



Kriz Kuşağı Yöneticisine Kaos'un Çağrıştırdıkları

Can EREL
Uçak Mühendisi
can.erel@canerel.com.tr

Bu makalede, Kasım 2009 içinde İstanbul'da yapılan bir yönetim zirvesi içeriği notları geliştirerek, liderlik potansiyeli geliştirici yaklaşımlar tartışılacaktır.

Cumhuriyet'imizin kurulduğu 1923 yılından bu yana geçen **86 yılda**, dünyayı tümünden ya da büyük ölçüde etkileyen tam **26 ekonomik ve/veya politik kriz** yaşanmıştır. İyimser bir tahminle, dünya krizlerinin ortalama **üçer yıl etkisi** olduğu düşünülürse, son **80 yıl** krizlerle geçmiştir.

En Kötü Dört Kriz...



Aynı dönemde Türkiye'de küresel veya ulusal nedenlerle yaşanan ciddi ekonomik ve politik krizlerin sayısı ise 15 adettir. Bu bakımdan, Ülkemizde Cumhuriyet Döneminin yarısından fazlası ekonomik ve politik krizlerle geçmiştir.

Küresel bazdaki krizlerin % 90'ı son 50 yıllık sürede meydana gelmiştir. Yani, 1960'lı kuşak için krizi adeta yaşamın bir parçasıdır.



1950'den Günümüze Pazarda Yaşanan Ekonomik Durgunluklar...



Krize bu kadar alışan kuşaktan yöneticiler olarak Kaos Kuramı yanında Öz-Örgütlenme (Self-Organization) modelinden de yararlanarak iş yaşamında kullanabilecek dersler çıkarabilir.

Sistem yaklaşımında olduğu gibi, yaşayan bir organizma olarak (toplum, kurum gibi) örgütler ile ilgili durum ve dinamikler doğada var olan durum ve dinamiklere benzeştirilerek incelenebilmektedir.

Doğa'da Durum

Albert Einstein'in "Basit bir şekilde açıklayamıyorsanız, konuyu siz de anlamamışsınız demektir." saptamasına uygun olarak ele alınacak kriz konusu, basit açıklamalarla ele alınacak karmaşık doğa ve fizik kuram ve ilkelere dayandırılacaktır.

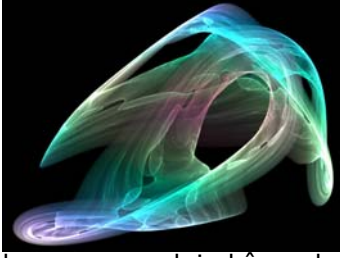
Belirsizlik İlkesi

Deterministik Fizikten ayrı olan Kuantum Fiziğinde her fiziksel nicelik, reel sayısal değerler yerine matrisler ile gösterilen bir işlemci ile temsil edilmektedir. Dolayısıyla, Kuantum Mekaniğinde fiziksel niceliğin ölçüm sırası önemlidir, bu niceliklere denk gelen iki işlemci yer değiştiremiyorsa bu iki niceliğin aynı anda ölçülmesi olanaksız olduğu kabul edilir.

Kuantum Fiziğinde, iki fiziksel nicelik olarak momentum ve konumu ele alan Werner Heisenberg 1927 yılında "Belirsizlik İlkesi" nedeni ile bir parçacığın sahip olduğu momentum ve konumun aynı anda tam doğrulukla ölçülemeyeceğini iddia etmiştir. (momentum değişimi = kütle değişimi x hız değişimi).

Kaos Kuramı

Kargaşa kuramı olarak da bilinen Kaos Kuramı, kalbimizin çoğu zaman düzenli atmasına rağmen bazen düzensiz çarpıntı yapması hali gibi günlük yaşamda tanımlanabilen karmaşık (kaotik) olayların arkasında yatan dinamikler olduğunu ve bunların doğrusal olmayan (nonlinear) denklem sistemleri ile (Kelebek Etkisi'nde) belli bir yere kadar tahmin edilebileceğini savunan matematik teoremidir.



