
Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

(2020) Cilt 04, Sayı 01, s. 92-99

Yönetim Teorileri ve Yaklaşımları Çerçevesinde “Beşinci Disiplin”^a

Merve Gizem Çömlekçi^b

Özet

Örgütler de tıpkı bir insan gibi bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen bir yapıya dönüşebilir mi? İnsan doğduğu günden bugüne pek çok aşamadan geçmiştir. İlk aşamada çevresinde olan bitenler hakkında bir fikri yoktur. Zaman ilerledikçe ve olayları deneyimledikçe önce anlamaya sonra bunun üzerinde düşünmeye ve en sonunda da geçmiş deneyimlerinden ders çıkarıp çevresindeki olayları analiz ederek öğrenmeye başlamıştır. Peki ya organizasyonlar? Peter M. Senge’in *Beşinci Disiplin* kitabı aslında tam da bu soruya yanıt veriyor. Öğrenen organizasyon kavramının ne olduğu, öğrenen organizasyonu oluşturan disiplinler, bu disiplinlerin birbiriyle nasıl entegre edileceği ve uygulamada nasıl kullanılacağı konusunda okuyuculara yol gösteriyor. Bu çalışmanın amacı öğrenen organizasyon kavramını oluşturan disiplinlerin yönetim yaklaşımları ve teorileri bağlamında incelenerek kitabı okuyacak olanlara bir bakış açısı sunmaktır.

Anahtar Kelimeler

Peter M. Senge
Öğrenen Organizasyon
Beşinci Disiplin
Sistem Düşüncesi

Kitap İncelemesi Hakkında

Gönderim Tarihi: 14.12.2019
Kabul Tarihi: 10.06.2020
Elektronik Yayın Tarihi: 16.06.2020

^a Senge, P. M. (2016). *Beşinci Disiplin*. Çev. A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala. 17. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. ISBN: 978-975-363-031-X

^b Arş. Gör., İstinye Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü- Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi, mcomlekci@istinye.edu.tr

“Fifth Discipline” within the Scope of Management Theories and Approaches

Abstract

Can organizations turn into structures that know, understand, think and learn just like a human being? Human beings have gone through many stages since their birth. In the first stage, they have no idea what is happening around them. As time passed and they enhanced their experiences, began to understand, and think about it, and eventually learned from their past experiences and started to analyze the events around them. What about organizations? Peter M. Senge's *Fifth Discipline* book actually answers this question. The book guides readers on what the concept of learning organization is, the disciplines that constitute a learning organization, how to integrate these disciplines and how to use them in practice. The aim of this study is to examine the disciplines constituting the concept of learning organization in the context of management approaches and theories and to provide a perspective to those who will read the book.

Keywords

Peter M. Senge
Learning Organization
Fifth Discipline
System Thinking

About Book Review

Sending Date: 14.12.2019
Acceptance Date: 10.06.2020
Electronic Issue Date: 16.06.2020

GİRİŞ

Massachusetts Institute of Technology (MIT) Üniversitesi İşletme Bölümünde öğretim görevlisi olan Peter M. Senge, Organizasyonel Öğrenme Topluluğunun (Society for Organizational Learning-SOL) kurucusu ve başkanıdır. Uzay Mühendisliği Bölümünde okurken felsefe dersleri de alan Senge, yüksek lisansını ve doktorasını halen öğretim görevlisi olduğu üniversitede tamamlamıştır. 1999 yılında “Journal of Business Strategy” Peter Senge’e Yüzyılın Stratejisti unvanını layık görmüştür. 1997 yılında ise bu makalede ele alınan kitap olan Beşinci Disiplin, Harvard Business Review tarafından “son yetmiş beş yılın en etkileyici yönetim kitaplarından biri” olarak seçilmiştir (Zan, 2017, s. 330).

