	Eğitimin Zamanının Ve Kimlere Verileceğinin, Kim Tarafından Verileceğinin Eğitim Servisiyle Görüşülmesi	Bayraktar	18.12.2004		yüksek	7	1
42	Neden Pozisyona Uygun Personel İstihdam Edilemiyor (İK İle Görüşme)	Dinçer	18.12.2004		yüksek	2	1
43	Pazarlama & Operasyon Diyalogu Eksik (Toplantıya Katılıp, Takıma Raporlama)	Bayraktar	23.12.2004		Orta	2	1
44	Sosyal İletişim Ağı Formatı	Ertuğrul	16.12.2004		yüksek*	1	1
45	Personel Alım Süreci İle İlgili İK İle Görüşme	Yolartıran	18.12.2004		Orta	2	1
46	Bankalarda Şikayet Sistemi Nasıl Çalışıyor.	Dinçer / Eren	18.12.2004	24.12.2004	Orta	2	1
47	Her Takım Üyesi Sosyal İletişim Ağı Dosyası'na Yapılan Görüşmeleri İşleyecek.	Herkes	24.12.2004		yüksek*	1	1
48	Her Ziyarete Üzerinde SERATAK Logosu Bulunan Çikolatalı Pasta Götürülecek.	Ertuğrul			yüksek	1	3
49	Bolu Şubesi Lokali İdris Bey'le Görüşülecek	Kurt / Bayraktar	20.12.2004		Az	2	3
50	Bilim Sınavı Konusu İK İle Görüşülecek	Erdoğan	25.12.2004				1
51	Davranış Eğitiminin İçeriğinin Belirlenmesi İle İlgili Çalışma Yapılması	Herkes	25.12.2004	06.01.2004	Yüksek		1
52	Teşekkür Metni Yazılacak	Bayraktar	25.12.2004		az		1

	Görevler	Kim	Ne zaman	Revize tarihi	Vizyona önceliği	Görev tipi	Görev durumu
53	Şube Ekranlarındaki Onaylar Konusunda Veri Toplanması (Merkez Şube-Kadıköy Şube)	Kurt/Erdoğan	30.12.2004		Yüksek	2	1
54	Teminat Mektubu Ve Murabaha İşlemlerindeki Onayların Araştırılması	Ertuğrul	30.12.2004		yüksek	2	1
55	Bireysel Kredi İşlemlerindeki Onayların Araştırılması	Eren	30.12.2004		yüksek	2	1
56	Standart Ekipman ve standart Programların Temin Edilip Edilemeyeceği Konusunda Donanım Bölümüyle Görüşülmesi	Ertuğrul	30.12.2004		yüksek	2	1
57	Davranış Eğitimi Ve Masa başı Eğitim (Teknik Eğitim) Konularında Serap Hanımla Görüşülmesi	Bayraktar	30.12.2004		yüksek	2	1
58	İş Akışlarının Hazırlanmasıyla İlgili Kalite Servisinin Yaptığı Çalışmanın Ne Zaman Biteceği-Hangi Çalışmaları Yaptığı Konusunda Tayfun Beyle Görüşülmesi	Ertuğrul	30.12.2004		Yüksek	2	1
59	Sistem Geçişi Aşamalarında Sistem Geliştirmenin Hazırladığı İş Akışı Tablolarının Temini	Ertuğrul	sürekli		Yüksek	2	4
60	Müşteri İlişkileri Yapısı Nasıl Olmalı? Somut Yapı Belirlenmesi	Takım	30.12.2004		Yüksek	2	1
61	Personele Uygulanacak Öğretici/Ödüllü Quiz Örneği Getirilmesi	Ertuğrul	30.12.2004		Yüksek	2	1
62	Portalde Düşünülen Forum Uygulaması Hakkında Bilgi Alınması	Ertuğrul	30.12.2004		yüksek	2	1
63	Personele Atılacak Kısa Mesaj İçeriğinin Hazırlanması	Eren	30.12.2004		yüksek	2	1
64	Personele Atılacak Kısa Mesajların Teknik Altyapısı Hakk.Bilgi Alınması	Ertuğrul	30.12.2004		yüksek	2	1
65	Çözümüne Yönelik Kısa Vadeli Projeler Hazırlanması	Takım	11.01.2005		Yüksek	1	1
66	9 Şubeye Ait Müşteri Adreslerinin Dökümünün Alınması	Dinçer	25.01.2005		Orta	2	1
67	Davranış İle İlgili Kısa Bilgilendirme	Yolartıran/ Erdoğan	29.01.2005		Orta	7	1
68	Takımı Tanıtım Ve Sahaya İniş Kampanyası	Kurt	29.01.2005	01.02.2005	yüksek	1	1
69	Atilla Bey'e Sunum Hazırlanması	Eren	29.01.2005		yüksek	1	1

