

# ALAN

## DERİN BİR NEFES

Evrim alkavur Durmuş / M. Yavuz Durmuş

*"Bu kitapla ilgili gerçek bir heyecan duyuyorum."*

**Peter M. Senge**

*"Umarım bu kitabın yaşamınıza getireceği olanaklardan yararlanırsınız."*

**Doğan Cüceloğlu**



**Remzi Kitabevi**



EVİRİM ÇALKAVUR DURMUŞ  
M. YAVUZ DURMUŞ

ALAN  
DERİN BİR NEFES



Remzi Kitabevi

ALAN-DERİN BİR NEFES  
Evrım alkavur Durmuş – M. Yavuz Durmuş

© Remzi Kitabevi, 2015

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

*Editör:* Neclâ Feroğlu  
*Kapak:* Fatih M. Durmuş

ISBN 978-975-14-1692-6

BİRİNCİ BASIM: Kasım 2015

*Kitabın basımı 2000 adet yapılmıştır.*

---

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul  
Sertifika no: 10705  
Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090  
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Remzi Kitabevi A.Ş. basım tesisleri  
100. Yıl Matbaacılar Sitesi, 196, Bağcılar-İstanbul  
Sertifika no: 10648

*Sevgili dayımız  
Ayhan Uras'ın anısına*



## İçindekiler

Teşekkür .....	11
Peter M. Senge'nin Önsözü .....	13
Doğan Cüceloğlu'nun Önsözü .....	17
Başlarken .....	19

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### *Çam Ağaçlarının Altında Kahve Sohbetleri, 23*

Alan ve Yaşam Enerjisi .....	24
İnsanları Mekanik Bir Dişlinin Parçaları Olarak Görmek .....	26
Peter Senge'nin <i>Beşinci Disiplin</i> Kitabıyla Oluşan Vizyon .....	28
Öğrenebilmek İçin Hem Dışsal Hem de İçsel Alana İhtiyacımız Var .....	31
Korkudan Sevgiye .....	34
Yaşayarak Öğrenme .....	37
Biz Bilinci Değerlerinin Yarattığı Alan .....	39
Bilenden Öğrenene Dönüşmek .....	41
Ölçülebilir İş Sonuçları .....	42
Farklı Zamanlarda ve Farklı Mekânlarda Oluşan Etkiler .....	43
Yeniden Alan .....	44

## İKİNCİ BÖLÜM

### **Özel Final Okulları Bursa'da Öğrenen Okul, 47**

Öğrenen Organizasyon Çalışmalarına Başlama Kararı Nasıl Verildi? / İhsan Özen .....	47
Final Okulları Bursa'da Öğrenen Organizasyon / Yasin Taşel .....	48
Okula ve Öğrenmeye Farklı Bir Bakış / Fulya Adır – Cavidan Akgün-Evrin Çalkavur Durmuş .....	49
İlk Adım: Öğretenden Öğrenene.....	49
Alan Yaratmak: Öğretmenler Susar, Çocuklar Konuşur .....	50
Öğrenen Organizasyonun Beş Disiplini .....	52
Öğrenen Organizasyon Öğrenci Uygulama Takımları.....	57
Üst Yönetimin Etkisi .....	58
Öğretmen Takımları: Dersi Oyunla Birleştirmek.....	59
Karma Takımlar: Öğrenci, Öğretmen ve Veli Birlikte Çalışıyor.....	62
Okul Geneline Yayılma: Sınıf Etkinlikleri.....	64
İlk Mezunlardan Geri Bildirimler.....	69

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **Aster Babaeski'de Değişim Dansı, 70**

Paylaşılan Vizyon: Zoru Başarmak .....	70
Değişim Dansı Başlıyor .....	71
Paylaşılan Vizyon ve Yaratıcı Gerilim.....	72
Değişimin Pekiştiren Döngüleri.....	74
Birinci Zorluk: Yeterli Zamanımız Yok.....	77
İkinci Zorluk: Yardım Yok (Koçluk ve Destek).....	80
Üçüncü Zorluk: İşimizle İlgisi Yok.....	84
Dördüncü Zorluk: Söyledikleri ile Yaptıkları Farklı .....	85
Beşinci Zorluk: Korku ve Kaygı .....	88
Altıncı Zorluk: Ölçme ve Değerlendirme .....	91
Anahtar ve Asteriks Takım Üyelerinden... ..	93
Son Olarak... ..	95