1978 yılında Chris Argyris ve Donald Schön “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective” isimli bir kitap yazarak kavramın ortaya çıkmasına neden olsa da kavramın yaygınlaşması ve popülerlik kazanması Senge’in Beşinci Disiplin kitabı ile olmuştur. Senge bu kitapta soyut düşüncelerin ötesine geçerek anlatılmak istenen kavramları somutlaştırmış daha çok insanın anlamasına ve uygulamaya geçirmesine yardımcı olmuştur. Ayrıca bu konuda yayınlanmış birçok makalesi de öğrenen organizasyonu anlama konusunda yol gösterici olmuştur. Yazarın incelenen *The Fifth Discipline* (1990) adlı kitabının yanı sıra *The Dance of Change* (1999), *Schools That Learn* (2000), *Presence: Human Purpose and the Field of the Future* (2004), *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World* (2008) gibi kitapları bulunmaktadır. Yazar ayrıca aralarında birçok büyük firmanın yöneticilerinin de bulunduğu kişilere seminerler vermiştir

Beşinci Disiplin kitabı ilk yayınlandığında hedef kitesinde sadece yöneticiler bulunmaktaydı. Yöneticiler dışında çok sayıda insanın kitabı kaynak olarak kullandığının anlaşılması üzerine 1994 yılında örgütsel öğrenmeyi anlamak için araçların, hikâyelerin ve ipuçlarının da yer aldığı baskısı yayınlanmış ve bu sayede hedef kitlesi genişleyerek yöneticiler, anne babalar, yurttaşlar yani genel olarak kolektif öğrenmeyle ilgilenen herkes olmuştur. Kitap öğrenmeye ve uygulamaya istekli her kesimden insana hitap ettiği için kitabın genelinde kullanılan dil de oldukça sade ve anlaşılırdır.

Bu çalışmanın amacı yazarın öğrenen organizasyon kavramını ele alış tarzı, hitap etmek istediği kitleye ulaşım ulaşılmadığı, kullandığı üslup ve öğrenen organizasyon ile ilgili kavramların yorumlayıcı bir yaklaşımla ele alınmasıdır. Ayrıca bu kitabı henüz okumamış olan ancak okumayı düşünen kişilere bir yol gösterici olmasıdır. Kitap, yönetim yaklaşımları ve teorileri bağlamında incelenmiştir. Bu bağlamda yönetim yaklaşımları ve teorilerinin nasıl bir değişim sürecinden geçtiğinin de okuyuculara aktarılması hedeflenmiştir.

KİTAP BÖLÜMLERİNİN İNCELENMESİ

473 sayfadan oluşan bu kitap 5 ana bölüm ve 18 alt başlıktan oluşmaktadır. Ayrıca kitabın sonunda Ek 1, Ek 2 ve Ek 3 olmak üzere ekler kısmı yer almaktadır. Kitap, beş disiplinden oluşan bir yapıyı anlatmaktadır. İlk iki bölümde öğrenen organizasyonun bütünleştirici disiplini olan Sistem Düşüncesi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde kalan dört disiplin (Kişisel Uсталık, Zihinsel Modeller, Paylaşılan Vizyon ve Takım Halinde Öğrenme) açıklanmıştır. Dördüncü bölümde öğrenen organizasyon uygulama örneklerine yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise her şeyin bir bütün olduğuna dair düşünce bir astronotun deneyimi aracılığıyla aktarılmıştır. Ek 1 kısmında “Öğrenme Disiplinleri”; uygulamalar, ilkeler ve esaslar düzeyinde tanımlanmıştır. Ek 2 kısmında “Sistem İlk Örnekleri” olarak isimlendirilen bölüm yer almaktadır. Bu bölümde örgütsel öğrenme süresince karşılaşılabilecek sorunlara yer verilmiştir. Ek 3 kısmında ise C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Adam Kahane^b tarafından kolektif öğrenme süreçlerini tasarlama ve yönlendirme yolu olarak adlandırılan “U Süreci” yer almaktadır.

Birinci Bölüm: Eylemlerimiz Gerçekliğimizi Nasıl Yaratır...Ve Bu Gerçekliği Nasıl Değiştirebiliriz?