Söz konusu doğrusal olmayan denklem sistemleri grafiğe döküldüğü zaman "atraktör" adı verilen şekiller ortaya çıkmaktadır.

Bir sigara dumanının havada yaptığı şekiller tamamen düzensiz ve bağımsız rastlantıların ürünü olarak görülebilir. Ancak bir teorik fizikçi dumanın bu dinamiğinin aslında ortamdaki birçok parametre ve etken ile belirlendiği görüşündedir. Bu girdiler o kadar çoktur ve o kadar değişkendir ki incelemek ve net bir kaniya varmak imkânsızdır. Parametrelerin bu denli değişken olması aslında o parametrelerin de aynı zamanda birer çıktı olmalarından kaynaklanır. Dumanın hareketine neden olan hafif bir hava akımı aslında odanın başka yerindeki bir sıcaklık değişikliği ve basınç farkının neden olduğu bir harekettir. Bu durumu Kelebek Etkisi ile açıklanmaktadır.

Matematikteki kaos teoremi sayesinde kaotik birçok sistemler açıklanabilmiştir. Örneğin kaos teoremi sayesinde ("Banka" filminde de canlandırıldığı gibi) borsada para kazananlar vardır.

Kaos Kuramı yapısal olarak matematiksel bir tümevarım değil, fiziksel gerçeklik parçalarının bir bütün olarak eğilimini açıklamaya yarayan bir yöntemdir. Kaos, aslında, matematiğin bir teoremi olarak ortaya çıkmasına rağmen kuramın anlayışı ve gereklilikleri nedeni ile çağdaş düşünce sistemini kökünden etkilemektedir.

Bilimsel olarak çok tartışma yaratan Kaos Kuramına göre;

- Kararlılık sürdürülebilir bir durum değildir.
- Bu nedenle her kararlılık belirsizliğe, yani kaosa doğru gider.
- Kaosun da işleyişini belirleyen yasalar vardır.
- Kaos da zamanla kendi içinde bir kararlılığa ulaşır.
- Yeni durum da sürdürülebilir değildir ve kendiliğinden kaosa doğru gider.

Matematik olarak Kaos Kuramı bileşenleri kabul edilen Kelebek Etkisi ve Fraktal Geometri gibi düşüncelere de Kaos Kuramı altında göz atmak uygun olacaktır.

Kelebek Etkisi

Literatüre 1890 yılında Jacques Hadamard tarafından tarif edilerek giren ve 1961 yılında hava durumu ile ilgili nümerik model nedeni ile tanınan Kelebek Etkisi, bir sistemin başlangıç verilerindeki küçük değişikliklerin büyük ve öngörülemez sonuçlar doğurabilmesinin betimlemesidir.



Kelebek Etkisi adı, Edward N. Lorenz'in hava durumuyla ilgili verdiği şu örnekten gelmektedir: Amazon Ormanları'nda bir kelebeğin kanat çırpması, ABD'de fırtına kopmasına neden olabilir. Farklı bir örnekle bu, bir kelebeğin kanat çırpması, Dünyanın yarısını dolaşabilecek bir kasırganın oluşmasına neden olabilir. Bu duruma kaos ilişkili dilde "başlangıç koşullarına hassas bağılılık" denilmektedir.

Kelebek Etkisi yüzünden gelecek (pratik olarak) hiçbir zaman hesaplanamaz. Teorik olarak evrendeki her parametreyi hesaplayacak ve geleceği tahmin edecek bir bilgisayar yapılırsa ise, her zaman için kesinlikle ihmal edilecek veriler, bu bilgisayarın kendi kullandığı enerji ve bu hesaplamaları yaparken ortaya çıkacak enerji değişimleri bile geleceği tahmin etmeyi imkansız kılacaktır.

