

**EVİRİM ÇALKAVUR**  
**ÖĞRENEN**  
**ORGANİZASYON**  
**YOLCULUĞU**  
**Bir Başarı Öyküsü**



Remzi Kitabevi

## EVİRİM ÇALKAVUR

Global Society for Organizational Learning bünyesinde, “Türkiye Organizasyonel Öğrenme Topluluğu” uluslararası koordinatörüdür. Nick Zeniuk ve Fred Simon’un Ford’daki deneyimlerine dayanarak, geliştirmiş oldukları “Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı” programını Türkiye’de uygulamıştır. Mısır’da, MDI ve Learning Circle işbirliği ile planlanan Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı Kapasite Geliştirme programını yürütmüştür “Executives Champion Workshop”ta Peter Senge’yle birlikte eğitimci olarak görev almıştır. Çin 1. Uluslararası Öğrenen Organizasyon Sempozyumu’na Peter Senge, Nick Zeniuk, Goran Carsteadt, Dennis Sandow ve Greg Martin ile birlikte konuşmacı olarak katılmıştır. Şili’de Humberto Maturana ve Ximena Davilla’nın “Biology of Human Matrix and Biology of Love” programına katılmıştır. 2003 yılı Şubat ayında Malezya’da Peter Senge ile birlikte “Öğrenen Bir Organizasyon İnşa Etmek” adlı konferansı vermiştir. 2004-2005 yıllarında Malezya’da Mayban Fortis firması ile çalışmıştır. 2005 yılında Çin’de “Öğrenen Organizasyon Danışman Koç” semineri vermiştir. Öğrenen Organizasyon çalışmalarından elde ettiği deneyimlerle “Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları” programını geliştirmiştir. Halen Türkiye’de farklı şirket ve kurumlarda “Öğrenen Organizasyon” çalışmaları yürütmektedir. 1969 doğumlu olan Evrim Çalkavur, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü mezunudur.

**Evrin alkavur**

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON YOLCULUĞU**

**Bir Başarı Öyküsü**



Remzi Kitabevi

**Künye**

Öğrenen Organizasyon Yolculuğu / Evrim Çalkavur

Her hakkı saklıdır. Bu yapının aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Editör: Yasemin Aktaş

Kapak: Ömer Erduran

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez, E3-14, 34337 Etiler-İstanbul

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

[www.remzi.com.tr](http://www.remzi.com.tr) [post@remzi.com.tr](mailto:post@remzi.com.tr)

*“Sevgili babam, arkadaşım Çağlar Çalkavur’un anısına...”*

# Önsöz

Hayatın her alanında olduğu gibi, işyerinde de mutlaka değişik sorunlar oluşur ve onların çözümü gerekir. Bu sorunlar çözülmez ve birbiri üstüne binerse verim ve çalışan memnuniyeti düşer.

Çalışanlara sorunlarını nasıl çözeceklerini birileri mi söylesin, yoksa çalışanlar sorunlarını nasıl çözeceklerini kendileri mi öğrensinler?

Bir sohbet içinde Erol Erduran, “Herkes öğrenmeyi seviyor, ama öğretilmesinden hoşlanmıyor,” demişti. Arkadaş sohbetinde söylenivermiş bu söz, insanla ilgili gözden kaçırılmaması gereken bir gerçeği ifade ettiği için, beni çok etkilemişti.

Örneğin; oyun oynarken öğrenen çocukların coşkusuyla sınıfta ders dinleyen öğrencilerin sıkıntısını karşılaştırın.

Bir eğitim sistemi, insanın gelişmesini hedefliyor, onu güçlü ve yetişkin biri olarak gerçekten yaşama hazırlamak istiyorsa, öğretmek yerine öğrenme ortamı hazırlamaya önem verir. “İnsanların öğrenmeyi sevdiği, ama öğretilmesinden hoşlanmadığı” gerçeği, eğitim felsefesinin temeli olmalı.

Yaşam, doğası gereği sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi gerekli kılar. Öğrenmek ve gelişmek bir lüks değil, zorunluluktur. Coşkulu, üretici ve verimli insanları yönetenler, çalışanlarına öğretmek yerine öğrenme olanağı sunanlardır.

Bu kitap, çalışanların sorunlarını çözerek kendilerine verimli ve coşkulu çalışma ortamlarını nasıl oluşturulabileceğini anlatıyor.

Verimli ve coşkulu çalışma ortamını çalışanlar nasıl oluşturacaklar?

İşyerinde “öğrenen Organizasyon” sistemini uygulayarak.

“Öğrenen Organizasyon” yaklaşımı uluslararası üne kavuşmuş, felsefi ve bilimsel temelleri iyi irdelenmiş bir sistemdir. ABD, Avrupa ülkeleri, Malezya, Çin ve Türkiye’nin de içinde olduğu birçok ülkede uygulanmış ve her bir uygulamada başarılı sonuçlar alınmıştır.

Bu uygulamalarda başarının ölçütü nedir?

1. İşyerinin kârlılığı;
2. Çalışanın memnuniyeti ve verimi.

İşinden usanmış ve sıkılmış insanların çalıştığı birçok işyerinde “Öğrenen Organizasyon” uygulaması yeni ufuklar açacaktır.

“Öğrenen organizasyon” uygulamalarını, bilimsel düşünceyle kurumlarını yönetmek isteyen eğitim ve iş liderlerine içtenlikle öneriyorum.

*Doğan Cüceloğlu*

# Başlarken

Öğrenen Organizasyon'larla tanışmam 1994 yılında Peter Senge'nin *Beşinci Disiplin* kitabını okumamla gerçekleşti. İlerleyen yıllar içerisinde Öğrenen Organizasyon'la ilgili seminerlere katıldım, bu konuda yazılmış pek çok makale ve kitap okudum.

Peter Senge'yle tanışmam ise 1998 yılında bir konferans vermek üzere Türkiye'ye geldiğinde oldu. Tanıştıktan sonra farklı zamanlarda ve ülkelerde tekrar bir araya geldik. Peter Senge sevgisi ve alçakgönüllülüğüyle, özellikle de okullar ve “sürdürülebilir (sustainable) bir yaşam bilinciyle” ilgili çalışmalarıyla en büyük ilham kaynağım oldu.

Peter Senge'yle tanışmamı izleyen süreçte Öğrenen Organizasyon disiplinlerini somut projelerle yaşama geçiren takımlara koçluk yapmaya başladım. Takımlarla çalışmak, bu kitapta paylaştığım pek çok şeyi öğrenmeme ve başarılı sonuçlar alınmasına katkı sağlayan süreç ve uygulama yöntemlerini geliştirmeme yardımcı oldu.

Bu çalışmalarda öğrendiklerimi ve deneyimlerimi paylaşacağım bir kitap yazmayı uzun zamandır istiyordum. Doğan Cüceloğlu, eşi Yıldız Hacıevliyagil ve Yavuz Durmuş'la yediğimiz bir yemek, kitabımı yazmaya başlamamda yönlendirici oldu. Sevgili Doğan Cüceloğlu'nun kitap yazma deneyimi, bundan aldığı zevk ve bu işi benim de yapabileceğime olan inancı bana enerji verdi.

Kitabın kahramanları, farklı kurumlarda çalışan farklı özelliklerdeki kişiliklerin bir araya gelmesiyle oluştu, yaşanan sorunlar da öyle... Burada geçen konuşmalar ya da benzerleri farklı zamanlarda farklı yerlerde yapıldı.

“Öğrenen Organizasyon”un ne olduğu ve ne anlama geldiği konusunun pek çok kişi için net olmadığını gözlemliyorum. Bu kitabı yazmaktaki amacım, Öğrenen Organizasyon kavram ve araçlarını tanıtmamın yanında, nasıl kullanıldıklarını ve ortaya çıkan sonuçları paylaşmak.

Herkesin birbirini, her olayın bir diğer olayı etkilediği dünyamızda, anlamlı, doyumlu ve sürdürülebilir bir yaşam için Öğrenen Bireyler, Öğrenen Organizasyonlar, Öğrenen Okullar, Öğrenen Şehirler, Öğrenen Ülkeler olmak bir zorunluluk haline geliyor. Geleceğimizi birlikte şekillendirebilmek için birbirimizi anlamak, birlikte öğrenmek, düşünmek, çalışmak ve ortak geleceğimizin sorumluluğunu üstlenmek durumundayız.

Bu noktada Öğrenen Organizasyon'un benim için ne anlama geldiğini paylaşmak istiyorum. Öğrenen Organizasyon olmak, hiçbir zaman bitmeyen bir yolculuktur. Yaşamı, getirdiği belirsizlik ve sürprizlerle birlikte kabul etmeyi, kolektif akıl oluşturarak varolmayı, hedeflerimiz ve değerlerimiz doğrultusunda ilerleyebilmeyi sağlayacak, yaşadığımız sürece bizimle olacak bir yaklaşımdır.

Öğrenen Organizasyon içimizdeki öğrencidir, çocuktur, inançtır, hayal gücüdür, umut etmektir, vazgeçmemektir, paylaşmaktır, güvenmektir, sevgidir, dostluktur, sonuç almaktır, yaşamı olumlunun üzerine inşa etmektir, gizli potansiyeli ortaya çıkartmaktır. Bizzat varolamaz.

*Öğrenen Organizasyon Yolculuğu* kitabını zevkle okumanız dileğiyle...

*Evrin Çalkavur*

# Dünya-Dünya'da Bir Şehir -Şehir'de Bir Firma

## DÜNYA

Dünya bir karmaşa içindeydi. Bu öyle bir karmaşaydı ki, insanlar bu karmaşanın farkına varacak zaman bile bulamıyorlardı. Yaşamı sağlayan kaynaklar hızla tükeniyordu. Diğer canlılara yaşam olanağı tanımamanın sonucunda, insanoğlu kendi yaşam olanaklarını da yok ediyordu.

Herkes koşturuyordu. Daha çok şeye sahip olmak için daha çok çalışıyordu, konuşmaya, sohbete, zamanları yoktu. Arkadaşların yerini bilgisayarlar almıştı. Kitapçılar kapanmıştı. Kimse okumuyor, hayal kurmuyor ve sevmiyordu. İnsanlar içine düştükleri yalnızlığı daha çok şeye sahip olma hırsıyla gidermeye çalışıyorlardı.

Gençler yalnızlıklarını marka kıyafetlerde, uyuşturucuda, içkide, bilgisayar oyunlarında veya gürültülü partilerde gidermeye çalışırken, ebeveynleri onları gelecekte daha çok şeye sahip olmaları için çok çalışmaya, en iyi okullarda okumaları için yaşlılarından daha başarılı olmaya şartlandırıyorlardı. Oyun oynamak, ders kitapları dışındaki kitapları okumak bir suçtu, başarılı olmak için çalışmaya ayrılması gereken zaman, arkadaşlarla oyun oynamak veya sevdikleri kitapları okumak gibi gereksiz uğraşlarla harcanmazdı. Arkadaş ve romanlar karın doyurmazdı. Çocuklar diğerlerinden daha başarılı olarak kendi çıkarlarını gözetecek şekilde yetişmeliydiler.

İnsanlar böyle bir koşturmaca içinde âdeta robot gibi, hissetmeden yaşarken diğer canlılar da var olabilmeye mücadelesi içindeydi. Çünkü insanın daha fazlaya sahip olma hırsı, diğer canlıların yaşam alan ve olanaklarını yok ediyordu.

Yaşlı gezegen ise insanın, kendini ve diğer canlıları felakete götüreceği bu yaşam şeklini bir an önce sorgulamaya başlamasını, çok daha büyük kayıplar ve acılar yaşanmadan, barışçıl, tüm yaşamlara saygılı, türlerin birbirlerine olan gereksiniminin bilincinde olan bir yaşam kurabilmesini diliyordu.

## DÜNYA'DA BİR ŞEHİR

Diğer büyük şehirler gibiydi. Artık bütün şehirler birbirine benziyordu. Aynı büyük binalar, aynı hızlı yiyecek restoranları, aynı mağazalar, aynı hızla koşturan insanlar, aynı korku, kaygı ve yalnızlık... Doğada tükenen farklı canlı türleri gibi, farklı kültürler, farklı diller, farklı mimari yapılar, farklı yemekler de hızla ortadan kalkıyordu.

## ŞEHİR'DE BİR FİRMA

Diğer işletmeler gibi Firma da büyümek, kâr etmek ve varlığını sürdürmek için uğraşıyordu. Hayat kolaylaşmak yerine zorlaşıyordu. Rekabet acımasızdı. Çalışanlar gergin, kaygılı; yöneticiler endişeliydi. Çalışmanın, birlikte üretmenin zevkini alamıyorlardı. Birbirlerine güvenmiyorlardı. Gelecek kaygısı her şeye hâkimdi.



# FİRMA'DA SIRADAN BİR PAZARTESİ

Asık yüzlü insanları taşıyan servisler sırayla kapıya yanaşıyorlardı. Mutsuz görünüşlü servis şoförleri mutsuz görünüşlü yolcularının inerken “iyi günler” dilemediğinin farkında bile değillerdi. Kafalarda “dayanılması gereken bir pazartesi ve atlatılması gereken bir hafta daha,” düşüncesi vardı.

Her pazartesi sabahı olduğu gibi, Firma koordinasyon toplantısı başladı. Herkesin önünde çayı, kahvesi, gözler notlarda, yüzler asıktı. Sorunlar ciddiye.

Genel müdür satışlardaki düşüş konusuyla gündemi açtı.

Satış müdürü aceleyle yeterli pazarlama desteği alamadıklarını, rakiplerinin reklam yaptığı bu piyasada bu kadar az reklamla satış yapmanın zorluğunu anlattı. Ayrıca üretim maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle fiyatta rekabet edemediklerini söyledi. Pazarlama müdürü söze karışıp eldeki kısıtlı pazarlama bütçesinin nasıl harcanacağına satış müdürüyle birlikte karar verdiklerini, satış müdürünün reklamı azaltıp promosyonları artırmayı önerdiğini açıklarken, üretim müdürü, satış ekibinin çabasının yetersizliğinden, parça parça verilen farklı özelliklerde küçük siparişler nedeniyle düşük kapasiteyle çalıştıklarından, bu koşullarda maliyetleri düşürmenin imkânsız olduğundan yakınmaya başladı.

Ortam gergindi. Herkes aynı anda konuşuyordu. Aynı firmada çalışan takım arkadaşları gibi değillerdi. Bir çıkar yol bulamamanın, kaygının ve endişenin ilişkiler üzerindeki etkileri yıkıcı oluyordu.

## GENEL MÜDÜR'ÜN ODASI

Sekreteri bir çocuğun kendisini görmek istediğini haber verdiğinde Genel Müdür Öner elindeki raporlara bakıyordu. Çocukları seviyor, onlar için üzülüyordu. Çocukluklarını kendisinin yaşadığı gibi yaşayamadıkları için üzülüyordu. Dershane, özel ders ve okul arasında geçen yaşamlarına, küçük yaşta içine düştükleri gelecek kaygısına, bilgisayar ve televizyon bağımlılıkları nedeniyle yitirdikleri arkadaşlıklarına, oyunculuklarına ve hayal güçlerine üzülüyordu.

Çocuklara olan sevgisi bilindiği için bir çocuğun ziyareti onu pek de şaşırtmadı. Daha önce de çalışanların çocuklarından burs ya da bilgisayar almak için yardımını isteyenler olmuştu. “*Nasıl bu raporlara bakarak şirketin içinde bulunduğu sorunların altından kalkamayacağım, belki bir küçüğe yardımım dokunur,*” diye düşünerek sekreterine çocuğu içeri almasını söyledi.

İçeriye 10-12 yaşlarında bir erkek çocuğu girdi. Ufak tefek, beyaz tenli, siyah saçlı, iri siyah gözlü bir çocuktü bu. Bakışları duru ve kaygısızdı. Sanki insanın yüreğine bakıyor gibiydi. Lacivert bir pantolonla beyaz bir tişört giymişti. Kıyafeti bu yaştaki çocukların çok düşkün olduğu markalardan değildi, ancak temiz ve bakımlıydı.

“Benim adım Çağlar,” dedi.

Öner’in içi ısındı, yüreğini kemiren sorunlar kısa bir süre için de olsa geride kaldı.

“Ben de Öner,” diye karşılık verdi.

Çağlar’a masasının karşısındaki koltuğu gösterip kendisi de diğer koltuğa oturdu. Sehpanın

üzerindeki şekerlemelerden ikram etti, bir tane de kendisine aldı.

“Evet Çağlar, sana nasıl yardımcı olabilirim? diye sordu.

Çağlar, Öner’in gözlerinin içine baktı, gülümsedi. Biraz tereddütlüydü, nereden başlayacağını bilemiyordu.

“Bizim bir vizyonumuz var,” dedi.

Öner şaşırıldı. “Vizyonunuz mu?” diye tekrarladı.

10-12 yaşlarında bir çocuk için vizyon kelimesi ne ifade edebilirdi ki? Pek çok yetişkin için bile bir şey ifade etmiyordu. Yıllar önce bir danışmanın yardımıyla yazıp duvara astıkları vizyon bildirimini düşündü, içeriğini hatırlamakta zorlanıyordu. Şaşkınlığını gizlemeye çalışarak, “Seni dinliyorum Çağlar,” dedi.

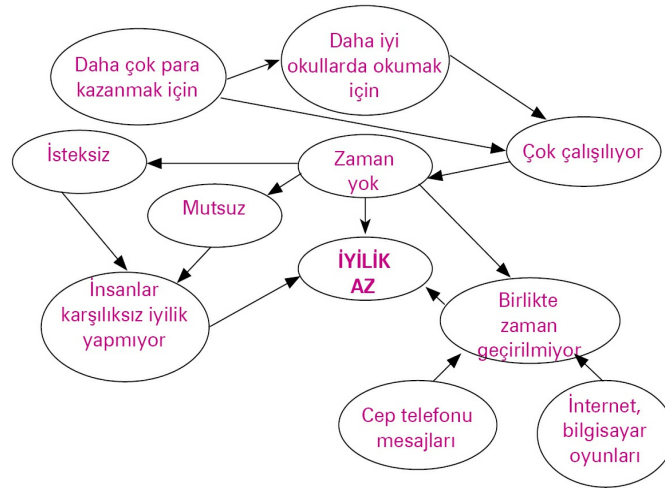
Çağlar açıklamaya başladı:

“Dünya’nın iyiliklerle dolu bir gezegen olmasını istiyoruz. Öyle ki, bir gün yok olsa bile diğer gezegenlerdeki canlılar, Dünya iyiliklerle dolu bir yerdi diyerek Dünya’yı örnek alsınlar.”

Öner’in şaşkınlığı iyice artıyordu. Bu çocuk neler söylüyordu böyle. Çağlar konuşmaya devam etti:

“Biz yedi kişiyiz. Vizyonumuza ulaşmak için önce iyiliğin neden az olduğunu anlamamız gerektiğine karar verdik ve şunları bulduk,” diyerek üzerinde birtakım şekillerin çizili olduğu bir kâğıt çıkarttı.

Çağlar’ın elindeki kâğıdın ortasında iyilik az yazıyordu, etrafına ona oklarla bağlanmış nedenler çizilmişti. (Şekil 1)



Şekil 1: İyilik Damlacıkları'nın Neden Analizi.

Öner ziyaretin nedenini anladığını düşündü. Ondan bir iyilik yapmasını isteyeceklerdi.

“Çağlar, ben sizin için nasıl bir iyilik yapabilirim?” diye sordu.

Çağlar aceleyle atıldı:

“Yok, olmaz, bu çabuk bir çözüm olur, vizyonumuza bu şekilde ulaşamayız.”

Öner artık iyice şaşırmişti. “Çabuk çözüm mü!” diye tekrarladı içinden.

“Peki öyleyse ne yapmalıyız?” diye sordu.

Çağlar cevapladı, “Analizimizin yeterli olmadığını düşünüyoruz. Vizyonumuza ulaşmak için daha detaylı ve bizi kalıcı çözümlere götürebilecek bir neden analizi yapmalıyız. Bu neden analizi sadece bizim görüşlerimize değil, somut verilere de dayanmalı. Yaz tatili süresince hepimizin bu konuda gözlem yapmasına karar verdik. Tatil bitince gözlemlerimizi paylaşıp daha detaylı bir neden analizi çıkaracağız. Ben tatil süresince haftanın birkaç gününü Firma’da gözlem yaparak geçirebilir miyim? Arkadaşlarım da farklı yerlerde zaman geçirecekler, sonra bir araya gelip analizimiz üzerinde çalışacağız.”

Öner, Çağlar’a imrendi. Ne kadar saf ve iyi niyetliydi. Böylesi bir çabanın sonuç vereceğine inanıyordu. Tabii imkânsızlarla henüz karşılaşmamıştı. Öner bir yandan da günlük koşturmacanın içinde kendisine yaşama, iyilik yapmayla, neye, neden zaman ayırdığıyla ilgili soruları çok uzun bir zamandır sormadığını fark etti. Çağlar’a yardım ederse belki onun iyimserliği, coşkusu, inancı kendisine de biraz bulaşır, bir parça, günlük hayatın kısır döngüsünün dışına çıkabilir gibi hissetti.

“Peki Çağlar,” dedi, “diyelim ki Firma’da gözlem yapmana izin verdim. Nasıl başlayacaksın? Seni ve projeni insanlara nasıl tanıtacağız?”

Çağlar biraz düşündükten sonra soruyu bir soruyla yanıtladı:

“Onlara projemden bahsedebilir miyim?”

Öner, “Anlaştık,” dedi. “Yalnız her hafta görüşelim ve insanların neden iyilik yapmadığı ya da ne gibi iyilikler yaptıklarını ve nedenlerine ilişkin gözlemlerini paylaş benimle, tamam mı?”

Çağlar’ın gözlerinin içi güldü, “Tamam,” diye yanıtladı.

Öner, Çağlar’ın coşkusunun kendisine de bulaştığını hissetti. Uzun zamandır ilk kez içindeki sıkıntı hafiflemişti. Kendini heyecanlı, meraklı ve oyuncu bir ruh hali içinde hissediyordu. Bir hafta sonraki Pazartesi Toplantısı’nda Çağlar’ı şirketteki yöneticilerle tanıştırmaya karar verdi. İçi içine sığmıyordu. İlk kez, bir Pazartesi Toplantısı’nı heyecanla bekliyordu.

## Firma Yönetim Ekibi ve Çağlar

### BİR HAFTA SONRA FİRMA'DA BİR PAZARTESİ TOPLANTISI

Öner, bir hafta sonraki Pazartesi Toplantısı'na Çağlar'la girdi. Asık yüzle çay, kahve içen, bir taraftan da ciddi şirket sorunlarını tartışan yöneticiler şaşkınlıkla Çağlar'a baktılar. Öner, yanına bir koltuk çekip Çağlar'ı oturttu ve kendisi de koltuğuna yerleşti. Gözlerinin içi parlıyordu. Her zamanki ağırbaşlı, endişeli halinden çok farklıydı.

Söze, “Günaydın, bugün bir konuğumuz var,” diyerek başladı. “Çağlar, bu yaz, haftanın belli günlerini bizimle geçirecek. O ve arkadaşlarının bir projesi var. Dünya'yı iyiliklerle dolu bir gezegen haline getirmeye çalışıyorlar. Bunun için de önce insanların iyilik yapmalarının veya yapmamalarının nedenlerini anlamaya çalışıyorlar. Bu yaz hepsi farklı işyerlerinde gözlem yaparak bu soruların cevaplarını arayacak, daha sonra da bir araya gelerek bulgularını paylaşacak ve değerlendirecekler. Ben, bu konuda Çağlar'a ve arkadaşlarına yardımcı olmayı kabul ettim. Çağlar yaz tatili süresince Firma'da gözlem yapacak. Haftanın birkaç gününde bizimle olacak, toplantılarımıza katılacak, departmanlarda zaman geçirecek. Sizlerden ona yardımcı olmanızı rica ediyorum,” diyerek konuşmasını tamamladı.

Abdullah içinden “Bu da nereden çıktı, zaten derdimiz başımızı aşmış, adam bir de bizden çocuk bakıcılığı yapmamızı istiyor,” diye geçirirken; Güler, Çağlar'a sevgiyle gülümsedi.

Öner, yöneticileri tek tek Çağlar'a tanıtmaya başladı: “Abdullah Bey, üretim müdürümüz. Ona bağlı 600 kişi var. Fabrikamızın ürünlerinin zamanında ve doğru olarak üretilmesinden sorumlu. Güler Hanım, pazarlama müdürümüz. Ürünlerimizi nasıl tanıtacağımız, ne tür reklamlar yapacağımız gibi konular onun sorumluluğundadır. Mehmet Bey satış müdürümüz. Satış ekibiyle birlikte ürünlerimizi tüm ülkede ve dünyanın diğer ülkelerinde satıyor. Billur Hanım, finans ve muhasebe müdürümüz. Ne kadar para kazandık, nerelere harcayacağız gibi konularda ona danışırız. Kazandığımız para, harcamalarımıza yetmediğinde bize ek para da bulur. Zeki Bey araştırma, geliştirme müdürümüz. Ekibiyle birlikte ürünlerimizin kalitesini artırmak ve yeni ürünler geliştirmek için çalışır. Rıza Bey, genel müdür yardımcısı, yani benim sağ kolum.”

Çağlar sessizlik içinde kendisine bakan yöneticilere gülümseyip kendini tanıttı:

“Merhaba, ben Çağlar, 12 yaşındayım, kabak yemeğini sevmem, bisiklete binmeyi ve çikolatalı dondurmayı çok severim. Burada olduğum için heyecanlıyım. İlk kez büyüklerin bir toplantısına katılıyorum. Bu sabah çok iyiyim.”

Güler, Çağlar'ın sevimliliği ve doğallığından oldukça etkilenmişti. Onu rahatlatmak için, “Ben de bu sabah çok iyiyim, aramızda olduğun için de mutluyum. Kabak yemeğini ben de sevmem ama bamyayı çok severim,” dedi ve içlerinde en iyi anlaşığı Rıza'ya baktı.

Rıza mesajı almıştı, pazartesi sabahının havasını değiştiren bu neşeli oyuna katıldı: “Ben sabahları kahvemi içene kadar kendimi iyi hissetmem. Kahvemi içtim, şimdi iyiyim. Seninle tanıştığıma memnun oldum. Kabak yemeğini yoğurtla yemeyi severim.”

Bu keyifli oyunun havasına giren Zeki, “Bu sabah çok iyi değildim. Yeni ürünle ilgili şikâyetler canımı sıkıyordu ama şimdi iyiyim. Kabak yemeğini kim sever ki, ben köftenin üzerine yemek tanımam. Araba kullanmayı severim,” dedi.

Billur utangaç bir tavırla, “Ben de iyiyim,” dedi. “Kabak yemeği o kadar da kötü değildir.”

Konuşma Mehmet’le devam etti. “Satışlar bu durumdayken nasıl iyi olabilirim ki, kabak deyince aklıma kabak tadı veren satışlar geliyor.”

Neşeli hava aniden ağırlaşmıştı. Güler içinden, “Bu adam dert yanmadan duramıyor. Hiç kimsenin kendisini kısa bir süre için de olsa iyi hissetmesine izin vermiyor,” diye geçirirken, Abdullah söze karıştı.

“Bu hafta 3 makineyi boşaltıp durdurdum. Siparişler artmazsa eleman çıkartmak durumunda kalacağız.”

Yüzler iyice asıldı. Çağlar’ın varlığını unuttular.

Mehmet; “Daha önce de söylediğim gibi, rakiplerimiz bizden ucuza satıyor ve reklam yapıyor. Elim kolum bağlandı. Üretim maliyetlerimizi düşürmek zorundayız,” dedi.

Güler alaycı bir ses tonuyla; “Mehmet Bey,” dedi, “reklam bütçesini kısıp promosyonlar için harcamak istediğinizi ne çabuk unuttunuz.”

Billur; “Son parti malı zararına sattığımızı fark ettik. Satış fiyatı maliyetleri karşılamıyor,” diye ekledi.

Mehmet sinirli bir biçimde; “Size maliyeti düşürmemiz gerek diyorum. Daha yüksek fiyat verseydik müşteriyi kaybederdik,” diye atıldı.

Yüzü öfkeyle kızarmış olan Abdullah yüksek sesle; “Bu standart ürünlerimize uymayan az sayıdaki ürün siparişleriyle maliyet zor düşer,” dedi.

Tartışma bu şekilde uzayıp giderken Öner, “*Hep aynı konuşmalar, aynı sorunlar, aynı çıkmazlar,*” diye düşünüyordu.

Toplantının sonunda alınmış olan kararlar şunlardı:

- Siparişler 6 ay içinde artmazsa 150 kişinin işine son verilmesi,
- Kalite standartları tutmayan yeni ürünün üretiminin durdurulması,
- Billur Hanım’ın ucuz faizli kredi için bankalarla görüşmesi,
- Promosyon malzemelerinin hesaplı kullanılması,
- Saldırgan bir satış politikası izlenmesi.

Toplantının başlangıcına göre yüzleri daha da asılmış olan yöneticiler toplantı salonundan çıktılar.

Öner, Çağlar’ı odasına davet etti. Karşılıklı oturduklarında sordu:

“Söyle bakalım, büyüklerle yaptığın bu ilk toplantıyı nasıl buldun?”

“Öner Amca, neden kimse birbirini dinlemedi? Herkes birbirine kızgındı. Birbirlerinin neleri sevdiğini, neleri sevmediğini umursamadılar.”

Öner, bugüne kadar birbirlerinin neleri sevip neleri sevmediklerini hiç bilmediklerini düşündü; sohbet etmediklerini, insan insana ilişki kurmadıklarını... Herkesin bir unvanı, görev tanımı ve sorumluluğu vardı. Birbirlerini bu unvan ve sorumlulukların ötesinde tanımadıklarını, görmediklerini fark etti. Sanki bir makinenin dişlileri gibiydiler. Duyguları olmayan makine parçaları gibi. Para üretmesi, kâr etmesi gereken bir makinenin parçaları...

Öner, Çağlar’a, “Ziyaretlere Güler Hanım’dan başlamak ister misin?” diye sordu.

Çağlar kendisine son derece sıcak davranmış olan bu hanımı ziyaret etme fikrinden hoşnut olarak başını salladı.

Öner, sekreteri Ayşegül’ü çağırdı ve Çağlar’ı Güler Hanım’ın yanına götürmesini rica etti.

Çağlar’la birlikte Güler’i ziyaret etmeden ve Firma’da yaşananlara daha yakından bakmadan önce, birbirlerini, duyguları ve zaaflarıyla birer insan olarak değil de sadece unvan ve görev tanımlarıyla değerlendiren, dolayısıyla makinenin birer dişlisi gibi hisseden Pazartesi Toplantısı’nın kahramanlarını tanıyalım ve bu toplantıda, içinde buldukları ruh hallerini anlamaya çalışalım:

Abdullah, bu pazartesi diğer pazartesilerden daha gergindi. Hafta sonu, kafası üretim rakamları ve sorunlarla doluydu. Ayrıca eşi, çalıştığı firmanın düzenlediği “Verimli İş İlişkileri” konulu bir seminere katıldığı için oğlula ilgilenmesi gerekmişti. Öğretmenlerinin oğluna neden hiperaktif dediklerini anlamıyordu. Çocuk bütün hafta sonu bilgisayarın başında oyun oynamış, öyle ortalarda koşturmamıştı. Tamam, yeterince ders çalışmıyor olabilirdi, ama sakın bir çocuktuk, hiperaktif değildi. Evet, baba oğul pek bir şey paylaşmıyor olabilirdi. Bu doğal değil miydi? Arada nesil farkı vardı. Sonuçta oğlunun hiçbir şeyini eksik etmeyip ona daha iyi şartlar sağlamak için çalışıyordu...

Güler, genelde asık yüzlü değildir, ama bu sabah o da biraz gergindi. Eşi, sinemaya gitme teklifini kabul etmeyince hafta sonunu evde, yemek yaparak ve televizyon seyrederek geçirmişti. Eşi spor programlarını seyrederken Güler yemeği yapmış, daha sonra yatak odasındaki televizyonda dizi izlemişti. Çocukları olmadığı ve eşi evlat edinmeyi kabul etmediği için çocuk sahibi olan meslektaşlarına gıpta ediyordu. Yalnız hissediyordu kendini. Hâlâ kitap okuyan nadir insanlardandı. Kitaplarda yeni bir dünya, yeni dostlar buluyordu. Yalnızlığını kitaplarıyla gidermeye çalışıyordu.

Mehmet bekârdı. Bir golf kulübünün üyesiydi. Bu tür yerlerde sosyal ilişkiler kurmanın işi açısından önemli olduğunu düşünüyordu. Çok sık iş seyahatlerine çıkıyor, kalan zamanını da iş ilişkilerini güçlendirmeye ayırıyordu. İşine verdiği önemi anlayacak bir kadınla henüz tanışmadığı için evlenmediğini söylüyordu. Normalde formuna dikkat etmesine rağmen iş yemekleri nedeniyle kilo almaya başlamıştı ve ilk fırsatta bir spor salonuna kayıt yaptırmak istiyor, fakat bir türlü zaman bulamıyordu. Satış rakamlarındaki düşüş canını çok sıkıyordu. Üretim ve pazarlama müdürlerinin yetersizlikleri yüzünden başarısız olduğunu düşünüyordu. Başarısızlığı kabul edemiyordu ve bu durum onu oldukça saldırgan yapıyordu.

Billur, genelde sessiz ve içe dönüktü. Konuşmayı pek sevmezdi. Her zaman rakamları insanlardan daha güvenilir bulurdu. Eşinden iki yıl önce boşanmıştı. Eşinin onu aldattığı, bu nedenle boşandığı

söyleniyordu. Ufak tefek, kumral, zayıf, 30 yaşlarında bir kadındı. Dikkat çekmeyi sevmezdi. Annesiyle yaşıyordu. Evde akşam yemeğinden sonra ya işten getirdiği hesaplara bakıyor ya da annesiyle televizyon seyrediyorlardı. Yaşamın gri olduğuna karar vermişti. Gri sıkıcı gibi gözükmele birlikte, hayal kırıklıkları getirmeyen güvenilir bir renkti. Toplantılardaki gerginliklerden hoşlanmıyordu. Firma'nın finansal durumuna ilişkin bilgiler olumlu bir gidişi göstermediği için onun rakamlarıyla başlayan toplantılarda gerginlik çok kısa bir zamanda tırmanıyordu.

Zeki, konuşkan, neşeli, eğlenceli bir insan olarak tanınıyordu. 50 yaşındaydı. Evliydi, evli bir kızı ve üniversiteye giden bir oğlu vardı. Torununa çok düşkündü. 3 yaşında bir çocuğun her sabah işe gider gibi yuvaya gitmesine, daha sonra da evde bakıcı bir bayan tarafından karşılanmasına üzülüyordu. Kızı ve damadı herkes gibi çok çalışıyorlardı. Çoğu zaman onlar eve geldiğinde çocuk uyumuş oluyordu. Diğer zamanlarda ise onunla ilgilenemeyecek kadar yorgunlardı. Çocuğa daha çok zaman ayırmaları gerektiğini söylediğinde ise, ona iyi bir gelecek sağlamak için bu kadar çok çalıştıklarını söylüyorlardı. En iyi yuvaya gönderiyorlardı, en pahalı bakıcılardan birisini tutmuşlardı. Daha ne yapabilirlerdi ki?

Rıza, Firma'nın gelişip büyümesinde Öner'le omuz omuza çalışmıştı. Firma onun çocuğu gibiydi. Yaşadıkları satış sorunları, yöneticilerin birbirleriyle uyumsuzlukları, Firma'nın geleceğinin belirsizliği uykularını kaçırıyordu. Her krizin aslında bir fırsat olduğuna inanıyordu. Karamsar düşüncelerle sorunları çözemeyeceklerini düşünüyor, ancak, olumlu bir bakış açısı sürdürmekte zorlanıyordu. Tek kızı Amerika'ya yerleşmişti. Bir torunu vardı. Yılda bir kez eşiyle Amerika'ya gidip kızını, damadını ve torununu görüyor, yılda bir kez de onlar Türkiye'ye, ziyaretlerine geliyorlardı. Hem Rıza hem de eşi, geniş arkadaş çevrelerinde aranılan ve sevilen insanlardı.

## ÇAĞLAR'IN GÜLER'LE BİRLİKTE YAPTIĞI ZİYARETLER

Güler, Çağlar'ı gülümseyerek karşıladı. Çağlar için bir meyve suyu söyledikten sonra, "Okumam gereken bir yazı var," dedi. "Beni biraz beklersen birlikte ofisleri gezmeye çıkarız." Çağlar meyve suyunu içerken Güler, önündeki dergiyi okudu. Telefonla birini aradı, karşıdakine, "Müsaitsen seninle konuşmam gerekiyor," derken sinirliydi. "Çağlar, meyve suyunu bitirdiysen satış departmanına, Mehmet Bey'e bir ziyaret yapmamız gerekiyor," diyerek ayağa kalktı.

Çağlar ve Güler, biraz sonra Mehmet'in odasında oturuyorlardı. Mehmet de Güler de Çağlar'ı unutmuş, derin bir tartışmaya girişmişlerdi.

Güler elindeki dergiyi gösterip haberin giriş kısmını yüksek sesle okudu: "Firma'nın ürünleriyle ilgili müşteri şikâyetleri artıyor. Fanus Otelleri genel müdürü, geç teslimatlardan ve teslim edilen mallardaki kalite sorunlarından dolayı yüklü bir tazminat talebinde bulunacaklarını söyledi."

Güler derin bir nefes alıp devam etti: "Sektör dergilerine sorunlarımızla haber olmaya başladık. Benim, hangi pazarlama mucizesiyle bu yıkımı durdurmamı istersin. İnsanlar, 'Kaliteli Ürün, Zamanında Teslim, Güvenilir Marka' sloganımıza gülmeye başladı. Bu yazı çıkmadan önce müdahale edemez miydin?"

Mehmet kıpkırmızı bir yüzle; "Bana bağırarak yerine Abdullah Bey'le konuş," dedi. "Satış yapmak için canımız çıkıyor. Adamlar ürünlerdeki kalite sorunlarının yanında bir de zamanında teslim edemiyorlar. Müşterinin yüzüne bakacak halim kalmadı. Sabrım tükeniyor artık. Öner Bey'i sevdiğim için dayanıyorum, yoksa burada, bu kadroyla bir dakika bile durmam."

Güler sakinleşmeye çalışarak, “Sen Abdullah Bey’le konuştun mu?” diye sordu.

Mehmet, “Şaka yapıyorsun herhalde,” dedi. “Bu yaşadığımız sorun ne ilk ne de son olacak. Ne kadar söylesem de boş. Hiçbir şey düzelmüyor. Bir kez daha konuşacağım da ne olacak. Sanki bilmiyor mu. İşi sorun yaratmak.”

Güler ve Çağlar Mehmet’in odasından ayrılıp Abdullah’ın yanına gittiler. Buradaki konuşmalar da diğerinden çok farklı geçmedi.

Güler, “Merhaba Abdullah,” diyerek oturdu.

Abdullah asık bir yüzle başını kaldırmadan: “Hayırdır,” dedi, “sen sadece çayımı içmeye uğramazsın?”

“Sektör dergisini gördün mü?”

“Henüz bakacak vaktim olmadı. Ne var?”

Güler, Mehmet’e okuduğu yazıyı tekrar okudu ve dergiyi Abdullah’ın önüne koydu.

Abdullah dergideki yazıyı inceledikten sonra, “Böyle olacağı belliydi,” dedi bıkkın bir şekilde. “Kimse beni dinlemiyor ki. Bu siparişi söz verdiğiniz tarihte yetiştiremeyiz dedik, ama dinleyen kim! Döşemelik olarak istedikleri kumaşın cinsi daha önce çalışmadığımız bir cins ve açık renk istiyorlardı. Bu da fazlasıyla hassas olmayı gerektiriyor. Numune çalışmasını ve testleri doğru düzgün yapacak zamanımız olmadı. (Mehmet’i kastederek) O adamın laf dinlememesi, ukalalığı, kişisel hırsları şirketi batıracak. Öner Bey’in yerinde olsaydım çoktan kovmuştum onu, ama Öner Bey çok iyi bir adam, yapamıyor.” Abdullah sözlerini bitirince ayağa kalkarak görüşmenin sona erdiğini belirtti.

Çağlar’la birlikte Güler’in odasına geri döndüler.

Güler, bir süre konuşmadan önüne bakarak oturduktan sonra Çağlar’a döndü ve canı sıkkın bir şekilde “Bu sabahla ilgili olarak ne düşünüyorsun Çağlar? Sence biz yetişkinler neden iyilik yapmaya zaman bulamıyoruz?” diye sordu.

Alaycı ve acı bir ses tonuyla kendi yanıtladı: “Birbirimizi suçlamakla o kadar meşgulüz ki, iyilik yapmayı bırak, üzerine düşünmeye bile vaktimiz yok.”

Çağlar, bütün bu ziyaretler sırasında sessizce oturmuştu. İlk kez konuştu. Sesi çekingendi. “Herkes üzgün,” dedi.

Güler ekledi, “*Ve de kızgın.*”

Çağlar, “Öğretmen koçumuz, kızgınken istemediğimiz şeyleri söyleyebileceğimizi, o yüzden de çok kızınca sakinleşene kadar beklememizi, sonra birbirimizle konuşmamızı söyler. Biz de kızgınlığımız geçene kadar bekleriz,” dedi.