Kitabın ilk bölümünde öncelikle yazarın öğrenen organizasyonları anlamak için kullandığı beş disiplinden kısaca bahsedilmiş ancak genel olarak sistem düşüncesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Genel Sistemler Teorisi 1950’lerde Ludwig von Bertalanffy tarafından önerilmiş ve bütün disiplinlerde ele alınacak olguların açıklanmasında kullanılabileceği belirtilmiştir. Hiyerarşik yapı içerisindeki olguların birbirleriyle bağlantılı alt sistemlerden oluştuğu, “toplumların gruplardan, grupların bireylerden, bireylerin organlardan ve organların hücrelerden, hücrelerin ise moleküllerden” oluştuğu vurgulanmıştır (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016, s. 206). Yazar bu bölümde sistem düşüncesinin temel prensibinin “bütünü görmek” olduğu üzerinde durmuştur. Yazarın öğrenen organizasyon yaratma

¹ Detaylı bilgi için bkz. Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J. ve Flowers, B. S. (2005). Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society. New York: Doubleday; Kahane, A. (2005). Solving Tough Problems. San Francisco:Berrett-Koehler ve Scharmer, C. O. (2006). Theory U. Cambridge, Mass: SoL.

sürecinde dikkatle üzerinde durduğu “zihniyet değişikliği” gereksinimi ve Koçel’in (2018, s. 277) “tek başına yeni bir disiplin olmaktan ziyade belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde bir düşünce tarzı, bakış açısı, bir metot ve bir yaklaşım” olarak kabul ettiği sistem yaklaşımı; sistem düşüncesi ve öğrenen organizasyon birleşimindeki uyumu göstermektedir.

Kitabın bu bölümünde özellikle kapalı sistem anlayışının hâkim olduğu Klasik Yönetim Kuramlarına yerleşmiş olan ve Fayol’un 14 yönetim ilkesi^c içerisinde bulunan hiyerarşinin (Fayol, 1939, s. 27) günümüz örgütlerinde geçerli olmadığı ve yeni örgüt tiplerine gereksinim duyulduğu aktarılmıştır. Ayrıca Taylor^d tarafından ortaya atılan iş basitleştirme ve standardizasyonu gibi kavramların (Rahman, 2012, s. 39) uzmanlaşmayı sağladığı ancak günümüzde sistemin bütününe görmeden, sürekli olarak işin küçük bir kısmını yapan çalışanların kurumun amacını benimsemediğini ve bu çalışanların başka bir iş yapamayacaklarını düşündüklerini bir örnekle açıklamaktadır.

Bu bölümde dünyanın bir bütün ve bu bütünün de karmaşık olduğu belirtilmektedir. Senge’e göre gittikçe daha fazla bilgi, karşılıklı bağımlılık ve değişim ile daha da karmaşık hale gelen dünyada organizasyonların çoğu geleneksel iş yapış şekillerini değiştirmedikleri ve bütüncül bir bakış açısıyla olaylara yaklaşmadıkları için başarısız olmaktadır.

İnsanların aynı sistem içerisinde yer almaları sonucunda aynı sonuçları üretmeye yatkın olduklarını yani yapının davranışı etkilediğini dile getiren Senge, insanların sistemin bir parçası olduğunu ve aslında yapıları değiştirecek güce sahip olduğumuzu belirtmektedir. Öğrenen organizasyonları kurarken önemli olan nasıl düşündüğümüz ve nasıl iletişim kurduğumuzdur. W. Edwards Deming’in de dediği gibi “kişisel dönüşüm” olmadan hiçbir şey gerçekleşemez. Bu dönüşümün olmasını sağlayacak olan yapı ise öğrenme topluluklarıdır (Kofman & Senge, 1993, s. 5). Senge, bugün yönetim biliminde önemli bir kavram olan örgütsel bağlılık olmadan bu dönüşümün sağlanmasının mümkün olmadığını dile getirmektedir. Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların daha üretken olduğu, çalıştıkları kurumun amaçlarına inandığı ve onları takip ettiği, uyum içerisinde çalıştığı ve sorumluluk duygusunun üst düzeyde olduğu bilinmektedir (Bayram, 2005, s. 126). Örgütsel bağlılık kavramı klasik yaklaşımdan çağdaş yaklaşımlara uzanan süreçte insana verilen önemin değişiminin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