Bu yönü ile, Kelebek Etkisi, her hareketin hesaplanabilen ve önceden tahmin edilebilen bir sonuç doğuracağı inancı olan determinizme son vermiştir. (Bilindiği gibi, Determinizm "her olay, tümüyle olayın öncesinde ne olduğuna bağlıdır" şeklinde bir felsefi düşünce olarak binlerce yıl önce eski Yunanda ortaya çıkmıştır. Bu düşünce, en belirgin savunucusu Sir Isaac Newton'un etkisi ile 16ncı yüzyıldan beri de bilimin bir parçası olmuştur.) Bir cismin belli bir yükseklikten yere atıldığında ne zaman

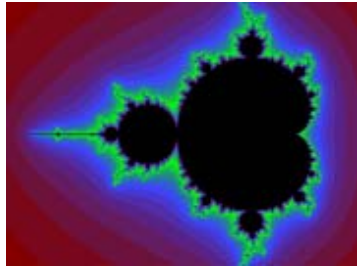


düceceğini hesaplamak deterministik bir yaklaşımdır. Determinizm sayesinde Aya gidilmiştir, uydular yörüngelerine oturtulmaktadır. Ama uzun vadede determinizme bel bağlamamak gerekir.

Aslında, Kaos Kuramı deterministik bir yaklaşımdır. Kendisi deterministik olan bir kuramın determinizmi çürütmesi ise olayın özünde yatan düşüncedir ve Kaos Kuramı savunucuları bunu bir çelişki olarak görmezler.

Fraktal Geometri

Polonya asıllı matematikçi Benoit Mandelbrot tarafından 1975 yılında ortaya atıldığı varsayılan Fraktal Geometri, kendi kendini tekrar eden ama sonsuza kadar küçülen şekilleri, kendine benzer bir cisimde cismi oluşturan parçalar ya da bileşenler bütünü incelemeaktadır.



Bir galaksi kümesinde veya bir bitkinin mikro yapısında olduğu gibi, doğada düz çizgiler, düz sınırlar yerine sürekli kendini tekrarlayan bir yapı olduğu görülür. Bu durum ölçek ne kadar küçültülse/büyütülse de devam eder.

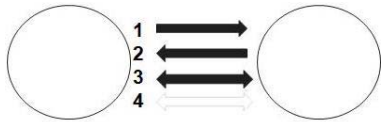
Düzensiz ayrıntılar ya da desenler giderek küçülen ölçeklerde yinelenir ve tümüyle soyut nesnelere sonsuza kadar sürebilir; tam tersi de her parçanın her bir parçası büyütüldüğünde, gene cismin bütününe

benzemesidir.

Hiçbir zaman birbirinin aynısı olmayan kar taneleri oluşumunun açıklanması ve kıyıların uzunluğunun hesaplanabilmesi Fraktal Geometri sayesinde.

Sistem Yaklaşımı

Sistem, mantıksal bir bütünlüğü ve tutarlılığı olan fikir ve prensipler topluluğu, karşılıklı ilişki ve etkileşim içerisinde bulunan parçaların meydana getirdiği bir bütün veya belirli kurallara göre işleyen bir mekanizma demektir. Sistem yaklaşımı ise fikir bazındaki sistem görüşünün, uygulamada yer almasıdır.



$$I = 2^{n(n-1)}$$

I : Potansiyel hal sayısı
n : Çevrimdeki eleman sayısı

Sistemin elemanları arasındaki etkileşim niceliğini belirleyen "Monster" eşitliği ile de bulunabileceği gibi, sistemin 2 elemanlı olması halinde 4, 3 elemanlı olması halinde 64, 4

elemanlı olması durumunda ise 4096 farklı etkileşim hali mevcuttur.

Termodinamiğin 2. Yasası

Doğada olan biten her şeyin açıklaması için kullanılan evrensel yasaların en başında gelenlerinden birisi, evrenin entropisinin sürekli artmakta ve her şey düzensizliğe doğru gitmekte olduğunu belirten kuramdır.