	Görevler	Kim	Ne zaman	Revize tarihi	Vizyona önceliği	Görev tipi	Görev durumu
70	Printer Satırbaşı Ayarı İle İlgili Uygulama	Ertuğrul	29.01.2005		Orta	1	1
71	Pilot Şubelere İlişkin Anket Verilerinin Grafiklendirilmesi.	Ertuğrul	29.01.2005		yüksek	1	1
72	Şube Sunumunun Hazırlanması	Eren	29.01.2005		yüksek	1	1
73	Hizmet Hikayeleri Projesinin Hazırlanması	Kurt	01.02.2005		yüksek	1	1
74	Davranış Standartları Ve Şube Mekanı İle İlgili Sunum Hazırlanması	Eren	31.01.2005		yüksek	1	1
75	Atilla Bey Ve Tayfun Bey Yarınki Toplantıya Davet Edilecek.	Yolartıran					1
76	Tüm Şubelere E-Mail Atılarak Eksik Yaka Kartlı Personel Tespit Edilip Eksiklik Giderilecek	Yolartıran	10.02.2005		yüksek	7	1
77	10 Adet Pilot Şubeye Teşekkür Mesajlarının Atılması (Her Şubeye Ayrı Ayrı)	Kıvrak	19.02.2005		yüksek	7	1
78	54 Şubeye Pop-Up Mesajlar Atılması (Sloganlar Şeklinde) (Seratak Takım Logosu Kullanılacak)	Kıvrak	19.02.2005		yüksek	7	1
79	Robot Uygulaması İle İlgili İkitelli Şubesiyle Görüşülmesi	Ertuğrul	17.02.2005	14.02.2005	yüksek	7	1
80	Robot Uygulaması İle İlgili Hayrettin Bey ile Görüşülmesi	Bayraktar/ Dinçer	17.02.2005		yüksek	7	1
81	Şubelerde Özel Gişe Uygulaması İle İlgili Hayrettin Beyle Görüşülmesi Ve Destek Alınması	Bayraktar/ Dinçer	17.02.2005		yüksek	7	1
82	Lokal Problemler Dosyası Açılması	Eren	17.02.2005		yüksek	7	1
83	Portala Checklist Tanımlanması Ve bu Checkliste Her İşlem İçin O İşlem Aşamasında Gerekli Evrakların Yazılması Uygulaması	Eren	19.02.2005	28.03.2005	yüksek	7	4
84	Şubelerden Gelen Yazılımla İlgili Taleplerin Takibi	Ertuğrul	19.02.2005		yüksek	7	1
85	Yaka Kartlarının Yeniden Basılması Ve Şubelere Gönderilmesinin Takibi	Yolartıran	19.02.2005		yüksek	7	1
86	Müzik Yayının Uygulamaya Alınmasının İşlemlerini Yürütülmesi	Dinçer	19.02.2005		yüksek	7	1