İkinci Bölüm: Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyonun Temel Taşı

İkinci bölümde yazar beşinci disiplinin yasalarını ele almaktadır. Sistem yaklaşımında parçaların veya süreçlerin ayrı ayrı ele alınamayacağını ayrıca aralarındaki etkileşimin de değerlendirilmesi gerektiğini (Saruhan & Yıldız, 2017, s. 170) çeşitli örneklerle açıklamaktadır. İşletmeye bir bütün olarak bakma fikri aslında klasik yönetim eorisyenlerinden olan Harrington Emerson’a kadar uzanmaktadır. Emerson’ın verimlilik için belirlediği 12 ilke^e arasında bulunan amaçların belirlenmesi, verimlilik uygulamaları ve

^c Detaylı bilgi için bkz. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman.

^d Detaylı bilgi için bkz. Taylor, F.W. (1917). The Principle of Scientific Management. Harper & Brothers.

^e Detaylı bilgi için bkz. Emerson, H. (1912). The Twelve Principles of Efficiency. New York: The Engineering Magazine.

Fayol'un 14 ilkesi arasında bulunan iş bölümü ve takım ruhu öğrenen organizasyonlar için önemli olan departmanlar arası etkileşime geçerek koordineli çalışma ve organizasyon amaçlarının çalışanlara açıklanması ve benimsenmesi açısından bir temel oluşturmaktadır. Ayrıca yine klasik yönetim teorisyenlerinden olan Luther Gulick^f de iş bölümünün örgütün en önemli unsuru olduğunu bundan uzun yıllar önce vurgulamıştır (Demirel Duyar, 2018, s. 79). Aynı doğrultuda neo-klasik yönetim teorisyenlerinden olan Chester Barnard, Fayol'un benimsediği ilkeleri araştırarak iş bölümü ilkesi üzerine yoğunlaşmış ve kişisel olmayan bir amaç edinmenin grup üyeleriyle etkileşim içerisinde olarak iş birliği gereksiniminin önemini vurgulamıştır (Saruhan & Yıldız, 2017, s. 145). Barnard'ın prensibine göre sürdürülebilir bir beraberlik için bir organizasyon içerisindeki çalışanların birlikte iş yapma gönüllülüğünün olması gerekir (Aktoluğ, 2017, s. 47). Senge tarafından da belirtildiği gibi sistem perspektifinden bakıldığında insan geri bildirim sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Geri bildirim ise sistem düşüncesinde herhangi bir karşılıklı etki akışı anlamına gelir. Her etki aynı zamanda hem sebep hem sonuç olabilir. Burada anlatılmak istenen karşılıklı etkileşimin var olmasıdır.

Senge, "Pygmalion etkisi" veya "kendini doğrulayan kehanet"^g olarak bilinen bir olgudan bahsetmiştir. Bu olgu aslında neo-klasik yönetim teorisyenlerinden olan Douglas McGregor'ın 1960 yılında yayınladığı kitapta^h Teori X ve Teori Y olarak geliştirdiği, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki görüşlerinin çalışan davranışlarını etkilediği varsayımıyla tutarlılık göstermektedir.