“Sizin koçunuz mu var?”

“Annemlerin de vardı. Annem çalıştığı Delta şirketinde aynı zamanda koçluk da yapıyor.”

“Annenler de mi iyilik sayısını artırmak için çalışıyorlar?”



“Biraz öyle. Bir kez firmalarını ziyaret etmişim. Ürünlerin fiyatlarını düşürmek için bazı çalışmalar yapmışlardı. Böylece fiyat pahalı diye alamayanlar da alabilmişti. Bu da bir iyilik sayılır.”

“Peki Çağlar, gözlemlerin için neden annenlerin firmasını değil de bizi seçtin?”

“Annem, bir gözlemcinin tarafsız olması gerektiğini söyledi. Hiç tanımadığım bir yerde gözlem yaparsam daha çok şey görebileceğimi, insanlarla ilgili hiçbir şey bilmeyeceğim için, önyargılı olmayacağımı söyledi. Sizce de öyle mi?”

“Annen çok güzel söylemiş Çağlar.”

Çağlar’ın Delta’nın fiyat düşürmesine ilişkin söyledikleri Güler’in ilgisini çekmişti. Kafasının içinde düşünceler uçuşmaya başladı: *“Fiyat düşürmek için çalışan bir takım. Öyleyse maliyetleri düşürüyorlar. Maliyetler düşerken kalite sorunları ve başka sorunlar olmuyor mu? Eğer olmuyorsa o zamana kadar neden düşürülmemiş? Belki biz de bir şeyler yapabiliriz? Bir takım olarak çalışmak mı? Abdullah, Mehmet ve diğerleriyle... Mümkün mü? Çok zor, hatta imkânsız? Ama yine de, acaba...”*

Güler gülümseyerek Çağlar’a baktı, “Annene, onunla tanışmaktan çok mutlu olacağımı söyler misin lütfen?” dedi.

## BİR GÜN SONRA, GÜLER’İN ODASI

Güler müşteri memnuniyeti anketinin sonuçlarını incelerken Çağlar kapıyı çalarak içeri girdi.

“Günaydın,” dedi.

Güler gülümseyerek, “Günaydın Çağlar. Bu sabah nasılsın?” diye sordu.

“İyiyim, teşekkür ederim. Siz nasılsınız?”

Güler biraz buruk bir şekilde, “Sağ ol canım, ben de iyiyim. Annen senin gibi bir çocuğu olduğu için çok şanslı,” dedi.

“Anneme sizden bahsettim. Benimle ilgilendiğiniz için size teşekkür etmemi istedi. Bir de sizinle tanışmaktan çok memnun olacağını söyledi. Bu hafta bir akşam birlikte yemeğe çıkabilir miyiz diye soruyor.”

Güler heyecanlandı. “Çağlar’ı yetiştiren kadınla tanışmak, yeni bir insan tanımak...” diye düşündü. Hayatının tekdüzeliğine Çağlar’la birlikte farklı renkler girmeye başlamıştı.

“Çağlar, çok sevinirim. Anneni arayıp yemek için bir gün kararlaştıralım mı?” dedi.

## Yeni Bir Dost-Yeni Bir Umut

### AĞAÇLARIN ALTINDA BİR RESTORAN

Güler, Çağlar ve Elif, erguvan ve ıhlamur ağaçlarının kokuları arasında yemek yiyebilecekleri sakin bir restoranda buluştular. Bir ağacın altındaki masaya oturdular.

Çağlar annesiyle Güler Teyzesi’ni tanıştırmış olmaktan dolayı çok mutluydu. Güler, Elif’in anlattıklarını büyük bir keyifle dinliyordu. Zaman zaman masalarından kahkaha sesleri yükseliyordu. Yaşam coşkusu hissettikleri, birlikte olmaktan gerçek anlamda keyif aldıkları, paylaşmanın güzelliğini yaşadıkları bir akşamdı.

Çağlar ağaçların altında oynayan çocuklara katıldığında Güler, Elif’e nasıl bu kadar huzurlu, mutlu ve espirili olabildiğini sordu.

Elif, “Can ve arkadaşları sayesinde,” diye yanıtladı. Büyük oğlu Can’ın takımına veliler olarak ilk çağrılmalarını, kendine has uslubuyla anlatmaya başladı.

“Okulun toplantı odasında sandalyeleri çember şeklinde dizmişlerdi. Çemberin bir yerinde biraz daha geniş bir boşluk bırakılmış ve oraya tek bir sandalye konmuştu. Bu sandalyede biz yaşlarda, tanımadığım hoş bir bayan oturuyordu. Arkasında ise sunum için bir perde, bir bilgisayar ve bir projektör makinesi vardı.

“Biz veliler, iki öğretmen ve çocuklar çember şeklinde dizilmiş sandalyelere oturduk. Veliler bakalım altından ne çıkacak diye birbirimize bakıyorduk. İşten çıkmıştım, saat akşamın yedi buçuğuydu ve çok yorgundum.

“Can, babası seyahatte olduğu için katılmam konusunda bana çok ısrar etmişti. Bu kadar ısrar ettiğine göre, bunun, öğretmenlerin çocukları şikâyet ettikleri o toplantılardan olmayacağını düşündüm. Bu tür toplantılarda ya şikâyet dinlenir ya da okulun yeni istekleri öğrenilir. Neyse, şikâyet olmayacağına göre ne isteyeceklerse istesinler de gidelim diye içimden geçiriyordum.

“Bu sırada projektör makinesinin önünde oturan bayan sandalyesini bizlere yaklaştırarak çemberi kapadı ve konuşmaya başladı:

“Adım Pelin. Çocuklarınızla ve Öğrenen Organizasyon takımlarına koçluk yapan öğretmenleriyle çalışıyorum. Sizleri tanımaktan son derece mutluyum. Zaman ayırıp geldiğiniz için çok teşekkür ederim,” dedi. Sonra, ‘Biz, toplantılarımıza, bugün nasılsınız diye sorarak başlarız? Bu toplantıyı da aynı soruyla açmak istiyorum. Kim başlamak ister?’ diye sordu.

“Bu arada benim sabrım iyice tükenmişti. İçimden, ‘Sana ne benim nasıl olduğumdan, senin de diğerlerinin de nasıl olduğu beni ilgilendirmiyor,’ diye geçiriyordum. Damla isminde bir kız çocuğu söz aldı:

“Ben bu akşam iyiyim. Annem ve babam neler yaptığımızı merak ediyorlardı. Burada oldukları için mutluyum,” dedi.

“Damla’nın annesi olduğunu söyleyen hanım devam etti: ‘Ben de iyiyim. Damla, bu takım çalışması

konusunda o kadar heyecanlıydı ki, babası da ben de buraya heyecanla geldik. Neler yaptıklarımı dinlemek istiyoruz,' dedi.

“Damla'nın annesinin söylediklerini duyunca biraz utandım. Can da beni çağırırken heyecanlıydı, hatta birkaç kez takımlarıyla ilgili bir şeyler anlatmaya da çalışmıştı ama dinleyecek zamanım yoktu.”

Elif'in hikâyesinin bu kısmında Güler araya girdi, “Siz ve Çağlar o kadar yakın görünüyorsunuz ki, bu söylediğinize inanamıyorum,” dedi.

Elif, “Can 14, Çağlar 12 yaşında ve ben bir yıl öncesine kadar onlarla olan zamanımın değerini bilemediğim, çocuklarımla daha yakın olamadığım ve pek çok şeyi onlarla paylaşamadığım için çok üzülüyorum. Onların iyi okullarda okuması, her şeyin en iyisine sahip olması için çok çalıştığımı düşünürdüm. Çağlar'ın içine kapalı, yalnız ve huzursuz bir çocukluk dönemi geçirdiğinin farkına bile varamadım. Çocuklarımla pahalı oyuncaklara, giysilere, lüks tatillere değil, bana ve sevgime ihtiyaç duyduklarını fark etmem zaman aldı. Sevginin zaman ayırmak, emek vermek olduğunu anlamam da aynı oranda geç oldu,” dedikten sonra katıldığı toplantıyı anlatmaya devam etti.

“Pelin Hanım, aslında firmalarla çalışan bir danışman olduğumu, Öğrenen Organizasyon çalışmaları yaptığımı, Bu kolejdaki çalışmanın, yürüttüğüm ilk ‘öğrenen okul’ çalışması olduğunu söyledi. Bu çalışmanın onun hayatında çok önemli olduğunu, birlikte daha mutlu bir dünya yaratabileceğimize inandığını söylerken arkasından neler geleceğini merak ediyordum. Toplantı beklediğimden oldukça farklı geçmeye başlamıştı. Pelin Hanım içten görünüyordu. Size Pelin Hanım'ın ve Rüya Hanım'ın hikâyesini Pelin Hanım'ın ağzından anlatacağım.

“Bu mesleğe başlamadan önce bir firmada yönetici olarak çalışıyordum, ancak mutlu değildim. Bir şeylerin eksikliğini hissediyordum. Para kazanıyordum ama, kendimi, anlamlı ve önemli şeyler yapan biri ya da büyük bir takımın parçası olarak hissetmiyordum. Yapmam gerekenleri yapıp kariyerimde ilerlemek için diğerlerinden daha başarılı olmaya çalışırken, aslında tatilleri ve hafta sonlarını bekleyerek zaman öldürüyordum ve bir gün, öldürdüğüm bu şeyin aslında zaman değil, yaşamım olduğunu fark ettim ve çalıştığım firmadan ayrıldım.

“Bir meslektaşım, firmalara danışmanlık yapan yeğeninin birlikte çalışacağı birini aradığını söyledi. Rüya Hanım'la bu şekilde tanıştık. Onunla tanışmam Öğrenen Organizasyon'la ve bu kavramı ortaya atan düşünür ve yazar Peter Senge'yle de tanışmamı sağladı.

“Rüya Hanım'la aynı dili konuşuyorduk. İkimiz de çok heyecanlıydık. Uzun zaman sonra ilk defa içim coşkuyla doluydu. Peter Senge, son yüzyılda yönetim stratejilerini en çok etkileyen yirmi dört kişiden birisi olarak kabul ediliyordu. Beşinci Disiplin kitabının yazarıydı. Ama en önemlisi, son derece alçakgönüllü ve sevgi dolu bir insandı. Öyle olmasaydı ben bu işe böylesine gönül veremezdim.

“Kusura bakmayın, çok heyecanlıyım, konudan konuya atlıyorum. Uzun süredir burada, bu çalışmanın içinde olmayı o kadar çok arzuluyordum ki, sizinle her şeyi bir anda paylaşmak istiyorum. Kafanızda pek çok soru oluşmuş olmalı. Rüya Hanım'la tanıştığımız gün ve izleyen haftalarda onu nasıl bir soru yağmuruna tuttuğumu hatırlayınca sizleri çok iyi anlıyorum.’

“Pelin Hanım yerinden kalktı, bilgisayarından, sandalyesinin arkasındaki duvarda asılı perdeye bir grafik yansıttı. ‘Üç yıl önce Peter Senge'yle bir konferansta bir araya geldiğimizde bu grafikleri

bizimle paylaştı, ben de sizlerle paylaşmak istiyorum,' dedi. Küresel ısınmanın son yıllarda ne kadar arttığına ilişkin grafikleri, anlamlarını da açıklayarak anlattıktan sonra devam etti: 'Eğer böyle giderse gezegenimiz 20-30 yıl gibi kısa bir süre içinde yaşanamaz bir yer olacak. Bu durum sizlere çok karamsar gelebilir, ancak ben, birlikte bu sonucu değiştirebileceğimize inanıyorum.

"Çocuklarımız, geleceğin yetişkinleri, tüm yaşam haklarına saygı, yaşadığımız gezegene ve tüm insanlığa sevgi duyarak, sorumluluklarının ve etkilerinin farkında olarak yetişirse, bir nesil sonra gezegenimiz çok farklı olabilir. Biz yetişkinler kendi sorumluluğumuzu üstlenmezsek, bugünün çocukları, duyarlı bir nesil olarak yetişmeyecek ve yaşanabilir bir dünya için çok geç kalmış olacağız. Çocuklarınıza olan sevginizi gözlerinizde görüyorum. Bu akşam işten çıkıp yorgun argın buraya gelmiş olmanız da sevginizin bir göstergesi. Onlara yaşanabilir bir gezegen ve güzel bir gelecek bırakabilmek için birlikte çaba gösterelim,' diyerek bitirdi konuşmasını Pelin Hanım."

Elif, kendisini dikkatle dinleyen Güler'e baktı. Suyundan bir yudum aldı. "Gördüğünüz gibi, toplantı beklediğimden çok farklı geçiyordu," dedi ve devam etti:

"Çevre sorunlarını zaman zaman duyar, duyunca kısa bir süre için endişelenir, sonra da unuttur giderdim. Ama rakamları ve grafikler görüp neyle karşı karşıya olduğumuzu anlamam, içimde derin bir korku yarattı. Sonra çocuklar için endişelendim. Bu bilgiler onlardan saklanmalıydı. Fakat onlar da çemberde bizimle beraber oturmuş ve her şeyi duymuşlardı. Onları ne kadar hafife aldığımı sonradan anladım. Belli ki, bu bilgiler onlarla daha önce de paylaşılmıştı. Kafamdan bunlar geçerken Engin adında bir çocuk konuşmaya başladı:

"Takım arkadaşlarım, vizyonumuzu size benim anlatmamı istedi. Öğretmenim bana, bir takım çalışmasında yer almayı isteyip istemediğimi sormuştu. Ne yapacağımızı tam olarak anlamasam da kabul etmiştim. Bir ay önce, takımımız ilk kurulduğu gün bu odada toplandık ve şimdiki gibi, bir çember şeklinde dizilmiş sandalyelere oturduk. Bu değişik bir oturma şekliydi. Sınıftaki gibi değildi. Biz sadece oyun oynarken çember şeklinde dizilirdik. Öğretmenlerimiz de çemberin içinde bizimle birlikte oturuyordu. Toplantının başında hepimiz çok gergindik, kimimiz sınav olacağımızı, kimimiz yanlış bir şey yaptığımız için burada toplandığımızı ve aslında bu çalışmanın bir ceza olacağını düşünüyorduk. Bir süre sonra yanıldığımızı anladık. Pelin Teyze ve öğretmen koçlarımızla çok eğlenceli bir gün geçirdik. Biz, Pelin Teyze ve öğretmenlerimiz çemberdeki oyun arkadaşları gibi olmuştuk, yani eşittik. Aynı bir oyundaki gibi kurallarımız vardı. Hepimiz bu kurallara uyuyorduk. Örneğin konuşanın sözünü kesmiyorduk. Herkes düşündüklerini söyleyebiliyordu. Kimseye saçmalıyorsun ya da yanlış düşünüyorsun demiyorduk. Sizin biraz önce gördüğünüz grafikleri o gün gördük. Bizden bir takım vizyonu belirlememiz istenince uzun tartışmalar yaptık, sonunda vizyonumuzu ilk aşamada, okulumuzda ve ulaşabildiğimiz her yerdeki kâğıtların geri dönüşümünü sağlamak olarak belirledik,' dedi."

Elif bir süre sustu. O akşam yaşadıklarını kafasında toparlamaya çalıştı ve devam etti: "Galiba hiçbirimiz çocukları çok fazla ciddiye almadık. Dünyayı kurtarmak önemli bir işti ve buna çocukların kafası yetmezdi, ne de olsa onlar sadece çocuktuk. Engin susunca velilerden biri söz aldı. İşe eğitim sisteminden başlamak gerektiğini, ezber ve sınav stresine dayalı eğitimle bir yere varılamayacağını uzun uzun anlattı. Hepimiz söze karıştık. Gitgide heyecanlanıyor, hükümetlerin, eğitim bakanlığının, firmaların, ailelerin sorumluluklarından bahsediyorduk.

"Çocuklar susmuştu. Çocukların Öğrenen Organizasyon koçluğunu yapan öğretmenlerden biri, Müge

isimli çocuğa, ‘Sen ne düşünüyorsun?’ diye sordu. Müge utangaç bir tavırla önüne bakıyordu. ‘Siz hepiniz büyüsunüz,’ diye yanıtladı.

‘Bizler bu sevimli cevaba güldük. Öğretmen koç tekrar Müge’ye döndü, ‘Müge, tam olarak ne demek istedin?’ diye sordu. Müge yine utangaç bir sesle, ‘Sanırım ki, siz büyük olduğunuz için büyük şeyler konuşuyorsunuz,’ dedi.

‘Can söze karıştı, ‘Biz sizin gibi büyük şeyler konuşmuyoruz,’ dedi. Diğer çocuklar başlarını sallayıp mırıldanarak onu desteklediler. Pelin Hanım ‘Bir örnek verebilir misiniz?’ diye sordu. Müge, ‘Biz Dünya’ya ve kendimize iyilik yapmak için okulumuzdaki kâğıt tüketimini nasıl azaltabileceğimizi konuşuyoruz,’ dedi. Aslı ekledi: ‘Ağabeyime kâğıtları çöpe atmamasını, geri dönüşüm kutusuna atmasını söylüyorum.’

‘Biz, büyük konuşan büyükler susup kaldık. Pınar’ın annesi kendi kendine konuşur gibi, ‘Yani biz yapamayacağımız şeyleri konuşuyoruz, sizse yapabileceklerinizi konuşuyorsunuz,’ dedi.

‘Bir başka veli sesini yükselterek, ‘Çocuklarımızın kafalarını bunlarla dolduruyorsunuz, bırakın derslerine çalışsınlar. Onlar çocuk, ne anlarlar böyle şeylerden,’ dedi.

‘Bunun üzerine bir anne sesini yükselterek, ‘Beyefendi, siz konuşmalarınıza dikkat edin, ben çocuğumun burada kazandıklarından çok mutluyum,’ dedi.

‘Birkaç veli de araya girmiş, ortam gerilmişti. Çocuklardan Aylın’in sesi duyuldu. Üzgün, hayal kırıklığına uğramış gibiydi: ‘Böyle yapmayın, biz bir aydır birbirimize kızmadan, bağırmadan saygıyla dinlemek üzerine, sevgi üzerine konuşuyoruz. Bizi üzüyorsunuz. Sizin böyle yaptığınızı görmek istemiyoruz,’ dedi.’

Elif’in gözleri dolmuştu. Kısa bir sessizlikten sonra konuşmaya devam etti:

‘O akşam hepimizin içinde, çok derinlerde bir yerde bir şeyler oldu. Oradan ayrılırken diğer velilerle aramızda farklı bir bağ vardı artık. Sevgi vardı, geleceğe yönelik kaygı vardı, hüznün vardı ve ‘umut’ vardı. Çocuklarımızı dinlediğimizde onlardan ne kadar çok şey öğrenebileceğimizi fark etmiştik.

‘Ayda bir kez buluşmak üzere sözleştik ve çocuklarımızla birlikte oradan ayrıldık. O akşamdan sonraki bir ay süresince, çocukların, bizlerin büyük şeyler üzerinde konuştuğumuz yorumunu tekrar tekrar hatırladım. Hemen yanımızda, birlikte çaba göstererek çözebileceğimiz çok şey vardı. Bunlar üzerine konuşmak dururken biz, birbirimizi ya da başkalarını suçluyor, kendimizi savunuyorduk, akıl veriyorduk, sessiz kalıyorduk. Ne sorunu ne de çözümünü sahipleniyorduk.

‘Diğer taraftan Can’la ve Çağlar’la daha çok konuşmaya başlamıştık. Akşamları ben mutfakta yemek hazırlarken, onlar bana yardım ediyordu. Bir taraftan da sohbet ediyorduk. Daha önce bana eziyet gibi gelen bu yemek yapma saatleri heyecanla beklediğim keyifli saatlere dönüşmüştü. Bu arada kafamda bir fikir oluşmaya başladı. Pelin Hanım, firmalarla çalıştığını söylemişti. Belki bize de yardım etmeyi kabul ederdi.

‘Bir ay sonraki toplantıya Pelin Hanım’la konuşabilmek için erken gittim. Konuyu kısaca anlattım. O da firmalarla nasıl bir çalışma yaptıklarını anlattı. Bu sefer bir şeyleri değiştirebileceğimizi hissediyordum. Genel müdürümüzden bir randevu alırsam, bunları ona da anlatıp anlatmayacağını

sordum. Memnuniyetle kabul etti.

“Ertesi gün genel müdürümüzle konuştum ve Pelin Hanım’ı fabrikamıza davet ettik. Yaklaşık bir buçuk yıldır bu çalışmanın içindeyiz. İyi ki başlamışız diyorum.”

Güler araya girdi. “Elif Hanım bütün bu anlattıklarınız çok etkileyici ama gerçek olamazmış gibi geliyor. Sanki bir masal anlatıyorsunuz,” dedi.

“Biliyorum Güler Hanım,” dedi Elif. “Anlattıklarım kendime bile gerçekdışı gibi geliyor. Size yaşadıklarımızı tam olarak anlatmam çok zor. Çocuklardan biri takımıyla yaşadığı deneyimi ‘Anlatılmaz yaşanır,’ diye özetlemişti. Aslında kolay bir süreç değil. Hatta oldukça zor, çünkü kendinle yüzleşiyorsun. Önce kendini sevmeye başlıyorsun. Sonuçta yarattığı duygu olumlu. Galiba olumluyu tetikleyerek daha da olumluyu yaratıyorsun. Şüphe, alaycılık ve olumsuz eleştiri üzerine kurulu bir ilişki ise insanı köreltiyor.”

Güler, “Biz olumlu değil olumsuz olmanın bir erdem olduğunu öğrenerek yetiştik. Şüpheli, alaycı, eleştirel davranarak aslında kendimizi korumaya çalışıyoruz. Tüm bu alışkanlıklar bir anda nasıl değişebilir?” dedi.

Elif, “Sizinle bir gözlemimi paylaşmak istiyorum,” dedikten sonra devam etti: “Çocuklarda, özellikle Çağlar’da ve takım arkadaşlarında bu değişimin çok kolay gerçekleştiğini gördüm. Sanki onlar zaten tüm bunları biliyorlardı. Onları, biraz önce söylediğiniz şüpheli ol, alaycı ol, eleştirel bak, olumsuzu gör eğitiminden tam olarak geçirememişiz. Büyük oğlum Can’daki değişim biraz daha zaman aldı. En zorlu ve uzun süreci biz yetişkinler yaşadık.”

Güler, “Merak ettim, Pelin Hanım şirketlerle nasıl bir çalışma yapıyor? Öğrenen Organizasyon tam olarak nedir, mümkünse biraz anlatır mısınız?” diye sordu.

Elif, “Daha önce de söylediğim gibi anlatması pek kolay değil. Yine de elimden geldiğince açıklamaya çalışacağım,” dedikten sonra biraz düşündü ve devam etti:

“Bence Öğrenen Organizasyon bir yolculuktur, varılan bir yer değil. Hepinizin inandığı, gerçekleşmesini yürekten arzuladığı bir vizyona, hedefe ulaşmak için hem birey hem de ekip olarak sürekli gelişim içinde olduğunuz bir yolculuk. Bu yolculukta, büyük resmin bir parçası olduğunuzu ve tek başınıza resmin bütününe göremeyeceğinizi anlıyorsunuz. Dolayısıyla başkalarının ne gördüğünü merak etmeye başlıyorsunuz. Bir taraftan anlamak için dinlerken, diğer taraftan da kendi düşüncenizi ve onu nasıl oluşturduğunu anlatıyorsunuz. Sonuçta âdeta kolektif bir akıl oluşturuyorsunuz. Düşünceleriniz ve bunların yol açtığı eylemler değişmeye başlıyor. Bir de bakıyorsunuz ki, başlangıçta gerçekleşmesi imkânsız gibi görünen hedefler yakınlaşıyor.”

Güler, “Elif Hanım, iyice kafam karıştı,” diyerek araya girdi. “Pelin Hanım bütün bu söylediklerinizi size nasıl yaptırdı. Bir eğitim verdi ve sizler de söylediklerini bire bir uyguladınız mı? Firma’da biz de eğitimler aldık. Eğitimlerde anlatılanlar hepimizi etkiledi. Ancak, uygulamada değişen bir şey olmadı. Anlatılanlar eğitim salonunda kaldı.”

Elif, Güler’in sorusunu, “Pelin Hanım, bize eğitim vermedi,” diye yanıtlayarak devam etti: “Bir bilen olarak davranmadı. Öğrenen Organizasyon’un Beş Disiplini’ni maliyet düşürmek, satış artırmak gibi somut projelerde kullanmamıza yardımcı oldu. Bu süreçte güler yüzü ve cesaret veren yaklaşımlarıyla yanımızdaydı. Öğrenen Organizasyon disiplin ve araçlarını altı aylık süreç içinde

koçumuzun desteğiyle uygulayarak öğrendik. Daha sonra da biz Öğrenen Organizasyon takım koçu olarak yeni takımlar başlattık. Pelin Hanım bu süreçte de yanımızda olarak destek verdi. Yani Öğrenen Organizasyon koçu olmayı da yaşayarak öğrendik.”

Güler yine merakla sordu: “Öğrenen Organizasyon’un Beş Disiplini nedir?”

Elif gülümseyerek, “Sihirli reçeteyi soruyorsunuz. Söyleyeyim,” dedi. “Bu disiplinler; ‘Düşünsel Modeller’, ‘Kişisel Yetkinlik’, ‘Takım Halinde Öğrenme’, ‘Paylaşılan Vizyon’ ve ‘Sistem Düşüncesi’dir. Bunları teorik olarak tanımlamak konusunda kendimi yeterli görmüyorum. Ancak yine bir araya gelirse, size bu disiplinlerle ilgili yaşadığımız deneyimleri anlatabilirim...”

Güler’le Elif hafta içi tekrar buluşmak için sözleşip ayrıldılar. İki de yeni bir dostluğun verdiği mutluluk ve tatmin duygusuyla doluydu. Güler eve dönerken, bu mutluluğu hiçbir iş başarısında yakalayamayacağını farkındaydı. Geçmişte kalmış, karşılıklı zaman ayıramamaktan solup gitmiş dostluklarını hatırladı. “Kendi mutsuzluklarımızı kendimizin hazırlaması ve bunu daha mutlu olmak adına yapmamız ne kadar garip,” diye düşünürken kendi kendine gülümsüyordu.

İlerleyen haftalarda Güler ve Elif sık sık telefonlaştı ve birkaç kez daha buluştular. Bu buluşmalar her ikisinin de ruhlarını ve zihinlerini besliyordu. Birbirlerini, dinledikçe ve konuştukça yeni yeni şeyler keşfediyor, yeni ufuklara doğru açılıyorlardı. Güler’in içindeki dinmeyen sıkıntı, yorgunluk, bıkkınlık, yerini kıpır kıpır bir enerjiye bırakmıştı.

Elif’in firmasında yürüyen takım çalışmaları Güler’in oldukça ilgisini çekiyordu. Takımlar farklı pozisyon ve birimlerden gelen yedi-sekiz kişiden oluşuyordu. Aynı anda çalışan takım sayısı iki ile on arasında değişiyordu. Elif takımlarda yaşananları anlattıkça Güler, “İnanamıyorum, nasıl olabilir? Bunları bizim ekiple düşünüyorum da imkânsız gibi geliyor,” cümlesini sık sık tekrarlıyordu.

Elif son görüşmelerinde, “Bu hafta, koçluk yaptığım takımı ziyaret etmek ister misin? Sana sormadan önce onlarla konuştum. Seni ağırlamaktan memnun olacaklarını söylediler,” dediğinde Güler çok heyecanlandı.

Son bir saatte ziyaret edeceği takımla ilgili her şeyi öğrenmek istedi. Takımın bir adı vardı: “Misafirsevenler”. İsimlerini kendileri koymuşlardı. İsim konusunda uzun uzun tartışmışlardı. Diğer takımlar gibi, kendilerini en iyi şekilde ifade edebilecek bir isim düşünmüş, davet ettikleri insanların kendilerini daha rahat hissetmeleri için de bu isime karar vermişlerdi. İmal ettikleri üründe fireyi azaltmak için çalışıyorlardı. Hedeflerini kendileri belirlemişlerdi ve bu hedef, fireyi % 60 azaltmaktı. Herkes bunun imkânsız bir hedef olduğunu söylemişti. Çalışmalarının yarısında olmalarına rağmen fire şimdiden % 45 oranında azalmıştı.

Takım; üretim müdürü, bakım şefi, satınalma uzmanı, üretim formeni, bir üretim ve bir bakım operatörü, güney illeri satış müdürü ve insan kaynakları şefi olmak üzere toplam sekiz kişiden oluşuyordu. Koçları Elif’ti.

Öğrenen Organizasyon yöntemleriyle çalışıyorlar, birlikte iş yaparken eğleniyorlardı. Güler, Elif’in, takımıyla ilgili bilgi verirken onlardan, Can ve Çağlar hakkında konuştuğu gibi konuştuğunu fark etti. Onları önemsiyor, seviyor ve onlarla gurur duyuyordu. Güler, “‘İş hayatı’, ‘sevgi’ ve ‘% 60 fire azaltmak’ bir arada şaşırtıcı bir bileşim,” diye düşündü.

## “MİSAFİRSEVERLER TAKIMI”YLA BİR AKŞAMÜSTÜ

Güler, Misafirsevenler Takımı'nın toplantısına katılacağı için o gün çok heyecanlıydı. İşyerine yakın, tanınmış bir tatlıcıdan yanında götürmek üzere baklava sipariş etti.

Öğle yemeğini Çağlar'la yedi. Çağlar sabah saatlerini Billur'un ofisinde geçirmişti. Billur'un ne kadar iyi bilgisayar kullandığını, bir tuşa basıp rakamları nasıl grafik haline getirdiğini heyecanla anlattı. Anlaşılan Billur, çocukların yanında daha az çekingen ve daha konuşkan oluyordu.

Çağlar, "Billur Teyze, maliyetlerin bir an önce düşürülmesi gerektiğini düşünüyor," dedi, sonra ekledi. "Aslında Mehmet Amca, Abdullah Amca ve siz de aynı şeyi düşünüyorsunuz. Peki neden maliyetleri düşürmüyorsunuz?"

Güler, düşünceli bir şekilde yanıtladı: "Bilmiyorum Çağlar. Galiba maliyetler yerine biz birbirimizle savaşıyoruz."

Güler, Çağlar'la yediği bol sohbetli öğle yemeğinden sonra ofisteki işlerini düzene soktu ve Elif'le buluşmak için işyerinden erken çıktı.

Güler ve Elif toplantı odasına girdiklerinde "Misafirsevenler" toplanmış, sohbet ediyorlardı. Hepsi tek tek Güler'in elini sıktı ve hoş geldiniz dedi. Masanın etrafına yerleşip Güler'e de bir yer gösterdiler.

İçlerinden biri, "Merhaba, ben Ahmet, bu toplantının lideriyim. Her toplantıda farklı bir takım üyemiz liderlik yapar," dedi.

Bu sırada çay servisi yapan Ayşe Hanım baklava kutusu ve tabaklarla içeri girdi. İçecek siparişlerini alıp baklava servisini yaparken Güler Hanım'ın ikramı diye açıkladı. Herkes Güler'e teşekkür etti. Keyifle yemeye başladılar.

Güler ortamdaki rahatlıktan, bir arada olmaktan alınan zevkten, baklava yemek gibi basit bir konunun bile bir keyif haline gelmesinden etkilenmişti. "Acaba bizim Pazartesi Toplantısı'na da baklava götürsem mi," diye düşündü.

Ahmet tekrar söz aldı. "Konuğumuz çalışma şeklimizi bilmediği için son sözü ona vereceğim. Herkesten, bugün nasıl olduğunu bizlerle paylaşmasını rica ediyorum. Güler Hanım için kendinizi tanıtır ve 'Misafirsevenler Takımı'nın bir üyesi olmakla ilgili duygularınızı da paylaşırsanız sevinirim. İzin verirseniz önce ben konuşmak istiyorum," dedi ve devam etti.

"Bu akşamüstü son derece iyi hissediyorum. Bu şirketin üretim müdürüyüm. Fire düştükçe verim arttı. En yoğun dönemde olmamıza rağmen sevkıyatlar gecikmiyor. Herkesin neşesi yerinde. Geçen hafta bir üretim rekoru daha kırdık. Genel müdürümüz, üretim departmanına inip herkese pasta ısmarladı. Misafirsevenler'in üyesi olmaktan gurur duyuyorum. Başladığımız zaman herkes bize gülmüş, hayali hedefler peşinde koştuğumuzu söylemişti. Halbuki öyle görünüyordu ki, hedeflerimizi bile aşacağız. Bir kez daha hiçbir şeyin imkânsız olmadığını gördük ve gösterdik. İki operatör daha yeni takımlara katılmak istediklerini söylediler. Tamam, anlaşıldı, Yine çok konuştum. Sözü Dursun'a veriyorum."

Dursun, Ahmet'e bakarak, "Hedefimizi belirlediğimiz günü hatırlıyor musun?" dedi. "Bu makine parkıyla bu hedefin gerçekleşmesinin çok zor olacağını konuşmuştuk. Hatta aramızda imkânsız



olduğunu düşünen arkadaşlarımız bile vardı. Yine de deneyelim, zor bir hedef için mücadele edelim kararını vermiştik. Bu makine parkıyla hedefi gerçekleştirdik ama sensiz gerçekleştiremezdik. İyi ki varsın.”

Ahmet gülerek, “Konuşmayayım diyorum ama zorluyorsunuz!” dedi. “İyi ki sizler de varsınız. Takım olmanın tadına vardık. Birlikte çok güçlüyüz.”

Dursun devam etti: “Misafirsevenler’le gurur duyuyorum. Herkes bizi tanıyor. Ben güney illeri satış şefiyim. Geçen gün bir müşterimiz arayıp takımımızı ziyaret etmek istediğini söyledi. Öğrenen bir organizasyon olmanın ne anlama geldiğini keşfettik, artık bu yoldan geri dönmek isteyeceğimizi sanmıyorum. Bu akşam kızımın doğum gününü kutlayacağız, yarım saat erken çıkmak için izninizi isteyeceğim.”

Misafirsevenler olumlu anlamda başlarını sallayıp Gül’ün yaş gününü kendi adlarına da kutlamasını istediler.

Takım üyeleri sırayla konuşmaya devam etti.

Hasan, “Misafirsevenler’in üyesi olmak çok keyifli. Hem eğleniyor hem de çok iş çıkartıyoruz. Takım arkadaşlarımla toplantıda ya da toplantı dışında karşılaşınca, ailemden birini görmüş gibi oluyorum. Ben üretim operatörüyüm.”

Ali, “Bu lezzetli baklavayı yedikten sonra tabii ki çok iyiyim. Güler Hanım, bir kez daha teşekkürler. Ben satınalma uzmanıyım. Bu çalışmada farkına varmadan değiştik. Fireyi çok düşürdük, verimi artırdık, takım çalışmasına pek çok kişiyi özendirdik ama asıl fayda çok daha derinde, belki henüz tam olarak farkında bile değiliz ama, bakın, geçen gün eşim, ‘Sen son zamanlarda bana daha çok teşekkür ediyorsun,’ dedi. Oğlum artık sinirli olmadığını ve benimle rahat konuşabildiğini söylüyor.”

Burhan, “Çok iyiyim. Bakım operatörüyüm. Bu takımın üyesi olmak çok güzel, kendimi değerli hissediyorum. Sorunlar karşısında yalnız olmadığımı biliyorum.”

Özkan, “Ben de iyiyim. Beni en çok etkileyen, kolektif akıl geliştirmiş olmamız. Artık hangi fikrin kimden çıktığının ya da kimin tarafından geliştirildiğinin bir önemi yok, aslında bunu fark etmiyoruz bile. Sanki fikirler hepimizden, hatta sosyal ilişki ağımıza dahil herkesin oluşturduğu ortak bir beyin tarafından üretiliyor ve uygulanıyor. Az daha unutuluyordum, ben insan kaynakları şefiyim.”

Canberk, “Başlarken biraz başım ağrıyordu, baklava iyi geldi. Güler Hanım, bizi daha sık ziyaret etmelisiniz. Hepinize katılıyorum. Koçumuz Elif Hanım’ın sabrı ve ilgisi olmasa bu noktaya gelemezdik. Üretim formeni olarak görev yapıyorum.”

Adnan, “Bakım şefiyim. Bu yıl, geçen yıla göre, aynı personel ve makinelerle neredeyse 2 katı üretim yapıyoruz. Ve ben burada toplantıda otururken işler aşağıda saat gibi yürüyor. Hedefleri de, başarıları da, sorunları da herkes üstlendi. Eskiden bir sorun olduğunda kendimi nasıl savunsam ya da suçlu kim diye düşünürdüm. Şimdi ise nasıl çözeriz diye düşünüyorum. Eskisi gibi gergin değilim. İşimi ve birlikte çalıştığım insanları seviyorum.”

Elif, “Sevdiğim bir arkadaşıyla takımımı tanıştırdığım için çok mutluyum. Misafirsevenler tek kelimeyle harika bir takım.”

Sıra Güler'e gelmişti. Misafirsevenler ve Elif, Güler'in konuşmasını sessizce beklediler.

Güler, "Aslında şaşkıyım," dedi. "Kendimi nasıl ifade edeceğimi bilemiyorum. Hepiniz o kadar içtensiniz ki, ben de duygularımı aynı içtenlikle ifade etmek istiyorum ama bu hiç kolay değil. Galiba kafamda bir araya getirmekte zorlandığım kavramları bir araya getirdiğinizi gördüğüm için bu kadar şaşkıyım. Somut ve soyut kavramlar. Örneğin dostluk ve iş: 'İş ayrı dostluk ayrı,' deriz. Fire, verim gibi somut; sevgi, mutluluk gibi soyut şeyler, hepsi bir arada. 'İşe duygularını karıştırma,' deriz. İş hayatı mekaniktir, orada duyguya yer yoktur. Eğer olumlu ya da olumsuz duygularınızı ifade ederseniz sizi zayıf olmakla, profesyonel olmamakla suçlarlar. Sizler bu mekanik, duyguya yer olmayan ortamda sevgiden, mutlu olmaktan, dostluktan bahsediyorsunuz, üstüne üstlük somut ve ölçülebilir başarılar elde ettiğinizi anlatıyorsunuz ve ifade ettiğiniz rakamlar neredeyse imkânsız gibi görünüyor. Bu rakamlara nasıl ulaştınız? Bir yandan, 'daha önce her şey o kadar kötüydü ki, bunlar ufak başarıyı büyütüyorlar,' veya 'belki de sektörünüzde sizin dışınızda olan gelişmeler bu sonuçları doğurdu' diye düşünürken, bir yandan da hayatın, özellikle de iş hayatının maalesef hepimize çok iyi öğrettiği, 'Sakın güvenme, inanma, şüphe et,' kavramlarının beni nasıl pençesine aldığı görüp dehşete düştüm ve sizler hakkında böyle düşünebildiğim için kendimi kötü hissettim. Ben, açık olmaya çalışıyorum, ama kafam öylesine karışık ki, kendimi anlatabiliyorum muyum, emin değilim."

Ahmet, "Güler Hanım sizi çok iyi anlıyoruz," dedi. "Her şeyden önce dürüstlüğünüzü takdir ediyoruz. Bizler bu işe başladığımızda bu kadar açık değildik. Birbirimize, kendimize ve başkalarına güvenmek zaman aldı."

Toplantı Ahmet'in görev tablosundaki görevleri okumasıyla devam etti. Takım üyeleri sorumlu oldukları görevlerle ilgili bilgileri paylaştılar, yeni görevler yazıldı, duvarda asılı neden analizi üzerinde açılımlar yapıldı.

Bir süre sonra, kapı açıldı, üzerinde iş tulumuyla orta yaşlarda, kır saçlı bir erkek içeri girdi.

Ahmet ayağa kalkarak onu karşıladı. "Mehmet Usta, hoş geldin. Davetimizi kabul ederek bize zaman ayırdığın için teşekkür ederiz," dedi.

Mehmet Usta kendisine gösterilen sandalyeye oturdu. Takım üyelerinden biri ona baklava ikram ettikten sonra, Ahmet, "İkinci üretim alanındaki firenin nedenleriyle ilgili görüşlerini almak istedik, senin deneyimin bizim için çok önemli," diyerek konuya girdi.

Mehmet Usta rahat bir şekilde düşüncelerini aktardı. Mehmet Usta'nın katkısıyla yeni görevler yazıldı, neden analizi biraz daha genişletildi.

Ahmet, "İsterseniz artık toplantıyı bitirelim," diye önerdi. Herkesten toplantıyla ilgili görüşlerini paylaşmalarını istedi. Misafirsevenler'in üyeleri Mehmet Usta'ya katkıları için teşekkür ettiler ve Güler'le tanışmış olmaktan memnuniyetlerini ifade ettiler.

Mehmet Usta, geçen yıl, ilk kez bir toplantıya davet edildiğinde tedirgin olduğunu, onu hesap sormak için davet ettiklerini düşündüğünü, şimdiyse takım toplantılarına katılmaktan zevk aldığını, ne zaman isterlerse yardıma hazır olduğunu söyledi.

Güler ise önünde yeni bir ufuk açıldığını söyleyerek Misafirsevenler'e teşekkür etti.

Elif, Güler'i odasına götürdü. Birer fincan kahve alarak karşılıklı oturdular.