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### **Bir Yönetim Tarzı Olarak Organizasyonel Öğrenme, 96**

İnsan Kaynaklarından İnsan İlişkilerine / <i>Evrım Çalkavur Durmuş</i> .....	96
<i>Öğrenen Organizasyon Kültürünü Destekleyen     Bir Performans Sistemi</i> .....	97
<i>Yönetim Biçimi Olarak Öğrenen Organizasyon Disiplinleri</i> ...	100
Öğrenen Organizasyonla Nasıl Tanıştım? / <i>Bahattin Aydın</i> ...	102
<i>Kariyer Yolculuğum</i> .....	103
<i>Düşünsel Model Disiplini: Birbirimizle ve İş Yaşamıyla     İlgili Düşünsel Modelleri Değiştirmek</i> .....	104
<i>Kişisel Yetkinlik Disiplini: İnsana ve İşe Saygı</i> .....	106
<i>Paylaşılan Vizyon Disiplini: Çocuklarımıza     Anlatabileceğimiz Bir Başarı Hikâyemiz Olsun İstedik</i> .....	107
<i>Takım Halinde Öğrenme Disiplini: Ekipler/Departmanlar     Arasındaki Duvarları Yıkamak</i> .....	108
<i>Sistem Düşüncesi Disiplini: Büyük Resme Odaklanmak</i> .....	110
<i>Y Kuşağı ve Öğrenen Organizasyon</i> .....	111
<i>Son Olarak</i> ... ..	113

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### **Çimsa'nın On Yıllık Öğrenen Organizasyon Yolculuğu, 115**

Çimsa'da Öğrenen Organizasyon Çalışmalarına Neden Başladık / <i>Mehmet Hacıkamiloğlu</i> .....	116
Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Metodolojisi / <i>Evrım Çalkavur Durmuş ve M. Yavuz Durmuş</i> .....	117
<i>Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Süreci</i> .....	118
<i>Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımlarında     Başarılı Etkileyen Kritik Unsurlar</i> .....	120
Öğrenen Organizasyon Yolculuğunun Onuncu Yılında Bir Değerlendirme / <i>Mehmet Hacıkamiloğlu</i> .....	129
<i>Bahçivan Yönetici</i> .....	129
<i>Somut Kazanımlar</i> .....	132
<i>Düşünce ve Davranışlarda Değişim</i> .....	132

İnsan Kaynakları Açısından Onuncu Yıl Değerlendirmesi / <i>Bilgen Çağlı</i> .....	133
Öğrenmeyi Öğrenmek / <i>Mine Hanyalı</i> .....	134
On Birinci Yılı Tamamlarken: Mart 2015 / <i>Nevra Özhatay</i> .....	137
<i>Öğrenen Organizasyon Çimsa'nın DNA'sına İşledi</i> .....	137
EK 1 Aster Tekstil.....	140
EK 2 Çimsa Çimento .....	142

## *Teşekkür*

Cavidan Akgün'e, Fulya Adır'a, İhsan Özen'e, Yasin Taşel'e, İsmail Koçali'ye, Asteriks ve Anahtar takımlarının üyelerine, Bahattin Aydın'a, Mehmet Hacikamiloğlu'na, Nevra Özhatay'a, Mine Hanyalı'ya, Bilgen Çağlı'ya örnek olaylar için deneyim ve görüşlerini yazılı ve sözel olarak bizimle paylaştıkları, bu paylaşımlar doğrultusunda yazdığımız örnek olayları okuyup gereken düzeltme ve yönlendirmeleri yaptıkları için teşekkür ediyoruz.

Peter Senge'ye, Doğan Cüceloğlu'na, Daniel Goleman'a, Martin Seligman'a, Krishnamurti'ye, Eric Fromm'a, Humberto Maturana'ya öğretileriyle zihinlerimizde ve yüreklerimizde alan oluşturdıkları için teşekkür ediyoruz.

Nick Zeniuk'a, Goran Carstedt'e ve Dennis Sandow'a dostlukları, güvenleri ve sevgileriyle ufkumuzu açtıkları için teşekkür ediyoruz.

Anne Star'a, dostluğu ve desteği için teşekkür ediyoruz.

Peter Senge'ye, kitabımızın taslağını okuyup görüşlerini paylaştığı, bizi cesaretlendirdiği ve yazdığı önsöz için teşekkür ediyoruz.