Bu yasa en basit anlamda; isole dinamik bir sistemin kendi içinde kararsızlığa doğru gitme eğiliminde olduğunu, bunu kararlı halde tutmak için, mutlaka dışarıdan bir enerji uygulanması gerektiğini söyler.

Düzene sokulmaya çalıştıkça karışan her şey bu kapsamda değerlendirilebilir; trafik keşmekeşi, masamızın sürekli bozulan düzeni...

"Başlangıçta sadece kaos vardı.." Eski Yunan Düşünürü ve Şairi Hesiodos

Kaos Kuramı, Kelebek Etkisi, Fraktal Geometri ve burada sayılmamış bunlara bağlı olguların hepsini kapsayan düşünce sistemine Kaos veya Kaotik düşünce diye bilinmektedir.



Kaotik düşünce sisteminde, olayları kararlı veya kararsız olarak algılamamız, beynimizin bir soyutlamasından ibarettir; aslında sadece kaotik yapı vardır.

Başlangıç şartlarındaki ölçümlenmesi son derece zor ve ihmal edilebilir farklar bile sistemin gelecekteki yönü ve izleyeceği yol üzerinde belirleyici etki yaparlar. Bu nedenle kaosun işleyişi sistemin başlangıç koşullarının bilinmesi ile anlaşılır ve incelenebilir.

Kaos, maddenin (kararlılık seviyeleri farklı olan) üç hali örnek verilerek daha iyi açıklanabilir. Madde, katı fazda kararlılık/denge, gaz halinde ise kaos halindedir. Bir geçiş hali olan sıvı hal ise "geçiş fazı" olarak düşünülebilir. Bu geçiş fazı, sistemin kaos ve kararlılık/denge arasında bulunduğu sınır tabakadır, kaosun kıyısındaki kritik noktadır. Bu noktada, herhangi bir yöne doğru uygulanacak en küçük kuvvet bile, sistemin bir fazdan diğerine geçmesine neden olacaktır.

İş Dünyasında Yönetici İçin Durum

Ne kadar basit olursa olsun sonuçları da o kadar rastlantısal ve karmaşa dolu olan doğal/fiziksel kuram ve yasalar iş dünyası - yönetim uzayında geçerliliği ne olabilir?

İster ekonomik, ister sosyal, isterse sağlık konusunda olsun herhangi bir kriz ortamını;

- Öngörülemezlik,
- Belirsizlik,
- Tehdit,
- Değişim ihtiyacı,

belirgin kılmaktadır. Bunlardan ilk ikisi, yani öngörülemezlik ve belirsizlik, zaten doğrudan kaos terimini çağrıştırmaktadır. Yani, her şeyin öngörülebilir ve önceden belirli olarak devam ettiği bir süreç, kriz anında kaos'a dönüşüyor. Kaos ortamının öngörülemez ve belirsiz niteliği yüzünden, sürecin hedefleri tehdit altında kalmaktadır ve bu tehdidin savuşturulması için değişim gereklidir.

Günümüz ekonomik yaşam ve süreçlerine Kaos Kuramı açısından bakılır ise;

- Doğada olduğu gibi ekonomik yaşamda da denge, kararlı ve sürdürülebilir bir durum değildir. Tam aksine, esas olan kaos, yani belirsizliktir.
- Ekonomik temel değişkenlerinin tamamı (döviz kurları, emtia fiyatları, faizler vb.) doğrusal olmayan parametrelerdir.
- İş dünyasında durum ve şartlar öngörülemezdir,
- Sistemdeki insan unsurunun alametifarikası da kararsızlıktır.

