

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 eğitmeni 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.

sugibi@sugibi.com

www.evrimealkavur.com

Evrım alkavur

ÖÖRENEN
ORGANİZASYON
YOLCULUÖU

Bir Başarı Öyküsü



Remzi Kitabevi

ÖĞRENEN ORGANİZASYON
YOLCULUĞU / Evrim Çalkavur

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

Yayına hazırlayan: Yasemin Aktaş
Kapak tasarımı: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1138-9

BİRİNCİ BASIM: Temmuz 2006
DOKUZUNCU BASIM: Ekim 2022

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: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi
4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul
Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

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

İçindekiler

ÖNSÖZ	9
BAŞLARKEN	11
 1. DÜNYA-DÜNYA'DA BİR ŞEHİR-ŞEHİR'DE BİR FİRMA	
Dünya	13
Dünya'da Bir Şehir	14
Şehir'de Bir Firma	14
Firma'da Sıradan Bir Pazartesi	15
Genel Müdür'ün Odası	15
 2. FİRMA YÖNETİM EKİBİ VE ÇAĞLAR	
Bir Hafta Sonra Firma'da Bir Pazartesi Toplantısı.....	19
Çağlar'ın Güler'le Birlikte Yaptığı Ziyaretler	25
Bir Gün Sonra, Güler'in Odası	27
 3. YENİ BİR DOST-YENİ BİR UMUT	
Ağaçların Altında Bir Restoran	29
“Misafirsevenler Takımı”yla Bir Akşamüstü	39
Öner'in Odasında Bir Sohbet	45
Öner'in Odasında Bir Sohbet Daha	47
 4. FİRMA'NIN ÖĞRENEN ORGANİZASYON'LA TANIŞMASI	
Pelin, Emin ve Akın	49
Akın ve Emin'in Firma'yı Ziyareti	51
Firma'da Bir Pazartesi Toplantısı Daha	55

5. ÖĞRENEN ORGANİZASYON'LARIN BEŞ DİSİPLİNİ

Üç Uzun ya da Kısa Gün	58
Öğrenen Organizasyon Nedir?	59
Öğrenen Organizasyon'un Beş Disiplini	61
Düşünsel Modeller Disiplini	62
Kişisel Yetkinlik (Ustalık) Disiplini	82
Takım Halinde Öğrenme Disiplini	91
Paylaşılan Vizyon Disiplini	97
Sistem Düşüncesi Disiplini	99

6. YENİ UFUKLAR

Bir Pazartesi Toplantısı Daha	116
-------------------------------------	-----

7. ZORLUKLARIN AŞILMASINDA SOSYAL İLİŞKİ AĞLARI

Bir Ay Sonra – Bir Pazartesi Toplantısı	126
---	-----

8. İLK MEYVELER DÖRT AY SONRA

Çağlar ve Öner	133
----------------------	-----

9. İMKÂNSIZ

Tek Yumruk Takımı'nın Çalışmaya Başlamasından Sekiz Ay Sonra	139
---	-----

BİTMEDİ	147
---------------	-----

ÖĞRENEN ORGANİZASYON UYGULAMA TAKIMLARI

DANIŞMAN KOÇLARI'NDAN VE BİR İYİLİK

DAMLACIĞI'NDAN GÖRÜŞLER	148
-------------------------------	-----

YAŞAYANLARDAN PAYLAŞIMLAR	151
---------------------------------	-----

KAYNAKLAR	165
-----------------	-----

TEŞEKKÜR	167
----------------	-----

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 gerektirir. 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 kavramı ve araçlarını tanıtmanın yanında, nasıl kullanıldıklarını ve ortaya çıkan sonuçları paylaşmak.

Herkesin birbirini, her olayın bir diğer olayı etkilediği dünyamızda, anlamlı, doyumlulu 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. Bizsiz 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 dışında-ki kitapları okumak bir suçtu, başarılı olmak için çalışmaya ayrıl-

Yaşamı sağlayan kaynaklar hızla tükeniyordu. Diğer canlılara yaşam olanağı tanımamanın sonunda, insanoğlu kendi yaşam olanaklarını da yok ediyordu.

ması gereken zaman, arkadaşlarla oyun oynamak veya sevdikleri kitapları okumak gibi gereksiz uğraşlarla harcanamazdı. Arkadaş ve romanlar karın doyurmazdı. Çocuklar diğerlerinden daha başarılı olarak kendi çıkarlarını gözetecek şekilde yetişmeliydiler.

İnsanlar böyle bir koşturmaya içinde âdeta robot gibi, hissetmeden yaşarken diğer canlılar da var olabilme 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 götürecektir 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.

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 görünümlü servis şoförleri mutsuz görünümlü 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 üzülmüyordu. Çocukluklarını kendisinin yaşadığı gibi yaşayamadıkları için üzülmüyordu. Dershane, özel ders ve okul arasında geçen yaşamlarına, küçük yaşta içine düştükleri gelecek kaygısına, bilgisayar ve televizyon bağımlılık-

ları 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 çocuktu 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 şaşırdı. “Vizyonunuz mu?” diye tekrarladı.

10-12 yaşlarında bir çocuk için vizyon kelimesi ne ifade edebirdi 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.

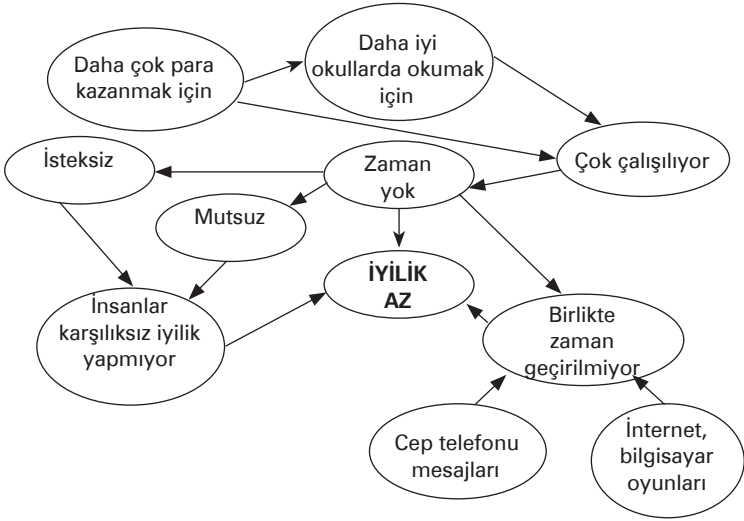
Çağlar açıklamaya başladı:

“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 şaşırmıştı. "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 kısırdöngüsünün 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.

“ ‘İnsanların öğrenmeyi sevdiği ama öğretilmekten 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 olanakları sunanlardır. İşinden sıkılmış insanların çalıştığı pek çok işyerinde ‘Öğrenen Organizasyon’ uygulaması yeni ufuklar açacaktır. ‘Öğrenen Organizasyon’ uygulamalarını, kurumlarını bilimsel düşünceyle yönetmek ve piyasada rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen eğitim ve iş liderlerine içtenlikle öneriyorum. ”

DOĞAN CÜCELOĞLU

✓ *Öğrenen Organizasyonlar’da, yeni ve insanı geliştiren eğitim ve düşünce yöntemleri teşvik edilir.*

✓ *Öğrenen Organizasyonlar’da, insanlar birlikte öğrenme yöntemlerini öğrenmeye çalışır.*

✓ *Öğrenen Organizasyonlar, çalışanların ulaşmak istedikleri sonuçlar için düşünce yapılarını sürekli olarak geliştirdikleri ortamlardır.*

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-1138-9



9 789751 411389

KDV’den muafdir