“Elif, beni davet ettiğin için gerçekten teşekkür ederim. Kendi işyerimi düşünüyorum, keşke biz de böyle olabilseydik. Çoğu zaman içimden işe gitmek gelmiyor. Sorunların yükü altında bunaldık. Çözüm üretemedikçe ilişkilerimiz daha da gergin ve yıkıcı oluyor. Bizde de sizde olduğu gibi işe yarar mı, bilmiyorum, ama denemekten bir şey kaybetmeyiz. Biraz bile faydası olsa şu andaki durumumuzdan iyidir. Nasıl başlamalıyız? Kim bize yardım eder?”

“Ben Pelin Hanım’ı arayıp bir sorayım. Bebek beklediği için bu yıl fazla seyahat etmek istemiyordu. Bize nasıl yardımcı olabileceğini öğreneyim? Sen de bu arada istersen Öner Bey’le konuş. Genel müdürünüz istemeden bu işi yapamazsın.”

“Öner Bey’le ilgili olarak umutluyum, onun ilgileneneceğini biliyorum. Asıl sorun diğerleri. Birbirimizin her söylediğine itiraz etmeye o kadar alışmışız ki, onları nasıl ikna edeceğimi bilmiyorum.”

“Güler, işte bu noktada Öner Bey’in inancına ve kararlılığına ihtiyacın olacak. O inanırsa ve bu konuda kararlı olursa başlarsınız, gerisi süreç içinde gerçekleşiyor.”

“Çoğu zaman içimden işe gitmek gelmiyor diyordum ya, yarın işe gitmeyi ve Öner Bey’le konuşmayı heyecanla bekliyorum. Bir şeyleri değiştirebiliriz. Birlikte çalışırken keyif alabiliriz. İşe gitmek bize mutluluk verebilir. Nasıl bir çaresizliğe kapılmışız, başaramayacağımıza, değişemeyeceğimize, mutsuzluğun kader olduğuna inanmışız. Misafirsevenler’in toplantısında içimde iki Güler vardı ve birbirleriyle çekişip durdular.”

Elif dikkatle dinliyordu. Güler devam etti: “Birinci Güler şüpheli, alaycıydı, umutsuzdu, hiçbir şeye inanmıyordu. Misafirsevenler’in rol yaptığını, gerçekçi olmayan bir dünya yarattıklarını, sektörlerinin hayal kurmaya uygun olduğunu, çocuklar gibi oyun oynadıklarını ve kendilerini kandırdıklarını söylüyordu. Diğeri ise daha farklı olabilir, onlar başardıysa biz de başarabiliriz, birlikte üretmek zevkli, mutluluk verici olabilir, denemekle ne kaybederiz ki, inanmak, güvenmek hayatı kolaylaştırır diyordu. Sonra fark ettim ki alaycı, umutsuz, şüpheli Güler, iş arkadaşlarımda ve çevremdeki pek çok kişide her gün gördüğüm, beni rahatsız eden, mutsuz eden kişiliğin kendisi. Ben de onlar kadar zorum, karamsarım ve umutsuzum. Yine de içimde umut taşımak isteyen bir Güler varmış ve bugün sesini yükseltmeye başladı. Belki diğerlerinin içindeki umut eden, heyecanlanan, mutlu olmak isteyen ikinci kişinin de biraz cesaretlendirilmeye ihtiyacı vardır.”

“Güler, sen özel bir insansın. Seni tanıdığım için şanslıyım.”

## ÖNER’İN ODASINDA BİR SOHBET

Öner, “Çağlar, haftalardır bizimle birliktesin,” dedi. “Bu iki hafta nasıl geçti, insanların neden iyilik yapmadığına ya da yaptığına ilişkin neler gözlemledin?”

Çağlar, “İnsanlar galiba iyilik yapmanın çok zor olduğunu düşünüyorlar,” diye cevap verdi.

“Biraz açıklar mısın?”

“Biz arkadaşlarla neyin iyilik olup neyin olmadığını çok uzun tartıştık. Aslında farkına bile varmadığımız pek çok şey iyilik.”

“Nedir bunlar?”

“Karşıdakinin kendisini iyi hissetmesini sağlayan şeyler, karşılık beklemeden yapılan şeyler, kişiyi mutlu eden şeyler, başkalarına da yararı dokunan şeyler iyiliktir. İyilik yapacağım diye iyilik yaptınız mı olmuyor? Bir kere karşıdaki kendini iyi hissetmiyor. Örneğin birine para verdiğinizde o kendisini kötü hissediyorsa iyilik yapmış sayılmazsınız. Hem o hem de siz kendinizi iyi hissederseniz iyilik yapmış olursunuz. Aslında iyilik yapmak insana kendini iyi hissettiriyor.”

“Çağlar, bana yaptığınız iyiliklerden örnek verebilir misin?”

Çağlar büyük bir heyecanla anlatmaya başladı. Cümlelerin arasında nefes bile almıyordu.

“Bir arkadaşımın canı çok sıkıydı. Ne olduğunu sordum. Kardeşiyle kavga etmişler. Birlikte top oynadık. Artık canı sıkılmıyordu. Başka bir arkadaşım matematikte anlamadığım bir soruyu bana anlattı, sınavda o soruyu çözebildim. Okulda para topluyoruz, bir orman yapacağız, bu, tüm canlılar için iyilik olacak. Ormanımız için okuldaki pek çok öğrenci kilden heykeller yapıyor, onları satacağız. Bu, hem orman için iyi hem de arkadaşlarımız için iyi, çünkü herkes kille oynamayı ve aynı zamanda ormana katkıda bulunmayı seviyor. Ayrıca kâğıtları toplayıp geri dönüşüme gönderiyoruz.”

Öner, “Dinlemek,” diye düşündü, “canı sıkılan birini dinlemek. Ne kadar kolay ve ne kadar zor. Hepimizin canı bir şeylere sıkın. Hepimiz birileri bizi dinlesin, anlasın istiyoruz ama biz kimseyi dinlemek istemiyoruz. Gitgide daha yalnız, daha çaresiz ve daha mutsuz oluyoruz. Çağlar sadece bir çocuk ama belki de bu nedenle ondan öğrenebileceğimiz çok şey var. Her şeyi biz büyüklerin bildiğini, çocukların anlayamayacağını düşündüğümüz için onları dinlemiyoruz. Bu çocuk konuştuğunda içimde bir şeyleri harekete geçiriyor.”

Öner o gün, dinlemek ve anlamak için zaman ayırmaya, kendisi ve diğerleri için bu iyiliği yapmaya, en azından denemeye karar verdi.

## ÖNER’İN ODASINDA BİR SOHBET DAHA

Öner, gerçekten değişik bir pazartesi sabahı geçirdiğini düşünmeye başladı. Çağlar çıktıktan hemen sonra Güler içeri girmişti. Güler sıkıntılı bir Pazartesi Toplantısı öncesinde oldukça iyi, hatta coşkulu görünüyordu.

Güler, Öner’e kısaca Elif’le tanışmalarını, Misafirsevenler’e yaptığı ziyareti anlattı. Takımdaki uyumdan, birbirlerini saygıyla dinlediklerinden, iş yaparken eğlendiklerinden ve sonuç ürettiklerinden bahsetti.

Öner, “Dinlemek, anlamak, birlikte çalışmak, sonuç üretmek,” diye aklından geçirdi. Önce Çağlar sonra Güler, benzer şeylerden bahsetmişlerdi. İkisi de coşkuluydu. İşyerinde coşku, heyecan, sevinç gibi duyguları yaşamayalı oldukça uzun zaman olmuştu.

Güler’in önerisini denemekle ne kaybederiz ki sorusunu yine kendisi yanıtladı: “Aslında hiçbir şey kaybetmeyiz, tersine çok şey kazanabiliriz.”

Güler’e, “Bu çalışmaya başlamak için ne yapmalıyız?” diye sordu.

Güler, Elif’in, onlara yardımcı olan danışman hanımı aradığını, Akın isminde bir meslektaşıyla bu konuyu görüştüğünü ve telefonunu Elif’e bıraktığını anlattı.

Öner, Güler’in kararlılığından ve bu işi takip etmesinden etkilenmişti. Güler’in kolay kolay her şeyi

beğenmeyen, hatta biraz şüpheli bir yapısı vardı.

Öner, “Güler Hanım, neden Akın Bey’i arayıp davet etmiyorsunuz? Ben de bu konuyu Rıza Bey’le görüşeyim. Tanışır, birlikte ne yapabileceğimizi konuşuruz,” dediğinde Güler’in gözlerinin içi güldü.

Güler’in mutluluğunu ve Öner’in içinde beliren umudu, Pazartesi Toplantısı’nın iç sıkıcı havası bile dağıtamadı. Herkes bu Pazartesi Toplantısı’ndan nedenini bilmediği olumlu bir duyguyla ayrıldı.

## Firma'nın Öğrenen Organizasyon'la Tanışması

### PELİN, EMİN VE AKIN

Pelin, Elif'le konuştuktan sonra Emin'i ve Akın'ı aramıştı. Pelin'in evinde buluştular. Çaylarını içip sohbet ederlerken Pelin konuya girdi.

“Geçen yıl Delta şirketinde yürüttüğüm çalışmayı hatırlıyor musunuz?”

Emin, “Evet, evet, hani ilk gittiğinde hava muhalefeti dolayısıyla uçak kalkmamıştı da otobüsle gitmek zorunda kalmıştın, o şehirdeki şirket değil mi?”

“Evet, onlar.”

Akın, “Pelin, bu firmadaki takımlardan, yöneticilerden, özellikle Elif Hanım'dan o kadar çok bahsettin ki, hatırlamamak mümkün değil,” dedi gülerek.

Emin, “Aynı şehirde bir okulla da çalışıyordun, değil mi?” dedi. “Okulla ilgili anlattıkların da çok etkileyiciydi.”

Pelin, “Elif ve diğerleriyle çalışmak büyük bir keyifti,” dedikten sonra devam etti. “Onlardan çok şey öğrendim ve geldikleri noktaya gurur duyuyorum. Elif beni arayarak aynı şehirdeki bir başka firmadan bahsetti. Güler adında bir arkadaşı bu firmada yönetici olarak çalışıyormuş. Satış, kalite ve üretim sorunları altında bunalmışlar. Yöneticiler arasındaki ilişkiler gerilmiş, ilişkilerin gerginliği sorunları daha da kötüleştiriyormuş. Güler Hanım, Eliflerin çalışmasından oldukça etkilenmiş. Böyle bir çalışmanın, hem Firma'nın sorunlarını çözmek hem de daha huzurlu ve yapıcı ilişkilerin olduğu bir ortamda çalışmak için yararlı olabileceğini düşünmüş. Elif'ten yardım istemiş. Elif de benim, hamile olduğum için seyahat etmek istemediğimi ama yine de beni arayacağını söylemiş.”

Akın çayından bir yudum aldıktan sonra, “Hepimiz iş hayatında benzer duyguları yaşadık,” diyerek söze girdi. “Güler Hanım'ı çok iyi anlıyorum. İnsanların birlikte çalışıp üretip bunu yaparken de keyif alıp mutlu olabileceklerine inanmak istiyor sanırım. Aksini yaşamaktan yorulmuştur. Çalışmanın, birlikte bir şeyler yaratmanın mekanik, duygusuz, anlamsız bir süreç olmaması gerektiğini, bunun insanın doğasına aykırı olduğunu hissediyor olmalı, aynen bizim hissettiğimiz gibi. Rüya bizi Peter Senge'yle ve Öğrenen Organizasyon kavramıyla tanıştırmakla yalnız olmadığımızı gösterdi. Bir şeyler yapabileceğimize, en azından önce kendi hayatlarımızda, sonra ise yakın çevremizdekilerin yaşamında bir etki yaratabileceğimize inandık. Umutsuzluğa kapıldığımız da oldu, ancak vazgeçmedik, birbirimizi destekledik ve devam ettik, sonuçta emeklerimiz meyvelerini veriyor. Eğer Emin de destek verirse ben projenin sorumluluğunu alabilirim.”

Emin, “Pelin'in anlattıkları beni de heyecanlandırdı. Akın'a destek olmaktan mutlu olurum,” dedi gülümseyerek.

Pelin heyecanla “Öyleyse yarın Elif'i arayıp müjdeyi vereyim. Şimdi çayları tazeleyelim,” diyerek mutfığa doğru gitti.

Akın, Pelin'in tuttuğu tepside çayını alırken, “Vadi şirketi, çalışanlarının çocuklarından takımlar

kurmaya başladı,” dedi. “Pelin haklıymışsın, çocuklar çok daha hızlı öğreniyorlar, hayalleri, hedefleri sınırsız. Takım üyelerimizden, öğrendiklerini ailelerinde de uygulayanlar var,”

Pelin, “Mahallesinde ya da oturduğu apartmanda uygulayanlar da var,” dedi. “Çocuklara gelince, bence onlar, bizim unutmış olduğumuz bütün o kavramları zaten biliyorlar. Bu nedenle içlerindeki potansiyel çok daha hızla ortaya çıkıyor. Onlara bunları unutturmak, hatta tam tersini öğretmek için eğitim sistemimiz ve yaşam tarzımızla büyük bir çaba gösteriyoruz. Öğrenen Organizasyon projeleri ise onlara kendileri olmaları ve içlerindeki potansiyele ulaşmaları için yardımcı oluyor. Çocuk takımlarından öğrendiklerimi hiçbir şeye değişmem.”

Akın söze girdi, “Çocuklar yürümeyi, konuşmayı, oyun oynamayı, arkadaş ilişkileri kurmayı, sosyalleşmeyi kendi kendilerine, yaşayarak, deneyip yanılarak, eğlenerek, paylaşarak öğreniyorlar. Ta ki, biz müdahale edip onlara neyi nasıl öğreneceklerini söylemeye, not vermeye, değerlendirmeye, eleştirmeye başlayana kadar, birlikte eğlenen, keyif alan, paylaşan çocuklar; zamanla stresli, güvensiz, yalnız yetişkinlere dönüşüyor.”

Emin, “Sonra da stresle başa çıkmanın, iletişim kurmanın veya birlikte çalışabilmenin yollarını göstermeleri için danışmanlara, eğitimcilere başvuruluyor. Sanki insanlar bir makineymiş gibi, sanki onlara program yükleyerek daha farklı hissetmelerini ve davranmalarını sağlayabilirmişiz gibi, bu programlardan mucize sonuçlar bekleniyor,” diyerek Akın’ı destekledi.

## AKIN VE EMİN’İN FİRMA’YI ZİYARETİ

Akın ile Emin’i karşılamak için havaalanına gönderdikleri aracın konuklarla birlikte fabrikaya ulaşmak üzere olduğunu öğrenince Güler’le Öner toplantı odasına geçtiler.

Öner sandalyesine otururken, “Rıza seyahatte olduğu için bu toplantıya katılamayacak,” dedi. “Onun da olmasını isterdim. İçinde bulunduğumuz durumdan çıkmak için bir şeyler yapmamız gerektiğini, biz bu danışmanlarla anlaşabilirsek onun onayını almış kabul edebileceğimizi söyledi. Bu arada, danışmanlar gelmeden hazırlamamız gereken bir şeyler var mı?”

Güler, “Sanmıyorum Öner Bey,” dedi. “Sordum, özel bir hazırlığa gerek yok dediler.”

“Aslında ben danışmanlardan pek hoşlanmam. Hiç şirket yönetmemişlerdir, yine de ne yapmanız gerektiğini söylerler. Umarım, çok bilmiş, ukala tipler değildirler.”

“Öner Bey, Elif’in anlattıklarına göre kendilerine danışman değil, koç diyorlarmış.”

“Bu da ukalalığın bir göstergesi. Biz basketbol takımı mıyız?” dedikten sonra gülererek devam etti, “Okul çocukları gibi heyecanlıyım. Sanki önemli bir sınava girecekmişiz gibi hissediyorum. Huysuzluğum bu yüzden. Adamları biz çağırdık. Delta’da elde edilen sonuçlar ortada. Belli ki ne yaptıklarını biliyorlar.”

“Öner Bey, aslında ben daha da heyecanlıyım. Bu işe çok umut bağladım. Ya biz onları sevmezsek, ya onlar bizimle çalışmak istemezse ne olur diye düşünüp duruyorum!”

Ayşegül, telefonla konukların geldiğini bildirdi. Güler ve Öner ayağa kalkarak konuklarını karşılamak için kapıya yöneldiler. Emin ile Akın içeri girdi. El sıkışıldı, tanışıldı, içecekler söylendi.

Öner, “Davetimizi geri çevirmeyip buraya kadar geldiğiniz için teşekkür ederiz,” dedi.

Akın, “Güler Hanım’a, bize ulaştığı ve bizi davet ettiği için biz teşekkür ederiz,” dedi Güler’e bakarak.

Emin, “Bizimle aynı heyecanı paylaşan insanlarla tanışmak ve birlikte çalışmak bizim için bir zevk oluyor,” dedi gülümseyerek.

Güler, “Delta şirketinden Elif Hanım sayesinde oradaki bir takımı ziyaret ettim,” diye başladı konuşmasına. “Çalışma şekillerinden, anlattıklarından çok etkilendim. Bizim de böyle bir çalışmaya ihtiyacımız var. Ancak, nereden başlayacağımızı, nasıl yapacağımızı bilemiyoruz. Elif Hanım, kendilerine meslektaşımız Pelin Hanım’ın destek olduğunu söyledi ve size ulaşmamızda yardımcı oldu.”

Akın, “Elif Hanım’ı, Pelin Hanım’ın anlattıklarından tanıyoruz. Pelin Hanım, Delta şirketine yürütülen çalışmalardan övgüyle söz eder. İsterseniz önce size kendimizi tanıtalım.”

Öner, “Seviniriz,” dedi.

Emin, “Ben başlayayım. İş hayatında aktif olarak yer aldım. Üretim alanında eleman ve yönetici olarak çalıştım. Psikolojiye duyduğum ilgi sonucunda eğitim alanına geçtim. Kurum içi eğitimlerde kişisel faydalar ve farkındalıklar oluşmasına rağmen daha büyük, kalıcı sonuçlar alınamamasının hayal kırıklığını yaşarken Öğrenen Organizasyonlar’la tanıştım. Akın Bey, Pelin Hanım, Rüya Hanım ve ben bir takım olarak çalışıyoruz. Çalışmanın suya atılan bir taş gibi dalga dalga yayılmasını izlemek büyük bir zevk. Her çalışma yeni bir deneyim, yeni bir öğrenme oluyor. En önemlisi çok sayıda dost ediniyoruz. Dalgalar büyüyerek yayılıyor. Emeklerimizin sonuca dönüştüğünü görüyoruz,” diyerek sözlerini tamamladı.

Akın, “Ben de kendimi tanıtayım,” dedikten sonra, devam etti. “Benzer deneyimleri ben de yaşadım. Çalıştığım kurumlarda kendimi gerçekleştiremediğimi, daha fazlasını yapabileceğimi ve daha mutlu olacağımı hissettiğim için farklı arayışlara girdim. Eğitim ve danışmanlık sektöründe Emin Bey ve Rüya Hanım’la dolayısıyla Öğrenen Organizasyon’la tanıştım. Yaptığım işi çok seviyorum. Yaptığı işi çok seven az sayıdaki insandan biri olduğumun farkındayım, dolayısıyla kendimi son derece şanslı buluyorum. Sevgi, saygı, birbirini anlama çabası, yaptığı işle katkıda bulunduğunu bilmek, daha büyük bir bütüne ait olmak, resmin bütününe görmeye çalışmak, insanların daha mutlu olmasını ve daha iyi iş sonuçları alınmasını sağlıyor. Bunu görmek, tekrar tekrar yaşamak müthiş bir duygu. En güzeli de bütün bu çalışmalar, kendilerine yapılan zaman, enerji, para yatırımını fazlasıyla karşılıyor, kendilerini kısa bir zamanda amorti edip kurumu çok daha ileriye taşıyor. Şirketlerde aldığımız sonuçları okullarda da alabileceğimizi gördük. Şehirlerde, belediyelerde, sivil toplum örgütlerinde ve kamu kurumlarında da önemli sonuçlar vereceğini düşünüyoruz.”

Emin, “Hayallerimiz genişliyor. Öğrenen okullar, şehirler, ülkeler ve belki de öğrenen bir Dünya!” diye ekledi.

Bu arada Ayşegül elinde tepsiyle içeri girdi.

Akın kahvesini alıp Ayşegül’e teşekkür ettikten sonra konuşmasına devam etti: “Öğrenen Organizasyon çalışmalarında yer alan şirketlerdeki arkadaşlarımız da bizimle aynı hayalleri paylaşmaya başladılar. Yani sayımız artıyor. Bu nedenle birlikte çalışacağımız her yeni kurum bizim için çok önemli.”



Emin, “Galiba konuyu biraz dağıttık. Kusura bakmayın,” derken, Öner’le Güler, Emin’in ve Akın’ın coşkusu karşısında şaşırılmışlardı. İki profesyonel danışman yerine iki hayalperest ve onların, öğrenen bir dünya, mutlu insanlardan oluşan firmalar, kurumlar ve şehirlerle ilgili hayalleri! Diğer tarafta da Delta’daki sonuçlar... Kendi umutsuzlukları, giderek gerginleşen firma içi ilişkiler, kötüleşen iş sonuçları... Birbirlerine baktılar.

Öner çayından bir yudum alarak, “Çalışma şeklinizden biraz bahseder misiniz?” dedi. “Firma’nın sorunlarını hangi tekniklerle analiz edeceksiniz?”

Emin, “Böyle bir analiz yapmıyoruz,” diye yanıtladı Öner’in sorusunu.

Öner ısrarcıydı. “Peki sorunları nasıl tespit ediyorsunuz?”

Bunun üzerine Akın, “Üzerinde çalışacağınız soruna siz karar veriyorsunuz,” dedi. “Firmanız için gerçekten önemli ve kritik bir konuyu ele almanızı öneririz.”

Güler, Elif’le yaptıkları konuşmalar nedeniyle Akın’la Emin’in bir bilen olarak sorunları analiz edip çözüm önermeyeceklerini biliyordu. Öner’in onları daha iyi anlayabilmesi için, “Diyelim ki, satışlarımızı artırmak istiyoruz. Satışlarımızın durumu, pazardaki yerimizle ilgili çalışmalar yapıp neler yapmamız gerektiği konusunda bize önerilerde bulunacak mısınız?” diye sorarak konuyu açmalarını istedi.

Akın, “Aslında bütün analizleri siz yapıyorsunuz?” dedi. “Biz pek bir şey yapmıyoruz.”

Emin ekledi, “Bu anlamda belki de hiçbir şey yapmıyoruz. Zaten sektörünüzü, işinizi sizden daha iyi bilemeyiz. Eminim ki burada çalışan herkes konusunda son derece iyidir. Bu uzmanlıklar bir araya gelirse aşılamayacak sorun kalmaz.”

Öner gülümseyerek, “Biliyor musunuz,” dedi, “şimdi biraz rahatladım. Önce bize işimizi öğretmeye kalkacaksınız diye endişeleniyordum. Sonra ise...”

Emin de gülerek, “İki hayalperestle karşılaştığımızı düşündünüz,” dedi.

Akın suyundan bir yudum aldıktan sonra ekledi; “Aslında haklısınız. Bizler hayalperestiz, sizleri de birlikte hayal kurmaya davet edeceğiz. O zaman buradaki muhteşem potansiyel ortaya çıkacak. Belki içinde bulunduğunuz baskı ve gerginleşen ilişkiler elinizdeki uzmanlıkların aynı hedefe koşmasını engelliyordur. Belki iki hayalperestle birlikte hayal kurmak ve hayallerin peşinde koşmak, imkânsızları bir tarafa bırakmaya, bu baskıyı biraz azaltmaya, ilişkileri geliştirmeye yardımcı olur.”

Öner, Güler’e dönerek, “Doğru bir iş yapmışız,” dedi. “Ne yaşadığımızı çok iyi biliyorlar. Emin Bey ve Akın Bey sizlerle tanışmak büyük bir keyif.”

Güler’in, “Elif’le zaman geçirdiğimde de kendimi şimdiki gibi enerjik ve umut dolu hissediyorum,” derken gözleri parlıyordu. “Siz hayal etmek diyorsunuz, ben umut etmek diyorum. Umudun hafife almayın. Benim için uzun bir umutsuzluk ve kabullenişin arkasından tünelin ucundaki ışığı görmek gibi. Davetimizi kabul edip geldiğiniz için bir kez daha teşekkür ederim.”

Emin ve Akın, mahcup bir şekilde bu ziyaretin kendileri için bir zevk olduğunu tekrarladılar. Övülmekten rahatsız olduklarını hisseden Öner’in onlara hissettiği yakınlık daha da arttı.

Öner, “Nasıl başlayıp neler yapacağımızı konuşmadan önce yemek yiyelim. Konuklarımız uzun yoldan geldiler,” diyerek ayağa kalktı.

## FİRMA’DA BİR PAZARTESİ TOPLANTISI DAHA

Öner, yanında Çağlar’la birlikte toplantıya neşeyle girdi. son haftalarda olumlu bir ruh hali içindeydi. Satışlar ve üretimle ilgili problemler artarak devam ederken, onun bu durumuna Güler dışında kimse bir anlam veremiyordu.

Öner, Çağlar’a bakarak, “Arkadaşlar,” dedi, “sizlerle paylaşmak istediğim bir gelişme var. Çağlar’ın annesi Elif Hanım, hepimizin tanıdığı Delta şirketinde çalışıyor. Onların çalışıp oldukça memnun kaldıkları bir danışman grubuna ulaştık. Geçen hafta onlarla görüştük. Satışlarımızı artırmak için bize yardımcı olacaklar. Önümüzdeki hafta buraya geliyorlar. Sizlerle üç gün boyunca birlikte çalışacaklar.”

Mehmet bozulmuştu. “Öner Bey,” dedi, “satışlarla ilgili olarak danışmanlarla çalışmaya karar vermişsiniz, ancak benim bundan haberim yok. Bizim sorunumuz satış değil, maliyet. Bunu defalarca söyledim, ancak kimse dinlemiyor.”

Öner, “Mehmet Bey,” dedi, “Sizin satış konusundaki uzmanlığınız ve deneyiminiz tartışılmaz. Bu danışmanlar aslında satış danışmanı değiller. Pazarlama, üretim, finans ya da tekstil danışmanı da değiller. Onlara ve bana bir fırsat vermenizi istiyorum. Önümüzdeki hafta üç gün birlikte olacaksınız. Daha sonra da toplantılarınızın bir kısmına katılacaklar. Bir ay bu çalışmada yer alın, daha sonra bir değerlendirme yapın.”

Abdullah, “Bu iş yoğunluğunda üç günü nasıl ayıracağız?” diye sordu.

Rıza, “Gerekirse hafta sonu çalışırız. Bu temponun dışına çıkıp birlikte düşünmek yararlı olacaktır,” dedi Abdullah’a bakarak.

Güler, “Rıza Bey’e katılıyorum,” dedi. “Bu çalışmaya mutlaka zaman ayırmalıyız. Şimdi yaptığımız şekilde sorunları çözemiyoruz. Hepimiz son derece gerginiz. Üç gün işten uzak kalmak iyi gelecektir.”

Öner, “Ben, siz yokken işlerle ilgilenir, tüm sorumluluğu alırım. İçiniz rahat olsun,” deyince;

Zeki, “Öner Bey, siz katılmayacak mısınız?” diye şaşkınlıkla sordu. “Siz olmadan nasıl karar alırız?”

Öner, “Kavgayı kim önler, demek istiyor,” dedi içinden. Sonra da neden katılamayacağını açıkladı: “Katılmayı isterdim, ama sizin de söylediğiniz gibi, işlerle birinin ilgilenmesi gerek. Sizler Akın Bey ve Emin Bey’le çalışırken ben de işlerle ilgilenirim.”

Mehmet, “Tamam, siz bu kadar inanıyorsanız, ben denemeye varım,” derken pek de istekli görünmüyordu.

Billur toplantının başından bu yana ilk kez konuştu, “Bence de deneyelim. İşler iyiye gitmiyor. Belki bir çıkış yolu buluruz.”

Abdullah biraz düşündükten sonra; “Herkes tamam dediğine ve Öner Bey biz yokken sorumluluğu

üstlendiğine göre bence de tamam,” dedi.

Güler, “Ben bu çalışmanın çok işimize yarayacağına inanıyorum,” derken sevinci gözlerinden okunuyordu.

Öner, “Teşekkür ederim. Satış rakamları üzerine konuşarak devam edelim isterseniz,” dedi.

Toplantı devam ederken, herkes önlerindeki üç günlük programı, kavgasız bir şekilde bitirip bitiremeyeceklerini düşünüyordu. Bir saatlik Pazartesi Toplantısı’nı bile gerginlik ve tartışma olmadan bitiremedikleri gerçeği ise pek de moral verici değildi.

# Öğrenen Organizasyon'ların Beş Disiplini

## ÜÇ UZUN YA DA KISA GÜN

Güler, Rıza, Mehmet, Abdullah, Billur ve Zeki'den oluşan ekip, Emin ve Akın'la birlikte üç günlük programı tamamladılar. Bu üç günün nasıl geçtiğini anlamak için program süresinde yaşananlara ve üzerinde durulan kavramlara bir bakalım.

Birinci gündü. Kaldıkları otelin seminer salonundaki bir masanın etrafında oturmuşlardı. Çalışmaya hazırlardı. Önlerinde Öğrenen Organizasyon'un kavram ve araçlarını anlatan kitaplar vardı.

Programın başında Akın herkesin bu sabah nasıl olduğunu, bu programla ilgili beklenti ve duygularını paylaşmasını istedi.

Zeki, "İyiyim. Umarım bu üç gün sıkıcı geçmez. Bir masanın başında oturup ders dinlemeyeli uzun zaman oldu."

Rıza, "Ben de iyiyim. Bu programın ve sonrasındaki toplantıların, sorunlarımıza çözüm bulmakta yardımcı olacağını umut ediyorum."

Güler, "Ben oldukça heyecanlıyım. Öğrenen Organizasyon'ların içeriğini ve bize nasıl yardımcı olacağını merak ediyorum."

Mehmet, "Bomba gibiyim. Ben eski firmamda çok sayıda seminere katıldım. Tabii ki bu seminerlerin bireysel gelişime çok katkısı oluyor. Bu üç günün bizlere katkısı olacağını düşünüyorum, ancak bu şekilde satışlarımızı artırabilir miyiz, emin değilim. Bekleyip göreceğiz."

Billur, "Ben biraz yorgunum. Bu üç günün hepimiz için faydalı olmasını diliyorum."

Abdullah, "Aklım işlerde. Bu üç gün faydalı olmak zorunda. Hepimiz işimizi gücümüzü bıraktık buraya geldik. Öner Bey bu konuya o kadar önem veriyor ki, biz katılabilelim diye bütün yükü üstlendi. Tüm arkadaşların bu durumun bize yüklediği sorumluluğun farkında olması gerek."

Abdullah'ın son cümlesi üzerine Mehmet'in yüzünde alaycı bir gülümseme belirdi.

Akın, "Evet arkadaşlar buyrun, başlayalım," dedi.

Çalışmanın bu ilk gününde Öğrenen Organizasyon'un tanımı ve beş disiplininin ilki olan Düşünsel Modeller Disiplini ve araçları üzerinde durdular. Onlarla birlikte bu kavramlara bir göz atalım.

## ÖĞRENEN ORGANİZASYON NEDİR?

Öğrenen bir organizasyon, arzu ettikleri ortak geleceğe ulaşmak için hem birlikte hem de birey olarak kendilerini sürekli geliştiren bir insan grubudur. Değişimin hızlı, rekabetin acımasız olduğu bir ortamda varolabilmek öğrenme yeteneğimize bağlıdır. Bir kurum veya toplulukta aşağıda açıklanan öğrenme yetersizliklerinin olması, geleceğe dair önemli uyarılardır, değişime uyum sağlayabilme yeteneğinde ciddi sıkıntılar olduğunu gösterir.

# Öğrenme Yetersizlikleri

1. *Pozisyonum Neyse Ben Oyum:* Bu yetersizliğin yaşandığı ortamlarda kişiler kendilerini pozisyonlarıyla sınırlandırılmış hissederler. “Yapacaktım ama benim işim değildi, o yapmalıydı, böyle bir sorumluluğum olduğunu bilmiyordum...” gibi açıklamaları sık sık duyarsınız. Pek çok konu ve iş, insanlar sahiplenmediği için çözümsüz kalır ve sonuçlanmaz.

2. *Düşman Dışarıda:* Bu öğrenme yetersizliğini savunma davranışlarında görürsünüz. Bir sorun olduğunda kişiler, gruplar bir başkasını suçlayarak kendilerini temize çıkartmaya çalışırlar. Suçlu yamasada oturandır, o değilse diğer departman/gruptur, daha da olmadı rakiplerdir, müşteridir, ekonomidir, koşullardır. Durum böyle olunca yaşananlarla ilgili özeleştiri yapılmaz, neyi farklı yapabilirdik diye sorulmaz ve öğrenme gerçekleşmez.

3. *Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu:* Herkesin çok çalıştığı ve yorulduğu, ancak sorunların çözülmek yerine arttığı, bütün koşturmacaya rağmen daha iyiye bir gidişin olmadığı durumlar, bu öğrenme yetersizliğinin göstergesidir. Kimsenin durum değerlendirmesi yapıp sorunların kök nedenine incek zamanı yoktur. Sorunları hazırlayan nedenler ortaya çıkarılıp giderilmediği için de sorunlar artmaya devam eder ve koşturmaca, yangın söndürme çabaları hızını daha da artırır. Bir işe yaramasa da çaba içinde olmak insanlara sorumluluk aldıkları, ellerinden geleni yaptıkları duygusunu verir.

4. *Olaylara Takılıp Kalma:* Ağaçlara bakmaktan ormanı görememektir. “Geçen toplantıda benim raporumu eleştirdi, ben de onun raporuna yardım etmiyorum”, “Benimle böyle konuşamaz”, “Bize sormadan değişiklik yapmışlar, bunlara haddini bildirmek gerek” gibi çok sayıda konuşma yapılır ve bu basit olaylar insanları meşgul ederken, büyük resimde nelerin olduğunu, kurum olarak, topluluk olarak nereye gittiğimizi gözden kaçıırız. Bütün bunlar bazen aynı teknede olduğumuzu bile unutmamıza neden olur. Birlikte değil birbirimize karşı bir mücadele vererek gücümüzü ve enerjimizi tüketiriz.

5. *Hatalardan Öğrenme Hayali:* Aynı hataların sürekli tekrarlanması ya da geçmiş deneyimlerden ve başkalarının yaşadıklarından hiç ders almadan, bedeli çok ağır hatalar yapılması bir başka öğrenme yetersizliğini gösterir. Böyle bir ortamda hatalardan öğrenme kavramı bir hayal haline gelmiştir.

6. *Haşlanmış Kurbağa Olmak:* Haşlanmış Kurbağa Sendromu, değişimin farkına varmamanın getireceği tehlikeyi anlatan bir benzetmedir. Kurbağayı sıcak suya attığımızı düşünelim. Kurbağa can havliyle sıçrayıp kendini kurtarabilir. Buradaki sıcak su büyük, ani, fark edilebilir değişimdir. Şimdi de kurbağayı oda sıcaklığında suya koyduğumuzu ve suyu ağır ağır ısıttığımızı düşünelim. Kurbağa suyun ısındığını fark etmeyip rehavete düşecek ve su kaynama noktasına geldiğinde kaçmak için geç kalmış olacaktır. Yaşamda değişimlerin büyük bir kısmı suyun ağır ağır ısınması gibi süreç içinde gerçekleşir. Bu süreç içinde rehavete kapılmak ve çok geç olana kadar değişmemek, haşlanmış kurbağa olmak sonucunu getirir. Bu yetersizliğin en önemli göstergesi bir kurumda/toplulukta bireylerin, grupların/departmanların, kurumun/topluluğun sık sık şaşırmasıdır. Sık sık şaşkınlığa düşmek, suyun ısındığını çok geç olana kadar fark etmediğimiz önemli bir göstergesidir.

7. *Biz Bir Takımız Aldatmacası:* Böyle bir ortamda kişiler, biz bir takımız görüntüsünü bozmamak için bir aradayken gerçek görüşlerini ifade etmezler. Görüş birliği varmış gibi görünür, kararlar

alınır ve bu kararlar gerçek görüş birliğiyle alınmadığı için çoğunlukla uygulanmazlar. Gerçek görüşler asıl toplantıların dışında, küçük gruplar halinde farklı ortamlarda paylaşılır.

Öğrenen Organizasyon'u oluşturan beş disiplini hayata geçirmek, yukarıda anlatılan öğrenme yetersizliklerini ortadan kaldırarak Öğrenen Organizasyon olmamızı sağlar. Öğrenen Organizasyon olmak tek seferlik bir çaba değil, sürekli bir yolculuktur.

## ÖĞRENEN ORGANİZASYON'UN BEŞ DİSİPLİNİ

**Düşünsel Modeller:** *Hayata bakışımızın, varsayım ve inanışlarımızın ilişkilerimiz, karar ve eylemlerimiz üzerindeki etkilerini görebilmek ve bunlar üzerine konuşabilmek ve karşımızdakinin bakış açısını anlayabilmektir.*

**Kişisel Yetkinlik:** *Kişisel bir vizyona sahip olmak ve buna ulaşmak için kendimizi sürekli geliştirmektir.*

**Takım Halinde Öğrenmek:** *Sosyal ilişki ağlarını genişleterek ustalıkli tartışma, resmin bütününi görme, ortak hedefler oluşturma becerileri geliştirmek, ayrıca kişisel farklılıkların takımı zenginleştirici ve güçlendirici gücünü kullanarak, bireysel sonuçlardan çok daha fazlasını takım olarak elde edebilmektir.*

**Paylaşılan Vizyon:** *Ortak bir vizyon, ortak bir hedef etrafında kenetlenmektir.*

**Sistem Düşüncesi:** *Resmin bütününi görebilmeyi, yan etkisi fazla, çabuk ya da geçici çözümler yerine, kök nedenlere ve kaldıraç gücü yüksek aksiyonlara odaklanmayı sağlayacak bir düşünme şeklidir.*

## DÜŞÜNSEL MODELLER DİSİPLİNİ

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 ve kesin doğrular olarak kabul etme tehlikesiyle karşılaşabiliriz.

Kendi düşünsel modellerimizin farkında olmadığımızda başkalarının bizden daha farklı düşünsel modelleri olabileceğini kabul edemeyiz. Dolayısıyla aynı olaylar karşısında bizden farklı algılamaları, tepkileri ve eylemleri olmasını anlayamaz, onları yargılarız. Böyle bir durumda iletişim kurmak, birbirini anlamak, bir arada çalışmak ve başarılı iş sonuçları çıkarmak oldukça zorlaşır.

“Konuşurken gözüme bakmayan adam güvenilmezdir.”

“Konuşurken gözüme bakan adam saygısızdır.”

“Kızını okutup da ne olacak, sonra isyankâr olur.”

“Kızını okutmalsın ki, kendi ayakları üzerinde dursun, kendini ezdirmesin.”

“Üretimci değil mi; satıştan ne anlar. Müşteri memnuniyeti umurunda değil.”

*“Satışçı değil mi; yapılabilir mi yapılamaz mı diye bakmadan, üretime danışmadan müşteriye sözler verir.”*

“Bakımcı, ne olacak, ikide bir makineleri durdurup üretimi aksatacak, yoksa kendini güçsüz hisseder.”

*“Daha çok üreteceğiz diye bakım yaptırmazlar, makineler iflas edince de bizi suçlarlar.”*

“Kimse beni anlamıyor.”

*“Kendimi anlatamıyorum.”*

“Çocuk dediğin saygılı, akıllı uslu olur.”

*“Çocuk dediğin, hareketli, fıkır fıkır olur.”*

“Duygularını göstermek acizliktir.”

*“Duygular insanı insan yapar, paylaşılmalıdır.”*

Bu liste sonsuza kadar uzatılabilir. Her biri farklı bir düşünsel model. Dolayısıyla her düşünsel modelin yol açacağı davranış da farklı olacaktır. Kendimizin ve başkalarının davranışlarının altında yatan nedenleri anlamak için önce düşünsel modellerimizi anlayabilmeliyiz. İnsanların yetişme şekilleri, eğitimleri ve geçmiş deneyimleri gibi etkenlerin sonucunda oluşan birbirlerinden farklı düşünsel modelleri olabileceğini kabul etmeliyiz.

Birbirimizden farklı düşünsel modellerimizin olması doğaldır, ancak onların farkında olmalı, davranışlarımızı nasıl etkilediklerini görmeli ve gerekirse sorgulayarak değiştirebilmeliyiz. Çünkü bugün bize yardımcı olan bir düşünsel model, yarın sorunlarımızın kaynağı haline gelebilir. Bunu aşağıdaki örnekte açıkça görebiliriz.

Yıllar önce Amerika'nın otomotiv devleri “büyük güzeldir”, “işçinin kol gücü, yöneticinin beyin gücü” gibi düşünsel modellerle çok başarılı oldular. Dünya devi haline geldiler. Çok büyük, bürokratik organizasyonlar kurdular. Japonların “işi en iyi yapan bilir; herkesin beyni, emeği ve yüreğiyle katılımı”, “küçük güzeldir” düşünsel modellerini dikkate almadılar, çünkü çok başarılıydılar. Ancak Japon otomotiv sanayi onlara çok kan kaybettirdikten sonra düşünsel modellerini sorgulamayı ve değişimi başarabildiler.

Düşünsel modelleri doğru mu yoksa yanlış mı diye ele almak yerine, nasıl oluştuğunu, hangi davranışlara yol açtığını anlamaya çalışmalı ve bizi günün ve geleceğin koşulları içinde istediğimiz sonuçlara götürüp götürmediğini sorgulamalıyız.