Krizler iyilerin en iyi, kötülerin en kötü taraflarını ortaya çıkarır

Yaşanan ekonomik krizlerle oluşan deneyimler ile Kaos Kuramı'nda belirtilen süreç benzerlik taşımaktadır. İş dünyasının yasaları, esas olarak güven ve öngörülebilirlik prensibi üzerine kurulu olduğu için, bu temelleri tehdit eden kriz ortamının, kaos olarak tanımlanması da son derece normaldir.

Ne kadar öngörülebilir, sürdürülebilir ve güvenli bir iş ortamı istersek isteyelim; elden gelen, geçmişe dair bilgilerin benzeşimi ile (simüle edilerek) geleceğe dair istatistiksel tahminler üretmekten daha fazlası değildir. Edgar R. Fiedler'in "Aynı soruyu 5 ayrı ekonomiste sorun. Beş farklı yanıt alırsınız. Eğer onlardan biri Harvardlı ise yanıtlar 6 olur." sözü ekonomik sorunlar karşısında insanoğlu bu çaresizliğinin adeta bir itirafıdır.

İş dünyasının bütün oyuncularını aslında bu gerçeğin farkında olduğu için; doğasında kaos olan bu ortamı düzenlemek amacı ile, sürekli dışarıdan etki uygulamaktadır. Küresel ve ulusal düzeydeki ekonomik örgütlenmelerin, regülasyonların, teşvik ve yaptırımların tek bir ortak amacı vardır: Piyasaları düzene sokmak, öngörülebilir, sürdürülebilir ve güvenilir kılmak. Aslında herkes, doğal yasanın, suyun akışının tersine kürek çekip durmak olduğunun farkındadır. Bununla birlikte; hiç değilse organize bir kaos ortamını sağlama çabası kesintisiz olarak devam edegelmektedir.

Kaos Kuramı, ekonomi dinamiklerinde kararlılığın zorluğunun anlaşılmasını sağlamaktadır.

Aynı şartlara sahip pazarda faaliyette bulunan ancak farklı prensiplere göre işletilen iki şirket oluşturdukları yönetim modelleri ile faaliyetlerini nasıl gerçekleştirebilir?



Denge A.Ş. ekonomik yaşamın belli yasalar üzerinde işlediği, istisnalar dışında, öngörülebilir ve sürdürülebilir olduğu prensibi ile hareket etmektedir.

Kaos A.Ş. ise hiçbir ekonomik dengenin sürdürülebilir olmadığını; esas olanın belirsizlik ve öngörülemezlik, yani kaos olduğunu ilke edinmiştir.

Denge A.Ş. doğal olarak merkezi prensiplerle ve uzun vadeli planlarla, dikey hiyerarşik model ile yönetilecektir.

- Krizler geçici olduğu için, yönetim olağanüstü haller için şirket stratejilerinin değiştirilmesine sıcak bakmaz ve zaten uzun vadede tekrar dengeye kavuşacak olan pazarda pozisyonunu korumaya çalışır.
- Kapsamlı pazar araştırmaları ve analizler yapmadan önemli stratejik kararlar almaz.
- Aldığı kararlardan da kolaylıkla geri dönmez.
- Çalışanları ile olduğu kadar, müşterileri ile de uzun vadeli kontratlar yaparak güven ortamı oluşturmayı hedefler.
- Bürokratik süreçler, stratejik planlama, etkin dökümantasyon, iş akış, denetim, takip ve raporlama sistemleri bu modelin göze çarpan özellikleri arasındadır.

Kaos A.Ş. yönetimi ise; piyasaların uzun süre dengede kalamayacağını ve ne yöne hareket edeceğinin öngörülemezliğini düşünerek, planlarını kaosu esas alarak yapacaktır.