Doğan Cüceloğlu'na, kitabımızın taslağını okuyup görüşlerini paylaştığı, bizi cesaretlendirdiği ve yazdığı önsöz için teşekkür ediyoruz.

Fatih Durmuş'a, kitabımız için hazırladığı kapak alternatifleri, sabrı ve emeği için teşekkür ediyoruz.

Yazar Güldem Şahan'a, kitabımızın taslağını okuyup görüşlerini paylaştığı ve bizi cesaretlendirdiği için teşekkür ediyoruz.

Nurten Erbey'e, taslağımızı okuyup gözümüzden kaçan eksiklikleri saptadığı için teşekkür ediyoruz.

Deniz İrengün Suyolcu'ya ve Elif Gökçığdem'e kitabımızın İngilizce'ye çevirisini yaptıkları için teşekkür ediyoruz.

Remzi Kitabevi'nden Ömer Erduran ve Öner Ciravoğlu'na kitaplarımızı siz okuyucularımızla buluşturmakta verdikleri destek, editörümüz Neclâ Feroğlu'na emeği ve özeniyle kitabımıza yaptığı katkılar için teşekkür ediyoruz.

## *Peter M. Senge'nin Önsözü*

Evrım ve Yavuz'u tanımak ve organizasyonel öğrenme danışmanları olarak gösterdikleri ustalığı takdir etmek benim için büyük bir zevk olmuştur. Bu kitaptan da anlaşılacağı gibi Türkiye'deki çeşitli ortamlarda ciddi bir deneyim birikimine sahipler. Bildiğim kadarıyla sistem düşüncesi ve organizasyonel öğrenme araçlarının pratikteki uygulamalarına Türkiye bağlamında onlardan daha hakim kimse yok.

Yaklaşık 15 yıl önce Evrim'le ilk tanışmamdan bu yana, Evrim'in yaptığı işe kendini tam olarak vermesinden ve yaşadıklarından öğrenmeye açık doğasından çok etkilendim. İşinde bu denli etkili olmasının başlıca nedenlerinden biri başkalarına, onların ne yapmaları gerektiğini söyleyen bir uzman olmamasıdır. Aksine kendini ve kendi gelişimini de her bir değişim sürecinin bir parçası olarak görmektedir. Bu durum gerçek değişimin, kıymeti çok az kişi tarafından bilinen, ince işlenmiş, hemen göze çarpmayan temelidir. Hiçbirimizin elinde karmaşık değişim süreçlerine ilişkin, liderlere yol gösterebilecek hazır reçeteler yok. Pek çok danışmanın bunu unutma eğilimi, bu tarz ortamlarda başarabileceklerini büyük ölçüde kısıtlar. Bu durum, onları "müşterilerinden" uzaklaştırır ve çoğu zaman kalıcı bir etkisi olmayan yüzeysel öneriler vermeleriyle sonuçlanır.

Evrım'inki gibi bir adanma duygusu, danışmanlar ve değişim

liderleri için temel bir ilkeyi gösterir. Derin bir sistemsel değişimi yönlendirmek, sadece bir grup araç ve yöntemin uygulanmasından ibaret değildir; “bir yaşam biçimi”dir. Aşağıdaki örnek olayların da gösterdiği gibi, araç ve yöntemler büyük önem taşır. Ancak değişimin gerçek aracı kullanılan araç ve yöntemler değil, kişinin bizzat kendisidir. Eski bir özdeyiş vardır, “Çekiç ev yapımında kullanılır fakat aynı zamanda marangozu da yaratır.” Aşağıda sunulan araçların, ilk bakışta göze çarpmayan ve en önemli etkisi, onları kullanan kişiler üzerindedir. Daha açık, yaşadıklarından, duygu ve düşüncelerinden öğrenen biri haline gelmek zor iştir; kişisel değişim zaman alır. Ama en önemlisi üzerinde sürekli çalışmayı gerektirir. Böyle bir çalışma olmadan keman sanatçısı olmayı da, mühendis olmayı da, bilim adamı olmayı da asla bekleyemezsiniz. Sistemsel değişimin lideri olmak da farklı değildir. Üzerinde çalışabilmeniz için araçlar ve yöntemler gereklidir. Ama daha önemlisi, en etkin araçların çift amaçlı olduğunu anlayabilmektir. Bu araçlar hem karmaşık sorunları çözmeye yarar, hem de zamanla onları kullanan kişilerin gelişerek bu tür sorunların çözümünde ustalaşmalarını sağlar.