## **Düşünsel Modeller Disiplininin Araçları**

Düşünsel modellerimizi fark etmek, onları paylaşabilmek, daha yapıcı ve üretken konuşmalar gerçekteştirebilmek için üç temel araç kullanılır:

- Sol Sütun – Sağ Sütun
- Sonuç Çıkarma Merdiveni

## Sol Sütun

Bir konuşmada söylediklerimizden ve duyduklarımızdan çok daha fazlası vardır. Konuşurken ve dinlerken bir taraftan da düşünür ve hissederiz. Ancak, bunların hepsini söze döküp paylaşmayız. Sol sütun, konuşurken söylenmeyen düşünce ve duyguları ifade eder. Sağ sütun ise konuşma sırasında söylenenlerden oluşur.

(Aşağıdaki örnekte sol sütunda geçen tüm düşünceler konuşmayı yazana aittir. Karşıdaki kişinin sol sütununu, yani paylaşmadığı duygu ve düşüncelerini bilemeyeceğimiz için –ancak tahmin edebiliriz– yazılmamıştır.)

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

(Önce sağ sütunu okuyun)

## Sol Sütunla İlgili Konuşmalar

Güler, Rıza, Mehmet, Abdullah, Billur ve Zeki bu aşamada sol sütunun (yani paylaşılmayan duygu ve düşüncelerin) paylaşılmasının gerekli olup olmadığı üzerinde konuştular. Onları dinleyelim.

Abdullah: “Ben sol sütundakileri olduğu gibi söylemek gerektiğine inanıyorum. Ancak karşıdaki her zaman bunu kaldıramıyor.”

Zeki: “Sol sütundakileri her zaman söylemek doğru değil. Yani karşıdakine sen tembelsin, kaytarmaya çalışıyorsun diyerek ne kazanabilirim ki? Nerede susmak gerektiğini bilmeli.”

Billur: “Bence önemli olan, sol sütunu paylaşıp paylaşmamak değil, nasıl paylaştığımız. Düşündüklerimizi insanları kırmadan da söyleyebilmeliyiz. Ben sol sütunumu neredeyse hiç paylaşmam. Birilerini kırmaktan, tepki almaktan korkarım. Ama bu iyi olmuyor. Her şeyden önce içimde çok şey birikiyor. Söyleyemediklerim uykularımı kaçırıyor. Kendimi kötü hiss ediyorum. Sorun da çözülmeden kalıyor. Ama bunun alternatifinin karşıdakini kırmak olduğunu düşünmüyorum. Eğer kırmadan paylaşmanın bir yolunu bulabilirsek, her şey çok daha kolay olurdu.”



Mehmet: “Billur’a katılıyorum. Her şeyin bir yolu yordamı var. Açık sözlü olmak başkalarını kırıp geçirmek haline geliyor. İşin kötüsü bunu bir erdem olarak görmeye başlıyoruz.”

Güler: “Peki biz birbirimize nasıl davranıyoruz?”

Rıza: “Ya sol sütunlarımızı hiç açmıyoruz ya da karşıdakinin canını acıtacak şekilde açıyoruz.”

Billur: “Sizinle sol sütunumu paylaşmak istiyorum. İlk kez, birlikte olmaktan ve sizlerle zaman geçirmekten keyif aldım. Bu sabah üç günü nasıl atlatırız diye düşünüyordum. Şimdi fark ediyorum ki benzer şeyler hissediyoruz.”

Mehmet: “Billur böylece sol sütunun nasıl paylaşılabileceğini bize gösterdi. Ben de benzer şeyler düşünüyordum ama nasıl ifade edeceğimi bilemedim. Aslında utandım. Sol sütunda her zaman olumsuz şeyler olmuyor. Bazen olumlu şeyler de oluyor ve yine paylaşamıyoruz.”

Abdullah: “Olumlu da olsa olumsuz da olsa duygularımızı paylaşmamak konusunda şartlandırılmışız, bunu bir zayıflık olarak algılıyoruz. Oğluma ‘seni seviyorum,’ diyemiyorum. Halbuki onu çok seviyorum, ama istesem de o iki kelimeyi ağızımdan çıkaramıyorum. Aslında bunu şimdi size söylerken de biraz utanıyorum.”

Güler: “Farkında mısınız, uzun bir süredir ilk kez kavga etmeden, birbirimizi dinleyerek ve kendimizi anlatmaya çalışarak konuşuyoruz. Sanki ilk kez birbirimizle gerçekten konuşuyormuşuz gibi hissediyorum. Birlikte çalıştığımız, birlikte bir şirket yönettiğimiz halde şimdiye kadar hiçbir duygumuzu paylaşmamış, birbirimizi yeterince tanıyamamışız.”

Günün geri kalan kısmında “sonuç çıkartma merdiveni” ve “ustalıkla tartışma/nitelikli konuşma” kavramları üzerinde durdular. Onların bundan sonraki konuşmalarını izleyebilmek için biz de bu kavramlara bir göz atalım. Düşünme sürecimizi bir merdiven benzetmesiyle açıklayan sonuç çıkartma merdiveniyle (şekil 2) başlayalım.

## Sonuç Çıkarma Merdiveni



Şekil 2: Sonuç Çıkarma Merdiveni – Varsayım Oluşturma Süreci  
(Okumaya aşağıdan başlayın)

Sonuç çıkarma merdiveni, gözlemlenebilir verileri farklı aşamalardan geçirerek varsayım, genelleme ve inanışlarımıza nasıl ulaştığımızı anlatır.

Gözlemlenebilir veriler, hiçbir yorum içermeyen somut verilerdir. Örneğin boyum 1.65 dediğimde bu somut bir veridir. Ancak kısayım ya da uzunum dediğimde bu bir veri olmaktan çıkar, çünkü boyumla ilgili söylediğim, benim içinde bulunduğum ortama göre oluşturduğum bir yorumdur. Bir ülkede uzun boylu olarak kabul edilecek birisi bir diğer ülkede kısa olabilir.

“Ahmet geç geldi,” gözlemlenebilir somut bir veri değildir. “Ahmet toplantı için duyurulan saatten yarım saat sonra geldi,” gözlemlenebilir, somut bir veridir. “Ahmet geç geldi,” benim bu duruma yüklediğim anlamdır. Bazı durumlarda yarım saat, hatta bir saat sonra gelmek geç gelmek olarak algılanmazken, bazı durumlarda kabul edilemez bir kabalık olarak algılanabilir.

Sonuç çıkarma merdivenine yorum yapma, varsayım üretme merdiveni de diyebiliriz. Merdivenin en altında gözlemlenebilir, somut veriler bulunur. Bir adım yukarı çıktığımızda bu verilerin bir kısmını seçeriz. Bir basamak yukarıda ise bu verilere kendimize göre bir anlam ekleriz. Bu anlamlardan varsayım ve genellemelere gider ve karşımızdaki kişiyle ya da içinde bulunduğumuz durumla ilgili sonuçlar çıkarırız. Bu sonuçlar eylemlerimizi belirler.

Ayrıca merdivenin üst basamaklarında ulaştığımız varsayım ve sonuçlar daha sonraki merdivenleri çıkarken seçeceğimiz verileri de belirler.

Merdivenin en altındaki somut veriler aynı olsa da hepimiz merdiveni kendi düşünsel modellerimize göre çıkar, farklı varsayım ve yorumlara ulaşırız. Merdiveni ışık hızıyla çıkar ve üst basamaklara ulaştığımızda varsayım, yorum ve inanışlarımızı herkes için geçerli ve somut veriler olarak algılamaya başlarız.

Varsayım, yorum, genelleme ve inanışlarımız (düşünsel modellerimiz) ile bunları üzerine inşa ettiğimiz verileri birbirinden ayırabilmek, daha farklı düşünebilmemize ve düşündüklerimizi karşımızdakine verilerle net bir şekilde anlatabilmemize yardımcı olur. Merdivenin kaç basamak olduğu önemli değildir. Önemli olan somut veriler ile, onlar üzerine inşa ettiğimiz, yorum ve varsayımlarımızı (düşünsel modellerimizi) birbirinden ayırabilmektir.

Şekil 3 ve şekil 4’te aynı toplantıdaki iki kişinin –Ayşe Hanım’ın ve Mustafa Bey’in– Ahmet’in geç gelmesiyle ilgili düşünme süreçlerini gösteren iki ayrı sonuç çıkarma merdiveni yer almaktadır. Bu örneklerde de görüldüğü gibi, aynı verilere sahip olsak bile bu verilerden farklı bölümlerini seçip farklı anlamlar yükleyip birbirimizden çok farklı düşünceler geliştirebiliriz.



Şekil 3: Ayşe Hanım'ın Sonuç ıkarma Merdiveni  
(Okumaya aşağıdan başlayın)



Şekil 4: Mustafa Bey'in Sonuç Çıkarma Merdiveni

(Okumaya aşağıdan başlayın)

## Sol Sütun – Sonuç Çıkarma Merdiveni

Sol sütunumuzda (söylenmeyenler) yer alan duygu ve düşünceler, çoğunlukla sonuç çıkarma merdiveninin üst basamaklarında yer alan varsayımlarımız, genellemelerimiz ve inanışlarımız, özetle düşünsel modellerimizdir. Daha önce de belirttiğimiz gibi sonuç çıkarma merdivenini beynimizde ışık hızıyla çıkarız. Merdivenin üst basamağına o kadar hızlı ulaşırız ki, oradaki varsayım ve düşünsel modellerimizi somut veriler gibi görürüz. Dolayısıyla herkesin bizimle aynı sonuçlara ulaşması gerektiğini varsayarız.

Sol sütunumuzdaki (söylemediğimiz) duygu ve düşüncelerimizle ilgili üç şey yapabiliriz.

1. Onları hiç rafine etmeden, merdivenin tepesinden olduğu gibi karşımızdakine aktarabiliriz – merdivenin tepesinden konuşuruz.
2. İçimize atabilir, yani gömebiliriz.
3. Duygu ve düşüncelerimizin altında yer alan somut verileri paylaşabiliriz. Başka bir deyişle, sonuç çıkarma merdivenini basamak basamak inerek sol sütunumuzdakileri artırır ve veriler etrafında paylaşırız. Bunu yapabilmek için ise önce düşünme sürecimizi irdelemeliyiz. Varsayım, genelleme ve sonuçlara nasıl ulaştığımızın, bunları oluştururken hangi somut verileri baz aldığımızın, yani sonuç çıkarma merdivenini nasıl tırmandığımızın farkında olmalıyız.

Sol sütunumuzdakileri olduğu gibi söylemek (merdivenin tepesinden konuşmak) ilişkiyi bozar.

Söylemeyip içimize attığımızda ise sol sütunumuz dışarı sızar; davranışlarımızla, tepkilerimizle, vücut dilimizle, yüz ifademizle kendini belli eder. Bazı durumlarda ise içimize attıklarımız birikir ve büyük patlamalara neden olur. Karşımızdaki bir anda böylesine şiddetli tepki vermemeze şaşırır ve

nedenini anlayamaz.

Sol sütunumuzu, sonuç çıkarma merdiveninden yararlanarak, verilerle paylaştığımızda birbirimizi anlamamızın altyapısını oluşturmaya başlarız.

Sol sütunla ilgili olarak daha önce vermiş olduğumuz örneği hatırlayalım.

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

Önceki sayfada yer alan konuşmadaki kişinin sol sütunundaki düşüncelerini oluşturma sürecini anlamak için sonuç çıkarma merdivenini nasıl tırmandığına bakalım. Şekil 5’te gördüğümüz gibi merdivenin alt basamağında somut veriler var.

Bu veriler olanı anlatıyor, hiçbir yorum içermiyor. Kişi, merdiveni zihninde çıkarken bir basamak yukarıda verilere bir anlam yükledi, iş arkadaşının “boş boş” oturduğunu düşünüyor.

Bir basamak sonra ise onun “tembel ve en düşüncesiz” olduğuna kanaat getirmiş durumda ve en üst basamağa çıktığında iş arkadaşının niyetinin kaytarmak olduğundan artık emin.



Şekil 5: (Okumaya aşağıdan başlayın)

Bu merdiven, düşünme sürecimiz içinde o kadar hızla çıkılıyor ki, somut verilerle onlar üzerine oluşturduğumuz düşünce ve varsayımları birbirinden ayırt edemiyoruz. Hatta varsayım ve düşünsel

modellerimizi veri sanarak ortaya koyuyor, başkalarının bizden farklı düşünmesi karşısında şaşırıyor, onları anlamıyor ve anlaşılmadığımızı düşünüyoruz. Örneğin, “Ahmet tembel ve kaytarmaya çalışıyor,” dediğimizde bunu merdivenin altındaki bir veri olarak görüyor ve bizden farklı düşünenleri anlayamıyoruz. Peki kendimizin ya da diğer kişilerin düşünme sürecinin (sonuç çıkarma merdiveninin) farkına varmak bize ne sağlar:

- Karşımızdaki kişi/kişilere düşünme sürecimizi, nasıl düşündüğümüzü net olarak anlatabilmemizi sağlar. (“Şu nedenlerden, şu verilerden dolayı Ahmet’in kaytarmaya çalıştığını düşünüyorum,” diyebiliriz.)
- Düşünme sürecimizi oluşturan verilerin eksiksiz ve doğru veriler olup olmadığını test etmemizi ve belki de daha farklı düşünmeye başlamamızı sağlar. (Ahmet’le ilgili bilmediğimiz başka veriler olabilir.)
- Karşımızdaki kişinin ne düşündüğünü ve neden öyle düşündüğünü anlamamızı, bilmediği veriler varsa bunu onunla paylaşabilmemizi sağlar. (Karşımızdaki kişi Ahmet’e güveniyorsa, neden güvendiğini anlayabilir ve bilmediği verileri onunla paylaşabiliriz.)

Düşünme sürecimizin farkına varmanın ve sol sütunumuzu sonuç çıkarma merdivenini kullanarak veriler etrafında paylaşmanın, kendimizi anlamak, anlatmak ve karşımızdakini anlamakla ilgili yararlarını aşağıdaki örnekle biraz daha açıklayalım.

Biraz önceki örnekteki sol sütunu, yani sonuç çıkarma merdiveninin üst basamaklarında varmış olduğumuz sonuçları karşımızdakine olduğu gibi söyleyerek açtığımızı düşünelim:

*Ben (öfkeli bir ifade ve ses tonuyla): “Tembel, düşüncesiz, ben bu kadar yoğun çalışırken sen öyle boş boş oturabiliyorsun! Hep kaytarıyorsun!! Bu nasıl bir düşüncesizlik. Annenle sohbe vakit buluyorsun da ben yardım isteyince çok mu acil diye soruyorsun! Ben gece yarılara kadar çalışıyorum, sen erkenden çıkıp gidiyorsun.”*

*O: “Sen kim oluyorsun da benimle böyle konuşuyorsun. Önce kendine bak...”*

*Bu konuşmaya, merdivenin tepesindeki sonucu fırlatmak ya da zehirli atığı (rafine etmeden) boşaltmak diyebiliriz. Söylediklerimizin içinde merdivenin altındaki veriler de var ama bunları söyleme şeklimiz, veriyi ifade etmek yerine karşımızdakini yargıladığımızı gösteriyor. Verileri ifade ederken ses tonumuz, yüz ifademiz ve vücut dilimizle de yorum yapmamalıyız. Böyle bir konuşmayla elde edeceğimiz sonuç ilişkisi zehirlemek, yaralamak olacaktır.*

*Bir insana tembel, düşüncesiz gibi şeyler söylediğimde beni sakın bir şekilde dinleyip “Benimle ilgili ne kadar değerli, anlamlı yorumlar yaptın, bana ayna tuttun, teşekkür ederim,” demeyeceği son derece açık. Birilerine merdiven tepesinden sonuç fırlatmanın adı açıklık, doğruluk değildir. Başkalarına hakaret etme ve yaralama (merdiven tepesinden zehirli atık boşaltmak) davranışı için kullanabileceğimiz terim “patavatsızlık” olabilir.*

**Aynı örnek için bu sefer sol sütunumuzu paylaşmadığımızı (gömdüğümüzü) düşünelim:**

Ertesi sabah:

O: “Günaydın.”

Ben: “Günaydııııııın beyim!”

Sonraki sabah:

O: “Günaydın.”

Ben: “Bakıyorum da uykunu almışsın!”

Bir sonraki sabah:

O: “Günaydın.”

Ben: (...)

Aynı gün akşamüstü, müdürün odası:

Ben: “Beni çağırmışsınız?”

Müdür: “Çalışma arkadaşların davranış şeklinden dolayı huzursuzlar...”

Ve hafta sonu, evde:

Oğlum: “Babacığım ev ödevime yardım eder misin?”

Ben: “Kendi işini kendin yap! Ne bu böyle! Hep yardım istiyorsun. Bana kim yardım ediyor ki!”

Oğlum ağlayarak giderken, eşim: “Zaten geç gelip çocuklarla ilgilenmiyorsun, bir de üstüne azarlıyorsun? Ne olur yani beş dakika da oğlunla ilgilensen!”

Yukarıdaki örnekte sol sütunumuzu sık sık içimize attığımızda olabilecek durumu gördük. Paylaşmadığımız duygu ve düşüncelerimiz davranışlarımızla, yüz ve vücut dilimizle, konuşma şeklimizle dışarıya sızdı ve pek de olumlu sonuçlara yol açmadı. Ayrıca içimize attıklarımız başka bir yerde patlamamıza, gereksiz yere çocuğumuzu ve eşimizi incitmemize neden oldu. Bunlara migren, mide ağrıları, uykusuzluk gibi sıkıntılar da eklenebilir.

**Aynı örneği kullanarak sol sütunumuzu sonuç çıkarma merdiveninin altındaki verilerle paylaştığımız başka bir konuşma düşünelim.**

Ben (sakin, dinlemeye hazır bir yüz ifadesi ve ses tonuyla): “Ahmet, biraz konuşabilir miyiz?... Senden yardım istedim, çok mu acil dedin. Geçen hafta da yardım istediğimde vaktim yok dedin. Geçen hafta sen akşamları altıda işten çıktın, ben ise saat ona kadar kalarak elimdeki projeyi bitirmeye çalıştım. Neden böyle oluyor?”

O: “Hatırlarsan, altı 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 benden yardım istiyorsun.”

Ben: “Seni kırmak istememiştim...”

Ya da Ahmet’in bilmediğimiz bir sorunu olabilir:

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

Ben: “Yapabileceğim bir şey var mı?”

Ya da olaya bakış açısı bizimkinden farklı olabilir.

O: “Senin akşamları saat ona kadar kaldığını nasıl bilebilirim ki? Ben saat altıda çıkıyorum, sen de belki benden on dakika sonra çıkıyorsundur. Bu kadar zor durumda olduğunu benimle hiç paylaşmadın.”

Ben: “Gerçekten çok sıkıştım. Elimdeki projenin bir hafta içerisinde bitmesi gerek ve bir sürü eksiklikler var...”

Yukarıdaki örneklerde gördüğümüz gibi, sol sütunumuzdaki duygu ve düşüncelerimizi sonuç çıkarma merdivenimizin altındaki somut verilerle paylaştığımızda karşımızdaki kişiyle iletişim kurmanın yolu açılır. Ancak bunu suçlayıcı bir tarzda yapmamamız son derece önemlidir, aksi takdirde tarzımızla yine merdivenin tepesinde varmış olduğumuz sonuçları söylemiş oluruz. Onun da bizimle ilgili bir sol sütunu olabilir, davranışının farkında olmayabilir ya da bilmediğimiz bir sorun yaşıyor olabilir. Bu olasılıkları netleştirebilmenin tek yolu ise iletişim kurmaktan, kendimizi ona anlatabilmekten ve onu anlayabilmekten geçer.

## **Sonuç Çıkarma Merdiveniyle İlgili Konuşmalar**

Sonuç çıkarma merdiveni konusunu tamamladıklarında Firma yöneticileri arasında kısa bir sessizlik oldu ve bu sessizliği ilk Rıza bozdu:

Rıza: “Sol sütun üzerine yaptığımız konuşmalar şimdi yerine oturdu. Sol sütundaki duygu ve düşünceleri gömsek de olmuyor, söylesek de... Demek ki yapmamız gereken, sonuç çıkarma merdivenini kullanarak sol sütundaki duygu ve düşüncelerimizi oluşturmamıza yola açan verileri paylaşmak.”

Güler: “Teoride kulağa kolay gibi geliyor ama bence aslında çok zor. Bunu yapabilmek için insanın önce kendisini tanıması, kendi düşünmesürecini incelemesi, duygularını anlaması gerekli. Yani bu beceri, insanın kendini bilmesini gerektiriyor.”

Billur: “Duygu ve düşüncelerimizi ve onları nasıl oluşturduğumuzu anlamaya çalışmak, kendimizi daha iyi tanımamıza yardımcı olacaktır.”

Zeki: “Kendini bilmek bir erdemdir derler, ama hiç kimse size bu erdeme nasıl ulaşacağınızı söylemez. Üstelik de artık unutulmuş, önemini yitirmiş bir erdem. Ne yazık. Aslında yardıma ihtiyacımız var. Göz kendini göremiyor. Bizim de kendi düşünme sürecimizi görebilmek, kendimizi tanıyabilmek için yardıma ihtiyacımız var. Kendimize bakmamıza yardımcı olacak bir ayna gerekli.”

Mehmet: “Sol sütun, sonuç çıkarma merdiveni bizim için bir ayna işlevi görebilir. Basit görünseler de ben de Güler gibi uygulamanın son derece zor olduğunu düşünüyorum. Gerçek bir istek ve kararlılık gerek.”

Rıza: “Belki bu konuda birbirimize yardımcı olabiliriz. Bu araçlar bir ayna işlevi görecekseler biz de



birbirimize aynayı tutabiliriz.”

Güler: “Bunu yaparken birbirimize ve kendimize yardımcı olabilmek için hoşgörölü olalım. Yılların alışkanlıklarını bir anda değiştirmek çok zor. Hepimizin bu süreç içinde anlayışa ve desteğe ihtiyacı olacak. Yargılamak yerine anlamaya çalışabilir ve birbirimizi destekleyebiliriz.”

Billur: “Güler’e katılıyorum. Bundan böyle sol sütunlarımızı, en azından birbirimize karşı ne gömelim, ne de kesin doğrular gibi merdivenin üzerinden atalım. Verilerle paylaşalım, yargılamak yerine anlamaya çalışalım. Ne dersiniz?”

Abdullah: “Bu benim için kolay değil. Ama denemeye varım.”

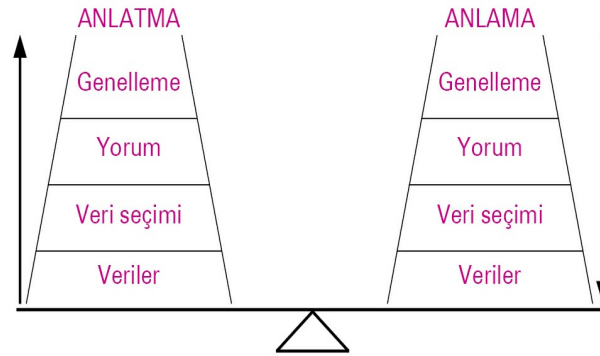
Mehmet gülererek: “Abdullah varım dedikten sonra, ben zevkle kabul ediyorum.”

Zeki: “Eski erdemleri yaşama geçireceğiz. Elimden geleni yaparım.”

Billur: “Pazartesi Toplantıları’ını düşünüyorum da hepimiz birbirimize kendi sonuç çıkarma merdivenimizin tepesinden sonuç fırlatıyorduk. Herkes kendi merdiveninin tepesindeki sonucun diğerleri için de açık olduğunu, kesin doğru olduğunu, hatta neredeyse somut bir veri olduğunu düşünüyordu. Vardığımız sonuçlar farklı olduğu için birbirimize öfkeleniyor, belki de art niyet aramaya başlıyorduk.”

Sonuç çıkarma merdiveninden sonra ustalıkli tartışma ya da diğer adıyla belirtme becerisini, sorgulama becerisiyle dengeleme üzerinde durdular.

## Belirtme ve Sorgulama Dengesi



şekil 6’da da görüldüğü gibi “ustalıkli bir tartışmanın” iki unsuru vardır:

1. Duygu ve düşüncelerimi, onlara yol açan verilerin etrafında anlatmak. Buna ustalıkli belirtme yapmak ya da ustalıkli anlatmak diyoruz. Böylece karşımdaki kişi/kişiler benimle aynı görüşte olmasalar bile düşüncelerimi ve o düşünceleri nasıl oluşturduğumu net bir şekilde görebilirler.

2. İkinci unsur ise ustalıkli sorgulamak, yani karşımdakini/karşımdakileri anlamaya çalışmaktır. Anlamak için önce dinlemek isteğimi ifade etmem ve yargılamadan, kafamda yanıtlar hazırlamadan, anlamaya odaklanarak dinlemeyi başarmam gerekir. Dinlediğim kişi verilerle konuşmak yerine merdivenin tepesinden sonuç fırlatıyor olabilir. Bu noktada itiraz ederek, açıklama yaparak onu

susturmaya çalışmak yerine, “Açıklar mısın?”, “Örnek verir misin?”, “Neden böyle düşünüyorsun?” gibi sorularla onu merdivenin altındaki verilere indirir ve düşüncesini nasıl oluşturduğunu anlarım.

Ustalıkla bir tartışmada anlatma ve anlama becerilerini birlikte ve dengeli bir şekilde kullanırız. Anlatmaya çalıştığımız kadar anlamaya da çalışırız. Ne yazık ki çoğu zaman, ustalıkla tartışmanın 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, ustalıkla tartışmanın unsurlarını hayata geçirebiliriz. Ustalıkla bir tartışmada amacımız empoze etmek, ikna etmek değildir, birlikte, daha farklı ve zengin bakış açıları geliştirmektir.

Belirtme ve Sorgulama dengesini kurmak, diğerlerini dinlemeye ve anlamaya en az kendi görüşlerimi anlatmaya ayırdığım kadar süre ayırmam demektir. Toplantının büyük bir bölümünde ısrarla benim konuşmam, diğerlerinin söyleyeceklerinin benimkiler kadar önemli olduğuna inandığımı gösteren bir davranış olmaz. Aynı şekilde, konuşma sırası gelen kişinin sözünü kesmek, anlamaya çalışmak yerine yargılamak, akıl vermek gibi yaklaşımlar da ne sağlıklı bir iletişimi sağlar ne de takım çalışmasının etkinliğini artırır.

Gerçek bir takım çalışması sinerji yaratır, yani iyi bir takım, üyelerinin tek başlarına geliştirebileceği fikirlere daha iyilerini geliştirebilmeli ve bireysel uygulamalarla elde edilebilecek sonuçlardan çok daha iyisini elde edebilmelidir. Uygulamada ise bu durum çok sık gerçekleşmez. Çünkü çocukluğumuzdan başlayarak kendi görüşlerimizi anlatmak ve kabul ettirmek yönünde şartlanırsınız.

İkna olduğumuz için değil, ikna ettiğimiz için; iyi dinlediğimiz için değil, kendimizi iyi ifade ettiğimiz için takdir görürüz. Dolayısıyla dinleme becerimiz gelişmez, en iyi olasılıkla, ustalıkla belirtme becerilerimiz gelişir, ancak sadece ustalıkla belirtme yapmak etkili 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, hayıflanırız. Toplantılarda karar alamamaktan ya da alınan kararların uygulamaya geçmemesinden yakınırız. Halbuki toplantıların amacı birlikte düşünmek ve daha iyiye ulaşmaktır.

Katıldığımız 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?

İnsanların birbirinin görüşüne saygı göstermesi, sessizlik içinde herkesin görüşünün dinlenmesi, verilerle yapılan konuşmalar, ortamı değiştirir, enerjiyi artırır. Böyle bir toplantıdan yorgun ve sıkılmış olarak değil, mutlu ve enerjik olarak ayrılırsınız.

## **Ustalıkla Tartışmayla İlgili Konuşmalar**

Firma yönetim ekibi ustalıkli tartışma konusuylla ilgili düşüncelerini paylaştılar.

Zeki: “Bence bu konunun adı ustalıkli tartışma değil, nitelikli konuşma olmalı. Tartışma denince aklıma ikna etmek, mücadele etmek, yenmek geliyor. Halbuki önemli olan birbirimizle konuşabilmek, ancak nitelikli konuşabilmek.”

Rıza: “Nitelikli konuşma tanımını sevdim. Gerçekten de tartışma kelimesinden çok daha olumlu.”

Mehmet: “Öğrenciyken edebiyat dersinde münazara yapılırdı. İki gruba ayrılırdık. ‘Tavuk mu yumurtadan çıkar, yumurta mı tavuktan’ gibi konuları tartışırdık. Önemli olan karşı tarafın fikrini çürütmek, kendi fikrimizi kabul ettirmektir. Anlamak, anlaşmak, birlikte fikir üretmek söz konusu bile değildi. Dinlediğimiz, anladığımız, ikna olduğumuz için değil, ikna ettiğimiz, köşeye sıkıştırdığımız için ödüllendirilirdik. Münazarada, karşı takımı dikkatle dinlediğinizi, ‘Aslında söyledikleriniz etkileyici, hiç böyle düşünmemiştim,’ dediğinizi ve hatta onların fikrine katıldığınızı düşünsenize.”

Billur: “Öğretmenin ‘Aferin çocuğum, çok güzel dinledin, arkadaşlarını anladın, onların anlattıklarını anlayınca kendi fikrinde ısrar etmeme olgunluğu gösterebildin,’ diyeceğini hiç sanmıyorum.”

Abdullah: “Sadece okuldaki münazaralarda değil ki, aile içinde, arkadaş çevresinde de aynı şeyleri defalarca yaşamadık mı? Ne zaman dinlemek, anlamak bir erdem oldu ki? Hatta bunu çok yaparsan adın pısrığına çıkıyor. Sesini yüksek çıkaracaksın, gerekirse sindirerek kendi düşüncelerinin doğruluğuna ikna edeceksin ki saygın olabilesin. Dinleyip anlayıp fikrini değiştiren birine dönek, korkak dendiğini hiç duymadınız mı? Keşke bugün öğrendiklerimizi çocukken öğrenseydik. Keşke bunları öğretmenlerimiz ve büyüklerimiz de biliyor olsaydı.”

Zeki: “Abdullah, sen artık biliyorsun. Bu, senin oğlun için bir şans olabilir.”

Abdullah: “Bu kadar kolay değişebilir miyim, bilmiyorum. İçimde yılların birikimi ve şartlanmışlığı var.”

Mehmet: “Bizler için de durum çok farklı değil Abdullah. Bunları konuşuyor olmamız bile çok önemli bir aşama.”

Güler: “Pazartesi sabahı işe döndüğümüzde bunları birbirimize hatırlatalım. İkna etmek, fikrimizi kabul ettirmeye çalışmak yerine anlamaya, dinlemeye çaba gösterelim.”

Rıza: “Bence hepimizin, hem birbirimize hem de kendimize karşı sabırlı olması gerekecek. En azından birlikte çalışabilmek, birlikte bir şeyler üretebilmek için birbirimizden öğrenmeye, bunun için ise dinlemeye, önyargısız olarak, ikna etme isteğimize kurtularak, anlamaya odaklanarak dinlemeye ihtiyacımız olduğunda hemfikiriz.”

Güler: “Kendimi bir takımın parçası gibi hissetmeye başladım. Delta’da ziyaret ettiğim takımın bir adı vardı. Kendilerine ‘Misafirsevenler’ diyorlardı. Biz de bir takım olmaya başladık. Kendimize bir isim koyalım mı?”

Abdullah: “‘Tek Yumruk’a ne dersiniz. Tek bir yumruk olup şirketimizin ve burada çalışan herkesin canını sıkan sorunları ezip ortadan kaldıralım.”

Zeki: “Ben bu ismi sevdim. Bizler tek bir yumruk olacağız. Şimdiye kadar birbirine vuran

yumruklar gibiydik.”

Mehmet: “Bence de tamam.”

Billur: “Ben ‘Misafirsevenler’ gibi daha sevecen bir ismi tercih ederdim. Ancak içinde bulunduğumuz koşulları düşününce ‘Tek Yumruk’ son derece anlamlı.”

Güler: “Öyleyse bundan sonra adımız ‘Tek Yumruk’ olacak.”

“Düşünsel Modeller” disiplinini tamamlayan Tek Yumruk Takımı’nın üyeleri kaldıkları otelde keyifli bir akşam yemeği yediler. Ertesi sabah, çalışmalarına “Kişisel Yetkinlik Disiplini”yle devam ettiler.

## **Kişisel Yetkinlik (Ustalık) Disiplini**

Kişisel yetkinlik disiplini, kişinin kendi hayatına bir sanatçının eserine yaklaştığı gibi yaklaşması, yaşamını bir oya gibi özenle işlemesidir. Kişisel Yetkinlik Disiplini’ni şu şekilde açıklayabiliriz:

- Kendimi içtenlikle sorgulayarak benim için “gerçekten” neyin önemli olduğunu, ne yapmak istediğimi bulmam, kafamda geleceğimle ilgili ulaşmak istediğim bir resim yaratmam (vizyon sahibi olmam).
- Mevcut durumumla ilgili olarak kendime karşı dürüst olmam, güçlü yönlerimi ve geliştirmem gereken yönlerimi kabul etmem.
- Mevcut durumum ile ulaşmak istediğim vizyon arasındaki farkı kapatmak için çaba göstermem.

Mevcut durumumuz ile vizyonumuz arasındaki fark üzerimizde bir gerilim/stres yaratır. Bu gerilimden kurtulmak için de vizyonumuzla mevcut durumumuz arasındaki farkı azaltmaya çalışırız. Bu farkı azaltmak için de iki yoldan birini seçeriz:

1) Vizyonumuzdan vazgeçebilir veya küçültebiliriz, yani geleceğimizle ilgili olarak ulaşmak istediklerimizi sınırlayabilir, bunların önemli bir kısmından ya da tamamından vazgeçebiliriz. Böylece mevcut durumumuzla vizyonumuz arasında fark ve bundan doğan gerilim de azalmış veya ortadan kalkmış olur. Ancak coşku, yaşam sevinci, umut, başarmanın hazzı, mücadele azmi, kendinden gurur duyma gibi pek çok duyguyu da yitiririz. Bu durumda kişisel yetkinlik disiplini, anlamını kaybeder. Kendim için hayal ettiğim gelecekte, ulaşmak istediklerimizden vazgeçtiğimde yaşamımı bir oya gibi işlemek, kendimi sürekli geliştirmek kavramları da benim için önemini yitirmeye başlar.

2) Vizyonumuzdan vazgeçmek veya iyice küçültmek yerine, mevcut durumumuzu vizyonumuza yaklaştırmak için çaba sarf edebiliriz. Bu durumda, vizyonumuza ulaşmak için kendimizi sürekli olarak geliştiririz.

Vizyonumuza bizim dışımızda gelişen olaylar nedeniyle belki her zaman tam olarak ulaşamayabiliriz, ancak olduğumuz yerde de saymamış oluruz. Vizyonumuza çok yaklaştığımız da ise vizyonumuzun kendiliğinden yenilendiğini ve bize yaşam enerjisi vermeye devam ettiğini görürüz. Zorluklar karşısında, ulaşmak istediklerimizin resmini gözümüzde canlandırır ve ondan aldığımız güçle yola devam ederiz.

Vizyonun kendisinden çok bizi çıkarttığı yolculuk önemlidir. Bu yolculuk, kişinin temel değerleri doğrultusunda yaşandığında son derece coşkulu, kendine olan güveni artırıcı, doyum duygusu sağlayıcı ve geliştirecidir.

Kişisel değerlerimiz bizi biz yapan, kişisel bütünlüğümüzü sağlayan, kendimize olan saygımızın temellerini oluşturan yapı taşlarıdır. Vizyon yolculuğumuzda değerlerimiz bize izlememiz gereken yolu gösterirler. Değerlerimizle çelişen davranışlar sergilediğimizde iç huzurumuz bozulur, kendimize olan saygı ve sevgimiz erozyona uğrar. Bu durumda vizyonumuzun ve ona ulaşmak için yaptığımız yolculuğun bize verdiği haz ortadan kalkar.

## **Kişisel Yetkinlik ve Duygusal Zekâ**

Kişisel yetkinlikle ilgili önemli bir unsur da duygusal zekâdır. Yapılan pek çok araştırma başarıyla BZ (bilişsel zekâ)<sup>[\*]</sup> arasında birebir ilişki olmadığını göstermektedir.

Akademik anlamda çok başarılı olan bir psikolog, iş ve özel hayatında önemli sorunlar yaşayabilmektedir. Analitik olarak çok başarılı bir mühendisin kurduğu firma başarısız olabilmekte, çalışanları ve müşterileriyle iletişim problemleri yaşayabilmektedir. Yüksek bilişsel zekânın (BZ) yaşamdaki başarı için bir şart olmadığı anlaşılmış, vasat bir bilişsel zekânın seviyesine sahip kişilerin iş ve özel hayatlarında son derece başarılı olabildikleri görülmüştür.

Tüm bunlar, başarının altındaki etkenin ne olduğu sorusunu gündeme getirmiştir. Son yılların gelişen teknolojileri, beynin görüntülenmesini sağlayarak nasıl işlediğinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Bütün bu çalışmaların sonucunda DZ (duygusal zekâ) kavramı ortaya çıkmıştır.

BZ'nin büyük oranda kalıtsal olduğu bilinmektedir. Duygusal zekâ (DZ) ise farkındalık ve üzerinde çalışmakla büyük bir oranda geliştirilebilmekte, kişinin zorluklar karşısında pes etmemesini, hedeflerinden vazgeçmemesini, yapıcı ve uzun süreli ilişkiler kurabilmesini sağlamakta ve hatta kişinin fiziksel sağlığını bile etkilemektedir. Kişisel yetkinlik disiplininin önemli bir bölümü duygusal zekâmızı geliştirmekle ilgilidir.

## **Duygusal Zekâ Nedir?**

Duygusal zekâyı, kendimizin ve başkalarının duygularının farkında olmak, bu duyguları kabul etmek ve yönlendirmek olarak tanımlayabiliriz.

Şili'li bir biyolog ve düşünür olan Humberto Maturana, insanın tüm davranışlarının altında duyguların yattığını söyler. Duygularımızı kabul etmediğimizde, onların davranışlarımız üzerindeki etkilerini göremeyiz ve duygularımızı tanıyıp yönlendirmek yerine onlar tarafından yönlendiriliriz.

Kaygı, stres, endişe, öfke gibi duygular ilişkilerimize ve fiziksel sağlığımıza ciddi zararlar verebilir. Negatif duygularla kanser, kalp, tansiyon gibi pek çok hastalığın oluşması, pozitif duygularla ise hastaların iyileşme oranı ve iyileşme hızı arasında bağlantı olduğu görülmektedir. Negatif duygularının farkında olmayan kişinin, bunların etkisinden kendini koruyabilmesi, negatif duygularını kontrol ederek olumlu duygulara dönüştürmeyi başarması beklenemez.

Duygusal zekâsı gelişmiş bir birey, içinde bulunduğu duyguyu tanımlayabilir ve kendini onun

etkisinden kurtarabilir. Örneğin, aşırı kaygı nedeniyle sunumunun başarısız olacağını bilir ve sunum öncesi kendini rahatlatmaya çalışır. Öfkelendiğinde kırıcı olduğunun farkındadır ve öfkesini başladığı anda yatıştırmaya uğraşır. Öfkesini yatıştıramıyorsa, o anda karar almamaya, eyleme geçmemeye çalışır. Mümkünse ortamdan uzaklaşarak kendisine sakinleşecek zamanı tanır. Neşenin ve mutluluğun sağlığını, başarısını, yaratıcılığını olumlu olarak etkilediğini bilir. Mizah onun için önemlidir ve yaşadığı anın keyfini sürer.

Kendi duygularının farkında olmayan bir kişinin başkalarının duygularını anlaması ve etkileyebilmesi beklenemez. Duygusal zekâsını geliştirmiş bir birey empati kurarak (kendini karşısındakinin yerine koyarak) onun duygularını anlayabilir. Üzgün bir insanı daha da üzecek şeyler söylemekten kaçınır. Öfkeli bir insanın üstüne gitmez. Sınav kaygısının çocuğunun başarısını nasıl etkilediğini görür ve baskı yaparak kaygı seviyesini artırmak yerine, onu rahatlatmaya çalışır. Gülmenin mutluluk, yaratıcılık ve sağlık üzerindeki etkilerinin farkındadır, bulunduğu ortama neşe katar.

Duygular bulaşıcıdır. Bulduğumuz ortama kendi duygularımızı yayar ve başkalarının duygularından etkileniriz.

## **Kişisel Yetkinlik Disipliniyle İlgili Konuşmalar**

Tek Yumruk Takımı kişisel yetkinlik disiplinini tamamladıktan sonra konu üzerine tartışmaya başladı.

Mehmet: “Taşlar birer birer yerine oturuyor. Nitelikli konuşmalar yapabilmek, sol sütunlarımızı verilerle, suçlayıcı ve yargılayıcı olmadan paylaşabilmek, dinleyebilmek için çok çaba göstermemiz gerektiğini biliyoruz. Bu çabayı ve sabrı göstermek için ihtiyaç duyduğumuz güç ise kişisel yetkinlik disipliniyle yakından ilgili.”