- Her an olağanüstü koşullar altında yaşayabilecek bir örgütü hedeflenir.
- Kriz şartlarında avantaj sağlayan, sürekli değişmeye hazır, modüler bir örgüt amaçlanır. (Denge A.Ş.'nin aşırı merkezi planlama ve dikey örgütlenme modelinin aksine...)
- Tüm birimler gereğinde ayrı ayrı varlıklarını sürdürebilecek bilgi, yetki ve kaynaklarla donatılır.
- Tüm sistem bu birimlerin toplam sinerjisini kullanabileceği gibi, gerektiğinde son derece esnek olarak hareket eder.
- Ortam geçici olarak dengeye kavuştuğunda bile, rehavete kapılmamak için, kaos yönetiminden vazgeçilmez. Zira esas olan kaos; geçici ve sürdürülemez olan ise kararlılık/denge halidir.

Kaos Kuramının kriz yönetiminde sağladığı varsayılan avantajlarının yanında zaafları neler olabilir?

Örgütsel gelişimin birincil amacı, değişen dış koşullara göre, iç değişimi başarı ile yönetmektir. Bu nedenle sadece Kaos Kuramı'nın esas alınması riskli olabilir. Çağdaş yönetim sistemleri, değişimi gerçekleştirmek için Kaos Kuramı'na göre daha az risk taşıyan model seçenekleri de önerebilmektedir.

Bir örgütü bilinçli olarak kaos durumunda tutmak, değişimi ve ayrışmayı dayatabilir ama bunun hangi yönde olacağını önceden kestirmek olanaksızdır. Her ne kadar kaos sonuçta öz örgütlenmeye yol açsa da, ortaya çıkacak sonucu önceden kestirmek olanaksızdır. Bu yüzden varolan dengeyi bozarak, kaosu başlatmak oldukça risklidir. Bir sistemi alışkın olduğu dengenin dışına itmek, olasılıkla onu aşağı doğru bir sarmala gitmeye ve sistem entegrasyonunu geri dönülmez bir noktaya itmeye neden olabilir.

Bu nedenle örgütsel gelişme amacı ile Kaos Kuramı'ndan faydalanma yollarının başında, güvenlik duygusunu tamamen yok etmeden, sistemi kaosu kısıynda var olabileceği bir faza taşımaktır. Bu durum 1950'li yıllarda Japon balıkçıların problem süreçlerindeki çözümleri ile ilgili gözlemini "İnsanoğlu ancak zor (iddialı) bir ortamda bulunursa gelişme yönünde çabalar." ifadesi ile ortaya koyan bilim-kurgu hikayeleri yazarı L. Ron Hubbard tarafından da kısmen belirtilmiştir.

"Balık Avı"

Japonlar taze balığı hep çok sevmişlerdir. Fakat Japonya sahillerinde bol balık bulmak mümkün olmamaktadır. Balıkçılar, Japon nüfusunu doyurabilmek için daha büyük tekneler yaptırıp daha uzaklara açılabilmişler.



Balık için uzaklara gidildikçe, geri dönmesi de daha çok vakit alır olmuş. Dönüş bir - iki günden daha uzarsa, tutulan balıkların da tazeliği kaybolmaktadır.

Çözüm için

Japonlar tazeliği kaybolmuş balığın lezzetini sevmemişler. Bu problemi çözebilmek için balıkçılar teknelerine soğuk hava depoları kurdurmışlar. Böylece istedikleri kadar uzağa gidip, tuttuklarını da soğuk hava deposunda dondurulmuş olarak saklayabilirler.

Ancak Japon halkı taze ile donmuş balık lezzet farkını hisseder ve donmuş olanlara fazla para ödemek istemezler.

Balıkçılar bu defa teknelerine balık akvaryumları yaptırırlar. Balıklar içeride biraz fazla sıkışırlar, hatta, birbirlerine çarpa çarpa birazda aptallaşırlar, ama yine de canlı kalabilirler.

Japon halkı canlı olmasına rağmen bu balıkların da lezzet farkını anlarlar. Hareketsiz, uyuşmuş vaziyette günlerce yol gelen balığın, canlı, diri hareketli taze balığa göre lezzeti yine de farklıdır.

