

ÖĞREN YA DA ÖL - "LEARN OR DIE"

Prof. Edward D. Hess

Columbia University Press

ISBN: 9780231538275

H. Avni Gündüz

h.avni.gunduz@emo.org.tr

Prof. Dr. Edward D. Hess'in Türkçeye "Öğren ya da Öl" olarak çevirebileceğimiz "Learn or Die" adlı 280 sayfalık eseri, "yüksek performansla öğrenen organizasyonlar yaratma" konusuna odaklanıyor. İki temel bölümden oluşan eser öncelikle "öğrenme bilimi", sonrasında ise "öğrenen organizasyonu oluşturma" başlıkları altında okuyucuya Hess'in görüşlerini sunuyor. Zihnimizin nasıl çalıştığından, duygulara, öğrenme ortamlarından, eleştirel düşünce araçlarına varıncaya kadar farklı konuların aktarıldığı eserde, tanınmış psikolog Dr. Gary Klein ile konuya ilişkin yapılmış bir söyleşiye de yer veriliyor. İş İdaresi profesörü olan Edward D. Hess, eserin ikinci bölümünde şirketler ve diğer örgütler için kritik önemde olan öğrenebilen organizasyonların nasıl oluşturulacağını anlatıyor. Prof. Dr. Hess'in kişisel deneyimlerinin vaka örnekleriyle yansıdığı eser, öğretmenler, yöneticiler ve öğrenme organizasyonlarıyla ilgilenenler için yararlı bir kaynak olarak ön plana çıkıyor.

Öğrenmenin önemine vurgu yapan eserde, daha iyi öğrenme için kullanılabilecek yöntemlere yer veriliyor. İnsanoğlunun otomatik olarak düşünmesine "Sistem 1 Düşüncesi" olarak tanımlandığı eserde, öğrenmek için metodolojik olarak düşünme ise "Sistem 2 Düşüncesi" olarak tanımlanıyor. Duyguların da düşünmeden önemli rol oynadığı gerçeğini değinilen eserde, iyi düşünmek için "içgörü süreci", "varsayımları açma" ve "eylem sonrası gözden geçirme" gibi eleştirel

düşünme araçlarını kullanımına da değiniliyor.

"Uyarılar ve etkileri arasındaki ilişkileri" değerlendirmek için "çağrılar" öğrenmenin de gerektiğine vurgu yapılan eserde, şöyle deniliyor:

"Örneğin, belirli eylemler gerçekleştirildiğinde sonuçları gözlemleyerek neler olduğunu öğrenirsiniz. Sonra tekrarlama yoluyla bağlam kurarsınız. Anlatılarınızı oluşturarak, yapılandırılmış ve kategorize edici sistemler geliştirerek gözlemlerinizi birbirine bağlarsınız. Bu sistemler veya süreçler bir işletim sistemi gibi otomatik olarak çalışır. Dahili işletim sisteminiz bilinçaltında çalışır ve algılarınızı ve duygularınızı şekillendirir."

Öğrenen bir organizasyon için doğru insanlarla, doğru süreçlerin işletilmesi ve doğru öğrenme ortamı oluşturulması gerektiğinin ifade edildiği eserdeki bazı satırbaşları şöyle özetlenebilir:

"Öğrenme organizasyonları, öğrenme, deney ve olumlu destek içeren ortamlardan oluşturur. Bu organizasyonlar sadece sonuçlara değil davranışlara dikkat ederler.

-Öğrenen organizasyon liderleri değişimi destekler, rol modelleri haline gelir ve iyi öğrenirler. Dikkati nasıl düşündüğüne ver ve mantığını takip eder.

-Öğrenme organizasyonları çalışanların katılımını destekler ve 'eleştirel düşünme araçlarını' kullanır.

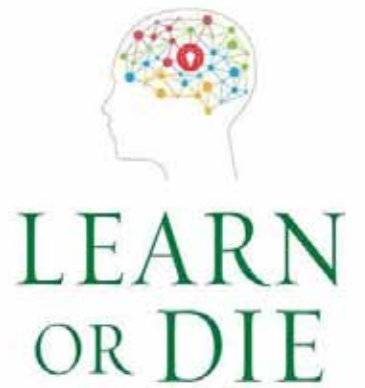
-Öğrenme organizasyonları, öğrenme alışkanlıklarını, sorgulama ve dinlemeyi vurgulayan "mütevazı so-

ruşturmalar" pratiklerine sahip olmalıdır."

Öğrenen Organizasyon

Yenilikçi bir birey gibi organizasyonların da sürekli öğrenmeye ihtiyaç duyduğunun ifade edildiği eserde, eğitim, psikoloji ve nörobilimden faydalanarak bireylerden oluşan örgütlerin, yüksek performansla öğrenen bir organizasyonuna dönüşebileceği ifade ediliyor. Yüksek performansla öğrenen organizasyonların öğrenmeye açık doğru insanlardan oluşması gerektiğini ifade edildiği eserde, şöyle deniliyor:

"Doğru insanlar öğrenmeyi keyifli bir etkinliğe dönüştürür ve bu eylem kişisel özerklikleriyle ilişkilendirir. Öğrenciler zorlu görevlerin üstesinden gelmek, zorluklardan kurtulmak için öz yeterliliğe ihtiyaç duyar. Kolayca vazgeçmek yerine bu tür öğrenciler 'içsel bir motivasyon' hisseder ve dış ödüller için değil, ken



Using Science to Build a Leading-Edge
Learning Organization

EDWARD D. HESS

Columbia Business School
Publishing

di içsel iyiliği için öğrenmek isterler. Temel olarak öğrenme, her birimizin dünyamız hakkında anlamlı hikayeler yaratma sürecidir.”