	Görevler	Kim	Ne zaman	Revize tarihi	Vizyona önceliği	Görev tipi	Görev durum
87	Bireysel Pazarlama Personellerinin Mekanının Seperatörle Ayrılması Konusunda Atilla Beyle Görüşülmesi	Bayraktar/ Yolartıran/ Kurt	19.02.2005		yüksek	7	1
88	Hizmet Hikayeler Kampanyasının Şube Bireysel Paz.cıların Bilgilendirilmesi / Öneminin Vurgulanması	Takım	19.02.2005		yüksek	7	1
89	Seperatörlerin Oluşabilecek Masraf, Ne Kadar Zamanda Yapılabileceği Konusunda Teklif Alması Görevi Verildi	Yolartıran	19.02.2005		yüksek	7	4
90	Telefon Santrali/Robot Sistemi İle İlgili Atilla Beyle Görüşülmesi	Bayraktar/ Yolartıran/ Kurt	19.02.2005		yüksek	7	1
91	Yaka Kartı Basım Makinesi(Plastik) Alımının Takibi	Yolartıran	19.02.2005		yüksek	7	4
92	Şubelere Regional Setting İle İlgili Ayrıntılı Bilgi Verilecek	Ertuğrul	24.02.2004		orta	7	1
93	Ölçümleme Tablosu Yücel Bey Tarafından Oluşturulacak.	Ertuğrul	24.02.2004		Yüksek	1	1
94	Mart Ayı Anketleri Hakkında Hayretin Beyle Görüşülmesi	Dinçer	09.03.2005		yüksek	8	1
95	Katılımcı Müşteri/Personel Kampanyası İçin Portal Desteği Hakkında YGB İle Görüşülecek.	Ertuğrul	14.03.2005		yüksek	1	1
96	Katılımcı Müşteri/Personel Kampanyasına Gelen Mailler İçin SYOB İle Görüşülecek.	Ertuğrul	14.03.2005		yüksek	1	1
97	Beyin Fırtınasındaki Role Play Davranışlarının Kaliteye Sunumu	Erdoğan	25.03.2005		yüksek	7	1
98	Ocak Şubat Dönemi Hizmet Kampanyası Sonuçlarının Portalden Toplanması	Ertuğrul	29.03.2005		yüksek	1	4
99	1. Çözümlememiş Projeler İn Toparlanması İle İlgili Doküman Hazırlanması .	Ertuğrul	29.03.2005		yüksek	1	4
100	Sunumun Yapılması	Kurt / Eren	09.04.2005		çok yüksek	1	4

EK 3: Takım Eylem Planı Örneği

NO	Kaldıraç Nedenlerimiz	Vizyona Etkisi	Muhtemel Çözümler	Sonuç Çözümler	Takım Yetkisin de mi?	Çözüm Süresi	Açıklama
1	Pozisyona uygun nitelikte personel istihdam edilemiyor.	Yüksek	işe alım süreci kısaltılmalı //				
			nitelikli elemana nitelikli ücret verilmeli	nitelikli elemana nitelikli ücret verilmeli	hayır	1 hafta	Takımoğlu / İK
			işe alımda bilim sınavı da yapılmalı	işe alımda bilim sınavı da yapılmalı	hayır	1 hafta	
			mevcut personele de eğitim/sınav uygulanmalı//				
			eğitim politikası gözden geçirilmeli//				
			davranış eğitimi verilmeli	davranış eğitimi verilmeli	evet	1 hafta	40 / 41 Nolu Görev
			prim ve mesai sistemi gözden geçirilmeli	prim sistemi değiştirilmeli	hayır		
				mesai sistemi değiştirilmeli	hayır		
			kıyafetlerin standardizasyonu sağlanabilmeli //				
			organizasyon yapısı - dikey organizasyon olmalı //				
eleman alımında birim/şb yöneticisi yetkisi artırılmalı //							
2	Süreçte-sistemde çok onay var.		süreçlerin yeniden incelenmesi ve gereksiz onayların kaldırılması	süreçlerin yeniden incelenmesi ve gereksiz onayların kaldırılması	evet	1 ay	ilgili birimlerle görüşülmesi
			Operasyonel işlemlerde şubelere yetki devri	Operasyonel işlemlerde şubelere yetki devri	hayır		
			delege sistemi işletilmeli	delege sistemi işletilmeli	evet		
3	Donanım yetersiz		standart ekipman temin edilmeli	standart ekipman temin edilmeli	evet	1 hafta	ilgili birimlerle görüşülmesi
			standart programlar yüklenmeli	standart programlar yüklenmeli	evet	1 hafta	ilgili birimlerle görüşülmesi
			ihtiyaçlara yönelik ekipman uygun tedarikçiden temin edilmeli	ihtiyaca yönelik ekipman uygun tedarikçiden temin edilmeli	hayır		