Rıza: “Eğer gerçekten istediğimiz bir vizyonumuz varsa, değişiyoruz. Kendimizi bu vizyona ulaşacak şekilde geliştiriyoruz. Burada gerçekten inanarak istemek çok önemli diye düşünüyorum. Eğer dinlemeyi, ustalıkla tartışmayı, duygusal zekâmı geliştirmeyi gerçekten istersem, çok büyük bir güçle istersem, kafamın içinde bu niteliklere sahip olan ‘beni’ canlandırabilirsem, bu niteliklere sahip olmak benim için çok önemliyse, o zaman yıllardır sahip olduğum alışkanlıkları değiştirebilirim. Ama çoğu zaman gerçekten istemiyoruz. Sadece temenni ediyoruz. Olursa iyi olur diyoruz. Başkalarını dinlemeyi, anlamayı başaran bir insan olsam ne iyi olur demek ile ‘iyi bir dinleyici olma’ vizyonuna sahip olmak aynı şey değil.”

Mehmet: “Bir şeyi başarmayı çok istediğimiz, neredeyse başka bir şey düşünemez olduğumuz ve sonunda başardığımız durumlar vardır. Galiba işte o durumlarda hissetmiş olduğumuz güçlü istek, vizyon sahibi olmamızdan kaynaklanıyor. Lisedeyken okulun tenis takımında ortalama bir oyuncuydum. Şehir bazında yapılan okullararası bir karşılaşmada benim yüzümden birinciliği kaybettik. O akşam çok üzgündüm. Beceriksizliğime, kendime öfkeliydim. Maçı tekrar tekrar gözümün önünde canlandırıyordum. Bir süre sonra kafamdaki resimde kaybeden ‘ben’, yerini tenisi çok iyi oynayan, takımını birinciliğe götüren ‘ben’e bıraktı. Tekrar hayal ettim. Topu, raketi hissettim, oyunu âdeta yaşadım. Alkışları, tebrikleri duyabiliyordum. Ben bu oyunu çok iyi oynayacağım dedim. Her gün çalıştım. Hiçbir antrenmanı kaçırmadım. Sanki bütün duyularım güçlenmişti. Her şey daha fazla çalışmama, daha iyi oynamama yardımcı oluyordu. O yılın sonunda Türkiye şampiyonu olmuş

ve okulumun başarısında önemli bir katkı sağlamışım.”

Abdullah: “Ne istediğini bilmek, bunu beyninde, yüreğinde canlandırmak ve yaşatmak oldukça zor. Çoğu zaman kendi istediklerimle benden istenenleri birbirinden ayıramıyorum. Mühendis olmayı senin teniste birinci olmayı istediğin kadar istedim mi? Galiba mühendis olmamı asıl isteyen babamdı. Ben ise iyi yetiştirilmiş bir evlat olarak onun istediğini benimseyip yerine getirmek durumundaydım.”

Güler: “Abdullah, ne kadar haklısın. Başkalarının beklentilerini karşılamak konusunda öylesine şartlanmışız ki, bizi gerçekten neyin heyecanlandırıldığını, nereye ulaşmak istediğimizi, yaşamımızda ne yapmak istediğimizi bilmiyoruz.”

Zeki: “Zengin olmak, güçlü olmak, ünlü olmak, başarılı olmak istiyoruz. Ama bunların hepsi bir araç, tek başına vizyon olamazlar. Zengin, güçlü ve başarılı olmak bize ne sağlayacak? Vizyonumuz, işte bu sorunun cevabıdır. Örneğin benim için yanıt, çocuklarımın gelecekte mutlu ve başarılı olmasını sağlamak. Demek ki aslında benim vizyonum bu. Belki de zengin ve başarılı olmak için var gücümle çalışırken çocuğumu ihmal ediyor, onun sorunlu bir birey olarak yetişmesine yol açıyor olabilirim. Vizyonumu yani benim için gerçekten neyin önemli olduğunu sorgulamazsam istediğimden çok farklı, hatta tam tersi sonuçlar elde edebilirim. Ama zengin, güçlü ve başarılı olmak için öylesine bir çaba içindeyiz ki, bunları düşünemiyoruz bile.”

Billur: “Daha çok şeye sahip olursak daha çok kabul görür, sevilir ve mutlu oluruz sanıyoruz. Daha güzel bir araba, daha güzel giysiler, daha iyi bir ev peşinde koşarken yaşam geçip gidiyor ve bizler aslında, yüreğimizin derinlerinde yatan şeyin ne olduğunu, yani vizyonumuzu bulamıyoruz. Coşku, heyecan, sevgi, dostluk gibi duyguları yitirmiş olmaya şaşmamalı. Bu duyguları yitirince de mutsuz olmak kaçınılmaz oluyor. Hangi ev, araba ya da kıyafet, anlamlı bir şeylere katkıda bulunma duygusunun, coşkunun, sevginin yerini alabilir ki. Etrafım sürekli daha iyi şeylere sahip olmak isteyen, bunun için de daha çok çalışan ve sonunda birbirlerine ve hatta kendilerine bile yabancı haline gelen insanlarla dolu. Aslında maalesef ben de onlardan biriyim.”

Zeki: “Bir önerim var. Gerçekten ne yapmak istediğimizi düşünelim, gözlerimizi kapatıp arzu ettiğimiz geleceği gözümüzde canlandırmaya çalışalım, kişisel vizyonumuzu keşfedelim. Bizim için anlamlı, değerli, yüreğimizin derinliklerinden gelen ve bize enerji verecek bir vizyon. Bir de bizim için olmazsa olmaz temel değerlerimizi belirleyelim. Sonra bunları birbirimizle paylaşalım.”

Diğerlerinin de bu öneriyi kabul etmesi üzerine, yarım saat tek başlarına bireysel vizyonları üzerine düşünmeye karar verdiler ve yarım saat sonra kişisel vizyonlarını paylaşmaya başladılar:

Güler: “Ben bir çocuğu evlat edinmek, onu, kendini ve başkalarını seven, mutlu, duyarlı bir insan olarak yetiştirmek istiyorum. Ayrıca mümkün oldukça çok sayıda anne ve babayla iletişime geçerek daha mutlu, duyarlı ve barışçıl bir nesil oluşturmak için bir yapılanma başlatmak istiyorum. Galiba bunları çok uzun zamandır istiyordum. Çağlar’la tanıştıktan sonra içimdeki bu istek daha da arttı. Bugün ise gelecekte neler yapabileceğimi bile gözümde canlandırabiliyorum. Çocuklarımıza daha güzel bir dünya ve yaşam bırakma çabamıza önce aileden başlayarak sonra yaşadığımız mahalleye, şehre ve ülkeye yayabiliriz. Kendimi çok iyi ve mutlu hissediyorum ve başlamak için sabırsızlanıyorum. Benim için vazgeçilmez değerler üzerine epeyce düşündüm. Önce uzun bir liste yaptım. Sonra en önemlilerini, onlarsız kendimi eksik bir insan olarak hissedeceğim değerleri seçtim. Sevgi, güven, katkıda bulunmak ve sağlık benim için en önemli değerler.”

Mehmet: “Ben gözlerimi kapattığımda, sevdiğim bir kadınla evli olduğumu, birlikte yürüyüşler, sohbetler yaptığımızı, okumak niyetiyle alıp bir türlü zaman bulamadığım bütün o kitapları okuyup eşimle paylaştığımı, ‘Kendini ve Çevreni Tüketmeden Çalışmak’ isimli bir kitap yazdığımı hayal ettim. Bu kitapta genç yöneticilere, hem işte hem de özel hayatta mutlu ve başarılı olunabileceğini anlattığımı ve böylece özel hayatlarını ihmal edip yalnız, mutsuz, gergin, kırıncı bireylere ve sonuçta potansiyellerinin çok azını gerçekleştiren yöneticilere dönüşmemeleri için yardımcı olduğumu gözümde canlandırdım. Temel değerlerim ise sevgi, başarmak, kendini geliştirmek, dürüstlük ve paylaşmak.”

Zeki: “Bahçeli bir evde çiçek yetiştirdiğimi, kedi ve köpeklerimle vakit geçirdiğimi, oğlumun, gelinimin, torunumun beni sık sık ziyaret etmekten keyif aldığını, çevreme ve kendime huzur verdiğimi, karımla hâlâ birbirimize âşık olduğumuzu gözümde canlandırdım. Karımla birlikte, her yılın bir-iki ayı, görmediğimiz yerleri gezdiğimizizi, farklı kültürler keşfettiğimizi ve insanları daha çok gezmek, farklı yerler görmek, farklı insanlarla tanışmak konusunda heveslendiren seyahat kitapları yazdığımızı hayal ettim. İçim öylesine bir coşku ve mutlulukla doldu ki, evet, kesinlikle bu benim vizyonum diyebilirim. Değerlerim de vizyonumla paralel; aile yaşamı, bireysel gelişme, sevgi ve doğaya saygı.”

Abdullah: “Düşük maliyetli, çevreyle dost üretim sistemleri kuran, çalışanları ve iş arkadaşları tarafından sevilen bir yönetici olduğumu, hatta başarılarımın duyulması sonucunda başka firmalara da danışmanlık yapmaya başladığımı gözümde canlandırdım. Oğlumun benimle gurur duyması, arkadaş olması, hayattan beklentilerini benimle paylaşması ise her şeyden daha çok istediğim şeyler. Değerlerim aile, sevgi, başarı, katkıda bulunma.”

Billur hafifçe kızarmıştı: “Sevdiğim, beni seven ve değer veren bir erkekle evli olduğumu, birlikte kitap okuyup sinema, tiyatro ve konserlere gittiğimizi, zevkleri bize uyan bir arkadaş çevremiz olduğunu gözümde canlandırdım. İş yaşamımla ilgili olarak ise başarılı ve tanınmış bir firmada, firmanın başarısına katkıda bulunmuş bir yönetici olduğumu, birbirlerini tamamlayan, yaratıcı bir yönetim ekibinin parçası olduğumu düşündüm. Benim değerlerim içinde de sevgi var. Diğer değerlerim ise paylaşım, dürüstlük ve güven.”

Rıza: “Öner ve sizlerle birlikte Firma’nın dünya çapında tanınan, doğaya dost ürünler geliştirme konusunda sektörde öncülük yapan bir şirket olmasını kutladığımızı hayal ettim. Toplumla, ülkemize ve dünyaya katkıda bulunmanın gururunu yaşadığımı, gazetecilerin bu konuda benimle görüşmeler yaptığını, pek çok genç yöneticinin danışmak için aradığını, başarılarımız ve çalışmalarımız üzerine bir kitap yazıldığını gözümde canlandırdım. Değerlerim ise yaratıcılık, başarmak, takım çalışması, doğaya duyarlılık ve katkıda bulunmak.”

Tek Yumruk Takımı geleceğe yönelik özlemlerini, beklentilerini paylaşarak birbirlerini daha yakından tanımış oldular. Birbirinden farklı beklentilerinin yanı sıra, ortak hayalleri ve değerleri de olduğunu fark ettiler. Bundan böyle birbirlerini sadece unvan ve görev tanımlarıyla değerlendirerek sanki makinenin birer dişlisi gibi görmeleri çok zordu.

“Kişisel Yetkinlik Disiplini”ni tamamlayan Tek Yumruk Takımı, çalışmaya “Takım Halinde Öğrenme Disiplini”yle devam etti.

## **Takım Halinde Öğrenme Disiplini**



Takım Halinde Öğrenme Disiplini, takım üyeleri arasındaki farklılıkları bir zenginlik haline getirme, takımın dışında kalanların da katkılarını sağlama, birlikte düşünme, uygulama ve bireysel sonuçlardan çok daha büyük ve kalıcı sonuçlar elde edilebilme becerilerini içerir.

## **Bireysel Farklılıklar ve Takım Halinde Öğrenme**

Fabrikalarda seri üretim yapar ve standartlara uygun ürünler üretmeye çalışırız. Bazen, bu yaklaşımın insanlar için de geçerli olduğunu düşünürüz. Kendimiz de dahil olmak üzere herkesin aynı şekilde düşünmesi ve davranması gerektiğini varsayarız. Farklı düşünen ve davrananı, bu biz olsak bile sorunlu olarak algılar ve tanımlarız. Ancak, doğadaki her bir canlı tektir. Doğa bize inanılmaz bir çeşitlilik ve zenginlik sunar.

Bir takımın gücü, o takımı oluşturan bireylerin farklılıklarından doğar. Birbirimizle aynı olduğumuzda değil, bireysel farklılıklarımızı bir araya getirdiğimizde daha güçlü, daha akıllı, daha üretken ve daha yaratıcı oluruz. Hiçbir bireyin tek başına erişemeyeceği ortak bir zekâ ortaya koyarız.

Düşünsel modeller disiplininde gördüğümüz ustalıkla tartışma becerileri, bireysel farklılıklarımızı anlayarak ortak bir zekâ oluşturmamıza yardım eder.

## **Kişilik Dinamikleri**

Sandra Seagal ve David Horne tarafından yazılmış Human Dynamics (İnsan Dinamikleri) isimli kitap, kişisel farklılıklarımızı ve bunların kazandırdığı zenginliği oldukça kapsamlı bir şekilde anlatmaktadır.

Kimimiz tüm verileri bütün detaylarıyla toplayıp üzerine iyice düşünüp uygulama yaparak öğreniriz. Kimimiz uygulama yaparken bir taraftan da eksik kalan verileri toplayarak, kimimiz ise insanlarla iletişim halindeyken öğreniriz. Başka bir şekilde öğrenmeye zorlandığımızda verimimiz düşer, çünkü bu, bizim doğal öğrenme yöntemimizdir. Bunların doğrusu yanlışı yoktur. Kişiye göre değişen ve büyük bir olasılıkla genetik olarak sahip olduğumuz farklılıklarımızdır. Farklı şekillerde öğrenmek daha zeki, daha aptal ya da başka bir şey olmak anlamına gelmez.

Ne yazık ki eğitim sistemi, çoğu zaman, çocuklar arasındaki öğrenme farklılıklarını göz önüne almaz ve fabrikalardaki seri üretim gibi, standart bir yöntemin hepsi için geçerli olacağını varsayar. Bu durumda çocuklar kolayca hiperaktif, aptal, yavaş, yaramaz, dikkatsiz gibi sıfatlarla tanımlanabilirler. Çocuklar kendilerine uygun görülen bu sıfatı benimsediklerinde, ona uygun davranmaya başlarlar. (Bu duruma kendini doğrulayan kehanet diyoruz. Neye inanırsak ona uygun davranırız.)

Aynı durum yetişkinlerin birbirleriyle ilgili tutumları için de geçerlidir. Bizden farklı öğrenen ve çalışan birinin hatalı (bozuk) olduğunu düşünürüz. Eğer azınlıkta kalan biz isek kendimizde bir sorun olduğunu düşünebiliriz. Enerjimizi birbirimizi ya da kendimizi düzeltmek için harcarız. Farklılıkların doğal olduğunu, daha da önemlisi zenginlik olduğunu fark ettiğimizde birbirimizi kabul etmeye ve bu farklılıkları bir araya getirerek büyük bir güç oluşturmaya başlarız. Örneğin takımda, bir taraftan uygularken bir taraftan da veri toplayan bir üye takıma hız katar; tüm verileri, detayları toplamadan eyleme geçmeyen bir takım üyesi hızla giderken hata yapma tehlikesini önler; sosyal ilişkiler kurarak öğrenen ve çalışan üyeye sosyal ilişki ağı hızla genişler, başkalarının da bakış açılarını öğrenir ve

takım daha çok destek kazanır.

Yaşanmış bir örnek üzerinden gidelim. Bir takımın iki üyesinden biri hızlı hareket etmeyi, hemen eyleme geçmeyi seven bir özellik gösteriyor. Diğeri ise eyleme geçmeden önce bütün verileri görmek, üzerinde detaylı olarak düşünmek istiyor. İlk toplantılarda birbirlerini anlamakta zorlanıp çatışmalar yaşıyorlar. İlerleyen süreçte nitelikli tartışma becerilerini de kullanarak birbirlerini anlama ve birlikte çalışma yolunda oldukça ilerliyorlar, ama yine de her ikisi de içten içe diğeri idare ettiğini düşünüyor.

Takımın hedefine ulaşmasında çok önemli bir proje üzerinde çalışma görevi ikisine veriliyor. Tahmin edeceğimiz gibi süreç “Hadi yapalım”, “Dur bir düşünelim, eksiklerimiz var,” konuşmalarıyla ilerliyor. Projeye ilgili anlaşmanın imzalandığı gün sevinçle birbirlerine dönüyor ve aynı anda “İyi ki sen varsın,” diyorlar. Detaylar üzerinde yoğunlaşan takım üyesi, takım arkadaşı için, “Onun itici gücü olmasaydı çok geç kalacaktık. Biz anlaşmayı imzalayıp çıktığımızda rakip firma kapıda bekliyordu,” diyor. Diğeri üye ise, “Eğer proje teklifimizde eksiklik olsaydı işi rakip firmaya kaptırmıştık. Bana kalsa bazı noksanları nasıl olsa sonra da tamamlarız diye düşünürdüm,” diyerek durumu açıklıyor.

## **Takım Halinde Öğrenme ve Sosyal İlişki Ağları**

Şili’li biyolog ve düşünür Humberto Maturana’nın da söylediği gibi, “Performans ve iş sonuçları sosyal ilişki ağlarında oluşur.” Bilgi sosyal ilişki ağlarında paylaşılır. Bir organizasyonda pazarla, üretimle ve girdilerle ilgili pek çok bilgi vardır. Bu bilgilerin doğruluğu ve paylaşım hızı kararları, eylemleri ve sonuçları doğrudan etkiler.

Bilginin bir kurum için önemini, damarlarımızda dolaşan oksijenin hayatımızı devam ettirmedeki önemine benzetebiliriz. Eğer organizasyon içinde sosyal ilişki ağları açıksa, insanlar birbirleriyle konuşur ve bilgiyi paylaşırlar. Sosyal ilişki ağları tıkalıysa bilgi paylaşılmaz. Bu da alınan kararların hızını, kalitesini ve elde edilen sonuçları doğrudan etkiler.

Sosyal ilişki ağları emir komutayla oluşturulamaz, kendiliğinden oluşur ve bir organizasyonun ne kadar sağlıklı işlediğinin bir göstergesidir. Bu sosyal ilişki ağları, ancak sevginin olduğu yerde oluşabilir. Humberto Maturana, sevgiyi akıllı eyleme yol açan tek duygu olarak nitelendiriyor ve sevginin karşındakini varkılmak, varlığını tanımak demek olduğunu söylüyor. İnsanların birbirlerini gördüğü, varkıldığı bir organizasyonda sosyal ilişki ağları açık olur ve hayati önem taşıyan bilgi paylaşılarak, çok daha iyi sonuçlar alınır.

## **Takım Halinde Öğrenme Disipliniyle İlgili Konuşmalar**

Tek Yumruk Takımı, takım halinde Öğrenme Disiplini’ni tamamladıktan sonra konuyu tartışmaya açtı:

Zeki: “İki gündür kendime sorup duruyorum; hepimiz tek tek iyi insanlarız, Firma’nın iyiliğini istiyoruz, kendi alanlarımızda başarılıyız, peki neden birlikte iyi sonuçlar almayı başaramıyoruz? Şimdi fark ettim ki, bizim aramızdaki sosyal ilişki ağları tıkalı, sadece bizim kendi aramızdaki değil, bizimle çalışanlarımız arasındakiler de tıkalı. Onları birbirleriyle paylaşmaya teşvik ettiğimiz de söylenemez. Birbirimizi, çalışanlarımızı tanımaya, anlamaya, dinlemeye vakit ayırmıyoruz.”

Rıza: “Sosyal ilişki ağları ilişki kurarak, birbirini tanıyarak, severek oluşuyor. Emir komutayla oluşmuyor. Vücut benzetmesini sevdim. Şirketler mekanik değil, makine ya da saat gibi değil. Şirketler insanlardan oluşuyor, dolayısıyla canlı organizmaların özelliklerine sahipler. Örneğin, sağlıklı bir şekilde büyüyebiliyorlar ya da hastalanıp ölebiliyorlar. Gerçekten de vücudumuzdaki damarların açık olması sağlığımız için ne kadar önemliyse şirketteki ilişki ağlarının açık olması da şirketin sağlığı için o kadar önemli. Şirketin canlı olduğunu fark edip ona göre davrandığımızda, birbirimizi de makine dişlisi gibi görmeyi bırakırız, o zaman birbirimizi sevebilir ve birbirimize zaman ayırabiliriz.”

Mehmet: “Çoğu zaman ise tam tersini yapıyoruz. Birlikte bir çay içmeyi, biraz sohbet etmeyi, işten çalınan zaman gibi algılıyoruz, suçlu hissediyoruz ya da hissettiriyoruz. İyi çalışanı, hiç kimseyle konuşmadan, sadece işini yapan birey olarak tanımlıyoruz. Halbuki birbirimize zaman ayırdığımızda birbirimizin yaptığı işe ilgi gösterir ve anlayabiliriz. Böylece birlikte öğrenmeye başlayabiliriz.”

Güler: “Delta’da ziyaret ettiğim Misafirserverler Takımı’nı şimdi daha iyi anlıyorum. Onlar birbirleriyle arkadaş olmuşlardı. Hiç kimse kendini pozisyonuyla tanımlamıyor ve savunmaya geçmiyordu. Davet ettikleri kişileri ilgi ve saygıyla dinliyor, suçlamıyor, onlardan bir şeyler öğrenmeye çalışıyorlardı.”

Abdullah: “Benien çok etkileyen, doğadaki sınırsız çeşitliliği unutup insanları, fabrikanın ürettiği standart ürünler gibi algılamamız ve sınıflandırmamız oldu. ‘Her insan tek’, kulağa hoş bir klişe gibi geliyor. Aslında ne kadar derin bir anlamı var. Farklı olmak, daha kötü ya da daha iyi olmak anlamına gelmiyor. Farklı olmak çok doğal. Hepimiz diğerinden farklıyız. Çünkü tekiz. Öyleyse belki de benim ‘oğlum’ sorunlu değil. Öğretmenleri onun hiperaktif olduğunu söylüyorlar. O belki de uzun süre hiçbir şey yapmadan ders dinlemekten sıkılıyor, dinleyerek değil de yaparak öğreniyor. Bu da bir bozukluk değil sadece farklılık olabilir.”

Billur: “‘Birlikte çalışmak için birbirimizi sevmemize gerek yok,’ deriz, ama birbirimizi sevmediğimiz bir ortamda üretken olamayız, çünkü biz birer makine değiliz. Ancak birbirimizi seversek birlikte bir şeyler ortaya koyabiliriz. Birbirini sevmek ise hadi birbirimizi sevelim diyerek olmuyor. Bir süreç istiyor, birlikte zaman geçirmek, birlikte çaba sarf etmek gerekiyor ki, birbirimizi tanıyalım ve sevelim.”

Mehmet: “Sevgiyle ilgili düşünsel modellerimize bakmak gerek. Humberto Maturana’nın ‘Akıllı eyleme yol açan tek duygu sevgidir. Sevgi karşısındaki varlığını tanımak, onu var kılmaktır,’ sözü, sevgi kelimesinden aslında ne anladığımızı düşünmeme yol açtı. Koruma altına alma, kontrol etme, baskı kurma, güvenmeme gibi davranışları sevgimizden dolayı yaptığımızı söylüyoruz. Humberto Maturana’nın tanımladığı sevgi ve bunun yol açtığı davranışlar ise çok farklı. Onun sözünü ettiği, seni gördüm, varlığının farkındayım ve varlığına saygı duyuyorum diyen, dinleme, teşekkür etme, zaman ayırma gibi davranışlara yol açan bir sevgi. Bu açıdan bakınca birlikte çalışabilmek ve birlikte yaşayabilmek için kendimizi ve birbirimizi sevmek kaçınılmaz. Oysa, birbirimize sen yoksun, değersizsin, ne düşündüğün ve ne hissettiğin umurumda bile değil derken, birlikte çalışmak, yaşamak acı veren bir deneyim olur.”

Abdullah: “Ben oğlumu çok seviyorum, ama ona neredeyse hiç zaman ayırmadığımı fark ediyorum. Onu tanımıyorum, çünkü o bana hiçbir şey anlatmıyor ben de sormuyorum. Ona seni gördüm demiyorum. Halbuki onu sevdiğim için bu kadar çok çalışıyorum, bunu bilmesi gerek diye düşünüp

kendimi rahatlatıyorum. Sevgi emekle oluşuyor, birbirine zaman ayırarak oluşuyor. Oğlumla aramda bu bağı kurmak için çok geç kalmadığımı umut ediyorum.”

Billur: “Sevgi adına yaptıklarımız aslında sevgiye ne kadar ters. Kıskançlık, baskı, sindirme, aşağılama, hatta şiddet. Bu davranışların altında ancak kendini ve başkalarını sevmemek yer alabilir.”

Mehmet: “Çevremdeki pek çok evli insanın birbirine ve çocuklarına böyle davrandığını gördüğüm için evlenmekten korkuyorum. Sevgi adına sevgisiz bir yaşam yaratmaktan korkuyorum.”

Billur: “Ben, tam tanımladığın gibi bir evlilik geçirdim. Korkunu çok iyi anlıyorum. Bütün suçu eski eşime atabilirim ama bu haksızlık olur. Demin saydığın unsurların yer aldığı bir cehennemi birlikte yarattık, halbuki birbirimizi sevdiğimiz için evlenmiştik.”

Güler: “Billur, sen çok yürekli ve dürüst bir insansın. Bu kadar zaman birlikteyiz ve ben seni yeni yeni tanımaya başladım. Yaşamı, dostlukları görmeden, yanından yürüyüp geçmiştik.”

Rıza: “Bu açıdan bakınca anlıyorum ki, biz birbirimize sevgisiz davranıyorduk.”

Zeki: “Şimdi ise aramızda bir sevgi bağı ve gönül bağı oluşmaya başladı.”

Güler: “Çünkü birbirimize emek verdik, birbirimizi dinledik ve anlamaya çalıştık.”

Tek Yumruk Takımı çalışmasına “Paylaşılan Vizyon Disiplini”yle devam etti.

## **Paylaşılan Vizyon Disiplini**

Bireylerin kişisel vizyonları olduğu gibi organizasyonların da paylaşılan vizyonları olmalıdır. Hepimiz için anlamlı, önemli, inandığımız, ulaşmak istediğimiz bir vizyonumuz olduğunda ortak hedeflere kilitlenir ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte çaba gösteririz. Paylaşılan bir vizyon farklılıklarımızı bir araya getirmemizi sağlar. Birlikte belirlediğimiz, hepimiz için önemli, değerli, anlamlı ve heyecan verici bir vizyon, içimizdeki yaratıcı stresi ortaya çıkarır. Vizyonumuz ile mevcut durumumuz arasındaki fark moralimizi bozmak yerine bizi harekete geçiren itici bir güç haline gelir.

Vizyonumuzu belirlerken mevcut zorlukların ve imkânsızlıkların enerjimizi düşürmesine, geleceğimizle ilgili görmek istediğimiz resmi sınırlandırmasına, hayallerimizi engellemesine izin vermemeliyiz. Büyük başarıların arkasında, çoğu insanın imkânsız, yapılamaz deyip kendisine hayal etme izni bile vermeyeceği vizyonların olduğunu görürüz.

## **Paylaşılan Vizyon Disipliniyle İlgili Konuşmalar**

Güler: “Bizim, Tek Yumruk Takımı’nın vizyonu, hedefi ne olacak?”

Rıza: “İsmimizle ilgili olarak satışlarımızdaki düşme, kalite sorunları, termin gecikmeleri sorunlarını bir yumruk gibi ezip geçmek olsun.”

Mehmet: “Gelin bunu biraz daha somutlaştıralım. Sorunları bir yumruk gibi ezerek satışlarımızı sekiz ay içinde %100 artırmayı hedefleyelim.”

Abdullah: “Mehmet, sekiz ayda satışlarımızı %100 artırmak hedefi bana gerçekçi gelmedi. Önce bir duruma bakalım, neler yapabileceğimizi tartışalım, sonra gerçekçi bir hedef koyalım.”

Billur’un hazırladığı grafikleri, Mehmet’in satışlarla, Abdullah’ın da üretimle ilgili verilerini paylaştılar.

Zeki: “Umutsuzluğa kapıldım. Biz bu koşullarda sekiz ayda satışları ancak %5 artırabiliriz. O da bir işe yaramaz, Tek Yumruk adına yakışmaz.”

Rıza: “Hangi büyük başarı olumsuzlukları, engelleri konuşarak kazanılabilmıştır ki? Gelin bir an için onları bir kenara koyalım. Yüreğimiz neyi başarmak istiyor, neyi başarmaktan gurur ve mutluluk duyacağız onu konuşalım. Birlikte bir mucize yaratalım. Bugünün koşullarıyla imkânsız görüneni gerçekleştirelim.”

Güler: “Haklısın Rıza, benim yüreğim satışları sekiz ayda %100 artıralım diyor. Bunun yanında geleceğin ürünlerini tasarlayalım isterim.”

Zeki: “Ne kaybederiz ki, elimizden geleni yapalım, ya bir de başarırırsak!”

Billur: “Satışları %100 artırırken kâr marjımızı da unutmayalım. Zararına satış yaparak da satış artabilir. Bizim ihtiyacımız kâr marjımızı da yükselterek satışları artırmak.”

Mehmet: “Haklısın Billur, şirketin hızlı nakde ve kazanca ihtiyacı var.”

Rıza: “Öyleyse hedefimizi satışlarımızı %100 artırmak ve bunu yaparken kâr marjımızı düşürmemek ve geleceğe yönelik ürünleri de tasarlamak olarak belirleyebilir miyiz?”

Abdullah: “Arkadaşlar bu vizyon bana hâlâ gerçekçi görünmüyor, yine de kabul ediyorum. %100 gerçekleştiremesek de şimdiki durumumuzdan daha iyi olacağımız kesin. Bir de başarırırsak efsane oluruz. Ben bu vizyona ulaşmak için çalışmaya hazırım.”

Mehmet: “Yaşa Abdullah, ben de varım.”

Güler: “Başlamak için sabırsızlanıyorum.”

Zeki: “Firma’nın tarihi Tek Yumruk’tan önce ve sonra olarak ikiye ayrılacak, ben de varım.”

Billur: “Birlikte başaracağımıza inanıyorum, üzerime düşen her şeyi yapmaya hazırım.”

Rıza: “Öner Bey’i arayalım ve akşam yemeğine davet edip vizyonumuzu onunla da paylaşalım.”

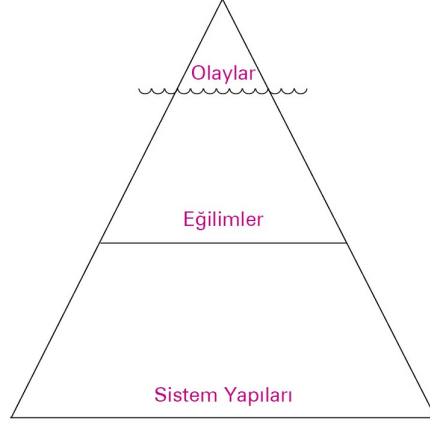
Öner’in de katıldığı akşam yemeği coşkulu geçti. Tek Yumruk Takımı üçüncü gün çalışmasına Sistem Düşüncesi Disiplini’yle devam etti.

## **Sistem Düşüncesi Disiplini**

Peter Senge’nin Beşinci Disiplin kitabına ismini veren disiplin, Sistem Düşüncesi’dir. Sistem düşüncesi, resmin bütününe görmemize, birlikte düşünmemize yardımcı olur. Olayları, sadece kendi başlarına değerlendirdiğimizde, aralarındaki ilişkileri ve onları oluşturan daha büyük sistem yapısını göremeyiz. Bu durumda kendimizi olayların kurbanı gibi hisseder ve olayları yönlendirmek yerine onlara tepki veririz.

Hepimizin içinde bir “sistem düşünürü” vardır. Örneğin çocuklar doğal birer sistem düşünürdür. Sistem düşünürü olan kişi sürekli “neden” diye sorgular, olaylar arasındaki ilişkileri görmeye çalışır. Çocukların en çok sorduğu sorulardan birisi “neden” sorusudur. Soru soran çocuk cesaretlendirilmek yerine, susturulduğu ve soruları engellendiğinde bu özelliği körelir.

## Buzdağı



Şekil 7: Nereye Baktığımız/Odaklandığımız:  
Olaylar, Eğilimler ve Sistem Yapıları

Şekil 7’deki gibi bir buzdağı düşünürsek, olaylar, buzdağının görebildiğimiz, suyun üzerinde kalan kısmıdır. Satışlar kötü, çok firemiz var, ürünü müşteriye zamanında sevk edemedik ya da çocuğum okulda başarısız, hiç laf dinlemiyor gibi.

Olayların altında, buzdağının suyun hemen altında kalan kısmında ise eğilimler yer alır. Eğilimler olayların zaman içindeki seyridir. Eğilimleri görebilmek için geçmişe dönük verilere ulaşmamız ve bunların zamana bağlı grafiklerini çizmemiz gerekir.

Çok firemizin olması bir olaydır. Firemizin üretime oranının geçen yılın iki katına çıkması ve son 3 ay içinde önceki aylara göre %10, %15 ve %20 oranlarında artış göstermesi bize fireyle ilgili eğilimi göstermektedir. Bu eğilimi neyin oluşturduğu sorusu ise bizi sistem yapısına götürür.

Sistem yapısını görmek daha zordur, çünkü pek çok farklı bakış açısının bir araya gelerek resmin bütünü çizmesi gerekir. Sistem yapısında çok farklı nedenler bir araya gelebilir. Basit bir örnek vermek gerekirse, bir şirkette fire artışına yol açan bir sistem yapısını şöyle açıklayabiliriz: Üretim yoğunluğu nedeniyle, makinelerin planlı bakımlarının yapılmaması, arızaların ve dolayısıyla firenin artmasına yol açmaktadır. Arıza ve fireler nedeniyle oluşan üretim kaybı, üretim üzerindeki baskıyı artırmakta ve planlı bakımlar daha da ertelenmektedir.

Buzdağının hangi kısmını gördüğümüz ve odaklandığımız, eylemlerimizi, dolayısıyla alacağımız sonuçları etkiler.

Olaylar seviyesinde bakarsak, tepki veririz. Örneğin fire konusunda dikkatli olunmasını söyler, suçlu kim yaklaşımını benimser ve kendi bölümümüzün suçu olmadığını kanıtlamaya çalışırız.

Eğilimler seviyesinde bakarsak, önlem alırız. Fireyi azaltmak için herkesin çaba göstermesini ister,

kontrolleri ve veri takibini sıkılaştırırız.

Sistem yapısı düzeyinde bakarsak, planlı bakıma ayıracağımız zamanın üretimi ne kadar etkileyeceğini hesaplar, planlı bakım yapılmaması nedeniyle artmış olan arıza ve firelerden kaynaklı üretim kaybıyla kıyaslarız. Bu çalışmalarımız sonucunda, planlı bakımın aslında daha çok üretim yapmamızı sağladığını verilerle saptayarak, mevcut düşünsel modelleri değiştirir ve verimi artıracak bir üretim ve planlı bakım programı oluşturabiliriz.

Sistem yapısı düzeyinde çalıştığımızda “suçlu kim” sorusunu sormayız, eğilimleri yaratan yapının ne olduğunu sorgularız. “Yapı, davranışı doğurur” prensibiyle hareket ederiz.

Burada bahsettiğimiz yapı, resmin bütünündeki ilişkilerden ve bu ilişkileri yönlendiren düşünsel modellerden oluşur. Bir konu üzerinde çalışırken veri toplayarak, olaylardan eğilimlere inmeye ve tüm bakış açılarını bir araya getirerek sistem yapısı düzeyinde neler olduğunu bulmaya, düşünsel modelleri verilerle test etmeye ve değiştirmeye başlayabiliriz.

## **Olaylar, Eğilimler ve Sistem Yapılarıyla İlgili Konuşmalar**

Rıza: “Bizim hikâyemiz buzdağının üstünde geçiyor. Olaylara bakıyoruz, tepki veriyoruz. Olayların altındaki nedenleri ve büyük resmi göremediğimiz için sorunları çözemiyoruz. Tepki niteliğindeki çözümlerimiz her şeyi daha da kötüleştiriyor.”

Billur: “Tepkilerimizin başında da birbirimizi suçlamak ve kendimizi savunmak var. Halbuki sistem yapıları seviyesinde bakmak için ‘kim suçlu’ yaklaşımını bırakmamız, bu durumun nasıl oluştuğunu bulmamız, bunun için de bütün farklı bakış açılarını bir araya getirmemiz, mevcut düşünsel modelleri irdelememiz gerekiyor. Birbirimizi suçlar ve kendimizi savunurken bunu yapmak imkânsız.”

Abdullah: “Benim Mehmet’i, aldığı bölük pörçük siparişlerle kalite, maliyet ve teslim gecikmesi sorunlarına yol açmakla suçlamam gibi.”

Mehmet: “Ya da benim Abdullah’ı üretim maliyetlerini düşüremeyip fiyatlarımızın yüksek olmasına yol açmak, teslim gecikmesi ve kalite sorunlarıyla müşteri kaçırmamıza neden olmakla suçlamam gibi”

Güler: “Benim de ikinize, çocuk gibi davranıp olayı çıkmaza soktuğunuz için kızmam gibi. Sanki sorunun nedeni sizmişsiniz gibi davrandım. Sanki ben sizin durumunuzda olsam farklı bir şey yapabilirdim.”

Zeki: “Kısırdöngüye bakar mısınız; maliyetler yüksek olduğu için satış fiyatlarımız yüksek, satış fiyatlarımız yüksek olduğu için müşteri kaybediyoruz, müşteri kaybedince normalde çok da cazip olmayan, maliyeti, kalitedeki ve üretimdeki sorunları daha da artıracak siparişleri kabul ediyoruz. Bu da maliyetleri daha da artırıyor ve müşteri nezdindeki pahalı imajımıza bir de ‘kalite sorunları vardır ve malı zamanında teslim edemezler,’ imajını yüklüyor. Hep birlikte Mehmet’in ve Abdullah’ın bu çıkmazı çözmelerini bekliyoruz. Onlar da haliyle birbirlerini suçluyorlar, bizler de onları suçlayarak kendimizi rahatlatıyor ve sorumluluğumuzdan kaçıyoruz.”

Billur: “Nakit sıkıntımızı hafifletmek için aldığımız krediler ise faiz yüküyle birlikte

maliyetlerimizi daha da artırıyor ve satış fiyatlarımızı yansıyor.”

Rıza: “Mehmet ve Abdullah, dürüst ve açık paylaşımınıza çok teşekkür ederim. Canımızı en çok yakan konuları açtık ve sinirlenip birbirimize bağırarak yerine gerçekten konuştuk ve dinledik.”

Abdullah: “Yine de sorunumuzun çözümünün ne olduğunu bilmiyorum. Bu sorunun altındaki sistem yapısı nasıl keşfedilir onu da bilmiyorum. Ancak bildiğim bir şey var; eğer biz bu sorunları birlikte çözemezsek bir süre sonra eski olumsuz ilişkilerimize geri döneriz.”

Mehmet: “Abdullah’a katılıyorum. İşe geri dönünce, herkesin kendi koşturmacasına kapılıp bizleri bu sorunla başbaşa bırakmasından endişe ediyorum.”

Billur: “Mehmet, bence hepimiz çok önemli bir şeyi fark ettik. Bu sorun sadece seninle ve Abdullah’la ilgili değil; hepimizle ilgili. Bu sorunun altındaki sistem yapısını birlikte yarattık, çözmek de hepimize düşüyor.”

## Sistem Temel Örnekleri

Peter Senge ve meslektaşlarının çalışmaları sonucunda, karşımıza çıkan olayları ve onları oluşturan sistem yapılarını anlamamıza yardımcı olacak 11 sistem temel örneği geliştirilmiştir. Bunlarla ilgili detaylı bilgi Fifth Discipline Field Book kitabında yer almaktadır. Burada sistem temel örneklerinden, en çok kullanılan “Sıkıntıyı Kaydırma” üzerinde duracağız.



Şekil 8: Buzdağı ve Eylemlerimiz

“Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği”, problem yerine semptomunu çözmeye çalıştığımız, bu nedenle de kalıcı çözümler yerine, yan etkisi yüksek ve aslında sorunu çözmeyen çabuk ve geçici çözümlere başvurduğumuz durumları anlatmak için kullanılır.

## Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği

Şekil 9’da gösterilen “Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği”nde sorun (semptom) diş ağrısıdır. Kalıcı çözümün diş doktoruna gitmek olduğunu biliriz. Ancak çabuk çözüm olarak aspirin içeriz. Aspirin bir süre için diş ağrımızı geçirir, etkisi geçince ağrı tekrar başlar ve ağrı kesici almaya devam ederiz. Ağrı kesici diş ağrımızı geçirerek bizi rahatlattığı için diş doktoruna gitmeyiz. Bunun



sonucunda belki de dişimizi kaybederiz. Burada gördüğünüz gibi semptomatik çözümün, sorunu geri getiren ve kalıcı çözümü zorlaştıran sakıncalı yan etkileri vardır.