Balıkçılar nasıl yapar da Japonya'ya taze lezzetli balığı getirebilirler?.. ...Siz olsaydınız ne yapardınız ?

Hedeflerinize ulaşır ulaşmaz, mesela mükemmel bir eş buldunuz veya çok başarılı bir firmaya girdiniz, borçları ödediniz, vs. heyecanınız kaybolmaya başlamaz mı? Sürekli çalışmanız gerekiyorsa rahatlamaz mısınız? Lotoda büyük ikramiyeyi kazananlar parayı savurmaya başlamaz mı?

Japonların taze balık probleminin çözümünü L. Ron Hubbard 1950'lerde gözlemleyerek "İnsanoğlu ancak zor (iddialı) bir ortamda bulunursa gelişme yönünde çabalar." değerlendirmesini yapmıştır.

Ne kadar akıllı, uzman, inatçı iseniz iyi bir problemle uğraşmaktan o kadar zevk alırsınız. Problem sizi ne kadar zorluyorsa ve siz onu adım adım çözebiliyorsanız bundan da o derece mutluluk duyarsınız, heyecan duyarsınız ve enerji dolu, canlı, ayakta kalırsınız.

Köpekbaliğı

Japonlar da balıkları yine teknelerindeki akvaryumlarda tuttular, ancak içine küçük bir de köpekbaliğı attılar. Bir miktar balık köpekbaliğı tarafından yutulur, ama geride kalanlar son derece hareketli ve taze kalabilirler.

Buradan da görüleceği üzere problemlerden uzaklaşmaktansa içine atlamak, boşuşmak ve onları yenmek gerekir.

Problemimiz çok ve çeşitli olabilir. Ümitsiz olmayın. Onları tanıyın, organize edin, kararlı olun, daha çok bilgi ve yardım desteği ile onlarla savaşın.

Beyninize bir köpekbaliğı atın ve nelere ulaşabileceğinizi o zaman görün.

Kaosun kıyısında var olmayı başaran örgütler, ayakta kalmak için sürekli yenilikçi, yaratıcı ve öğrenen olmak zorundadır.

Apple gibi teknoloji şirketleri ve Southwest gibi havayolu şirketleri bu tür öğrenen örgütlere birer örnektir. Bu şirketler kendi sektörlerinde, değişimi ve yenilikçiliği sadece ayakta kalmak için değil, aynı zamanda lider olabilmek için bir model olarak seçmişlerdir.

Bunun aksine, bazı örgütler de uzun süre aynı istikrarlı pozisyonda kalmaları nedeni ile, şartlar değiştiğinde varlıklarını sürdürmekte zorlanmışlardır.

Örneğin AT&T gibi, çok sağlam ve kararlı örgütler iletişim sektörünü uzun yıllar boyunca domine etmeyi başarmış olmalarında rağmen, son yıllarda devrim niteliğinde gelişmelerle büyüyen iletişim teknolojisi hızına ve yaratıcılığına uygun değişim geçirmedikleri için, bugün bocalamaktadırlar. Ve ilginçtir ki; değişimi yaşama geçirmek, yaratıcı uyumun önündeki



engelleri kaldırmak, kendini keşfin önünü açmak ve öz-örgütlenmeyi gerçekleştirmek için artık kriz ve kaos ortamlarını birer fırsat olarak görmeye başlamışlardır.

Kaosun kıyısındaki örgütler, günümüzde en yaratıcı ve değişen koşullara karşı en uyumlu örgütler iken, acaba bu yapıların üyeleri, yani çalışanlar, sürekli evrim ve yeniden yapılanma konusunda ne hissetmektedirler?

Sürekli yenilenen ve şekil değiştiren bir örgütte bireyin kendini tanımlaması ve böyle bir yapıya güven duyarak bağlanması mümkündür.