NO	Kaldıraç Nedenlerimiz	Vizyona Etkisi	Muhtemel Çözümler	Sonuç Çözümler	Takım Yetkisin de mi?	Çözüm Süresi	Açıklama
4	Yazılım birimi taleplere yetişemiyor		eleman sayısı artırılmalı				
			proje yönetimine gereken özen gösterilmeli				
			yazılım süreci gözden geçirilmeli	yazılım süreci belirlenmeli	evet		
			yazılım bölümü organizasyon yapısı tek merkezde toplanmalı	yazılım bölümü organizasyon yapısı tek merkezde toplanmalı	hayır		
			yazılım bölümünün bütün birimleri aynı lokasyonda çalışmalı, açık ofis sistemiyle çalışmalı	yazılım bölümünün bütün birimleri aynı lokasyonda çalışmalı, açık ofis sistemiyle çalışmalı	evet		
5	Davranış eğitimi yetersiz. Teknik eğitim yetersiz		davranış eğitimlerinin bir an önce başlatılması	davranış eğitimlerinin bir an önce başlatılması	evet	1 hafta	Serap hnm.la görüşme
			teknik eğitimlerin yapısı verimi göz önüne alınarak iyileştirilmesi.	teknik eğitimlerin yapısı verimi göz önüne alınarak iyileştirilmesi.	evet	1 hafta	Serap hnm.la görüşme
6	Yetişmiş eleman kaybı çok		ücret politikası gözden geçirilmeli	ücret politikası iyileştirilmeli	hayır		
			İç müşteri memnuniyetine yönelik anket yapılması //		hayır		
			performans ve terfi sistemi gözden geçirilmeli	performans ve terfi sistemi gözden geçirilmeli	hayır		
7	Bankacılık paketi iş akışları net değil		ilgili birimlerle toplantı yapıldı. Akışlar Avrupa Yazılım tarafından hazırlanacak.	ilgili birimlerle toplantı yapıldı. Akışlar Avrupa Yazılım tarafından hazırlanacak.	evet	1 ay	Tayfun Beyle görüşülecek
8	Bölmeler arası iletişim eksikliği var						
9	süreçler ve iş akışları revize değil		ilgili birimlerle toplantı yapıldı. Akışlar Avrupa Yazılım tarafından hazırlanacak.	ilgili birimlerle toplantı yapıldı. Akışlar Avrupa Yazılım tarafından hazırlanacak.	evet	2 ay	
			portalde düzenleme yapılarak süreçlerin yayımı ve okunması sağlanacak //	portalde düzenleme yapılarak süreçlerin yayımı ve okunması sağlanacak	hayır		Kalite servisi bu kapsamda çalışma yapıyor.