Senge, sistem performansını iyileştirmenin bir yolunun sistem gecikmelerinin asgariye indirilmesi olduğunu belirtmektedir. Amerikalıların depolardaki stok miktarını denetlemeye ağırlık verdiğini Japonların ise gecikmeleri azaltmaya önem vererek daha başarılı olduğunu bunun ise sadece teknik değil kültürel bir değişim olan yalın üretimin temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Edward Deming, Joseph Juran gibi birçok araştırmacı 1950-1960 yıllarında kalite kavramının işletmeler için önemli bir kavram hâline gelmesini sağlamıştır (Koçel, 2018, s.388). Aslında kalitenin sürekli geliştirilmesinin öncelikli olması gerektiğini dile getirenler arasında klasik yönetim teorisyenlerinden olan Lillian ve Frank Gilbreth bulunmaktadır (Mousa & Lemak, 2009). Kalite kavramıyla birlikte "yalın üretim", "yalın yönetim", "kalite çemberleri", "tam zamanında üretim (JIT)" gibi kavramlar yönetim literatürüne girmiştir. Ürün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi, mesleğe yönelik sürekli eğitimler, etkili iletişim, departmanlar ve yöneticiler arasındaki engellerin ortadan kalkması ve üst yönetimin sürekli gelişen kalite ve üretkenlik konusundaki kararlığının açıkça tanımlanması gibi prensiplere sahip olan Toplam Kalite Yönetimi'nin (Kanji, 1990, s. 4) bir unsuru olan yalın üretim, sürekli iyileştirme yoluyla gereksiz işleri tespit ederek ortadan kaldırmak ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda mükemmelleşmeye odaklı sistematik bir yaklaşımdır (Kilpatrick, 2003, s. 1).

^f Detaylı bilgi için bkz. Gulick, L. ve Urwick, L. (Ed.). (1937). Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration of Columbia University.

^g Detaylı bilgi için bkz. Merton, R. K. (Ed.) (1968). Social Theory and Social Structure. New York: Free Press.

^h Detaylı bilgi için bkz. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill.

Üçüncü Bölüm: Çekirdek Disiplinler: Öğrenen Organizasyonun Kurulması

Yazar bu bölümde öğrenen organizasyonun kurulması için gereken dört disiplini ele almıştır. Bunlar; kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Kişisel ustalık kısmında bireysel öğrenmenin organizasyonel öğrenmeye yol açtığını belirtmiştir. Klasik Yönetim Yaklaşımına hâkim olan planlama, organizasyon ve kontrol dogmasından vazgeçilmesi gerektiği, hiyerarşik organizasyonların Abraham Maslow'unⁱ "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nde de yer alan özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması amacına uygun olmadığı aktarılmıştır. Yüksek kişisel ustalık disiplinine sahip olan bireylerin sistem düşüncesi aracılığıyla akıl ve sezgiyi birleştirdiğini belirten yazar bir organizasyondaki liderin kişisel ustalığı teşvik etmesinin önemini vurgulamıştır. Zihinsel modeller kısmında ise zihinsel modellerin davranışlarımızı etkilediği, bu modellerin algılarımızı etkileme biçiminin yönetim biliminde etkili olduğu Japonların yönetim mantığı örneğiyle açıklanmıştır. İkinci bölümde bahsedilen "Tam Zamanında Üretim (JIT)" anlayışının sıfır stok (Zerenler & İraz, 2006, s. 763) ilkesinin önemi bir örnekle detaylandırılmıştır. Yazara göre geleneksel otoriter organizasyonlarda vazgeçilmez unsurlar yöneten, örgütleyen ve denetleyen iken öğrenen organizasyonlarda vizyon, değerler ve zihinsel modeller öne çıkmaktadır. Paylaşılan vizyon ve amaç birliğinin önemi neo-klasik yönetim teorisyenlerinden Abraham Maslow'un başarılı ekipleri incelemesi neticesinde ulaştığı sonuçlar açısından ele alınmış ve sistem düşüncesiyle entegre bir şekilde uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Takım halinde öğrenme disiplini ise "bir grup insanın bir bütün olarak işlev kazanması" olarak yine sistem düşüncesi mantığıyla açıklanmıştır. Sürekli öğrenme deneyimi yaşayan takımlarda çatışmanın varlığının gerekli olduğu, bu çatışmanın üretkenlikle ilişkilendirildiği vurgulanmıştır. Modern Yönetim açısından baktığımız zaman Senge'in düşüncesine katılmak mümkündür. Bir organizasyon içerisinde var olan çatışmayı yönetmek ve yönlendirmek de yöneticilerin işidir (Koçel, 2018, s. 661).