Kişisel niteliklerini veya yeteneklerinin “sabit” olarak değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapılan eserde, öğrenmeye açık kişilerin “sıkı çalışmayla yeni konuları yönetme yeteneklerine inandıkları” vurgulandı. Bu kişilerin “ben bu konuda iyiyim” yerine, “bunu öğrenebilirim” diye düşündüklerinin ifade edildiği eserde, “öğrenmeyi seven” kişilerin desteklemek için onları eğiten ve yöneten kadrolara da ihtiyaç duyulduğu belirtiliyor. İletişim ile öğrenme süreçlerini iç içe geçiren bir anlayışı yansıtan eserde, konuşmacının söylediklerinin yanı sıra ses tonu ve beden dilinde önemli olduğu vurgulanıyor. Söylenenin tam olarak anlaşılması için dinleyici konumunda olanların periyodik olarak kendi fikirlerini ifade etmesi, “açıklama” istemesi ve daha fazla ayrıntı toplamak için sorular sorması gerektiği belirtildi. Öğrenen örgütlerindeki insanların “eleştirel düşünme araçlarını” kullandıklarına değinilen eserde, “Belli inançlar yerine mantığının işleyişini tam anlamıyla takip edin. Bu temel düşünce setini geliştirmek için yavaşlamanıza yardımcı olacak kavramsal araçları uygulayın, böylece varsayımları test edebilir ve eylemlerinizden öğrenebilirsiniz” ifadelerine yer veriliyor.

“Doğal Karar Verme” kavramının öncüsü sayılan Gary Klein’in görüşlerine de yer verilen kitapta, itfaiyeciler gibi yüksek hızda doğru karar vermesi gereken meslek gruplarına da değiniliyor. Hızlı hareket etmesi gereken kişilerin birden fazla yanıt veya önerinin büyük kısmını göz ardı etme ve çoğunlukla ilkini dikkate alma eğilimi gösterdiğine vurgu yapılarak, bunun yerine olası her çözüm önerisinin zi-



hinsel bir simülasyondan geçirilerek doğru karar verilmesi gerektiği anlatılıyor. Örgütlerdeki yöneticilerin ve liderlerin özyeterlilik sahibi olması gerektiğine değinilen kitapta, bir eylemde bulunmadan önce, arka planı göz önünde bulunduran bir düşünce süreci olan “premortem” kavramına ilişkin de bilgiler veriliyor. Liderlerin öğrenme davranışlarıyla rol model olması gerektiğine değinilen kitapta, özetle şu tavsiyelerde bulunuluyor:

“Harekete geçmek için yarışmak yerine, konumunuzla çelişen veya ihmal etmiş olabileceğiniz verileri araştırın. Yeni veya sıra dışı bir şey olup olmadığını sorun. Sorularınızı ve yanıtlarını yeniden değerlendirdiğinizde ne olduğuna bakın. Bakış açınızı çürüten tüm bilgileri listeleterek, karar verin.”

Öğrenme Ortamını Şekillendirmesi

Örgütleri veya şirketleri “Yüksek Performansla Öğrenen Organizasyonlara” dönüştürmek için duygusal olarak olumlu, kişisel öğrenmeyi mümkün kılan bir öğrenme ortamı oluşturulması gerektiğine dikkat çekilen eserde, tüm seviyelerde öğrenmeyi birbirine entegre eden sistemli bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu belirtiliyor. Öğrenme ortamlarının oluşturulmasının çalışanların şirket veya örgüt misyonuyla ilişkisini netleştirilmesine katkıda bulunarak “yüksek çalışan bağlılığı” yaratığına vurgu yapılan kitapta, öğrenme ortamı için süpervizör desteği, düzenli geri bil-

dirim ve başarıların tanımlanmasının önemine vurgu yapılıyor.

“Keşif yolculuğuna” örgütte görev alan herkesin dahil edilmesi gerektiğine değinilen kitapta, organizasyonlara öğrenme süreçleri ve hedeflen davranış değişikliklerini gözlemesi ve güçlendirmesi için 360 derece inceleme yapılması öneriliyor. Yüksek katılımın ve sürekli öğrenimin “sürekli yüksek performanslı işletmelerin” ana bileşeni olduğuna vurgu yapılan eserde, bu unsurlara sahip işletmelerin para kazanmanın ötesinde amaçları ve işlevleri olduğu ifade ediliyor. Liderlerin gerçeklerle yüzleşebilen alçak gönüllü insanlar olması gerektiğine değinilen eserde, organizasyon içinde çalışanlara hisse dağıtımı ve diğer mali teşviklerin önemine de değiniliyor. “Bir öğrenme kuruluşu, motivasyona sahip ve öğrenmeye yatkın çalışanlara ihtiyaç duyar” denilen eserde, öğrenme ortamının “Sistem 2 Düşüncesi” kapsamındaki konuşmaları desteklemesi gerektiği ifade ediliyor. Öğrenme ortamındaki “mütevazı soruşturmalar” için gerekli koşulların sağlanması gerektiğine değinilen eserde, “Birbirini iyi tanıyan katılımcılar dikkatlerini verebilecek koşullarda hazır bulunmalıdır ve değişime istekli olmalarını gerekir. Bu zor olabilir, çünkü pek çok insan yapıcı bir şekilde birbiriyle çelişen uygulamalardan ve işlerin yetişmesi konusunda baskı hissederek” ifadelerine yer veriliyor.