Örgüt öz değerlerini, tanımlanabilir ortak amaçlarını değiştirmedeği sürece; onun üyeleri de şekli değişirken özünde aynı kalan ve sürekli gelişen bir sistemin parçası olduklarını hissetmeye devam edeceklerdir.

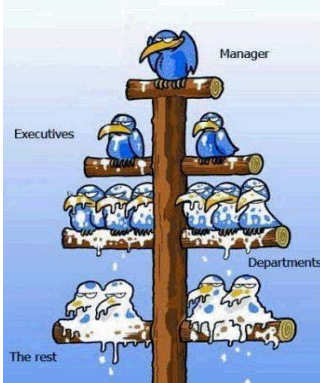
"İlim kendin bilmektir." ~Yunus Emre

Gerçek öğrenme; veri toplamayı değil, öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme kapasitesini arttırmak ve bilgiye dayalı eylemin önünü açmaktır.

Kendisi, hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan bir sistemin, dışarıda olup bitenlere dair gerçek bir bilgi sahibi olması da olanaksızdır. Bu nedenle, öğrenen bir örgütün ilk işi kendini, yetenek ve zaaflarının sınırlarını keşfetmektir. Kendini keşfeden bir sistemin dış dünya ile ilgili bilgi ve algı sistemleri daha güvenilir olacaktır.

Öğrenen bir sistemin en önemli özelliklerinden birisi de, üyeleri ile olan iletişim ve ilişki yönetimine, en az süreç yönetime verdiği kadar önem vermesi ve kaynak ayırmasıdır.

Öğrenen bir sistemde, yaratıcı dönüşüm en alt katman olan bireyden başlatılarak, birimlere, oradan da tüm örgüte yayılacak şekilde tasarlanmıştır.



Öğrenen ve kendisini yaratan öz-örgütlenmede liderin birincil rolü, liderliği tüm sisteme dağıtmaktır. Çünkü farklı hedeflerin gerektirdiği farklı işlevler, sistemin tüm bileşenlerinin birbirinden farklı liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılarak kullanılmasını gerektirecektir.

Bu yönden, öz-örgütlenme "parçalarının toplamından daha büyük olan bir sistem" olarak değerlendirilebilir.

Herman Bryant Maynard ve Susan E. Mehrtens'in "Dördüncü Dalga" kitabında, "21 yüzyılda, çizgisel, lojik, rasyonel ve analitik düşüncenin yerini duygusal ve sezgisel düşüncenin alacağını" belirtirken geleneksel yönetim (planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol gibi) becerilerinin 21. yüzyılın hızlı, sürekli değişen ve son derece karmaşık örgütlerini yönetmede ve bu örgütlerdeki sorunlarını çözmede yetersiz

kalacağına işaret eder gibidir.

Günümüzde yönetim bilimi, çalışma ve yaşama ortamlarını hiyerarşik, doğrusal (lineer), emir-komuta yapılanmalarından çıkararak; birlikte yaratılan sevgi ortamlarına dönüştürmeye önemli seviyede çaba harcamaktadır.

Buna Google şirketinin yarattığı Googleplex bir örnek olarak verilebilir. Fortune Dergisi'nin her yıl yayınladığı "Çalışılabilecek En İyi Şirketler" listesinde Google personeline sağladığı sevgi ve huzur dolu çalışma olanakları nedeniyle 2008 yılında birinci ve 2009 yılında dördüncü en iyi şirket olarak seçilmiştir. Google çalışanları evlerindeki sevgi ortamını işyerine taşıyabilmeleri amacıyla evlerinde besledikleri evcil hayvanları dahi Googleplex'e getirme serbestisine sahiptirler.

Charlotte Shelton'ın "Kuantum Sıçramaları" kitabında, "Yeni nesil yöneticinin başarısı; birbiri ile gelişmeden ve aynı anda kadim ve futuristik; bilimsel ve spirituel; basit ve karmaşık olabilmekten geçmektedir." demektedir.