Bu kitapta sunulan uygulama ortamlarının çeşitliliğini de takdir ediyorum. İş yaşamından, okullardan, çeşitli büyüklükteki kurumlardan liderlik öykülerini içeriyor. Organizasyonel öğrenmenin kökleri iş dünyasında yer alırken, benim projelerim son yıllarda artan bir şekilde sivil toplum ve hükümet kurumlarını, eğitim ve iş dünyasını ve tüm bu sektörlerarası ortak çalışmalarını içeriyor. Bu temel araçların ve fikirlerin her türlü kurumda eşit şekilde yararlı olduğunu artık tereddütsüz bir şekilde söyleyebiliriz diye düşünüyorum.

Aşağıdaki örnek olaylar, bu işin gerçekleşmesini sağlayan çeşitli liderlik şekillerini de gösteriyor. “Üst yönetimden” (bir yönetim kurulu başkanı ve bir genel müdür), “operasyonel yönetimden” (bir lise müdürü) ve “öğrenen organizasyon uygulama takımlarının içinden” gelen liderlik hikâyeleri var. Bu da, gerçek sistemsel değişimi başlatmak ve sürdürülebilir kılmak için

ihtiyaç duyulan liderliğin pek çok farklı yerden gelebileceğine ilişkin önemli bir derstir. Çoğu zaman insanlar, “Patron/yönetici yönlendirmezse hiçbir şey yapamayız” duygusuyla oturup bekler. Oysa yalıtılmış bir şekilde liderlik eden patron/yöneticiler asla özümsemiş ve sürdürülebilir değişimler yaratamazlar. İnsanlar sadece yeni “değişim programı” karşısında selam durur ama hedeflenen değişimler için gündelik gerçekliğinin içine nüfuz edemez. Bunun gerçekleşebilmesi için ilk kademe yöneticilerin liderliğine ihtiyaç vardır. Organizasyonun değişik bölümlerinden birbiriyle ilişkisi olmayan liderleri birbirine bağlayacak kurum içi “ilişki ağı liderlerinin” önderliği gerekir. Ve er ya da geç, öğrenmenin sürmesini sağlayacak uygun ortamı şekillendirmek üzere “üst yönetimden” birinin liderliğine gerek duyulur. Kısacası, çeşitli görev ve pozisyonlarda yer alan ancak kendi yapabileceklerine ve diğerleriyle işbirliği yapmaya içtenlikle adanmış liderlere gereksiniminiz vardır. Bu kitaptaki örnek olaylar, benim deneyimime göre, gerçek öğrenen organizasyonları tanımlayan sağlıklı “liderlik ekolojilerini” çok güzel bir şekilde belirtiyor.

Gördüğünüz gibi bu kitapla ilgili gerçek bir heyecan duyuyorum. Yıllar içinde Türkiye’deki kurumlar ve liderlik gerçeği konusunda biraz bilgi sahibi oldum. Modern Türkiye’yi, yani pek çok anlamda bir kavşakta yaşayan ülkeyi oluşturan o harika kültürler ve gelenekler örgüsünün değerinin farkındayım. İnanmaya başladım ki Türkiye gibi ülkeler, organizasyonel öğrenme ve sistemsel değişim alanlarının gelişimine benzersiz bir katkı sunacaklardır.

Çünkü bu araçların ve prensiplerin, sadece birbirinden farklı kurumsal ortamlarda değil, birbirinden farklı kültürler bağlamında da işe yarayabildiğini ve aslında kültürleri aşip bizleri sadece Türk, Çinli veya Amerikalı olarak değil de insan olarak gerçekten önemsediklerimiz etrafında birleştirebildiğini göstereceklerdir.

Evrım ve Yavuz bu kitabın başlığıyla bizlere özel bir armağan

veriyorlar: *Alan-Derin Bir Nefes*. Durmak, düşünmek ve en derin arzularımızı sorgulamak için hepimizin alana ihtiyacı var. Oysa ne acıdır ki, bugün bizleri bireyler, kurumlar ve toplumlar olarak ihtiyaç duyduğumuz bu alanın eksikliğinden daha fazla sınırlandıran bir sorun yok. Buradaki öykülerin onları okuyan birçok kişiye durma ve bir nefes alma yönünde esin kaynağı olmasını tüm içtenliğimle umuyorum. Böyle yaptığımız takdirde farkına varacaksınız ki sessizlik sesin yokluğu demek değildir. Bir şeyin varlığıdır. Hepimize nefes alma şansı tanıyabilecek bir gelecek de işte o şeyde saklı...