NO	Kaldıraç Nedenlerimiz	Vizyona Etkisi	Muhtemel Çözümler	Sonuç Çözümler	Takım Yetkisin de mi?	Çözüm Süresi	Açıklama
10	Proje yönetimi yetersiz		uygulama kararı alınmadan önce muhatapların fikri alınmalı ve değerlendirilmeli	uygulama kararı alınmadan önce muhatapların fikri alınmalı	hayır		
			alınan karar muhataplara zamanında duyurulmalı	alınan karar muhataplara zamanında duyurulmalı	hayır		
			muhatapların duyurulan kararları okuyup bilgi edinmesi sağlanmalı	muhatapların duyurulan kararları okuyup bilgi edinmesi sağlanmalı	hayır		
			teknik ve operasyonel altyapı göz önünde bulundurularak proje üretilmeli.	teknik ve operasyonel altyapı göz önünde bulundurularak proje üretilmeli.	hayır		
11	Maaşlar yetersiz		maaşlarda kıdem sistemi uygulanmalı	maaşlarda kıdem sistemi uygulanmalı	hayır		
			dil tazminatı getr.	dil tazminatı getr.	hayır		
			iş güclüğü dikkate alınmalı	iş güclüğü dikkate alınmalı	hayır		
			maaşlar personel yetkinliğine göre verilmeli	maaşlar personel yetkinliğine göre verilmeli	hayır		
			imza tazminatı	imza tazminatı	hayır		
12	Müşteri dilek ve şikayetleri takip edilemiyor		müşteri ilişkilerinin takibiyle ilgili yapılanmaya gidilmeli		evet	1 hafta	hazırlanan taslak üzerinden yapı netleştirilecek.
13	Personel güler yüzlü değil		davranış eğitimi // 11. Madde	davranış eğitimi 11. Madde	evet		
					hayır		
14 -	Personel ürünü tanımıyor		ürün bilgisi eğitimi verilmeli	ürün bilgisi eğitimi verilmeli	evet	1 hafta	Serap hnm.la görüşme
			öğretici quizler yapılmalı, personel arasında yarışma ortamı oluşt.(ödül verilmeli)	öğretici quizler yapılmalı, personel arasında yarışma ortamı oluşt.(ödül verilmeli)	evet	2 hafta	taslak hazırlanacak
			özet bilgi verecek katalog, broşür hazırlanmalı	özet bilgi verecek katalog, broşür hazırlanmalı	evet		
			personel arasındaki etkileşim artırılmalı	personel arasındaki etkileşim artırılmalı	evet	1 hafta	şu an yapılan Forum hakkın. bilgi alınacak.
			tüm personele hatırlatma/ksa bilgilendirme mesajları atılmalı	tüm personele hatırlatma/ksa bilgilendirme mesajları atılmalı	evet	2 hafta	örnek formatın hazırlanması

EK 4: Odaklanma Noktaları Örneği

No	Kaldıraç Nedenlerimiz
1	Pozisyona uygun nitelikte personel istihdamı yok
2	Proje yönetimi yetersiz
3	Süreçte - sistemde çok onay var
4	Müşteri dilek ve şikayetleri takip edilemiyor
5	Bankacılık paketi iş akışları net değil, revize değil.

EK 6: Toplantı Devam Çizelgesi Örneği

Toplantı Tarihi	LİDER/TIMER	YAZICI	KOÇLAR	SPONSOR	Kurt	Kıvrak	Erdoğan	Dinçer	Eren	Yolartıran	Bayraktar	Ertuğrul
07.10.2004	Dinçer/Tozkopar	Kurt	Yok	Kaplan	var	var	var	var	var	var	var	yok-e
09.10.2004	Yolartıran/Kıvrak	Eren	Özmaden	Sayın	var	var	var	var	var	var	var	var
14.10.2004	Tozkopar/Ertuğrul	Yolartıran	Yok	Yok	var	var	var	yok-e	var	var	var	var
16.10.2004	Kurt/Erdoğan	Bayraktar	Özmaden	Yok	var	var	var	yok-e	var	var	var	yok-e
21.10.2004	Bayraktar/Ertuğrul	Erdoğan	Özmaden	Yok	var	var	var	yok-e	var	var	var	var
23.10.2004	Kıvrak/Kurt	Dinçer	Özmaden	Sayın/ Kaplan	var	var	var	var	var	yok-e	var	yok-e
28.10.2004	Erdoğan/Eren	Kıvrak	Yok	Yok	var	var	var	var	yok-e	yok-e	var	var
01.11.2004	Eren/Yolartıran	Tozkopar	Özmaden	Yok	var	var	var	var	var	var	var	var
04.11.2004	Bayraktar/Kurt	Ertuğrul	Yok	Yok	var	var	var	var	var	var	var	var
06.11.2004	Dinçer/Kıvrak	Yolartıran	Özmaden	Sayın	var	yok	var	var	var	var	var	var
11.11.2004	Yolartıran/Ertuğrul	Bayraktar	Özmaden	Yok	var	var	var	var	var	var	var	var
13.11.2004	<i>Tozkopar/Erdoğan</i>	<i>Dinçer</i>	<i>İptal</i>	<i>İptal</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>
18.11.2004	Kurt/Bayraktar	Erdoğan	Özmaden	Yok	var	var	var	var	var	var	var	yok-e
20.11.2004	Kıvrak/Dinçer	Ertuğrul	Özmaden	Kaplan	var	var	var	yok-e	var	var	var	yok-e
25.11.2004	Ertuğrul/Eren	Kıvrak		Yok	var	var	var	var	var	var	var	yok-e
27.11.2004	Erdoğan/Kurt	Tozkopar		Yok	var	var	var	var	var	var	var	var
02.12.2004	Eren/Tozkopar	Kurt		Yok	var	var	var	var	var	var	yok	var
04.12.2004	<i>Bayraktar/Yolartıran</i>	<i>Eren</i>	<i>İptal</i>	<i>İptal</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>
09.12.2004	Dinçer/Ertuğrul	Bayraktar	Özmaden	Yok	var	yok	var	yok	var	var	var	var
14.12.2004	Yolartıran/Erdoğan	Dinçer	Özmaden	Yok	yok-e	var	var	var	var	var	var	var
16.12.2004	Kurt/Bayraktar	Erdoğan	Özmaden	Yok	yok-e	var	var	var	var	var	var	var