Çabuk/semptomatik çözüm, ana sorunu çözmeyen, aksine geri getiren ve belki daha da kötüleşmesine yol açan çözümleri anlatmak için kullanılır. Ancak hızlı yapılan her çözümü yan etkisi yüksek, geçici çabuk çözümlerle karıştırmamak gerekir. Çok kısa sürede uygulanan bir çözüm sorunu ortadan kaldırıyorsa, o, çabuk değil kalıcı çözümdür. Kalıcı çözüm, her zaman uygulaması zaman alan çözümleri değil, sonuçları kalıcı olan çözümleri anlatmak için kullanılır.

Yukarıdaki örnekte kalıcı çözümün doktora gitmek olduğunu biliyoruz. Ancak, yaşamda çoğu zaman semptom ile ana problemi, dolayısıyla, aspirin çözümlerle kalıcı çözümü birbirinden ayırmak o kadar kolay olmaz. Pek çok semptomatik (çabuk) çözüm, kalıcı oldukları düşünöldüğü için uygulanır. Kalıcı çözümü bulmak için önce semptomdan soruna (olaydan buzdağının altına) ulaşmak gerekir.

Semptomdan soruna inmek ve kalıcı çözümler geliştirmek için beş disipline bir arada uygulamamıza yardımcı olacak bir araç olan “Neden Analizi”ni kullanıyoruz. Neden analizi bizi semptomdan ana probleme, başka bir deyişle sorundan kök nedenlere doğru ilerletir. Kök nedenler üzerine çalışmaksa bizi kalıcı çözümlere ulaştırır.

## **Neden Analizi**

Neden Analizi resmin bütününi görmeyi, düşünsel modelleri sorgulamayı, verilerle çalışmayı, sosyal ilişki ağını genişletmeyi, birlikte düşünerek eyleme geçmeyi ve sonuç almayı doğrudan etkiler. Bir anlamda 5 disiplinin düzenli olarak pratiğini yapmamızı sağlar.

Neden analizinde “kimin suçlu olduğu” değil, sorunun hangi nedenlerden dolayı olduğu sorgulanır. Temel ilke olarak “sistem yapısı, davranışı doğurur” prensibinden yola çıkılır.

## **Neden Analizi Çiziminde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar**

Takım olarak toplandınız. Ortaya çözmek istediğiniz problemi yazın. Problemin somut olması önemlidir. Satış artırmak üzerinde çalışacaksanız, “satışlar düşük” yazabilirsiniz, fire azaltacaksanız, “yüksek fire” yazabilirsiniz. Katma değeri yüksek yeni bir ürün geliştirmek istiyorsanız, “yeni ürünün katma değerinin düşük olması” diye yazabilirsiniz.

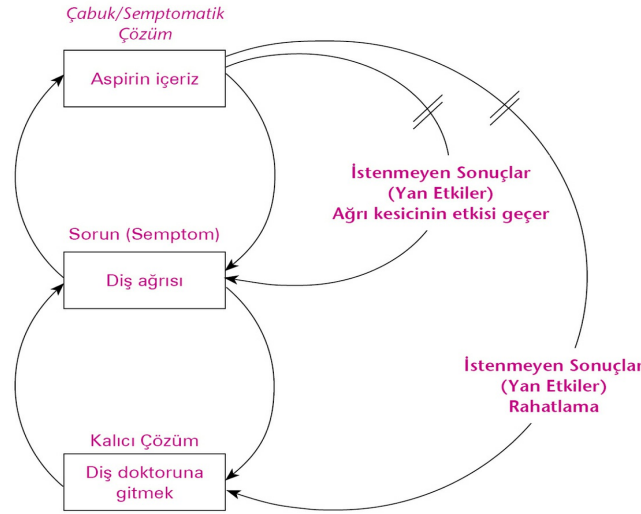
“İletişim eksik”, “motivasyon düşük” gibi problemler yazmayın. İletişim eksikliğinin/motivasyon düşöklüğünün yol açtığı somut problemi yazın. İletişim eksikliğinden dolayı yaşadığınız somut sorunlar neler? “İletişimin eksik olması neye yol açıyor?” diye, sorduğunuzda, “Departmanların, sorunları birbirleriyle paylaşmaması” yanıtını bulduğunuzu varsayalım; bu yanıt da neden analizine başlamak için yeterince somut bir sorunun ifadesi değil. Sorgulamaya devam etmelisiniz. “Departmanların birbirleriyle paylaşmaması neye yol açıyor?” diye sorduğunuzda, “Makinelerin gereksiz durmasına ve üretim veriminin düşmesine” yanıtı gelebilir. şimdi somut bir soruna ulaştınız. Ancak, bunu verilerle test etmelisiniz. Fire ve üretim verimi rakamlarını geçmiş yıllara bakarak karışlaştırmalı, eğilimi saptamalı ve gerçekten bir düşme olup olmadığını görmelisiniz. Verilerle bu sorunu doğruladığınızda neden analizinize yazacağınız problem ifadesini buldunuz demektir. Ortaya “üretim veriminde düşme” yazabilirsiniz.

Üzerinde çalışacağımız problemi doğru ifade etmek büyük önem taşır. Çünkü çoğu zaman farkına bile varmadan problem ifadesi olarak kafamızdaki çözümleri ve düşünsel modellerimizi söyleriz. Örneğin iletişim eksik dediğimizde aslında sorunu değil kafamızdaki çözümü ortaya koymuş oluyoruz. Yani iletişimi artıralım diyoruz, çünkü sorunun köklerini, dolayısıyla da çözümünü zaten bildiğimize inanıyoruz.

Bildiğini düşünmek, öğrenen olmanın önündeki en büyük engeldir. Çözümü bildiğime inandığımda problemi tarafsız bir gözle analiz etme, anlamaya çalışma, farklı bakış açılarına açık olma potansiyelim önemli ölçüde azalır.

Sorun ifadenizi test etmek için sonuç çıkarma merdivenini kullanabilirsiniz. Tarafsız bir bakış açısıyla sorunu irdeleyebilmek için onu merdivenin alt basamağındaki gözlemlenebilir verilerle ifade edin. İfade ettiğiniz sorun düşünsel modellerinizin yer aldığı merdivenin üst basamaklarında mı, yoksa gözlemlenebilir verilerin olduğu alt basamaklarda mı? Somut verilerle test edebiliyor musunuz? “İletişim eksik” ya da “motivasyon düşük” dediğimde merdivenin sonuç çıkarma kısmında yani üst basamaklardayım. Ama üretim verimimiz geçen yılın % 20 altında dediğimde verilerin yer aldığı alt basamaktayım.

Diyebilirsiniz ki, ama bizim işyerimizde motivasyon düşük ve bu bir gerçek. Bu tür gerçekler, düşünsel modeller disiplini de değindiğimiz gibi, kişiden kişiye değişebilir. Herkes aynı fikirde olsa bile yine de somut bir veri değil, vardığımız bir sonuç olabilir. Dolayısıyla sorun ifademizin “bir gerçeği yansıtıp yansıtmadığını” sorgulamıyoruz, “somut, gözlemlenebilir veri olmasına”, ayrıca “içinde çözüme ilişkin düşünsel modellerimizi barındırmayan bir ifade olmasına” dikkat ediyoruz.



Ortaya yazdığınız sorunu/konuyu, kaldırılması çok zor bir kaya ya da yutulamayacak kadar büyük bir lokma gibi düşünün. Bu lokmayı yutmak ya da kayayı oradan kaldırabilmek için parçalamanız gerekir. Bu işlemi yaparken aynı zamanda, buzdağının üstünden, altta yatan sistem yapısına ve kök nedenlere ineceksiniz. İlerlemeye devam edelim.

Ana sorunun, yani ortaya yazdığınız sorunun etrafına oklarla onu doğrudan etkileyen nedenleri (dolaylı olarak etkileyenleri değil) tek tek yazın. Bunlar, sorunla ilgisini doğrudan görebileceğimiz nedenler olmalıdır. Makine, insan, hammadde gibi genel sınıflamalar yapmayın. Soruna hangi makinenin ya da hammaddenin nesi ya da kimin hangi davranışı yol açıyorsa onu yazın.

• *Nedenleri, proje kanunuza en uzak takım arkadaşınızın anlayacağı şekilde anlatın. Onu soru sorması için teşvik edin. Konuyu bilmeyen birinin sorduğu sorular üzerine düşünmek, çok farklı bakış açıları getirebilir.*

• *Nedenleri yazarken herkese söz verin, farklı görüşleri sonuna kadar dinleyin ve anlamaya çalışın. Söylenen görüşlerin altındaki verilere ulaşmaya çalışın.*

Nedenleri yazarken, merdivenin üst basamaklarındaki varsayım ve genellemelerinizi değil verileri yazmaya dikkat edin.

Örneğin “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 ya da yapmıyorlar?) Örnek: “Makine bakımını yaptıktan sonra etrafını temizlemiyorlar.” Neden analizinize “umursamıyorlar” değil, bu davranışı yazın.

Ana sorunu doğrudan etkileyen nedenleri yazmayı tamamladıktan sonra, bu nedenlerin içinden size göre sorunu en çok etkileyen, kısa zamanda, az maliyetle sonuç alınabilecek olan bir ya da iki nedenin etrafında alt nedenleri yazarak ilerleyin. Bunu yaparken yukarıda yazılanları dikkate alın.

Bir alt nedeni sadece bir kez yazın ve başka bir nedenin de alt nedeni ise okla oraya da bağlayın. Çok fazla nedeni etkileyen bir alt neden “**kaldıraç gücü**”ne sahiptir. Yani bu neden giderilirse sorunu birden fazla koldan etkileyerek iyileştirir.

Ana sorunu etkileyen herhangi bir nedeni veya onun alt nedenini yazarken elinizde onunla ilgili veri yoksa, ilerlemeden önce mutlaka konuyla ilgili kişilerle görüşün, en doğru veriye ulaşmanızı sağlayabilirler. Örneğin çok karmaşık gibi gözüken bir makine duruşunun nedeni, balatanın kullanılış şekli olabilir ve bu bilgiyi ancak o makineyle çalışanlardan alabilirsiniz.

Ulaştığımız nedenler eyleme geçilecek kadar ufaldığında daha fazla ilerlemeyin. Elde ettiğiniz bu nedenlere “**kök nedenler**” diyoruz. Kök nedenlere ulaştıkça bunları tamamen ya da kısmen giderecek çözümleri hayata geçirin.

## “Sıkıntıyı Kaydırma Sistem Temel Örneği” ve “Neden Analizi”yle İlgili Konuşmalar

Abdullah: “Çabuk çözümlerden başımızı kaldıramıyoruz. Sürekli yangın söndürüyoruz. Bu çabuk çözümlerin en kötü yan etkisi de aramızdaki ilişkilerin bozulması oluyor.”

Rıza: “Bir taraftan yangını söndürürken bir taraftan da sorunlarımızın altında yatan sistem yapısını inceler ve kalıcı çözümler üretebilirsek, ‘Tek Yumruk Takımı’ olarak vizyonumuzu gerçekleştirebiliriz.”

Güler: “Bizim sorunumuz satışlarımızın düşmesi. Bunu çözmek için normal koşullarda kabul etmeyeceğimiz, farklı kriterlerdeki küçük siparişleri kabul ediyoruz. Bu siparişler kısa dönemde parasal olarak az da olsa bizi rahatlatıyor. Ancak kalite problemlerine, teslim tarihinde gecikmelere ve maliyetlerde artışa yol açıyor. Dolayısıyla fiyatlarımızın daha da yükselmesi sonucunu doğuruyor. Böylece satışlarımız daha da düşüyor.”

Mehmet: “Kalıcı çözümün ne veya neler olabileceğini bulmak için önce gerçek sorunu görmeli, satışlarımızdaki düşmenin altında yatan sistem yapısını anlamalıyız.”

Billur: “Neden analizi yapmaya başlayalım. Böylece sistem yapılarını detaylı olarak görebiliriz. Ortaya “satışlarımız düşüyor” yazarak başlayalım.” (Şekil 10)

Mehmet: “Satışlarımızın düşmesinin bir nedeni fiyatlarımızın rakiplerimizden yüksek olması.”

Zeki: “Mehmet, öğrendiklerimizin pratiğini de yapmak için önerilen adımlara uyalım. Bu konuda elimizde veri var mı? Yoksa, önce veri toplayıp fiyatlarımızın gerçekten rakiplerimizden yüksek olup olmadığını saptayalım.”

Mehmet: “Öner Bey için hazırladığımız araştırma raporu yanımda. Fiyatlarımız, aynı ürün grupları için üç büyük rakibimizden % 10 ile % 20 arasında daha yüksek, yani ortalama % 15 daha pahalıyız.”

Billur: “Peki ürünlerimiz daha mı kaliteli ya da diğerlerinde olmayan özellikleri var mı? Ya da daha hızlı mı teslim ediyoruz?”

Abdullah: “Tam tersine, geç teslimler ve kalite sorunları sürekli başımızı ağrıttıyor.”

Rıza: “Aynı ürün gruplarında daha kaliteli, daha hızlı teslim etmiyor, üstelik ortalama % 15 daha fazla fiyattan satıyoruz. Bu neden oldukça somutlaştı, neden analizimize yazalım.”

Zeki: “Ürünlerimizin rakip ürünlerden farklı özellikleri olup olmadığını sordunuz, aslında bu çok önemli bir nokta. Rakiplerimizin üretmediği değişik, yeni ürünlerimizin olmaması, müşterinin ucuza satan rakiplerimizi tercih etmesine neden oluyor, buda satışlarımızdaki düşmeyi hızlandırıyor.”

Güler: “Zeki doğru söylüyor, böyle ürünlerimiz yok, bu da neden analizimize yazmamız gereken diğer bir madde.”

Mehmet: “Teslim gecikmeleri nedeniyle çok şikâyet alıyoruz. Elimdeki rapora göre, son 3 aydaki ürünlerimizin % 70’i müşteriye 10 ila 20 gün arasında geç teslim edilmiş. Diğer taraftan, son 6 ayda 5 müşterimiz, kalite standartlarını tutturamadığımız gerekçesiyle bizimle çalışmayı bırakmış.”

Abdullah: “Dolayısıyla ‘teslim gecikmeleri’ ve ‘kalite standartlarını tutturamamak’ satışlarımızın düşmesinin diğer nedenleri olarak neden analizimizde yer almalı.”

Billur: “Fiyatlarımız neden rakiplerimizden % 15 daha fazla?”

Abdullah: “Kapasitemizi tam olarak kullanamıyoruz. Makinelerimizi dolu olarak çalıştırsak işçilik, elektrik, su ve benzeri maliyetlerimiz ürettiğimiz birim başına daha düşük olacak. Bazen makine kapasitemizin sadece % 20’sini kullanıyoruz. % 50’yi ise çok nadiren geçiyoruz.”

Billur: “Neden makine kapasitemizi kullanamıyoruz?”

Mehmet: “Çünkü farklı özelliklere sahip küçük siparişler alıyoruz. Son 6 aydaki siparişlerimizin % 90’ı bu tarz siparişlerden oluşuyor. Satışlarımız düşük olduğu için iş küçük de olsa kaçırmayı göze alamıyoruz. Neden analizimize bunu da yazalım.”

Abdullah: “Maliyetimizi yükselten diğer bir unsur ise yeniden işleme maliyeti. Değişik özelliklere

sahip ürünlerde, bunları ilk kez çalıştığımız için kalite standartlarını tutturmak zaman alıyor. Oluşan sorunları gidermek için ürünü tekrar işleme sokuyoruz. Bu da tüm maliyetleri artırıyor. Aynı nedenle oluşan fireleri de unutmamak gerek. Bu sorun teslim gecikmelerine de yol açıyor.”

Güler: “Zeki’nin söylediği gibi, yeni, bizden başka kimsenin sunmadığı ürünlerimiz olsaydı, maliyet ve kalite sorunlarına rağmen gelen her siparişi kabul etmek zorunda kalmazdık.”

Rıza: “Bunu yapabilmek için ‘Araştırma ve Geliştirme’ yatırımını artırmalıyız, ancak zaten nakit sıkıntısı çekerken bunu nasıl yapabiliriz ki? Şu anda kalite sıkıntılarını aşmaya odaklanmış durumdayız.”

Zeki: “Güler’le ben bu konu üzerinde biraz çalışalım, belki de düşündüğümüz kadar büyük yatırım gerektirmeyen bir şeyler bulabiliriz.”

Billur: “Ben de bu çalışmada size, nasıl kaynak yaratabiliriz konusunda yardımcı olmak isterim. Toplanacağınız zaman haber verirseniz katılırım. Kendini finanse edecek güçlü bir proje için düşük maliyetli kaynak bulmak hem kolay hem de zevkli olur. Bu arada, maliyetlerimizi yükselten bir diğer unsur da finansman maliyetlerimiz, önemli miktarda kredi faizi ödüyoruz.”

Rıza: “Yaşadığımız gerginliklere şaşırılmamak gerek. Yarattığımız kısır döngüye bakar mısınız? Satışlarımız düştüğü için küçük ve farklı kriterli siparişleri kabul ediyoruz. Bunları kabul ettikçe maliyetlerimiz artıyor, dolayısıyla fiyatlarımız artıyor ve satışlarımız daha fazla düşüyor. Diğer taraftan kalite ve teslim gecikmeleri sorunlarımız artıyor ve bunlar da satışlardaki düşmeyi hızlandırıyor. Araştırma ve Geliştirme Bölümümüz de hepimiz gibi yangın söndürmeye odaklandığı için bu kısır döngüyü kırmamıza yardımcı olacak farklı ve yeni ürünler tasarlamaya fırsat bulamıyor.”

Abdullah: “Aslında hepimiz öylesine çaresiz hissediyoruz ki, çözebileceğimiz sorunları bile çözemez hale geliyoruz. İçinde bulunduğumuz yangını biraz hafifletmek için verim, kalite ve teslim gecikmeleriyle ilgili konularda mevcut koşulları zorlayarak bir seferberlik başlatabiliriz. Üretimdeki arkadaşlar da bizim içinde bulunduğumuz ruh halinden etkileniyorlar. Küçük de olsa yapabilecekleri iyileştirmeler mutlaka vardır.”

Mehmet: “Ben de satış kadrosuyla konuşup küçük ve farklı kriterli siparişlerin bize maliyetine dikkatlerini çekeceğim.”

Güler: “Bir değişiklik yapalım. Hem üretimdeki hem de satıştaki arkadaşlarla, hep birlikte, bir takım olarak konuşalım. Tek Yumruk Takımı’nın bir parçası olmalarını, bizi desteklemelerini isteyelim.”



*Sekil 11: Neden Analizinin içindeki kısır döngülerden ikisi*

Billur: “Seferberlik kelimesini sevdim. Bu seferberliğe tedarikçilerimizi de katalım derim. Bize biraz daha ödeme kolaylığı yaparlarsa yangını daha çabuk söndürüp uzun vadeli çalışmalarımızı daha rahat yapabiliriz. Onlar için de bir süre sonra uzun vadeli çalışabilecekleri, güçlü bir müşteri oluruz.”

Rıza: “Bir gün de büyük tedarikçilerimizle toplanalım. İlişkilerimizi geliştirmenin yararı var. Ben onları davet ederim.”

Zeki: “Bu program süresince bize destek olan Emin Bey’e ve Akın Bey’e teşekkür etmek istiyorum.”

Mehmet: “Programı kendi kendimize götürmemizi sağladığınız, birbirimizden öğrenmemizi desteklediğiniz ve bir bilen gibi davranmadığınız için teşekkür ederim. Birlikte çok şey keşfettik.”

Abdullah: Sorunları paylaşmak insanı rahatlatıyor.”

Güler: “Keşke çok daha gençken bunlarla tanışsaydık. Yaşamlarımız bugün oldukça farklı olabilirdi.”

Billur: “Çağlar ve arkadaşları bu açıdan şanslı. Bu kavramlarla şimdiden tanışmışlar. Çağlar’ın kendine güveni, iyi bir dinleyici olması, samimiyeti, Dünya’yı iyiliklerle dolu bir gezegen yapacaklarına olan inancı beni çok etkiledi. Onun gibi bir çocuğum olsun isterdim. Şimdi fark ediyorum ki, Çağlar’ın böyle olması bir rastlantı değil.”

Rıza: “Planlarımızı uygulamaya koymak için sabırsızlanıyorum. Hem koçlarımız Emin Bey ve Akın Bey’e hem de tüm Tek Yumruk üyelerine teşekkür ederim.”

Emin: “Sizlerle olmak bir zevkti. Biz çok şey öğrendik.”

Akın: “Zaman zaman toplantılarınıza katılıp sizlerle birlikte olacağız. Hedeflerinizin çok daha fazlasını gerçekleştireceğinize inanıyoruz.”

Sipariş ettikleri pastayı yiyerek Tek Yumruk Takımı’nın doğuşunu kutladılar.

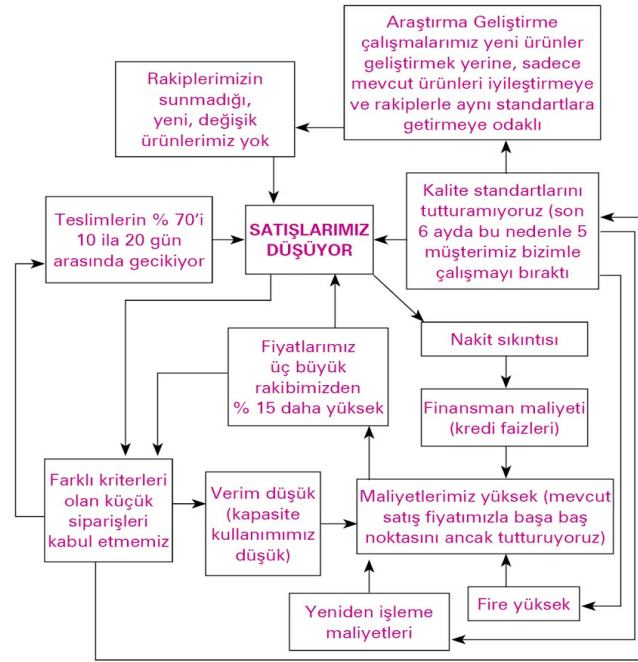
Akın ve Emin, Öner’le buluşup Tek Yumruk Takımı’nın üzerinde durduğu Beş Disiplin ve

araçlarıyla ilgili bir özet yaparak onu bilgilendirdiler.

Öner çok şaşırmişti, “Bizim arkadaşlar, üç gün sabahtan akşama kadar bir odada oturdu ve kavga etmeden bu kavramlar üzerinde mi çalıştılar? İnanamıyorum. Pazartesi Toplantısı’ni ipe çekiyorum. Bakalım yine aynı kavgalar olacak mı? Ben ne yapmalıyım? Nasıl davranmalıyım? Bana da koçluk yapmanız gerek? Mutlaka benim de hatalarım vardır.”

Akın gülümseyerek, “Öner Bey,” dedi, “sadece kendiniz olun yeter. Sizinle çalışmak bizim için de öğretici oluyor. Değişime olan açıklığınız, verdiğiniz destek, ekibinize olan sevginiz bu çalışmanın temellerini attı.”

Emin araya girerek, “Neden analizlerini sizinle paylaştıklarında siz de görüşlerinizi söyler ve katkıda bulunabilirseniz çok iyi olur. İlk aylar iniş çıkışlar ve hatta hayal kırıklıkları yaşanabilir. Bu noktalarda sizin inancınıza, güveninize ve desteğinize gereksinim duyacaklardır,” diye ekledi.



Şekil 10: Tek Yumruk Takımı'nın oluşturduğu Neden Analizi

Öner gitmek için ayağa kalkan Akın'ı ve Emin'i kapıya kadar geçirip ellerini sıkarken, “Elimden geleni yapacağım,” dedi, “Çağlar’la yaptığımız konuşmalar sonucunda daha az konuşup daha fazla dinlemeye karar vermiştim. Destek olmaya bunu yaparak başlayabilirim.”

## Yeni Ufuklar

### BİR PAZARTESİ TOPLANTISI DAHA

Öner toplantı odasına girdiğinde neşeli bir ortam vardı. Akın da oradaydı. Güler'in yaptığı keki yiyerek sohbet ediyorlardı. Öner, içinden, "Umarım hep böyle gider," dedi ve herkese "Günaydın," diyerek yerine oturdu.

Güler, Öner'e de bir dilim kek koyarken, "Nasılsınız?" diye sordu.

Öner, "Çok iyiyim," diye yanıtladı. "Üç günlük çalışmanızın nasıl geçtiğini merak ediyorum."

Rıza, "Anlatılmaz yaşanır derler ya, işte öyle," dedi gülerek.

Zeki, "Bize bu fırsatı verdiğiniz için teşekkür ederiz," derken doldurduğu çayı Öner'in önüne koydu.

Öner kekenden bir parça alarak keyifle, "Sizlerden bunu duymak çok güzel," dedi.

Güler, "Sizi de Tek Yumruk Takımı'nın bir parçası olmaya davet ediyoruz," dedikten sonra arkadaşlarına bakarak devam etti, "Tek bir yumruk olarak sorunlarımızı ezip geçeceğiz."

Tek Yumruk Takımı üyeleri tek tek söz alarak heyecanlarına ortak olan Öner'e bu üç günün özetini yaptılar.

Mehmet: "Otelde yediğimiz yemekte de konuştuğumuz gibi, vizyonumuzu altı ay içinde satışlarımızı % 100 artırmak ve bunu yaparken kâr marjımızı düşürmemek olarak koyduk."

Billur: "Bunu yaparken bir taraftan da geleceğe yönelik ürünler tasarlayacağız."

Abdullah: "Yaşadığımız sorunlar üzerine konuşurken, sürekli yangın söndürdüğümüzü, yan etkisi yüksek çabuk çözümlerden başımızı kaldıramadığımızı ve bu durumun aramızdaki ilişkilere büyük zarar verdiğini fark ettik," dedikten sonra üzerinde çalıştıkları neden analizini Öner'e gösterdi.

Öner: "Bu analiz son derece anlamlı görünüyor. Peki nereden başlayacaksınız?"

Güler: "Bir seferberlik başlatacağız, ilgili herkesten yardım alacağız. İçerdeki yangını hafifletirken bir taraftan da içinde bulunduğumuz kısırdöngüyü kırmamızı sağlayacak yeni ürünler üzerinde çalışacağız."

Rıza: "Öner, bundan böyle Pazartesi Toplantıları'mızı bu çalışmaya ayıralım istiyoruz. Biz bir süre Pazartesi Toplantıları dışında da haftada üç-dört akşam toplanacağız. Pazartesi Toplantıları sayesinde seni de bilgilendirmiş oluruz. Aslında vakit bulduğun tüm toplantılarımıza katılabilirsen iyi olur."

Zeki: "Peter Senge'nin yazdığı bir makaleyi Akın Bey'den ödünç almıştım. Dün gece onu okudum. Yeni ürün stratejilerimizi belirlerken kesinlikle dikkate almamız gereken bir makale."

Billur: "Bize de anlatır mısın?"



Zeki: “Peter Senge, bu makalede yeni ekonominin nasıl bir şey olacağından bahsediyor. Hepinize okumanızı tavsiye ederim ama özetle şunları söylüyor: ‘Ancak doğayı örnek alan sistemler uzun vadede ayakta kalabilecek. Doğadaki üretim sistemleri döngüsel, her çıktısı bir diğerinin girdisi oluyor, yani sıfır atıkla yaşıyor. İnsan yapısı üretim sistemleri böyle değil. Üretim için kullandığımız girdileri alırken atık oluşturuyoruz, üretim sürecimizde de atık oluşturuyoruz. Kullanılan ürünlerin kendileri bir süre sonra atık oluyor, yani hiçbiri üretim sürecine geri dönmüyor. Diğer taraftan ekonomilerimiz büyüme üzerine kurulu, daha çok satmak, bunun için de daha çok talep yaratmak ve daha çok üretmek istiyoruz. Daha çok ürettikçe, yani daha çok büyüdükçe, daha çok kaynağı atık oluşacak şekilde kullanıyoruz. Ancak gezegenimiz sonsuz kaynaklara sahip değil ve son hızla oluşturduğumuz atıklar için de yeterince yer yok. Yaşadığımız gezegene, yani kendi geleceğimize zarar vermeye başladık. Bu anlamdaki bir büyümeyle daha fazla devam etmenin sonuçları çok ağır olacaktır. Büyüme yeniden tanımlanmalı, doğayı kendimize örnek almalıyız.’”

Abdullah: “Bu söylediklerin tüm üretim süreçlerimizi yeniden yapılandırmayı gerektirir. Böyle bir yükün altından nasıl kalkarız?”

Güler: “Yapabileceklerimizle başlayabiliriz. Biz döşemelik ve perdelik kumaş imal ediyoruz. Müşterilerimiz ise büyük oteller, restoranlar ve dekorasyon mağazaları. Oteller, restoranlar üç-dört yılda bir kendini yenilemek istiyor. Aynı şey evlerimiz için de geçerli, sıkılıyor, modası geçti diyoruz ve imkânlarımız yetiyorsa perdelerimizi ve koltuk-kanepelerimizi değiştiriyoruz. Burada oluşan atığı bir düşünsenize.”

Mehmet: “İyi de Güler, ne yapabiliriz? İnsanlara döşemelerinizi ve perdelerinizi on beş-yirmi yıl değiştirmeyin, yaşadığımız gezegene zarar veriyoruz diyemeyiz ki. Bir de bunu yaptıklarımızı düşünseniz, batarız. Moda diye sık sık değiştirdikleri halde satış konusunda sıkıntılar yaşıyoruz. Satışlarımızı % 100 artırmak yerine % 100 düşürürüz.”

Güler: “Satmak yerine kiralayalım.”

Rıza: “Biraz daha açar mısın? Kiraladığımız kumaşları, insanlar onlardan sıkılınca yenileriyle değiştireceğiz. Eskiler elimizde kalacak. Peki elimizde kalan bu kumaşları ne yapacağız?”

Abdullah: “Sanırım ben burada devreye gireceğim. Üretim sistemlerimizi eski kumaşları tekrar işlemeye uygun hale getirebilirim. Bu kumaşlar üç-dört yılda ne kadar eskiyor?”

Billur: “Ne kadar kullanıldığına göre değişir. Teyzem perde ve döşemelerini değiştirdiğinde genellikle içimi acıtacak kadar yeni olurlar.”

Abdullah: “Bu durumda, az kullanılmış kumaşları çok fazla yatırım gerektirmeyen birkaç işlemle sonra tekrar kullanılabilir duruma getirebiliriz, ancak çok kullanılmışları tamamen ayrıştırıp tekrar üretime sokmak gerek, bu da ciddi bir maliyet demek.”

Billur: “Bu proje doğaya dost ve özel bir proje. Bu tarz projeler için uzun dönemde geri ödenen düşük faizli destek kredileri bulabiliriz.”

Zeki: “İnsanlara aylık ya da yıllık kira karşılığı döşemelik ve perdelik kumaş vereceğiz, istediklerinde ise yeni bir kira bedeli karşılığı bunları değiştireceğiz. Bu durumda hangi kumaştan ne kadar üreteceğimizin kararını biz verebiliriz. Talebi kendimiz yaratacağız. Neden analizimizdeki sorunların düğümlendiği yer olan farklı özelliklerdeki küçük siparişleri alma durumumuz da böylece

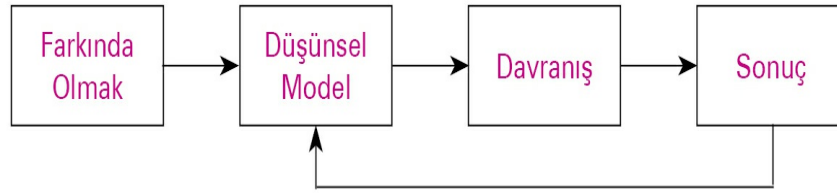
ortadan kalkar, bunun yol açtığı yüksek maliyet, kalite sorunları, teslim gecikmeleri sıkıntılarından da kurtuluruz.”

Rıza: “Öner, bunu gerçekleştirebilirsek, kendi satış mağazalarımızı açma hayalimizi de gerçekleştirebiliriz. Aslında bu mağazalar sayesinde kullanıcıya direkt ulaşabilir ve kiralama sistemimizi yaygınlaştırabiliriz.”

Öner: “Biz gerçekten bir Pazartesi Toplantısı mı yapıyoruz? İnanamıyorum. Bu fikir ilk başta çılgınca ve ütöpik geliyor, diğer yandan çok başarılı olabilir. En önemlisi müthiş heyecan verici ama iyi planlamak, tüm maliyetleri, faydaları, olası riskleri ortaya koymak gerek. Bir de bunu yaparken şu anki yangını söndürmek için neler yapmamız gerektiğine bakmak lazım, yoksa bu fikri uygulamaya dönüştürme fırsatını hiçbir zaman bulamayabiliriz.”

Zeki, “Öner Bey hiç merak etmeyin, yarından itibaren neden analizimizdeki diğer sorunlar üzerinde de çalışmaya başlayacağız.”

Bütün konuşulanları sessizce dinlemiş olan Akın: “Çok etkilendiğimi ve heyecanlandığımı söylemek istiyorum,” dedi. “Sizler tüm sonuçlarınızı farklılaştıracak bir düşünsel model değişikliği üzerine konuşuyorsunuz.”



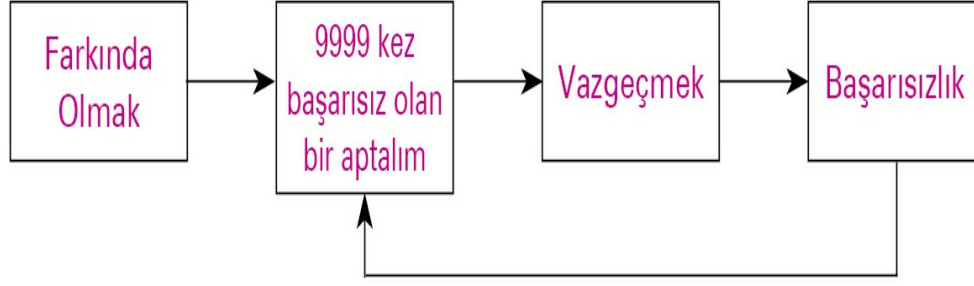
Şekil 12

Akın salondaki tahtanın başına giderek, çizdiği şekil 12'nin üzerine konuşmaya başladı, “Eğer sonuçlarımızı değiştirmek istiyorsak, davranışlarımızı değiştirmeliyiz, davranışlarımızı değiştirmek için ise davranışlarımızın altında yatan düşünsel modellerimizi değiştirmeliyiz, bunun için ise düşünsel modellerimizin farkına varmalıyız. Başka bir deyişle her düşünsel model bir davranışa, o davranış da bir sonuca yol açar. Sonuca yol açan davranışımızın ve buna yol açan düşünsel modelimizin farkında olmadığımızda sonuçları değiştirebilme gücümüzü de fark edemeyiz.

“Sonuç çıkarma merdivenini hatırlayın; düşünsel modellerimizi veriler üzerine oluştururuz. Veriler aynı olduğu halde farklı kişiler merdiveni farklı şekillerde çıkarlar ve farklı düşünsel modellere ulaşırlar. Bu farklı düşünsel modeller de farklı davranışlara ve farklı sonuçlara yol açar. Merdivenin altında yer alan verileri değiştiremeyiz ama onlara daha geniş bir perspektiften bakabilir ve onların üzerine inşa ettiğimiz düşünsel modelleri ve düşünsel modellerimizin yönlendirdiği eylemlerimizi değiştirebiliriz.

“Bir örnek vermek istiyorum. Edison’un ampülü yakmayı başarmasıyla ilgili olarak anlatılan bir olay vardır. Buradaki sayı farklı yerlerde farklı şekillerde ifade edilmektedir. Ben bu sayıya 9999

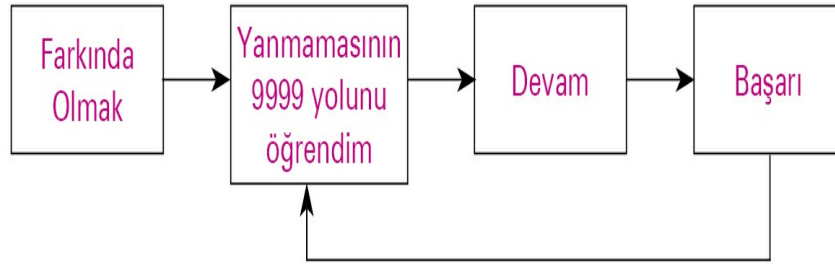
diyeceğim. Edison 9999 deneyde ampulü yakamaz. Ona 9999 kez ‘Başaramadın, vazgeç,’ derler. Edison, ‘Ampulü yakamamanın 9999 yolunu buldum, çok yakınım,’ diye cevap verir. Sonraki deneyde ampulü yakar.”



Şekil 13

Akın şekil 13’ü çizerken açıklamaya devam etti: “Merdivenin altındaki veri aynı. 9999 deneyde ampul yanmadı. Merdiveni ‘9999 kez başaramadım’ diye çıkabilirsiniz. Bu, başarılı bir duygusal zekâ kullanımı sayılmaz. Umutsuzluk ve çaresizlik duyguları uyandırır. Dolayısıyla yol açacağı davranış vazgeçmek olacaktır.”

Şekil 14’ü çizen Akın devam etti, “Edison aynı veri üzerindeki merdiveni farklı çıkar: ‘Ampulü yakamamanın 9999 yolunu öğrendim,’ der. Bu düşünsel model, devam etme davranışını doğurarak farklı bir sonuca ulaştırır ve Edison’a, adını bugün herkesin bilmesini sağlayan bir başarı getirir.”



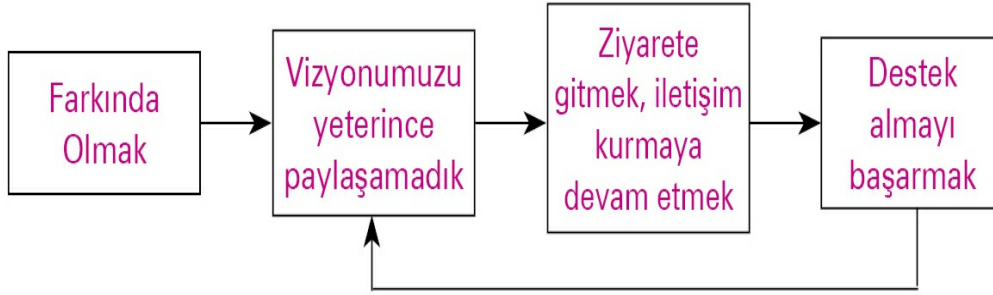
Şekil 14

Akın, “Başka bir örnek verelim,” diyerek şekil 15’i çizdi. “Veri: ‘Bilgi işlemde yardım istedik, yanıt vermediler, toplantımıza davet ettik, gelmediler.’ Düşünsel Model 1: ‘Bu adamlarla bir yere varılmaz, bu proje bizden başka kimsenin umurunda değil.’”



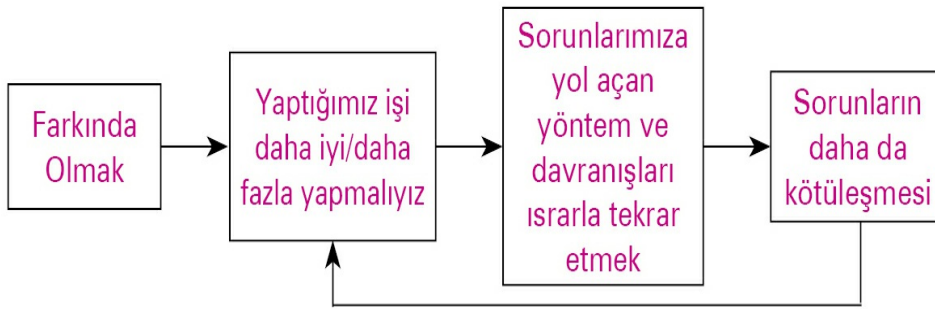
Şekil 15

Akın şekil 16'yı çizerken şu açıklamayı yaptı: “Veri: ‘Bilgi işlem bölümünden yardım istedik, yanıt vermediler, toplantımıza davet ettik, gelmediler.’ Düşünsel Model 2: ‘Vizyonumuzu onlarla yeterince paylaşamadık ve katkılarının önemini vurgulayamadık.’”



Şekil 16

Akın, “Şimdi bunu sizin durumunuza uyarlayalım,” diyerek şekil 17'yi çizdi ve konuşmasına devam etti:

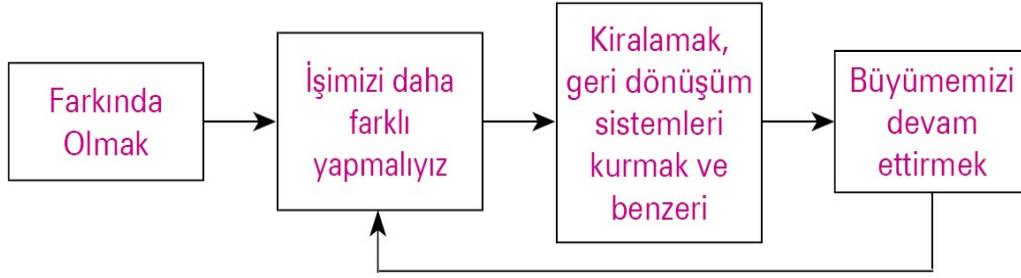


Şekil 17

“Elimizdeki veri: ‘Satışlarımız düşüyor.’ Bugüne kadar bizi yönlendiren düşünsel model, yaptığımız işi daha iyi/daha fazla yapmalıyız olmuş. Satışlarımızı artırmak için daha saldırgan bir satış politikası izlemiş, daha zorlu siparişleri almışız, bunların yan etkileri bizi daha da sıkıntıya

sokmuş ve sorunlarımızdan kurtulmak için aynı davranışlara ısrarla ve artırarak devam etmişiz.