22 Eylül 2015



## Doğan Cüceloğlu'nun Önsözü

Bu kitap, 'bilen insan' olmaktan, 'öğrenen insan' olmaya nasıl geçilir, konusunu ele alıyor. Birey olarak ailede, okulda, şirkette bilenden öğrenene geçiş 'niçin' önemli, 'nasıl' yapılır? Konunun 5N1K'sı bu kitapta anlatılmış.

Benim hayatımda bilenden öğrenene geçiş niçin önem kazandı, bir anımı paylaşarak anlatmak istiyorum. Televizyon programında ailede iletişimin önemi üstüne konuşmamı dinleyen biri karısına, "Ne dinliyorsun bu adamı? Kapat ya da kanal değiştir!" demiş. Benim konuşmalarımı anlamlı bulan ve dinlemekten zevk alan kadın, kocasına olumsuz tavrının nedeni sormuş. "Bu adam boşanmış biri; ailede iletişim konusunu o kadar biliyordu, peki neden kendi evliliğini kurtaramadı?" cevabını almış.

Önemli bir gözlem ve yerinde bir soru. Bu sorunun yanıtını, benim hayatımı konu edinen bir kitapta (söyleşi) veriyorum. (*Damdan Düşen Psikolog*, Canan Dila, Remzi Kitabevi, 2015.) Ben evliliğimi devam ettiremedim ve ailem parçalandı çünkü ben 'bilen insan' idim. Ailem parçalandıktan, çocuklarımdan dört yıl ayrı kaldıktan sonra 'bilen insan' olmanın ne kadar yetersiz ve tehlikeli olduğunun nihayet farkına vardım. Ve uzun süren bir şaşkınlık ve arayıştan sonra yavaş yavaş 'öğrenen insan' olmaya başladım. Öğrenen insan olarak gelişmeye başladıkça öğrendiklerimi kitaplarımla, seminer ve konferanslarımla, televizyon

# ALAN DERİN BİR NEFES

Evrım Çalkavur Durmuş / M. Yavuz Durmuş

Hepimizin; hareket etmesini, nefes almasını, büyümesini olanaklı kılabacak bir "alan"a ihtiyacı var. Derin bir "nefes" alabildiğimiz bu alan fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığımız için yaşamsal bir önem taşıyor.

*Alan-Derin Bir Nefes* kitabı, kendisi ve çevresi için dolu dolu nefes alabilecek, gelişip öğrenebilecek bir alan oluşturmaya çalışan herkes için yazıldı.

---

*Bu kitaptaki örnek olaylar, benim deneyimime göre, gerçek öğrenen organizasyonları tanımlayan sağlıklı "liderlik ekolojilerini" çok güzel bir şekilde belirtiyor.*

*Evrım ve Yavuz bu kitabın başlığı ile bizlere özel bir armağan veriyorlar: Alan-Derin Bir Nefes. Durmak, düşünmek ve en derin arzularımızı sorgulamak için hepimizin alana ihtiyacı var. Oysa, ne acıdır ki, bugün bizleri bireyler, kurumlar ve toplumlar olarak; ihtiyaç duyduğumuz bu alanın eksikliğinden daha fazla sınırlandıran bir sorun yok. Buradaki öykülerin onları okuyan birçok kişiye durma ve bir nefes alma yönünde esin kaynağı olmasını tüm içtenliğimle umuyorum.*

**Peter M. Senge**

*"Öğrenen Organizasyon" kavramını dünya çapında tanıtmış ve 1 milyondan fazla satmış **Beşinci Disiplin** kitabının yazarı*

---

*"Bilen insan" kendisi, ailesi, okulu, şirketi ve toplumu için tehlikeli biri. Kendisi farkında değil ama bireyin, ailenin, şirketlerin yaşamlarında yer alan sorunların temelinde bilen insan var*

*Evet, bu kitap "bilen insan" olmaktan, "öğrenen insan" olmaya geçişin 5N1K'sını anlatıyor ve bununla ilgili temel kavram ve yöntemleri veriyor. Sadece birey olarak değil, bir aile olarak, "öğrenen aile", "öğrenen okul", "öğrenen şirket" nasıl olunur konularını ele alıyor.*

**Doğan Cüceloğlu**

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

ISBN 978-975-14-1692-6



9 789751 416926