Toplantı Tarihi	LİDER/TIMER	YAZICI	KOÇLAR	SPONSOR	Kurt	Kıvrak	Erdoğan	Diğer	Eren	Yolartıran	Bayraktar	Ertuğrul
18.12.2004	Kıvrak/Diğer	Ertuğrul	Özmaden	Yok	var	yok	var	var	var	var	yok	var
23.12.2004	Ertuğrul/Eren	Yolartıran	Özmaden	Yok	var	var	var	var	var	var	var	yok-e
25.12.2004	Erdoğan/Yolartıran	Eren	Yok	Yok	yok-e	var	yok-e	yok	var	var	var	var
30.12.2004	Eren/Ertuğrul	Bayraktar	Özmaden	Yok	var	var	var	var	var	var		
01.01.2005			<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>	<i>İPTAL</i>
06.01.2005	Diğer/Kurt	Kurt	Özmaden	Sayın	var	yok	var	yok	var	var	yok	var
08.01.2005	Bayraktar/Kıvrak	Diğer	Özmaden	Yok	var	var	var	var	var	var	var	var
11.01.2005	Diğer	Bayraktar	Özmaden	Yok	var	var	var	var	var	var	var	yok-e
13.01.2005	Kurt/Yolartıran	Erdoğan	Özmaden	Yok	var	yok	var	var	var	var	var	var
15.01.2005	Ertuğrul/Eren	Kurt	Özmaden	Kaplan	var	yok	yok-e	var	yok-e	var	var	var
27.01.2005	Erdoğan/Kıvrak	Yolartıran	Özmaden	Kurama	var	var	var	var	var	var	var	var
29.01.2005	Ertuğrul/Eren	Eren	Yok	Yok	var	var	yok-e	var	var	var	var	var
09.02.2005	Diğer/Kurt	Ertuğrul	Özmaden	Yok	var	var	var	yok	var	var	var	var
10.02.2005	Bayraktar/Kıvrak	Kurt	Özmaden	Kaplan /Kurama	var	var	var	var	var	var	var	var
12.02.2005	Kurt	Eren	Özmaden	Kaplan	var	e-yok	var	var	var	var	var	var
17.02.2005	Yolartıran	Mehmet Erdoğan	Özmaden		yok-e	e-yok	var	var	var	var	var	var
02.03.2005	Diğer / Erdoğan	Eren	Özmaden		yok-e	var	var	var	var	var	var	var
17.03.2005	Eren				var		var		var	var	var	