Dördüncü Bölüm: Uygulamadan Yansımalar

Bu bölüm yazarın öğrenen organizasyon uygulamaları konusunda başarılı olarak gördüğü kişilerle yaptığı görüşmelerin bir derlemesi olarak sunulmuştur. Kitapta yer alan düşüncelerin ve uygulama fikirlerinin nasıl hayata geçirildiği ve organizasyonların gelişimine nasıl katkı sağladığının anlaşılması açısından önemlidir.

Yazar, öğrenme odaklı bir iş ortamının yaratılmasında kişinin düşüncelerini açıkça dile getirebilmesi olarak ifade edilen "katılımcı açıklık" kavramının günümüz koşullarında yeterli olmadığına dikkat çekmektedir. "Düşünümsel açıklık" olarak adlandırılan önyargılardan kurtulup düşüncelerimizin bize engel olduğu noktaların farkına vararak düşünce ve eylemlerin sorunlara ne derece katkıda bulunduğunu fark etmeyi sağlayacak yeni bir anlayışın varlığından söz etmiştir.

Neo-klasik yönetim yaklaşımı ile birlikte bir işletme için insan unsurunun değeri anlaşılmaya başlanmıştır. Yazar, günümüzde işletmelerin çalışanlarına eğitim programları aracılığıyla yatırım yapmaya başladığını ancak kişilerin gelişiminin sağlanması için bunun çok ötesine geçilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. İşletmelerin kâr odaklılığı bir amaç

ⁱ Detaylı bilgi için bkz. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

haline getirmemesi gerektiğini ve organizasyonel amaçlarla çalışan amaçlarının bir uyum içerisinde olması gerektiğini belirtmiştir. Aksi takdirde bağlılık ve adanmışlık duygusu eksik kalacak ve sürdürülebilirlik sağlanamayacaktır.

Sistem yaklaşımı çerçevesinde düşünüldüğünde yazara göre organizasyonları yaşayan sistemlerden ziyade bir makine gibi görmek ve Klasik Yönetim Yaklaşımlarındaki gibi denetimin tek bir noktada toplanması büyük bir yanlıdır. Değişimin sadece tepe yönetim ile ilgili olmadığı, değişimin her noktada mümkün olduğu bilincinde olan bir takım kurmanın önemi vurgulanmıştır. Bu noktada da gerçek bir lidere duyulan ihtiyaç aktarılmıştır. Liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda başkalarının düşüncelerini ve hareketlerini etkileyerek onları yönlendirme süreci olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2018, s. 586). Öğrenen organizasyonlarda ise lider, değişimin gerçekleşmesi ve yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için bir gereksinimdir. Yeni liderlik anlayışında liderler birer tasarımcı, temsilci ve öğretmen olarak ele alınmaktadır.

Beşinci Bölüm: Koda

Sistem düşüncesi sadece parçaları bir araya getirerek bütünü oluşturmak değil dünyayı bir bütün olarak düşünmekle başlamıştır (Kofman & Senge, 1993, s. 13). Beşinci bölümde de sistem düşüncesinin temel prensibi olan bütünlük kavramı bir astronotun deneyimiyle okuyuculara aktarılmış ve sistem düşüncesinin tam olarak keşfedildiği zaman yeni öngörülere ve değişikliklere sebep olacağı belirtilmiştir.