“Bu kısır döngüyü kırmamanın tek yolu, onun farkına varmaktan ve altında yatan düşünsel modeli görmekten geçer. Bu aslında hiç de kolay bir beceri değildir. Bu, yaratıcı öğrenme ya da çift boyutlu öğrenme denen, Öğrenen Organizasyon’ların temelinde yatan bir beceridir. Bu sabah yaptığınız konuşmalar, farkına varıp sorguladığınız düşünsel modeller beni çok etkiledi. Şu anda, birlikte geçirdiğimiz üç gün içinde konuştuğunuz konulara farklı bir düşünsel modelle yaklaştığınızı görüyorum,” dedikten sonra şekil 18’i çizmeye başladı.



Şekil 18

“Yaptığımızın daha fazlasını ve daha iyisini yapmalıyız düşünsel modelimizin ve bu düşünsel modelin yol açtığı davranış ve eylemlerimizin ve elde edilen sonuçların farkına varmamız çizimdeki gibi yeni bir düşünsel model geliştirmemizi sağladı.

“Yaptığımız işi sorguladık ve onu daha farklı yapabileceğimizi fark ettik. Bu da bizi kiralama, geri dönüşümlü üretim sistemleri tasarlama, kendi mağazalarımızı açma şeklinde farklı davranışlara götüreceği gibi görünüyor. Bu davranış ve eylemlerin yaratacağı sonuçları ise hep birlikte göreceğiz.”

Mehmet, “Akın Bey,” dedi, “bir kez daha teşekkür ederim. Bu açıklamalarınızla yaşadığımız süreci sanki bir aynaya bakar gibi görebildim. Haklısınız zor bir şeyi başardık. Galiba bunu, yani sizin deyiminizle yaratıcı öğrenmeyi gerçekleştirdik, çünkü biz öğrenen bir takım olmayı başardık.”

Rıza söze girdi, “İşte Öğrenen Organizasyon’ların en sevdiğim yanı bu oldu,” dedi. “Reçeteler sunmuyor. Başlangıçta Akın Bey ve Emin Bey’in sorunlarımızı inceleyip teşhis edip bize çözüm önerileri sunarak ahkam keseceklerini düşünmüştük. Açıkçası böyle bir yaklaşımın işe yarayacağına hiçbir zaman inanmadım. Bu nedenle de danışmanlarla çalışmayı sevmem. Öğrenen Organizasyon yaklaşımının ise doğrusu ve yanlışı, tüm durumlar için geçerli olan yanıtları ve reçeteleri yok. Bugün başarımızı sağlayan düşünsel model, yarın sorunlarımızın nedeni olabilir, bir durumda çok işe yarayan bir düşünsel model, bir diğerinde tam tersi sonuç yaratabilir. Bu nedenle öğrenmek, birlikte öğrenmek, elde ettiğimiz ya da edemediğimiz sonuçlara yol açan davranış ve eylemlerimize ve bunlara yol açan düşünsel modellerimize ayna tutup onları görmeyi başarmak zorundayız. Gerçek öğrenme bu beceride saklı, hazır yanıtların peşinden koşup onları ezberlemekte ve tekrarlamakta değil.”

Öner, “Birlikte heyecan verici bir yolculuğa çıktık. Birbirimize ve kendimize olan inancımızı ve güvenimizi yitirmesek çok iyi sonuçlar alacağımıza inanıyorum. Hepinize teşekkür ederim,” diyerek

toplantıyı bitirdi.

## Öner'in Odasında

Çağlar ve Öner, karşılıklı oturmuşlardı. Çağlar'ın önünde ayran, Öner'in elinde ise çay vardı.

Öner, "Çağlar," dedi, "son günlerde sohbet edemedik. Neler gözlemlediğini merak ediyorum."

"Öner Amca, iyilik yapmamanın nedenlerinden birisinin, birbirini dinlememek olduğunu fark ettim. Abdullah Amca ile Mehmet Amca artık birbirlerini dinliyorlar, kavga etmiyorlar ve ikisi de daha mutlu görünüyor. Dün toplantılarına katıldım. Abdullah Amca'nın orada çalışan ağabeyler de vardı. Toplantı biterken, 'Bizi dinlediğiniz için teşekkür ederiz, başlangıçta yöneticilerimizle toplantı yapacağımız için çok gergindik ama siz bizi dikkatle dinlediniz. Biz de elimizden geleni yapacağız,' dediler."

"Çağlar bu konuda sana katılıyorum. Daha önce dinlemek der geçerdim. Bu kadar önemli ve zor olduğunu bilmiyordum. Çoğu zaman birisi konuşurken susup konuşmasını bitirmesini beklemenin dinlemek olduğunu düşünürdüm. Dinlemek çok daha farklı bir şey aslında, kendi düşüncelerini, ne diyeceğini bir tarafa bırakıp tüm enerjini karşıdakini anlamaya vermek. Son zamanlarda etrafımdakileri dinlemek için yoğun bir çaba harcıyorum."

"Eskiden annem beni dinlemezdi. Yani dinlerdi de dinlemezdi. Ben ona okulda olanları anlatırdım, sıkılıyor gibi gelirdi bana. Sonra ilgisiz bir şey sorar ya da ne yapmam gerektiğini söylerdi. Ben de ona anlatmayı bırakmıştım. Bizim takımla ve Pelin Teyze'yle tanıştıktan sonra beni dinlemeye, ama gerçekten dinlemeye başladı. Galiba annem babamı da etkiledi. Bir süre sonra ikisi benim en iyi arkadaşım oldular. Pek çok arkadaşım anne ve babasıyla konuşmayı sevmiyor, çünkü anne-babaları onları dinlemiyor, yani annemin şimdi beni dinlediği gibi dinlemiyor."

"Çağlar, ben de çocuklarımı dinlemedim. Aslında senin dışında hiçbir çocuğu gerçekten dinlemedim. Onlar konuşurken susup bitirmelerini beklerdim. Yüzeysel bir-iki söz söyleyerek ilgilendiğimi gösterirdim ya da gösterdiğimi sanırdım. Bir çocuk benim gibi bir yetişkine ne söyleyebilir ki, diye düşünürdüm. Şimdi çok yanıldığımı fark ediyorum. Çocuklarımla arkadaş olma şansını kaçırmışım."

"Arkadaşlarımla dinleme konusunu paylaşacağım. Neden analizimiz için çok önemli bir neden saptadık. İnsanlar iyilik yapmıyor, çünkü birbirlerini dinlemiyorlar, çünkü dinlemenin susup karşıdakinin konuşmasını bitirmek olduğunu sanıyorlar. Bir de çocukları dinlemiyorlar. Çünkü çocukların yetişkinlere söyleyebilecekleri bir şeyleri olacağına inanmıyorlar. Üstelik bu nedenle ilgili bir şeyler yapmaya hemen başlayabiliriz."

"Neler yapacağınızı merak ediyorum. Bu konuda yaptıklarınızı benimle de paylaşır mısınız?"

"Öner Amca, neden bir toplantımıza katılmıyorsunuz, hem arkadaşlarımla da tanışmış olursunuz."

"Çok isterim Çağlar."

## Zorlukların Aşılmasında Sosyal İlişki Ağları

### BİR AY SONRA – BİR PAZARTESİ TOPLANTISI

Öner içeri girdiğinde diğer toplantıların aksine yüzler asıktı. Eski toplantıları hatırladı Öner ve ürperdi. Yine mi geçmişe dönüyoruz, her şey yeniden mi başlayacak diye düşündü. “Lütfen devam edin, ben dinliyorum,” diyerek boş bir sandalyeye oturdu.

Mehmet, Öner’in girmesi üzerine kestiği konuşmasına devam etti: “Geçen hafta iki müşterimizden daha şikâyet geldi. İstedikleri kaliteyi tutturamamışız. Satışlarımız ise artmak yerine düşüyor.”

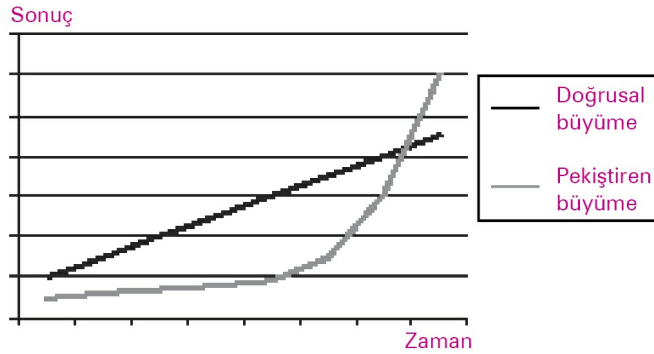
Abdullah, “Küçük ve özel siparişler gelmeye devam ediyor,” dedi üzgün bir şekilde. “Bu durumda yapabileceğimiz fazla bir şey yok. Gerçi üretimdeki arkadaşlar ellerinden gelen her şeyi yapıyorlar ama mucize yaratamazlar.”

Güler, “Yani siz sonuç alamadığımızı, bütün uğraşlarımızın boşa olduğunu mu söylüyorsunuz?” derken, o da sinirliydi.

Rıza, müdahale etti. “Arkadaşlar, sakın olalım. Her şeyin bir anda düzeleceğini beklemek doğru olmaz.”

Billur, “Lütfen,” dedi, “eski toplantılardan birindeymişiz gibi hissettim. Tek Yumruk Takımı’na, kararlarımıza ne oldu?”

Zeki, araya girdi. “Billur haklı. İlk zorlukta pes edip geçmişe dönecek değiliz.”



Şekil 19

Toplantıyı sessizce izlemekte olan Emin tahtanın başına geçip şekil 19’u çizerek konuşmaya başladı: “Hissettikleriniz çok doğal. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar doğrusal değil, pekiştiren bir özellik gösterir. Yani alınan sonuçlar, sağlanan gelişme, başlangıçtan itibaren zamana bağlı olarak eşit bir artış eğilimi göstermez.

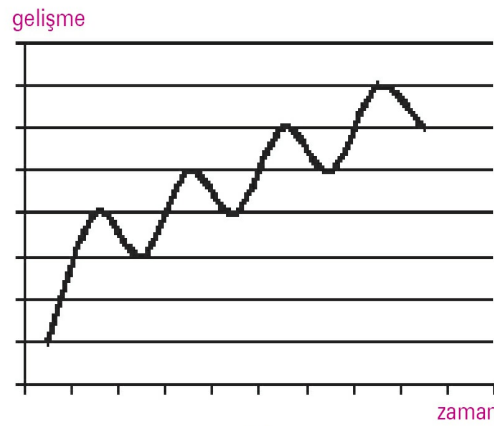
“Pekiştiren süreç içindeyken başlangıçta hiç sonuç alamıyor, gelişmeler çok yavaş oluyor ve ortaya başarılı olunamıyor gibi bir tablo çıkıyor. Aslında başlangıçtaki bu yavaş büyümenin nedeni öğrenmedir. Henüz sonuç alamıyorsunuz diye, endişelenmeyin. Bunun için henüz erken. Sosyal ilişki

ağınızı hızla genişletmek, bazı sonuçları daha çabuk görmeye yardımcı olacaktır.”

Öner, “Emin Bey’e katılıyorum. Çalışmaya yeni başladık, bunların etkilerini görmek için biraz daha zamana ihtiyacımız var. Moralimizi bozmayalım.”

Bu sefer Akın söze girdi: “Aynen yaşamda olduğu gibi, bu çalışmada da inişlerin ve çıkışların olması son derece doğal. Birlikte çalışmanın verdiği zevk ve başarının verdiği mutluluğun yanında hayal kırıklıkları, engellenmişlik duygusu, ilerleyemediğinizi hissettiğiniz zamanlar olacaktır. Duygusal zekâ konusunu hatırlayın. Başarının altında yatan en önemli etkenlerden biri duygularımızı tanımak, kabul etmek ve olumluya çevirmeyi başarmaktır.

“Öğrenmek için tedirginlik, belirsizlik, umutsuzluk, hayal kırıklığı gibi tüm duygular birer fırsattır. Bu duyguları kabullenip onları pozitive çevirmeyi başarabilir ve bu beceriyi hayatınızın pek çok farklı alanına uygulayabilirsiniz.”



Şekil 20

Akın yukarıdaki şekil 20’yi çizerek devam etti: “Büyük olasılıkla şöyle bir süreç izleyeceksiniz. Bu grafikteki inişleri çıkışlara çevirmek için birbirimize yardımcı olabiliriz...”

Toplantının sonunda Tek Yumruk Takımı sosyal ilişki ağlarını hızla genişletmeye ve ilgili herkesi bir an önce işin içine katmaya karar vermişti.

## **Tek Yumruk Takımı’nın Satış Ekibiyle Yaptıkları Toplantıdan Sonra**

Zeki: “Kendimi dayak yemiş gibi hissediyorum.”

Billur: “Abdullah, olgun ve sakin davrandın, tebrik ederim.”

Abdullah: “Aslında çocuklar da haklı. Satın da satın diye başlarının etini yiyoruz. Ne yapsınlar, fırsatı bulunca içlerini boşalttılar. Ürün kalitesi, teslim gecikmeleri, maliyetle ilgili sorunları bilmiyoruz ya da umursamıyoruz sanıyorlardı. Umarım öyle olmadığını açıklayabilmişizdir.”

Mehmet: “Çok üzgünüm, kendilerini o kadar stres altında hissediyorlar ki, böyle bir ortamda sınırları kolayca aşabiliyorlar.”

Güler: “Siz sonuca bakın. Bölge satış müdürleri, teslim tarihlerini uzatmak, farklı kriterli küçük siparişleri azaltmak için ellerinden geleni yapacaklarını söylediler.”



Rıza: “Toplantının başında ne kadar da savunmadaydılar. Sanki onları suçlamak, düşen satışlar nedeniyle ifadelerini almak için çağırmışız gibi davranıyorlardı. Kötü ve klimasız arabalarla, düşük maaşlar ve imkânlarla, kötü ürünle daha iyisini yapamayacaklarını anlatmaya gelmişlerdi. Billur, koşulların ne kadar kötü olduğunu, ama bunun Firma’da çalışan herkes için aynı olduğunu, içinde bulunduğumuz sıkıntıyı aşamazsak bu koşulları iyileştiremeyeceğimizi çok güzel açıkladın.”

Billur: “Bence kısmen ikna oldular, ama samimiyetimizi görmek isteyeceklerdir. Onlarla ayda bir kez toplanalım ve gelişmeleri paylaşalım. Yıllardır ihmal ettiğimiz ilişkileri tek bir toplantıyla güçlendirmeyi başaramayız.”

Zeki, “Bu toplantıda ‘kiralama’yla ilgili fikrimizi paylaşacak ortam olmadı, önümüzdeki ay bunu da anlatalım ve görüşlerini alalım. Piyasayı, müşteriyi en iyi onlar tanıyor.”

## **Tek Yumruk Takımı’nın Üretim Çalışanlarıyla Yaptıkları Toplantıdan Sonra**

Güler: “Büyük bir kısmı hiç konuşmadı, konuşanlar da eleştirdi. Özel kriterli ve üstelik az sayıdaki ürünleri üretmenin zor ve zaman alıcı olduğunu, üstüne üstlük bir de zaman baskısı altında çalıştıklarını, çalışma koşullarının elverişsiz olduğunu söylediler.”

Abdullah: “Çoğunluğun konuşmaması sizi aldatmasın, bence toplantıdan çıkarılarken rahatlamışlardı ve kendilerini daha iyi hissediyorlardı. Çünkü ustalarımın biri, bu toplantının eleman çıkaracağımızı açıklamak için yapılacağı söylentilerinin dolaştığını söyledi.”

Billur: “Arkadaşlar, bu krizi aşmak zorundayız, yoksa bugün sadece bir söylenti olan o toplantıyı yapmak zorunda kalabiliriz.”

Mehmet: “Aşacağız Billur. Hiç merak etme. Satış ekibi yaptığımız toplantıdan sonra ciddi bir çabaya girdi. Teslim tarihleri uzuyor ve siparişlerin miktarları artmaya başladı.”

Abdullah: “Mehmet, bir satış toplantınıza katılarak arkadaşlara şahsen teşekkür etmek isterim.”

Mehmet: “Haftaya toplanacağız, katılmadan mutluluk duyarım. Aslında ben de sorunlu bir müşteriye yapacağım ziyarete benimle gelmeni isteyecektim. Ürünün kalitesinde sorun olduğunu söylüyor, ben sorunu tam anlamadım, birlikte gidersek daha iyi olur.”

Abdullah: “Tamam, toplantıdan sonra odana geleyim de biraz daha bilgi ver. Hazırlıklı olalım.”

Rıza: “Haftaya da tedarikçilerimizle toplanıyoruz. Bakalım onlarla olan toplantımız nasıl geçecek?”

Zeki: “Kolay olmuyor. Ama kolay olmayacağını biliyorduk.”

## **Tek Yumruk Takımı’nın Tedarikçileriyle Yaptıkları Toplantıdan Sonra**

Rıza: “Onları, desteklerine ihtiyacımız olduğu için çağırdığımızı ikna etmek zaman aldı.”

Mehmet: “Billur, yine rakamlarını, grafiklerini konuşarak toplantıyı topladı. Verilerle konuşunca tartışmanın şekli değişiyor, kişiselleşmiyor, farklı yönlere sapsıyor.”

Billur: “Bizim de onların ifade ettiği sıkıntılara duyarlı olup ilişkilerimizi hızla geliştirmemiz

gerekli. Onlar vadeleri bir miktar uzattılar, ben de söz verdiğimiz tarihlerde ödemelerin yapılması konusunda çok dikkatli davranacağım.”

Güler: “Bazı hammaddeleri stoklarımızda tutmamız yerine onların kendi stoklarında bizim adımıza tutmaları ve bizim kullandıkça ödememiz de iyi bir fikirdi.”

Rıza: “Bu konuyu şahsen takip edeceğim.”

Abdullah: “Ben de siparişleri küçük küçük vermek yerine mümkün olduğunca toplu vererek önlerini görmelerini kolaylaştırmış olacağım. Bizim yaşadığımız küçük siparişler sorununu, onlar yaşamamış olacaklar.”

Abdullah: “Bu arada sizinle paylaşmak istediğim bir olay yaşadım. Mustafa Usta, geçen gün yanıma geldi. İşle ilgili bir sorun yoksa kolay kolay odama gelmez, çekingendir. Bizlere teşekkür etti. Kendilerini çok değerli hissettiklerini, onların fikrini ve yardımını istediğimiz için gurur duyduklarını söyledi. Gözlerim doldu. Şimdi de doluyor ya.”

Mehmet: “Altı üstü bir toplantı yaptık. Yardımlarına ihtiyacımız olduğunu söyledik. Bugüne kadar nasıl ihmal etmişiz. İnsanların yüreklerini hiç hesaba katmamışız. Sadece kol güçleri, biraz da kafa gücü yeter sanmışız, ama yürekler devreye girmeyince gerisi boş.”

Abdullah: “Bitmedi. Mustafa Usta, bizim yaptığımız gibi bir neden analizini fire ve kalite sorunlarıyla ilgili olarak yapmak istediklerini, bir grup oluşturduklarını söyledi. Her makine grubundan bir kişi ve iki mühendis grupta yer alacakmış. Onlara yardım edip edemeyeceğimi sordu. Haftada iki gün mesai sonrası kalıp çalışmak istiyorlar. Ben de onlara servis, yemek ve toplantı odası ayarladım.”

Billur: “Toplantıda o kadar sessizlerdi ki, böyle bir sonuç çıkacağını hiç beklemiyordum. Bu gelişme bizim doğru yolda olduğumuzu bir kez daha gösteriyor.”

Abdullah: “Haklısın Billur, bence de... Geçen hafta şansına Akın Bey buradaydı. Ondan yardım istedim. Hafta sonu toplandık. Beş disiplinin üzerinden geçtik. Hepsinin çok hoşuna gitti. Neden analizlerine başladılar. Bir de Öner Bey ziyarete gelince harika oldu.”

Rıza: “Abdullah, bugün toplanıyorlar mı, ben de bir baklava alıp ziyarete geleyim.”

Güler: “Rıza ben de seninle gelmek istiyorum, börekler de benden olsun.”

Billur: “Ben de haftaya kek yapıp gelirim.”

Mehmet: “Ben de Billur’a katılırım.”

Zeki: “Bari ben de bir sonraki hafta pastalı bir ziyaret yapayım.”

Rıza: “Seferberlik başladı. Zorlu bir ay geçirdik ama önemli işler hallettik, sosyal ilişki ağımıza ilgili pek çok kişiyi dahil etmeyi başardık.”

## İlk Meyveler Dört Ay Sonra

### ÇAĞLAR VE ÖNER

Öner, telefonda sekreteri Ayşegül'e biri daha büyük olmak üzere iki pasta ve içecek siparişi verdi. "Daha küçük olanın üzerine 'Tek Yumruk' yazdırabilir misiniz?" diye sordu. Telefonda Ayşegül'ün söylediklerini dinledikten sonra, "Evet," dedi, "eğer yapabilirlerse Tek Yumruk yazısının üzerinde bir yumruk resmi güzel olur." Yüzünde gülümseme ve memnuniyet ifadesiyle Çağlar'a döndü;

"Çağlar, yaz tatilin bitiyor," dedi. "Haftaya okullar açılıyor. Seni özleyeceğim. Ara sıra uğrarsın, değil mi? Bana 'İyilik Damlacıkları'nın neler yaptığını anlatırsın."

"Tabii uğrarım Öner Amca. Arkadaşlarımı özledim. Haftaya görüşeceğiz, çok heyecanlıyım."

"Son görüşmemizde insanların iyilik yapmamasının nedenlerinden birisinin birbirini dinlememeleri olduğunu konuşmuştuk. Sonra ben seyahate çıktım, sen tatile gittin, bir türlü görüşemedik. Bu arada başka gözlemlerin oldu mu?"

"Evet Öner Amca, Tek Yumruk Takımı'nın toplantılarına katıldım. Bir de Abdullah Amca'nın oradaki toplantılara katıldım. Bir sürü iyilik yapılıyor."

"Ne gibi iyilikler."

"Örneğin doğaya iyilik yapıyorlar. Abdullah Amca ile Zeki Amca kumaşları yeniden işlemek için neler yapmaları gerektiğini konuşuyorlardı. Billur Teyze de onlara para arıyordu. Eğer bunu yapmayı başarırlarsa doğaya, çevreye büyük bir iyilik olacakmış. Pelin Teyze, doğaya yapılan iyiliğin aslında kendimize yapıldığını söylerdi. Doğaya her zarar verdiğimizde de kendimize zarar verdiğimizizi. O yüzden bu büyük bir iyilik."

"Çağlar yani insanların yeterince iyilik yapmamasının bir nedeni de doğaya yapılan iyiliğin ya da kötülüğün kendilerine geri döneceğini fark etmemeleri mi?"

"Bence öyle. Örneğin Ağabeyim Can'ın takımı geçen yıl kâğıt geri dönüşümü üzerinde çalıştılar. Sınıflara girerek, ağaçların yaşamımızda ne kadar önemli olduğunu, ağaçsız bir gezegende nefes alamayacağımızı anlattılar. Daha çok kâğıt kullandığımızda daha çok ağaç kesildiğini söylediler. Okulumuza geri dönüşüm kutuları yaptırdılar. Artık hem daha az kâğıt kullanmaya çalışıyoruz hem de kullandığımız kâğıtları, evden ve komşularımızdan getirdiğimiz kullanılmış kâğıtları geri dönüşüm kutularına atıyoruz. Ağabeyimler geri dönüşümden elde ettikleri para ve çevre dostu olarak kazandıkları ağaçlarla bir orman yapmaya başladılar. Biz 'İyilik Damlacıkları' da ormanı büyütmek için çalışıyoruz. Herkes ormanımız için yardımcı oluyor."

"Çağlar, bir sürü iyilik yapıldığını söyledin. Başka neler var."

"Toplantılara katılanlar kendilerini değerli hissettiklerini, fikirleri sorulduğu için gurur duyduklarını söylediler. Şimdi onlar da sorunları çözmek için çalışıyorlar. Bu sorunların çözümü herkese iyilik olacakmış."

"Galiba bir neden daha bulduk Çağlar. İnsanlar kendilerine değer verilmediği, kendilerini değerli

hissetmedikleri zaman iyilik yapmıyorlar.”

“Billur Teyze, ‘Sadece insanlarla konuşmaya, sorunları açıklıkla paylaşmaya başladık ve her şey kendiliğinden düzeliyor,’ dedi.”

“Aslında iyi bir şeyler yapmak, anlamlı bir yaşama katkıda bulunmak doğamızda var. Birbirimizle konuşup paylaştıkça bu yanımız ortaya çıkıyor. En büyük iyiliği de kendimize yapıyoruz. Yaşamımıza anlam ve değer katıyoruz. İşe yaradığımızı hissediyoruz. Firma’da insanlar birbirleriyle konuşmaya, birbirlerine değer vermeye, dinlemeye, saymaya, sevmeye başlayınca, sorunlar da ortadan kalkmaya başladı. Sorunları birlikte çözdükçe de birbirimize olan sevgimiz ve güvenimiz artıyor. Sevgimiz dışarıya, çevreye, doğaya, müşterilere, tedarikçilere kadar uzanmaya başladı. Al sana iyiliklerle dolu bir firma!...”

Ayşegül siparişlerin geldiğini haber verince, Öner ve Çağlar kalkarak toplantı salonuna geçtiler.

## Pazartesi Toplantısı

Öner elinde bir pastayla içeri girdi, “İçecekler de geliyor,” dedi. Herkes şaşırmişti.

Rıza, “Bugün birinin doğum günü mü?” diye sordu.

“Hayır,” dedi Öner, “ama kutlanacak bir haberim var. Daha doğrusu Billur Hanım’ın var. Grafikleri ben gelene kadar açıklamamasını rica etmişim. Böyle sakın sakın oturduğunuza göre beni bekleyip paylaşmamış. Teşekkür ederim Billur Hanım.”

Zeki, “Merak ettik ama,” dedi.

Öner gülümseyerek Billur’a baktı: “Arkadaşları daha fazla merak ettirmeyelim,” dedi.

Billur grafikleri göstermeye başladı: Satışların önceki aylara göre % 65 arttığını, kâr marjının ise iki puan yükseldiğini, firenin % 35 düştüğünü, maliyetlerin toplamda % 25 azaldığını, teslim gecikmelerinin % 50 azaldığını ve son ay hiç müşteri şikâyeti olmadığını ve iade alınmadığını gördüler. Billur son grafiği de gösterirken herkes ayakta birbirini tebrik ediyordu...

Güler: “Başardık.”

Rıza: “Yeni başladık.”

Zeki: “İşte Tek Yumruk.”

Mehmet: “Satış ve üretim ekiplerimizle de bu başarıyı kutlayalım.”

Öner: “Bir büyük pasta da mesaiden sonra hepimizin katılımıyla yemek üzere onları bekliyor,” dedi.

Abdullah: “Sonbahara girdik. Bu güzel havalar son bulmadan ailelerin de katılacağı büyük bir pikniğe ne dersiniz?”

Billur: “Tedarikçilerimizi de çağıralım.”

Öner: “Rıza sen pikniği planlamaya başlar mısın?”

Rıza: “Memnuniyetle!”

Öner: “Yarın Akın Bey’le Emin Bey geliyor.”

Güler: “Bu güzel haberleri onlarla paylaşmak için sabırsızlanıyorum.”

## Akın ve Emin’le Toplantı

Tek Yumruk Takımı, Öner’in de katıldığı toplantıda Akın ve Emin’le grafikleri paylaştılar. Ortam son derece neşeliydi.

Akın, “Gurur duyduk,” dedi. “Hedeflerinize ulaşacağınızdan bir an bile şüphe etmedik, ancak beklentilerimizden de hızlı yol aldınız.”

Emin, “Sizce başarınızın altında neler yatıyor?” diye sordu.

Abdullah: “İnsanları dinlemek, yardım istemek, onlara güvenmek. Akın Bey, fire ve kalite sorunları konusunda çalışan arkadaşlarla tanıştınız. İçlerinden birisi, genç bir operatör, son derece sessiz ve çekingendi. Fireye yol açan sorunlarımızdan birisiyle ilgili olarak tıkanmıştık. Mühendisler, pek çok hesap yapıp sorunu farklı açılardan görmeye çalışıyorlardı. Bir gün bu genç operatör arkadaşımız; ‘Fire kumaşların bağlantı yerinde oluyor,’ dedi. Kumaşların sarımını o yaptığı için bu saptaması çok önemliydi. Hemen üretim alanına gittik, hep birlikte inceledik, gerçekten sorun bağlantı yerlerindeymiş, yani düşündüğümüz kadar karmaşık değilmiş. Bağlantı yerinde kullanılan iplik ile kumaşın cinsi arasında fark olunca sorun yaşanıyordu. İplik cinsini, kumaşa göre seçmeye başlayınca sorun ortadan kalktı.”

Zeki: “Yani aslında çok karmaşık, içinden çıkılamaz sandığımız sorunların o kadar da karmaşık olmayan, ancak görebilmek için resmin bütününe bakmamız gereken nedenleri olduğunu fark ettik. Resmin bütününe ise bir araya gelmeden görmek mümkün olmuyor.”

Rıza: “Geçen gün katıldığım toplantıda üretim şeflerimizden biri, ‘Sorunlar öyle bir hale gelmiş ki, sanki mesai arkadaşlarımız olmuşlar. Onları o kadar kanıksamışız ki, yanlarından geçip gidiyor ve farkına bile varmıyoruz,’ dedi. Bu beni çok etkiledi. Gerçekten de pek çok sorunu çözülememiş, onlarla yaşamak zorundaymışız gibi kabul etmişiz. Bu durumda da yapacak bir şey kalmıyor. Bu sorunların kaderimiz olmadığını, anlamaya, onları çözebileceğimize olan güvenimizi kazanmaya başladık. Birlikte çözdüğümüz her sorunda cesaretimiz daha da artıyor ve daha zorlu sorunların üstüne yürüyoruz.”

Mehmet: “Abdullah’la ben birlikte müşteri ziyaretleri yapmaya başladık. Satıştaki diğer arkadaşlar da bir süre sonra üretimdeki arkadaşları müşteri ziyaretlerine birlikte gitmek için davet etmeye ya da üretimdeki arkadaşlar, satıştakilerle birlikte ziyaret yapmayı talep etmeye başladılar. Satış ve üretimin birbirlerine bakış açıları, birbirleriyle ilgili düşünsel modelleri değişti. Satışçılarımız ürünleri çok daha iyi tanıyıp onlara güvenmeye başlarken, üreticilerimiz müşteriyi daha iyi anlamaya ve daha esnek olmaya başladılar. Birbirine düşman iki taraf değil, aynı teknedeki kader arkadaşları olduklarını fark etmeleri çok şeyi değiştirdi.”

Billur: “Tedarikçilerimizle de önemli aşamalar kaydettik. Kalite sorunları yaşayan iki tedarikçimizi bizim arkadaşlar ziyaret etti ve sorunlarıyla ilgili teknik destek verdiler.”

Güler: “İlişkilerimizin temelindeki, ‘Sakın güvenme, kendini kolla ki zarar görmeyesin’ düşünsel modeli, ‘Birlikte çalış, yardımlaş ki, daha çok kazanasın’ düşünsel modeline dönüştü.”

Rıza: “Bu arada, kiralama ve geri dönüşümlü kumaş projemiz devam ediyor. Abdullah, başlangıç için mevcut üretim sistemimizde yapabileceklerinin dökümünü yaptı. Düşündüğümüz kadar bir yatırım gerektirmiyor. Mehmet ve ben de satış ve pazarlama altyapısını oluşturmaya çalışıyoruz. Müşterilerimizin görüşlerini ve önerilerini alıyoruz. Satış kadromuzun bir kısmı bu fikri çok sevdi. Bir kısmı ise imkânsız olduğunu, çok ütöpik ve romantik olduğunu, yaşamın gerçekleriyle uyuşmadığını söylediler.”

Öner, “Haftaya bu konuyu daha kapsamlı konuşalım.”

## TEK YUMRUK TAKIMI'NİN ÇALIŞMAYA BAŞLAMASINDAN SEKİZ AY SONRA

Ağaçların altındaki restoranın camlarla çevrili, sera görünümlü bölümünde neşeli bir grup, bu güzel kış akşamında, ağaçların üzerindeki karın oluşturduğu güzel manzaranın eşliğinde birlikte olmanın tadını çıkarıyordu. Tek Yumruk Takımı, Öner, Akın ve Emin bir kutlama yemeğindeydiler.

Öner, Billur ve Mehmet'e bakarak, "Arkadaşlar, bu akşam en büyük başarımızı kutluyoruz..." dedi.

Güler, "Ne kadar sevindiğimi anlatamam..." diyerek yanında oturan Billur'a sarılarak yanağından öptü.

Zeki, "İkinizi de tebrik ediyorum," dedi. "Aylar önce, çalışmaya ilk başladığımızda, kişisel vizyonlarınızı paylaştığımızda birlikte ne kadar mutlu olabileceğiniz içimden geçmişti. Bunun gerçekleşmiş olmasına çok seviniyorum."

Abdullah elini Mehmet'in omzuna koyarak, "Çok, ama çok mutlu olun ve mutlu çocuklar yetiştirin," dedi.

Rıza, "Tebrik ediyorum," dedi ve gülerek devam etti. "Bu kadar zaman anlamadığımız için de şaşırıyorum."

Emin, "Çok mutlu bir akşam," derken Akın da başını sallayarak onayladı.

Tebrikleri kabul eden Mehmet söze başladı. "Hepinize çok teşekkür ederiz. İsterseniz olayı başından anlatayım, Billur'la ben yıllardır aynı şirketin yönetim ekibinde çalışıyoruz, ama aslında birbirimizi hiç tanıymıyormuşuz. Son sekiz aydır yaptığımız toplantılardaki cesaretinden, zekâsından, dürüstlüğünden, insanlara olan sevgi dolu ve önyargısız tutumundan etkilendim. Bir de baktım ki, en yakın arkadaşım olmuş. Çok şey paylaşıyoruz. Keşke yaşam arkadaşım da olmayı kabul etse diye düşünmeye başladım. Ancak kötü bir evlilik deneyimi geçirdiğini biliyordum ve teklif edersen olumsuz bir yanıt almaktan korkuyordum."

Billur araya girdi, "Bir gün Mehmet'le sohbet ederken, yaşamı paylaşacak, güvenip sevdiğin, anlaşabileceğin birinin olmasının ne kadar da güzel olacağından, çok az sayıda birliktelikte bu saydıklarımızın gerçekleştiğinden bahsediyorduk. Mehmet, bana, mutluluğu bulmak için uzaklara bakmaya gerek olmadığını, bazen yaşam arkadaşımızın yanı başımızda olduğunu ve onu göremediğimizi söyledi."

Mehmet, "Yine de cesaret edip devamını getiremedim," dedi. "Yaşam arkadaşım olmayı teklif ederken arkadaşlığımızı kaybetmekten korktum."

Billur, "Bir düşünsel model değişikliği yaşadık. Evlenme teklifini Mehmet değil ben yaptım," dedi, Mehmet'e bakarak. "Dediği gibi, Mehmet en yakın arkadaşım olmuştu. Ne kadar çok ortak zevkimiz olduğunu fark ediyordum. Birlikte çok güzel zaman geçiriyorduk. Bunu kaybetmemeliyiz diye düşündüm. Mehmet için çok önemli olduğumu hissediyordum. Neden onun bana evlenme teklif

etmesini bekleyeyim ki, ben ona sorarım diye düşündüm. Bütün cesaretimi topladım ve geçen hafta sohbetimizin bir yerinde ‘Ne dersin biz evlenirsek, mutlu olmayı başarabilir miyiz?’ diye sordum.”

Mehmet, “Nasıl bir şok ve mutluluk yaşadığımı tahmin edemezsiniz,” derken sanki o anı tekrar yaşıyormuş gibi heyecanlanmıştı. “Birkaç dakika konuşmadım. Sonra ‘Bence harika bir örnek oluruz,’ dedim. İşte şimdi burada, hep birlikte kutluyoruz.”

Sohbet neşe içinde devam ederken sipariş ettikleri yemekler geldi.

Abdullah, “Son altı-yedi ayda yaşamlarımızda çok şey değişti,” dedi. “Tek Yumruk Takımı olarak hedeflerimizi büyük ölçüde tutturduk ve emin adımlarla ilerliyoruz. Ancak kişisel yaşamlarımızda da değişimler oldu. Oğlumla artık daha yakınız. Arkadaş olduk. Bunu gerçekleştirmeyi her zaman istemiştim, ama nasıl yapacağımı, nereden başlayacağımı bilmiyordum. İşyerindeki stres ve gerginliğin çalışmalarımız sonucu azalması, ailemle olan ilişkilerimi olumlu yönde etkiledi. Evde de daha az gerginim. Eşim, daha çok güldüğümü, daha çok teşekkür ettiğimi, daha çok konuştuğumu, daha çok şaka yaptığımı ve onlara daha çok zaman ayırdığımı söylüyor.”

Zeki içeceğinden bir yudum alarak söze girdi; “‘İş ve özel yaşamı ayırmak’ düşünsel modelini bir yana bırakmalıyız diye düşünüyorum. İnsan yaşamı birbirinden kopuk, bağımsız parçalara ayrılamaz. Sistem düşüncesiyle olayları irdelediğimizde her şeyin birbirini etkilediğini ve iç içe geçtiğini görüyoruz. İşimde mutlu değilim. İş bitince bir şalter varmış da onu kapamışım gibi yapacağım ve işten çıktıktan sonraki yaşamım bundan etkilenmeyecek. Bir yerime bir şey olduğunda tüm vücudum etkilenir, çünkü ben bir bütünüm. Yaşamlarımız da bir bütün.”

Güler, Zeki’yi başıyla onaylarken, “Zeki çok haklısın,” dedi. “Mutluluk, enerji, sevgi, coşku gibi duyguları bir yerde yaşayıp diğerinde yaşamamak olmuyor. Yaşamın bir yönü aksıyorsa bu diğer yönlerini de etkiler. Bir yerindeki mutluluk ya da mutsuzluk diğerine de yansır. İşle ilgili sorunları kaderimiz gibi kabullendiğimizi, onlarla yaşamayı kanıksadığımızı, bu nedenle de sorunların azalmak yerine artarak üzerimize geldiğini konuşmuştuk. Bugün Firma’da sorunlar katlanılması gereken, kaderimiz olan sıkıntılar olarak değil, çözmemiz gereken, hayatımıza dinamizm katan, bizi geliştiren fırsatlar olarak görülüyor. Bu değişimi yaparken attığımız ilk adım, sorunlar yok gibi davranmayı, tabu haline getirip konuşmamayı bir tarafa bırakmak ve sorunlarımızla birbirimizi suçlamadan yüzleşmeyi başarmak oldu. Ben bu yüzleşmeyi evliliğimle ilgili olarak da yaptım. Kavgasız, gürültüsüz bir evliliğim var. Ama coşkuları, ortak hedefleri, paylaşımları yok. Daha çok çalışacağız, daha çok şeye sahip olacağız derken bir de baktım ki, onları kaybetmişiz. Kendime sordum, ‘Mutlu muyum? İstedğim bu mu?’ Çocukları çok seviyorum ama çocuğum olmuyor. Ben bir çocuk evlat edinmek istiyorum, eşim istemiyor. Geri dönüşüm ve kiralama projemiz benim için çok önemli. Sadece Firma’nın değil Dünya’mızın geleceğine katkısı olan bir proje. Ancak bu coşkumu eşimle paylaştığımda beni dinlemiyor, önemsemiyor, gülüp geçiyor. Artık sohbet etmiyoruz. İstedğim yaşamın bu olmadığına karar verdim. Onunla konuştum. Önce dinlemek istemedi. Her şeyimizin olduğunu, neden sorun çıkarttığımı anlamadığını söyledi. Bir başkasının çocuğunu yetiştirmek istemediğini, bunun için enerjisi ve sabrı olmadığını söyledi. Bu konuşmalarda suçlamamaya, negatif duygularla her şeyi daha kötüye götürmemeye gayret ettim. Kendimi ona açıkça ifade etmeye çalışırken, ikna etmeye çalışmadım. Onu da anlamak istedim ve dinledim. Pek çok konuşmanın sonunda fark ettik ki, biz ilişkimizi tüketmişiz ve gelecekle ilgili beklentilerimiz çok farklı. Ayrılmaya karar verdik. Birbirimize ne kızgınız ne de kırgın. Geçen hafta ben yeni bir eve taşındım ve kimsesiz bir çocuğun koruyucu anneliğini üstlendim. Adı Cemil. Şimdilik hafta sonlarını benimle



geçirecek. Sakın benim için üzülmeysin. Çok daha iyiyim, tabii ki biraz buruk hissediyorum, yılların anıları var. Ama sorunlarımla yüzleştirdim ve bir adım attım. Hayatımın kontrolünü akışına bırakmak yerine tekrar elime aldım. Hayatımı kendi arzularım doğrultusunda biçimlendirmeye çalışacağım.”