EK 7: Toplantı Tutanağı Örneği-1

Toplantı Tarihi	: 09 Ekim 2004
Toplantı Saati	: 09.00/14.00
Toplantı Yeri	: Yönetim Kurulu Toplantı Salonu
Katılanlar	: Dinçer Bayraktar Yolartıran Eren Kıvrak Erdoğan Kurt Kaplan Tozkopar Ertuğrul
Toplantı Başkanı	: Yolartıran
Zaman Tutucu	: Kıvrak
Yazıcı	: Eren
Koç	: Özmaden
Sponsor	: Sayın

TOPLANTIDA GÖRÜŞÜLEN KONULAR VE ALINAN KARARLAR:

- 1) Takım hizalanma çizelgesindeki görevler kontrol edildi, 6 no.lu görev Yolartıran tarafından tamamlandı.
- 2) Takım koçları vizyon.zaman yönetimi, toplantı tutanakları konularında genel hatırlatmalarda bulundular:
 - Rapor/tutanak içeriklerine dikkat! Raporlar net ve özet hazırlanmalı, her okuyan anlamalı
 - Kal-der deki çalışmaya katılacak kişi belirlenecek ?
 - Sübjektif kriterleri veri kabul etmeyin. Dışardan yaptırılan çalışmalar veri kabul edilir.
 - Çözüme yönelik şu aşamada tartışma yapmayın.
 - Şube/bölüm personeliyle vizyonumuz üzerine konuşuldu mu?
 - Vizyonda mutlaka yüzde olmalı.
- 3) Sponsor Sayın toplantımıza katıldı ve fikirlerini bizimle paylaştı. Müşteri memnuniyetinde iletişim ve ilişkilerin esas olduğunu ve en önemli nokta olduğunu ifade etti.

- 4) Takım üyelerinin Müşteri Memnuniyeti kavramından ne anladığı hakkında Beyin fırtınası yapıldı ve elde edilen verilerin puanlaması yapılarak kavramların öncelik sıralaması belirlendi.
- 5) Kavramların özüne inilerek müşteri memnuniyetini etkileyen gereken 7 temel nokta belirlendi;
 - Müşteri şikayetleri
 - Hizmet lokalleri
 - Hizmet hızı
 - Rekabetçi maliyetler/fiyatlar
 - Sunum standartları
 - Ürün çeşitliliği
 - Ürün Standartları
- 6) Bu kavramlardan rekabetçi maliyetler/fiyatlar konusunda ustalıkli tartışma yapıldı. Kurumumuzda ürün fiyatların belirlenmesindeki kriterler ve maliyetlerin hesaplanması ile ilgili daha önceden bir çalışma yapıldığı için göz önüne alındı ve şu aşamada bu konuyu ele almanın diğer konularda yoğunlaşma derecesine azaltabileceği de düşünülerek bu konunun ele alınmaması gerektiğinde birleşildi.
- 7) Vizyonumuz belirlendi. Müşteri memnuniyetinin % de kaç oranında artırılacağı konusunda Beyin fırtınası yapıldı ve ustalıkli tartışıldı. Vizyonun belirlenmesiyle 1 no.lu görev tamamlanmış oldu.
- 8) Yapılacak olan anketle ilgili Beyin fırtınası yapıldı ve ana kriterler belirlendi.
- 9) Takım Vizyonunun/adının/değerlerinin duyurulması hakkındaki 10 nolu görev Eren'e verildi.

EK 8: Toplantı Tutanağı Örneği-2

Toplantı Tarihi	: 13.01.05
Toplantı Saati	: 08:45/11:00
Toplantı Yeri	: Kuzey Toplantı Salonu
Katılanlar	: Erdoğan Kurt Yolartıran Diñcer Eren Bayraktar Ertuğrul Kıvrak
Toplantı Başkanı	: Kurt
Zaman Tutucu	: Yolartıran
Yazıcı	: Erdoğan
Koç	: Özmaden
Sponsor	: -

TOPLANTIDA GÖRÜŞÜLEN KONULAR VE ALINAN KARARLAR:

- 1) Takım üyelerine nasıl oldukları soruldu.
- 2) Yeterli sayının sağlanması üzerine toplantıya başlandı.
- 3) Bayraktar'ın fotoğrafla ilgili projesi görüşüldü.
- 4) Yolartıran'ın yetki devri ve maaşlarla ilgili projesi görüşüldü.
- 5) Ertuğrul'un yazılım süreci, yazılım bölümünün tek çatı altında birleştirilmesi ile ilgili projesi görüşüldü. Yazıcılardaki sorunun mevcut yazıcılar ile halledilmesi ve şubelerde bilgi işlem den anlayan yada yetiştirilebilecek elemanların sağlanması ile ilgili projesi görüşüldü. Kullanıcı Pc ve Terminallerine uzaktan erişim imkanının Uygulama Destek birimine tanınması ile ilgili düşünceleri görüşüldü. Uygulama destek servisine database erişim hakkı ve güncelleme yetkisinin verilmesi ile ilgili fikirleri görüşüldü. Ertuğrul'un son projesi olan Family Koleji projesi görüşüldü.
- 6) Koçumuz pilot uygulamalar ve kampanyalarla ilgili nasıl bir yol çizmemiz gerektiği konusunda görüşlerini belirtti.
- 7) Toplantının verimliliği ile ilgili görüşme yapıldı ve toplantı sonuçlandırıldı.

EK 9: Toplantı Tutanağı Örneği-3

Toplantı Tarihi	: 17.02.05
Toplantı Saati	: 09:00/11:00
Toplantı Yeri	: Kuzey Toplantı Salonu
Katılanlar	: Eren Yolartıran Bayraktar Dinçer Erdoğan Ertuğrul
Toplantı Başkanı	: Yolartıran
Zaman Tutucu	: Yolartıran
Yazıcı	: Erdoğan
Koç	: Özmeden
Sponsor	:
Misafir	:

TOPLANTIDA GÖRÜŞÜLEN KONULAR VE ALINAN KARARLAR:

- 1) Toplantı yeter sayısının sağlanması üzerine toplantı başladı.
- 2) Takım üyelerine nasıl oldukları soruldu.
- 3) Takım hizalanma çizelgesinin gözden geçirilmesine karar verildi.
- 4) Otomatik santral ile ilgili İkitelli Şubesindeki problemle ilgili santral numaralarında değişikliğe gidilmesi aynı zamanda kurumda şubelerin telefon numaralarında standardın sağlanması gerektiği görüşüldü. (İkitelli şube uygulaması adı altında kayıtlı)
- 5) Takım hizalanma çizelgesindeki görevlerin takip edilerek en kısa sürede tamamlanmasına karar verildi.
- 6) Takım çalışmalarının ve projelerinin çoğunlukla tamamlandığı ve uygulamaya konulduğu, ancak sonuçları alma noktasında Şubat ayında iyiye doğru bir gidiş beklendiği, tam sonucun büyük oranda Mart ayı sonu itibariyle alınacağı ifade edildi. Bu nedenle takım çalışmalarının Mart ayı sonuna kadar uzatılması kararı oy birliği ile alındı.
- 7) Görevler:
 - a. Anlatmak istiyorum, paylaşmak istiyorum kampanyası: Dinçer –Kurt
 - b. Separatör: Yolartıran –Ertuğrul

- c. Otomatik Santral: Bayraktar
- d. M¼zik Yayını: Dinçer
- e. Yaka Kartı: Yolartıran
- f. Portal Check List Uygulaması: Eren
- g. Portalde Evrak Tanımlarının Kontrol¼: Eren
- h. Portal Pop Up mesajı: Kıvrak
- i. Ekran Kısa Yollarının T¼m Şubelere G¼nderilmesi: Ertuğrul
- j. Pilot Şubelerin yazılımla ilgili talepleri: Ertuğrul
- k. Pilot Şubelerin talepleri : Seratak

8) Takım üyeleri görevlerine odaklanarak toplantıyı tamamladı

EK 10: Sosyal İlişki Ağı Örneği