SONUÇ

Sistem Yaklaşımı hâkimiyetinde şekillenen bu kitabın klasik yönetim düşüncesinden modern yönetim düşüncesine kadar birçok teoriyi alt yapısında barındırdığı gözlenmiştir. Ayrıca kitapta çağdaş yönetim uygulamalarına da yer verilmiştir. Kitapta ele alınan teorik kavramlardan bazıları ilk bakışta okuyucuya karmaşık gelse de bunların dipnotlarda ayrıntılı olarak açıklanmış olması, her kavramın birden fazla örnek ve yaşanmış hikâyeye desteklenmiş olması okuyucunun kavramları anlamasına yardımcı olmaktadır. Örneklendirilen olayların bir kısmının kitabın genelinde devam arz etmesi bütünlük oluşturarak kitabın güçlü yönlerinden birini oluştursa da kitabın bir kerede okunması mümkün olmadığından örnekleri hatırlamak için önceki sayfalara dönme gereksinimi kitabın zayıf bir yönüne işaret etmektedir. Ayrıca kitabın geneli değerlendirildiğinde dikkat çeken en önemli zayıf yönlerden biri, yazarın öğrenen organizasyon yapısını oluşturmak için ele aldığı beş disiplinin ne olduğunu anlama güçlüğüdür. Okuyucu, bu beş disiplini anlamak için kitabı derinlemesine incelemeli ve hangi disiplinin neleri içerdiğini keşfetmelidir. Kitabın dilinin okuyucuların anlayabileceği şekilde olması kitabın güçlü yönlerinden biriyken kavramların sıralanışı açısından belirli bir düzen bulunmaması kitabın zayıf yönlerindedir. Kavram hakkında bilgisi olmayan kişilerin kitabı okurken zorlanabileceği düşünülmektedir. Kitapta yer alan bilgilerin içselleştirilmesi açısından kitabın özverili bir şekilde incelenerek ve notlar alınarak okunmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bir kavramın literatürde yer edinmesi için oldukça uzun bir zaman gerekmektedir. Bu kavramların yaratacağı etki, alana sağladığı katkı, uygulamada nasıl kullanılabileceği her zaman açıkça anlaşılabilir. Aslında öğrenen organizasyon kavramının da yönetim literatürüne girmesi kitabın yayınlandığı tarihten çok öncelere dayanmaktadır. Ancak yazar kavramın bilinirliğini öylesine arttırmış ve alana öyle önemli katkılar yapmıştır ki öğrenen

organizasyon kavramı ile bütünleşmiştir. Yazarın kitabı yazarken uzun bir araştırma süreci geçirdiği, birçok farklı disiplinden yararlandığı, çeşitli akademisyenler ve iş dünyasından önemli kişilerle bilgi alışverişi yaptığı açıkça görülmektedir. Sistem düşüncesi ve öğrenen organizasyon konusunda çalışma yapacak olan kişilerin yanı sıra bir organizasyonun parçası olan her bireyin bu kitaba başvurmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aktoluğ, A. K. (2017). Chester Irving Barnard. Ö. Livvarçin & D. Kurt (Ed.). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori* içinde (ss. 45-49). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

Demirel Duyar, D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1(2), 75-92.

Fayol, H. (1939). *Sınai ve umumi işlerde idare*. (A. Çalikoğlu, çev.). İstanbul: Hilmi Kitabevi.

Kanji, G. K. (1990). Total quality management: The second industrial revolution. *Total Quality Management*, 1(1), 3-12.

Keskin, H., Akgün, A. E. & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel.

Kilpatrick, J. (2003). *Lean principles*. <http://www.mep.org/textfiles/LeanPrinciples.pdf> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 20.11.2019).

Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kofman, F. & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-13.

Mousa, F. & Lemak, D. J. (2009). The Gilbreths' quality system stands the test of time. *Journal of Management History*, 15(2), 198-215.

Rahman, H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's contribution to management thought: An overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), 32-41.

Saruhan, Ş. C. & Yıldız, M. L. (2017). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Senge, P. M. (2016). *Beşinci disiplin*. (A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala, çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Zan, Ö. (2017). Peter M. Senge. Ö. Livvarçin & D. Kurt (Ed.). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori* içinde (ss. 329-337). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Zerenler, M. & İraz, R. (2006). Japon yönetim anlayışı ve şirket ağları (keiretsu) analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 757-776.