Rıza, Güler’e bakarak “Güler bizimle bunları paylaşman beni çok duygulandırdı. Teşekkür ederim,” dedikten sonra gözlerini masada oturanların üzerinde gezdirdi ve devam etti. “Biz sadece bir takım olmadık, dost olduk. Yalnız değilsin. Kafamızdaki imkânsızlar bizleri yıllarca durdurmuş. ‘Bir evlilikte sevginin, heyecanın bitmemesi imkânsız’, ‘Bir işyerinin hem para kazanıp hem de toplum ve çevre adına örnek olacak çalışmalar yapması imkânsız’, ‘Patron ile çalışanların takım arkadaşı olması, daha güzel bir yaşam için birlikte üretmesi imkânsız’, ‘Dünya’nın iyiliklerle dolu bir gezegen olması imkânsız’, ‘Bütün bu imkânsızları hayal eden ve peşinde koşanlara da umutsuz hayalperestler, romantikler’ demişiz. ‘İmkânsızlar’, ‘yaşamın gerçekleri’, ‘yapamazsınlar’, ‘olmazlar’ beni artık eskisi kadar umutsuzluğa düşürmüyor. ‘İmkânsız’, biz izin verdiğimiz, ona inandığımız için önümüze çıkıyor. Sekiz ay içinde imkânsız denen ne kadar çok şeyin aslında gerçekleştirilebileceğini gördük. Bence en önemli kazancımız, imkânsızları kendi kafamızın içinde yaratıp sonra da onların getirdiği sınırlamaları aşamıyor olduğumuzu fark etmemiz oldu. Belli noktalardaki ilk mağazalarımızı açtık. Mümkün değil, tutmaz denen kiralama sistemimiz çok ses getirdi ve talep görüyor. Geri dönüşüm sistemlerimizi adım adım kuruyoruz. Yaptıklarımızın nedenlerini anlatınca insanlar bizi desteklemeye, tercih etmeye başladı...”

Öner, garsonun getirdiği orta şekerli kahvesinden bir yudum aldıktan sonra konuşmaya başladı. “Güler’le birlikte birkaç kez ‘İyilik Damlacıkları Takımı’nı ziyaret ettik. Ormanları hızla büyüyor. Okulda birbirini dinleme, sevgi, değer verme, paylaşma üzerine yoğun bir konuşma ortamı oluşmuş. Veliler, öğretmenler, idareciler, öğrenciler bir araya gelip paylaşıyor, konuşuyorlar. Bu paylaşımlar sonucu yeni takımlar kuruluyor, pek çok farklı konu ele alınıyor. Güler’le bir çember oturumuna katıldık. Oturumda firma sahibi üç veli vardı. Şehrimizi öğrenen bir şehir yapıp yapamayacağımız üzerine konuştuk. Hatta konuları bile belirledik. Çevre kirliliği, işsizlik, okuma oranı, organik tarım, suç oranı, trafik kazaları, sokak çocukları gibi somut sonuçlar elde edebileceğimiz pek çok konu var. Belki de şehrin ilgili tüm taraflarını bir araya getirip takımlar kurabiliriz. Şehrimizin sorumluluğunu hep birlikte üstlenebiliriz. Emin Bey, Akın Bey, ne dersiniz? Yapabilir miyiz? Bize yardımcı olur musunuz?”

Emin’le Akın böyle bir çalışmanın içinde yer almaktan mutlu olacaklarını söylediler.

Güler, “Görüyor musunuz, ‘İyilik Damlacıkları’nın Dünya’yı iyiliklerle dolu bir gezegen yapma’ vizyonu adım adım ilerliyor,” derken gözleri parlıyordu.

Akın, “Tek Yumruk Takımı olarak her anlamda ses getiren, büyük bir başarı sağladınız. Bu başarı hikâyesinin asıl kahramanları kimler?” diye sorunca Öner ve Tek Yumruk takımı cümleleri birbirinin ağzından kaparak anlatmaya başladılar.

Öner: “Hikâye Çağlar’la başladı. Çağlar önce benimle, sonra da diğer arkadaşlarla tanışmıştı.”

Güler: “Sonra ben Çağlar’ın annesi Elif’le ve Delta’daki ‘Misafirsevenler Takımı’yla tanıştım. Aslında hikâyemizin bir de bizden önceki kısmı var. Elif, Pelin Hanım’la tanışmasa bunların hiçbiri olmayacaktı. Pelin Hanım’ın orada olmasını ise Rüya Hanım sağlamış, Rüya Hanım’ın bu işin içine girmesi ise Peter Senge’nin kitabını okuması ve onunla tanışmasıyla olmuş.”

Öner: “Akın Bey, sonra devreye Emin Bey’le birlikte sizler girdiniz. Hemen arkasından ise Tek Yumruk Takımı geldi.”

Rıza: “Tedarikçilerimiz, satışıçılarımız, üretim çalışınlarımız, aslında tüm çalışınlarımız hikâyemize dahil oldu.”

Mehmet: “Müşterilerimizi de unutmamak gerek.”

Zeki: “Aslında Çağlarların okulunun hikâyesinin bir yerinden Delta şirketinin hikâyesi başladı ve resme eklendi. Bizim, yani Firma’nın hikâyesi ise ikisine birden bağlı olarak başladı. Bütün bu hikâyelerin etrafında kendiliğinden pek çok farklı hikâye ve başarı oluştu. Ve belki de resmin bir parçası da ‘Öğrenen Şehir’ olacak. Sanki suya bir taş atılmış gibi dalga dalga büyüyor ve nereye ulaşacağını bilmiyoruz.”

Billur, çayını yudumlayarak söze girdi: “Ne kadar büyük bir sistemin parçasıyız. Sistemdeki her şey birbiriyle ilgili ve etkileşim içinde. En ufak bir eylem sistemin bir yerinden başlayarak her şeyi etkiliyor.”

Mehmet: “Böylesine büyük ve her parçanın diğerini etkilediği bir sisteme ait olduğumuzu görmediğimizde yaşadığımız olaylara anlam veremiyoruz ve kendimizi çaresiz kurbanlar gibi hissediyoruz.”

Rıza, Billur ve Mehmet’le aynı fikirde olduğunu ifade ederek, “Halbuki sistemin bir parçası olarak etkilendiğimiz kadar etkileme gücümüz de var,” dedi. “Bizim eylemlerimiz de bu sistemi yaratmaya katkıda bulunuyor. Yaptığımız her şey düşündüğümüzün ve hayallerimizin ötesinde bir yerlere ulaşıyor ve etkiliyor. Bunun farkında olduğumuzda umutsuzluk ve kendini kurban gibi hissetme duygusu kendiliğinden ortadan kalkıyor.”

Öner düşünceli bir şekilde, “Ulaştığımız bu noktada çok dikkatli olmalı ve elde ettiğimiz başarıların bizi rehavete düşürmesine izin vermemeliyiz,” diyerek konuşmasına devam etti, “Öğrenmiş/bilen bir organizasyona dönüşürsek tekrar inişe geçebiliriz. Öğrenen Organizasyon’un varılacak bir nokta değil de bir yolculuk olduğunu, kendimizin dışındaki bir olgu, sihirli bir değnek ya da reçete olmadığını unutmamalıyız.”

Bu güzel akşam yemeği Akın’la Emin’in, Mehmet’le Billur’u ve Tek Yumruk Takımını’nı bir kez daha tebrik etmesi ve otellerine gitmek için izin istemeleriyle son buldu.

## Bitmedi

Dünya'nın bir Şehri'ndeki Firma'nın hikâyesi, buradan, başını ve sonunu göremediğimiz çok büyük bir hikâyenin sadece küçük bir parçası. O nedenle bu hikâyenin bir sonu yok...

Her gün oluşmasına katkıda bulunduğumuz çok sayıda hikâye yaşanıyor... Her hikâye diğerleriyle etkileşim halinde. Farkına bile varmadan tarih yazıyor, tarih oluyor, etkiliyor ve etkileniyoruz. Yaptığımız ve yapmadığımız her şey çok önemli. Bizler, her birimiz çok önemli ve etkiliyiz, her zaman farkına varmasak da...

# Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Danışman Koçları'ndan ve Bir İyilik Damlacığ'ndan Görüşler

“Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları” projelerini birlikte yürüttüğümüz meslektaşlarım Mehmet Yavuz Durmuş, İsmet Bayar ve Ömer Uzun'un ve kitabımın ilham kaynaklarından olan “İyilik Damlacıkları”nın takım üyelerinden Ersel Hengirmen'in *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu* kitabı ve kendi deneyimleriyle ilgili görüşlerini sizlerle paylaşmak istiyorum:

“1970 yılından bu yana içinde bulunduğum Yaşayarak Öğrenme Uygulamaları'nın yanı sıra, 1999 yılından bu yana birlikte çalıştığım sevgili Doğan Cüceloğlu'nun insan sevgisi ve sevgili Evrim Çalkavur'la keşfettiğim Öğrenen Organizasyon Kültürü, yaşamımın temel taşlarını oluşturmaktadır.

Aynı potansiyele sahip iki meşe palamutu yıllar geçtikçe, içinde buldukları ortama göre cılız ya da güçlü bir ağaca dönüşebiliyor. İnsanları cılız bırakan ortamları her gün o kadar çok yaşıyoruz ki. Ancak güçlü kılan ortamlar maalesef çok az...

Bu kitabın kahramanı Çağlar, okuyucuyu hem özel hem de iş hayatından, güçlü kılacak bir öğrenme ortamıyla tanıştırıyor.

‘ Aç bir insana balık ver karnını doyursun

Balık tutmayı öğret, her gün balık yesin,

Öğrenme ortamı oluştur, her gün balık yemek zorunda kalmasın”

**Yavuz DURMUŞ**

*Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları*

Danışman Koçu

“*Öğrenen Organizasyon Yolculuğu*’nu okumak büyüü bir deneyimdi. Okurken baştan sona hep gülümsedim. Kitabı bitirene kadar hep aklımda şu vardı; bu kitabı okuyan pek çok kişi bunun bir kurgu veya masal olduğunu düşünebilir, ama ben, bu büyüü yaşama zevkini seninle paylaşan az sayıdaki şanslı kişilerden birisi oldum. Bunun bir masal olmadığını ve gerçekten kurulmuş olan takımlardan, kişilerden ve olaylardan esinlendiğini bilerek ve onun verdiği hazla okumanın bana verdiği ayrıcalıkla da hep gülümsedim. Hem beni bu büyüye dahil ettiğin, hem de herkesle bu güzelliği paylaşmaya karar vererek deneyimlerini bu kitapla ifade ettiğin için sana teşekkür ediyorum. Elllerine sağlık.”

**İsmet BAYAR**

*Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları*

Danışman Koçu

“Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın benim için en önemli anlamı; bilginin yaşama geçirilmesiyle ilgili bir süreç olmasıdır.

İstenen sonuçları elde edebilmeye katkısı olan, kurum için önemi tartışılmaz, iletişim, karar verme, problemleri kalıcı çözmeye yönelik bilgilerin beceri haline gelmesini sağlayan bir yöntem sunan Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları, istenen sonucu, işbirliği halinde, keyifle elde etmenin tatminini de yaşatmaktadır.

Takımlara koçluk yapan biri olarak beni en çok tatmin eden noktalardan biri, bireysel öğrenmelerin kurumsal öğrenmeye dönüşme sürecini izlerken, bu sürecin sürekli öğrenme ihtiyacımı da karşılıyor olmasıdır.”

**Ömer UZUN**

*Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları*

Danışman Koçu

“Kitabın herhangi bir sayfasını açtım ve okudum. O sayfadaki adlar dışında bütün cümleler gerçekler üzerine yazılmış muhteşem bir romanı oluşturuyor.”

**Ersel HENGİRMEN**

*Özel Sanko Okulları İlköğretim Beşinci Sınıf Öğrencisi*

– İyilik Damlacıkları Üyesi



## Yaşayanlardan Paylaşımlar

Bu kitapta “İyilik Damlacıkları Takımı” ve vizyonu dışında anlattığım olaylar, firmalar ve kişiler bire bir gerçek değil. Yaşanan pek çok deneyimden yararlanılarak yazıldı. Bu çalışmalara yıllardır çok sayıda kişi emek veriyor. Birlikte çalıştığım takımlardan, koçlardan, yöneticilerden, meslektaşlarımdan çok şey öğrendim. Sizlere onlarla olan deneyimlerimden yola çıkarak Öğrenen Organizasyonlar’ın hayata nasıl geçtiğini bir firma senaryosuyla aktarmaya çalıştım. Bu kitapta anlatılan deneyimler burada yer veremeyeceğimiz kadar çok sayıda kişinin ve kurumun çalışmasıyla oluştu.

Kitabın bu bölümünde Öğrenen Organizasyon çalışmalarını kurumlarında yürüten yöneticilerin, takım üyelerinin ve koçların sesine yer vermek istiyorum. Herkesin tek tek görüşünü alma şansım olamayacağı için kitabı yazdığım dönemde birlikte çalıştığım kurumlarda yer alan yönetici, takım üyesi ve koçlarla sınırlı bir gruba, “Öğrenen Organizasyon çalışmaları sizin için ne ifade ediyor?” sorusunu sordum. Verdikleri yanıtları özetleyerek sizlerle paylaşmak istiyorum.

*“Ben Öğrenen Organizasyon takımlarıyla çalışan bir sponsorum; ayrıca öğrenen okul takımlarından ‘İyilik Damlacıkları’ takımının üyesi olan bir çocuğun annesiyim. Takım halinde çalışmalar bizlere birçok değer kattı. Şirketimizde önceden problemlerimizi çözmede genellikle bilen adamlar yönlendirir ve emir-komuta sistemiyle çözüm yoluna gidilirdi. Kontrol mekanizmasının sürekliliğinin sağlanması zorunluydu. Bu da yöneticilerin performansının kısıtlı konularda kalmasına neden olurdu. Kurulan takımlarla problemlerin çözümü tüm bölümlerin elemanlarının problemi oldu, bu da hızlı çözüm ve sahiplenmeyi getirdi.*

Bir anne olarak oğlumun takımında görev almasıyla özgüveninin arttığını gözlemledim. Ayrıca çocuklarda birlikte çalışma ruhunun çok hızlı yayıldığını gördüm. Bu çalışmanın sanal dünya neslinden kurtulmamız için kesinlikle gerekli olduğu düşüncesindeyim.”

## **Oya HENGİRMEN**

*Sanko Havlu – Sponsor*

“‘Öğrenen Organizasyon’, iyileştirme çalışmalarının şirket içinde yayılımını sağlayan çok etkili bir yöntem.

Yöneticilerimiz bir bilen gibi sorunları çözmek yerine, katılım ve öğrenmeyi teşvik edecek şekilde yönlendirmeyi, çalışanlarımız da sorunların nasıl çözüleceğiyle ilgili yöneticilerinden talimat beklemek yerine çözümün bir parçası olmayı öğreniyorlar.

*İşin en heyecan veren tarafı da, öğrenmenin bulaşıcı olduğunu ve hızla yayıldığını görmek.”*

## **Mehmet HACIKAMILOĞLU**

*Çimsa – Sponsor*

“Bir birey için değişen duruma adapte olmanın en kolay yolu öğrenmektir. Yoğun bir rekabetin olduğu iş dünyasında bireysel öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar’a dönüştüğünde başarının bireylerden işletmelere taşındığını, öğrenmenin bulaşıcı bir hastalık gibi yayıldığını ve yayılması için temasın gerektiğini, bunun da organizasyonel gruplarla sağlanabildiğini yaşayarak gördük.”

## **Ergun USLU**

*Sanko Havlu – Optimum Takım Üyesi*

“Beksa’da 1998 yılında başladığımız yolculuğumuzu hâlâ artan keyifle sürdürüyor olmanın mutluluğunu yaşıyorum. Ekip çalışmalarımızla ilgili geliştirme ve iyileştirme ihtiyacı duyduğumuz bir dönemde tanıştık Öğrenen Organizasyonlar’la. Sistemin araçlarını etkin olarak kullandık çalışmalarımızda. Hayatımıza taşıdık öğrendiklerimizi. Ekiplerimiz yıllar bazında çok güzel sonuçlar elde ettiler.

Son olarak, çalışanlarımızın çocuklarından oluşan ekiplerin kurulmasıyla çocuklarımıza, ailelerimize ve toplumumuza da katkıda bulunuyor olmaktan çok memnunuz.”

## **Nuray ERGÜN**

*Beksa – Takım Koçu*

“Öğrenen Organizasyon çalışması her insanın fikrine saygı göstermeyi, o düşüncüyü kendi düşüncelerimizle zenginleştirmeyi ve sonuca varmak için bir bütün olarak çalışmayı sağlıyor. Farklı bakış açıları dünyamızı zenginleştiriyor.”

## **Müjde NAKİBOĞLU**

*Yükselen Gaziantep – Takım Üyesi*

“Öğrenen Okullar Projesi bizlere öyle güzel değerler kattı ki, yaşadıklarımızı ve hissettiklerimizi kelimelere dökmek oldukça güç. Anlatılmaz, Yaşanır... Birbirimize ‘Merdivenin tepesinden sonuç fırlatmayalım lütfen’ dediğimizde, ‘Bu ne demek istiyor?’ diye düşünmüyoruz. Aynı dili konuşuyor olmaktan mutluyuz. Takımlardaki velilerimizin bazılarının, ‘Keşke bunları daha önceden bilseydim, olaylara bakış açım çok daha farklı olurdu,’ yorumları ve gerek takımlardaki üye öğrencilerimizin, gerekse genç koçlarımızın gözlerindeki o muhteşem ışıltı, ne kadar doğru yolda olduğumuzun bir başka göstergesi. Biz öğretmenlerin materyali İNSAN... Geleceğimizi oluşturacak bu gencecik insanlara en doğru yolu göstermek ve o yolda ilerlemelerine yardımcı olacak donanımları edinmelerini sağlamak, öğretmenin en yüce görevidir diye düşünüyorum. Yetiştirdiğimiz bir tek dünya insanı bile bizim kazancımız.”

## **Nezahat SAVAŞKAN**

*Özel Sanko Okulları – Takım Koçu*

“Öğrenen Organizasyon bana yaşayarak öğrenmeyi ifade ediyor. Şimdiye kadar Takım Çalışması, İletişim, Liderlik, Duygusal Zekâ, Problem Çözme, Karar Verme, Farkındalık ve Kişisel Gelişim gibi birçok seminer tipi eğitime katıldım. Ama bu eğitimlerin hiçbirisi benim için Öğrenen Organizasyon takım çalışmasından daha öğretici değildi. Bu konular ve sayamadığım daha başka birçok alanda, Öğrenen Organizasyon takım üyesi olmakla yeri doldurulamaz öğretici deneyimler edindim.

Öğrenen Organizasyon takım çalışmalarında yaşadığım ortam bana hem çalışırken eğlenmeyi, hem de başarılı işler yapmanın yollarını açmıştır. Öğrenen Organizasyon Takımı'nda normal işimde olduğundan daha çok çalıştım ama yorulmadım.”

**Bahattin AYDIN**

*Ülker İnsan Kaynakları*

– Ülker Yıldızı Takım Üyesi

*“Grup şirketlerimizden birinde başlatılmış olan öğrenen organizasyon projesini, çalışan memnuniyetini yükseltecek bir aksiyon olarak öngörüp uygulamaya koyduk.*

*Daha birinci dönem çalışmaları bitmeden fark ettik ki, bu metot öngördüğümüz tüm faydaları yanında, bizim şirketimizde iş yapma biçimimizi de olumlu yönde değiştirmekte.*

*Herkesçe bilinen birçok iyileştirme modelleri devamlılığı sağlayamıyorken, bu metotun dalga dalga yayılıp tüm çalışanları içine almasında teorinin önemi kadar, koçlarımızın katkı ve yönlendirmelerinin payından da söz etmemek haksızlık olur kanısındayım.*

*İnsana saygılı, gelişmiş bir Türkiye için tüm işletmelerimizin bu metotla tanışmasını yürekten arzu etmekteyim.”*

**Şükrü TÜRKEL**

*Çimsa – Sponsor*

*“Öğrenen Okullar herkesin yaşaması gerektiğine inandığım bir deneyim bence. Bu kanıya ilk eğitim aldığımız gün ulaştım. Çünkü Öğrenen Okullar, gerek araçların kullanımı, ustalıkli konuşma sanatının öğrenimi, gerekse de sosyal ilişki ağını geliştirip iyileştirilmesi yönünde insanın dönüp kendine baktığı bir süreç değerlendirmesidir. Kendine, insanlara ve olaylara bakış açısına ayna tutmaktır bence öğrenen okullar.*

*Takım çalışmalarında resmin tümüne bakabilmeyi, yapılan bir işin çıktısının diğer bir tarafı nasıl etkilediğini ve en önemlisi de herkesin bir sinerji içerisinde işini iletişim halinde çözebileceğini görmek benim açımdan ‘Çözülemez bir sorun yoktur,’ sonucuna ulaşmamda çok büyük etken olmuştur. Beş disiplinde kullandığımız tüm araçlar, davranış değiştirme sürecimizi hızlandırdı. Davranışımızı değiştirmek için düşünme şeklimizi değiştirmek bence anahtar sözcük.”*

*Sistem içerisinde takımın ortak bir vizyon belirlemesi takımadaşlık duygusunu geliştirip paylaşarak öğrenmeyi ve bu sayede de verimliliği artırıyor.”*

**Özlem Nida YILMAZ**

*Özel Sanko Okulları – Takım Koçu*

*“Öğrenen Organizasyonlar, sorunun kaynağı olmaktan, çözümün parçası olmaya giden yoldur...”*

**Süleyman DEMİRKESEN**

*Sanko Havlu – Optimum Takım Üyesi*

*“Takımın kendi belirlediği ve ulaşılması pek de kolay olmayan bir hedefe, takım üyelerinin kişisel gayretleri ve enerjileriyle oluşan bir ‘Takım Gücü’ vasıtasıyla ulaşmasının bir parçası olmak, iş hayatına yeni başlamış sayılabilecek birisi olarak belki de yaşayabileceğim en güzel*

tecrübeydi.

*Elbetteki bu ‘Takım Gücü’ farklı disiplinlerden gelen, farklı karakterlerdeki ve farklı yetkinliklerdeki takım üyelerinin öğrenen organizasyon araçlarını kullanması, sosyal ilişki ağının desteğini alması ve ortak bir fikre ulaştıktan sonra yönetimin onayını ve desteğini almasından kaynaklanıyordu.”*

## **Murat GÖKÇEK**

*Çimsa – Takım Koçu*

*“Öğrenen Organizasyon kavramı ‘Problem Çözme’ yaklaşımı konusunda bir devrim niteliğindedir. Neden analiziyle problemi merkeze koyup kaldıraç noktaları yardımıyla sistemin bütününi görüyorsunuz. Takım halinde düşünmek, başkalarının düşüncelerine saygılı olmak, insanlara merdivenin tepesinden fırlatmak yerine verilere göre değerlendirmek öğrenen organizasyonların birkaç katkısı.”*

## **Ahmet TILFARLIGİL**

*Özel Sanko Okulları – Takım Koçu*

*“Bu çalışma sürecinde fark ettim ki, ben de, ekibim de öğrenmenin ne olduğunu bilmiyormuşuz. Çalışmalar bana var olan kapasitemi ve ekibin kapasitesini etkin bir şekilde kullanmayı öğretti. Takımlar kişisel kapasitelerini birleştirdiklerinde olağanüstü bir sinerji ortaya çıkıyor. Bu çalışmalarla biz ortaya çıkan bu sinerjiyi en verimli şekilde kullanmayı ve hedefe ulaşmayı öğrendik.*

*Takımda başlayan zamanı iyi kullanma, birbirini dinleme ve anlama, bildiklerimizi paylaşma, verilere ulaşma, sosyal ağı geliştirme ve ortak vizyon için çalışma, bir müddet sonra bu çalışmalara katılanların ve benim çalışma şeklimiz oldu. Çalışmalarda ben, öğrenmenin çok farklı yolları olduğunu, hedef belirlemenin önemini ve bu hedefe ulaşmak için uygulanacak yöntemleri, ulaşılan hedefin kalıcılığı ve sürekliliği ile yayılımını sağlamayı öğrendim. Şimdi farkına varmadan sosyal hayatta bile uyguladığım yaşam tarzım oldu.”*

## **Kübra AKSAKAL**

*Beksa – BİG Ekipleri Koçu*

*“Bana, ‘İyilik Damlacıkları Takımı’nda olmak gerçekten çok katkıda bulundu. En başta düşünsel modelleri, sağ-sol sütunu ve grup çalışması yapmayı öğretti.”*

## **Metincan SURAN**

*Özel Sanko Okulları İlköğretim 4. Sınıf Öğrencisi*

## – İyilik Damlacıkları Üyesi

*“Bizim için, işletmelerimizdeki değişimin başlangıç noktası olarak Öğrenen Organizasyon çalışmaları bir milattır. Öğrenen Organizasyon, takım halinde öğrenmeyi öğreten, problemlere çözüm üretmeyi cesaretlendiren, çalışanlar arasında iletişimi daha güçlendiren ve çözümü kendinden menkul bir organizasyon ortaya çıkaran bir sistemdir.”*

### **Ahmet İNCE**

#### *Ülker İnsan Kaynakları – Ülker Yıldızı Takım Üyesi*

*“Öğrenen Organizasyon’un felsefesiyle tanışıp ‘Öğrenen Okul’ olarak çalışmaya başladığımızda hepimiz çok heyecanlıydık. Biz birlikte öğreniyor ve birbirimizin gelişmesine katkıda bulunuyorduk. Yaptığımız işin adı takım halinde öğrenme idi. Düşünsel modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi yöntem ve araçlarını öğrenip günlük hayatımızda, işimizde ve projelerimizde kullanmaya başladık. Ben bunu suya atılan taşın oluşturduğu halkalara benzetiyorum. Gittikçe büyüyen ve çoğalan halkalar. Her yıl sayımız artıyor, aynı dili kullanan öğretmen, çalışan, veli ve en önemlisi çocuklarımız. Geleceği ve dünyayı devralacak olan çocuklarımızın bu bilinçle yetişmesi ve onların etki alanındaki yetişkinlerin bu bilinci oluşturacak donanıma sahip olması işin en güzel yanı. Hayallerimize sınır koymuyoruz. Benim sponsorluğunu yaptığım ‘İyilik Damlacıkları’ takımının 9 yaşındaki üyesi, bir gün uzaylılara dünya diye bir gezegen varmış ve o gezegende herkes birbirine iyilik yaparmış dedirtmeyi hayal ediyordu. İyilik kavramını dünyanın her yerine yayabilme düşüncesinde olan bir birey yetişiyor. Bu ‘Öğrenen Okul’ çalışmalarının ürünü.”*

### **Handan ŞAHİNTAŞ**

#### *Özel Sanko Okulları – Sponsor*

*“İşyerinde kurulan BİG Ekibi’nde (Gizem) yer aldım. Öğrenmiş olduklarımı (özellikle Sol Sütunu) eşimle paylaştım ve bazı kararlar aldık. Her şeyi açık açık konuşup paylaşmanın bizim hayatımızda ne kadar etkili olduğunun farkına vardık. Günün birinde kızımın okulundan bir aileyle tanıştık. Oturmalar, gezmeler, dışarıda yemekler derken çok iyi bir dostluğumuz oluştu. Eşim bir gün bir şeylerin ters gittiğini ve o ailenin davranışlarında farklılık olduğunu ve bundan rahatsızlık duyduğunu dile getirdi. O aileyle konuşup sol sütununu açacağını söyledi. Bu benim çok hoşuma gitti. Konuşmanın sonucunu merak ettim ve eşime sordum. Bana gerçekten çok rahatladığını ve paylaştıklarının sonucunda çok daha iyi dost olduklarını anlattı. Bu konuyla ilgili (yani sol sütun) arkadaşlarıyla da paylaştığını söyledi. Bu beni çok mutlu etti. İyi ki Beksa’da çalışıyorum, iyi ki bu çalışmada yer almışım almışım diye gururlandım.”*

### **Süleyman VATANSEVER**

#### *Beksa – Gizem Takımı Üyesi*

*“Ben ev hanımıyım ve dört çocuk annesiyim. Öğrenen Okul projesinde yer almak bana çok şey kattı. Öncelikle insanlarla diyalogum gelişti. Önyargılarım azaldı. Toplum önünde sol sütunumda yer alanları da söyleyebilmemi sağladı. Özel hayatımda sabırlı ve sakin olmama yardımcı oldu ve*

*çocuklarıma bakış açımı değiştirdi. Her şeyden önemlisi Sanko'da okuyan iki çocuğum için bir şeyler yapmamı sağladı.”*

## **Dilek TOPÇUOĞLU**

*Özel Sanko Okulları – Deniz Yıldızı Takım Üyesi*

*“Değişmeyen hakikat değişimdir. Değişim kimi zaman reaktif, kimi zaman proaktif bir süreç olmaktadır. Reaktif değişimler, genelde kişilerin ve şartların dayatmasıyla, birilerinin yönlendirmesiyle ve ‘Ben Bilirim’ düşüncesiyle meydana gelirken; proaktif değişimin şartı olan ‘öğrenme’ değişimi tetiklemektedir. Öğrenen organizasyon düşüncesi ve öğretisi, kolektif bir algının ve davranışın hayata geçmesidir ve bu sayede ‘biz’ bilincinin hâkim olduğu organizasyonların, değişim ve gelişim arzusunu dile getirmesidir.”*

## **Önder KIRCA**

*Çimsa – Takım Koçu*

*“Öğrenen Organizasyon takım çalışması daha önceden çok merak ettiğim bir konu idi. Bu çalışma bana iş ortamında da uygulama olanağı verdi ve son derece hızlı ve etkili bir şekilde işe yaradı. Bu tür bir çalışmanın katılan kişilerin analitik düşünme becerilerini artırdığını düşünüyorum.”*

## **Yrd. Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN**

*Yükselen Gaziantep – Takım Üyesi*

*“Öğrenen Organizasyon uygulamalarının benim gerek iş, gerekse özel hayatımdaki farkındalığımin ve gelişimimin basamaklarından en önemlisi olduğunu düşünüyorum. Bir takım halindeyken ‘güven, değer verme, saygı duyma, adanmışlık, biz bilinci’ gibi kavramların farkına varıp bunları ustalıkla kullanma tekniklerini uyguladığımızda oldukça başarılı sonuçlar aldık.”*

## **Sabri TOPÇU**

*Beksa – Takım Koçu*

*“Bu organizasyonun içinde yer almak bana çok şey kattı. Özel hayatımdaki değişikliklere, insanlarla olan iletişimimin farklılığına bir süre sonra inanamadım. Meğer ben her zaman merdivenin tepesindeymişim ve hep bilen adammışım. Oysa basamakları yavaş yavaş tırmanmak daha kolaymış, daha güzelmiş ve en önemlisi daha doğruymuş.”*

*Çalıştırdığım her takımda yeni güzellikler keşfettim. Onların gözlerindeki ışıltı ve memnuniyet bana ne kadar iyi bir işin içinde olduğumu bir kez daha hissettirdi. Küçük çocuklardan yetişkinlere, her yaş grubuna verilecek şeyler vardı bu eğitimde. Gerçekten de her yaş grubu ilgiyle yaklaştı ve sonuçta hep aynı şey çıktı; ‘Biz bugüne kadar hep yanlış yapmışız, kendi merkezimizde yaşamışız, düşüncelerimizi ya hiç süzmemiş ya da fazla süzmüşüz.’*

*Bunları duymak çok güzel, sanırım doğru yoldayız. Ama benim için en önemli ve değerli olan; Ben bir öğretmenim ve BİLDİKLERİMİ BİLEN gençler yetiştireceğim...”*

## **Ebru BARBAS**



## **Özel Sanko Lisesi – Takım Koçu**

*“Benim için Öğrenen Organizasyon, değişimin baş döndüren hızı karşısında takım halinde çalışma, sosyal ilişki ağları, farkındalıklar, birlikte öğrenme gibi kavramların öne çıktığı, yaşayan bir yarını öğrenme süreci.”*

## **Alper KANTAR**

### *Ülker İnsan Kaynakları – Ülker Yıldızı Takım Üyesi*

*“Bir amaç uğruna insanları birleştirmek ve problemin temeline inmede farklı bir metot olarak bu etkinliği kullanmak, problem tespiti ve çözümünü hızlandırmaktadır. ‘Neden analizi’, aylarca hatta yıllarca süren araştırmaların bulduğu sonuçlara daha kısa bir sürede ulaşmamızı sağlayacak yöntemleri sunmaktadır. Muhteşem bir olay bu. Bunun yanında, bir problemde ana nedenlerin yanında alt nedenlerin de görülmesi, zihni açıdan problemin anlaşılmasını ve temeline inilmesini kolaylaştırmaktadır.”*

## **İzzet DÖŞ**

### *Yükselen Gaziantep – Takım Üyesi*

*“Öğrenen Organizasyonlar eğitim ve uygulamalarının şirketlere olan katkısı kadar belki de daha fazlası insanların günlük hayatında ortaya çıkıyor. Bu sistemi, ilişkileri güçlendiren, işleri basitleştiren ve karşılıklı beklentilerin anlaşılmasını kolaylaştıran, uygulaması kolay bir sistem olarak görüyorum. Sistemin etki alanına bakıldığında sadece işyerlerinde değil, hayatın tüm alanlarında ilişki boyutlarında kullanılabilir olması ve kullanan insanlara artı bir değer yaratacağı açıktır. Gördüğümüz pozitif etkiler nedeniyle çocuklarımızı da bu sistemi öğrenmeleri ve uygulamaları için teşvik etmek onların yetişmelerine de katkı sağlayacak ve çocuk yetiştirme konusunda anne ve babalara yardımcı olacaktır.”*

## **Halil BİÇER**

### *Beksa – Takım Koçu*

*“Bu takım çalışmasıyla sol sütunumu nasıl kullanacağımı öğrendim. Daha önceleri sol sütunuma pek fazla önem vermiyordum, gizliyordum. Şu anda kendimi daha rahat ifade edebiliyorum. Takım olarak bir şeyler yaptığımızı, güzel fikirler ürettiğimizi görmek bir sonraki toplantıya gelirken ‘daha farklı ne yapabilirim?’ diye kendime sormamı ve yeni fikirler üretmemi sağladı. Kendimle yarışır oldum. Bence herkes bir takımın parçası olup takım ruhunun tadına varmalı.”*

## **E. Goncagül ÖZMEN**

### *Özel Sanko Okulları – Deniz Yıldızı Takım Üyesi*

*“Çalıştığımız işyerinde daha önce hiç diyaloga girmediğimiz veya samimi olmadığımız kişilerle kaynaştık. Bu çalışmayla farklı fikirlere saygı duymayı öğrendik. Fikirler bir araya gelince daha iyi sonuçlar ortaya çıkıyor.”*

*Bu çalışmaların en önemli katkısı takım halinde çalışıldığında bireysel çalışmalardan çok daha iyi sonuçlar elde edilmesi. Bireysel olarak yapılması güç olan işler, takım halinde çok daha kolay*

yapılıyor.”

## **Sanko Havlu**

*Beşinci Element Takım Üyeleri: Murat MAAŞOĞLU,*

Sinan GÜNDOĞAN, Mehmet ÖKSÜZ,

Mehmet ÖZDEMİR, Yaşar YETER, Ramazan SEÇKİN, Ramazan ERTURAL, Ejder ŞAN

Takım Koçları: Tülin ÖĞÜCÜ, Ahmet ÜNLÜKAYA

*“Eğer bir yoldan en güzel geçen kişi ardından gelenler için yoldaki engelleri kaldıran kişi ise ‘Yükselen Gaziantep’ takımı vizyonuna ulaştığında, bu yoldan en güzel geçmiş takımlardan birisi olacaktır. Buna inanıyorum. Ve bu geçişte rehberimiz Öğrenen Organizasyon takım çalışması olacaktır. Öyle etkili ve verimli bir çalışma yöntemi ki, çalışmanın her aşamasında kişisel olarak da insanı geliştiriyor.”*

*Yükselen Gaziantep – Takım Üyesi*

*“Öğrenen organizasyon, ‘Bir’den ‘Birlik’e, ‘Ben’den ‘Biz’e geçiştir. ‘Bir’leri organizasyonun amaç potasında eriterek ‘Biz’ yapmaktır.*

*“Gürültü yapmak değil konuşmak, karşı tarafın fikrini çürütmek için değil, anlamak için dinlemektir. İletişimdir. Planlı ve sistemli iş yapma alışkanlığını kazanmaktır. Organizasyonel Tekamüldür.”*

**Rafet ÇIRAKOĞLU**

*Ülker İnsan Kaynakları – Ülker Yıldızı Takım Üyesi*

*“Altı veli ve iki öğretmenden oluşan Deniz Yıldızı Takımı’nın üyesiyim.*

*“Sağ sol sütunla ilgili olarak takım arkadaşlarımla kendi hayatımdan bir örneği paylaştım.*

*“Aldığım tepkiler beni olumlu yönde etkiledi. Paylaştığım konuyu çözdüm.*

*“Takım olarak güçlüyüz. İnsanların tek başına bir şeyleri başarması zordur.*

*“Takım olarak ise çok şey paylaştık ve başardık.”*

**Ceyla ÇAYIRGAN**

*Özel Sanko Okulları – Deniz Yıldızı Takım Üyesi*

*“Öğrenen Organizasyon, hem organizasyondaki hem de bireylerdeki öğrenme engellerini kıran, bireylerin takım olarak her zaman daha iyisini yapabilecekleri konusunda cesaretlendiren, harekete geçiren, bakış açılarımızı zenginleştiren, iletişimimizi güçlendiren, dinlemeyi öğreten bir yaşama biçimidir. Ya da kısaca ‘Bilen’ olmamaktır.”*

**Ayşegül DEMİRBAĞ TAKIMOĞLU**

*Ülker İnsan Kaynakları – Ülker Yıldızı Takım Üyesi*

*“Öğrenen Organizasyon’u, benimsememiz gereken bir yaşam felsefesi olarak değerlendirmemiz doğru olur.*

*“Türk kültüründe öne çıkan birçok değerlerin etkinliğini artıran bir çalışma iklimi oluşturmada önemli katkılar sağlıyor.*

*“Verim artışı ve rekabet gücü gelişmesinde işletmelerimize, uygulayabilecekleri metot ve*

*araçlar sunuyor. Çalışanların iletişim ağlarını genişleterek sorun çözme becerilerini geliştiriyor...”*

**Rasim TUZCU**

*R-T Danışmanlık*

## Kaynaklar

Tek Yumruk Takımı'nın seminer süresince başvurduğu bilgiler, Emin ve Akın'ın Tek Yumruk Takımı'yla paylaştığı bilgiler *Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Seminer Kitabı* ve *Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Koç Kitabı* 'ndan alınmıştır.

Tek Yumruk Takımı'nın "üretim sistemlerinde doğayı örnek alarak, geri dönüşümlü ürünler üretmek, satışın yanında kiralama yapmak" fikri, Peter Senge ve Goran Carstedt tarafından yazılmış ve 2001 yılında Sloan Management Review dergisinde yayınlanmış olan "Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution" makalesinden ilham alınarak yazılmıştır.

Cüceloğlu, Doğan, *Mış Gibi Yaşamlar*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.

— *'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim (İletişim Donanımları)*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.

— *Savaşçı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

— *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

— *Yetişkin Çocuklar*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

Dökmen, Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, 1994.

Goleman, Daniel, *İş Başında Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, 1998.

Seagal, Sandra, Horne, David, *Human Dynamics*, Pegasus, 1997.

Senge, Peter, *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, 1990.

Senge, Peter, Kleiner, Art, Roberts, Charlotte, Ross, Richard B., Smith, Bryan J., *The Fifth Discipline Field Book*, Doubleday, 1994.

Senge, Peter, Kleiner, Art, Roberts, Charlotte, Ross, Richard B., Smith, Bryan J., Roth, George, Roth, *Dance of Change*, Doubleday, 1999.

Senge, Peter, Scharmer, C. Otto, Jaworski, Joseph, Flowers, Betty Sue, *Presence*, Society for Organizational Learning, 2004.

## Teşekkür

Bu kitabı yazmak benim için çok değerli bir öğrenme deneyimi oldu. İlk önce beni Öğrenen Organizasyon kavramıyla tanıştıran ve ilham kaynağım olan Peter Senge'ye;

Kitap yazma konusunda beni cesaretlendiren ve önerileriyle destek olan sevgili Doğan Cüceloğlu'na;

Kitabımın basılmasına her türlü desteği veren Ömer Erduran'a;

Kitabımı sabrıyla, emeği ve özeniyle işleyen editörüm Yasemin Aktaş'a;

Her zaman desteği, güveni ve inancıyla yanımda olan, Öğrenen Organizasyon çalışmalarını farklı firma ve kurumlarda ve Boğaziçi Üniversitesi'ndeki derslerinde uygulayan Yavuz Durmuş'a;

Öğrenen Organizasyon uygulamalarını yaygınlaştırmak için bizimle birlikte çalışan İsmet Bayar ve Ömer Uzun'a;

Öğrenen Organizasyon çalışmalarını yürüten tüm kurumların yöneticilerine, takım üyelerine ve takım koçlarına;

Son olarak, kitabımın müsveddesini okuyarak ilk düzeltmeleri yapmama yardımcı olan tüm yakınlarıma; görüş ve deneyimlerini kitabımda yer vermem için yazarak bana gönderen tüm dostlara teşekkür ediyorum.

[1]Bu kitapta, kavramların Türkçe kullanımlarını yaygınlaştırmak amacıyla IQ (Intelligence Quoation) yerine BZ (Bilişsel Zekâ); EQ (Emotional Intelligence Quoation) yerine DZ (Duygusal Zekâ) kullanılmıştır.