

bahar 2000

KAOS TEORİSİ VE EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fak., E.B.B.

Yeni dünya beklenmedik sonuçlarla karşı karşıyadır. Böyle bir dünyada, geleceğin haritasının önceden çizilmesi güç olduğu gibi, ileriye yönelik anlamlı bir vizyon yerleştirmek ve verimli bir stratejik plan hazırlamak için elimizde yeterli derecede bilgi olduğunu söyleme de oldukça zordur. Gerçekte, geleceği yorumlayabileceğimiz ve bir ölçüde onu kontrol edebileceğimiz inancı hayaldir. Bu da, potansiyel olarak korkulara ve gelecekle ilgili güven duygusunun azalmasına yol açar. Bu düşünce, sahip olduğumuz örgütsel sistemin yeni dünyayı saran şartlara uygun olarak analiz edilmesini ve sistemin sürekliliğini devam ettirebilmesi için sistemin dinamik bir araştırma sürecine dayandırılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada içerisinde yaşadığımız dünyanın algılayabildiğimiz yönleri vurgulandıktan sonra kaos teorisi çeşitli yönleriyle ele alınarak; örgütler, eğitim sistemleri ve günümüz yöneticileri açısından yorumlanmaya ve yeni bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bir sistemdeki kaosa ilişkin araştırmalar, o sistemin dinamiği konusunda yine aynı biçimde bir anlayışa sahip olmayı gerektirir. Bu anlayış ise, genellikle sistemin zaman içindeki evrimine ilişkin olarak bilgisayar yardımıyla kusursuz biçimde sonuçlandırılabilen temel denklemleri konusunda bilgi sahibi olmakla elde edilebilir. Sosyal bilimlerde zaman içindeki evrimin temel denklemleri yavaş yavaş değişmekte, başka bir deyişle sistem öğrenmektedir. Bu nedenle böyle sistemlerde kaosun etkileri şimdilik bilimden çok felsefe düzeyinde tartışılabilir konulardan biridir. Yalnız burada şurası unutulmamalıdır ki, birçok konu uzun bir dönem felsefe düzeyinde ele alınırken, zamanla boyut kazanarak bilim alanında yer alabilmektedir.

Düzen Olarak Kaos

Bazılarına göre kaos, düzensizlik ve zeminini bulamamışlık kavramının karşılığıdır. Oysa kaostun dünyasında tesadüf denilen şey rasgele olmadığı gibi, önceden kestirilebilirlik de geleceğin tam anlamıyla bilinmesi değildir. Kaos kavramı dışarıdan bakıldığında karışıklık ve düzensizliği (disorder) ifade etse de, bilim adamları için önceden kestirilmeyen, içerisinde kuralsız ama benzer şekillerin olduğu **düzenli bir düzensizliği**, kısacası amacı olan bir karışıklığı ifade eder (Tetenbaum, 1998:25).

Stilwell (1996)'e göre, kaos teorisindeki kaos yalnızca düzenli olmakla kalmayıp, aynı zamanda düzenin özüdür (essence of order). Örneğin, her insan farklı olsa da birini gördüğümüzde onu farklılığıyla tanırız. Kırım (1998:81), bu durumu örgütün rekabet şansının artırılması, örgüt içerisinde yönetim paradigmalarının yeniden gözden geçirilmesi ve yaratıcılığın gelişmesi amacıyla bir tür "**organize kaos**"a benzetmektedir. Buna sınırlı denge denebileceği gibi, daha düzenli kaos birleşimi anlamında "**Kaordik davranış**" da denebilir. Kaordik davranışın özelliklerinden biri, küçük farklılıkların beklenmedik büyük değişikliklere neden olabilmesidir. Bu durum, başlangıç şartlarına bağlı hassas bağımlılık olarak adlandırılır.

Kaordik sistemlerde, düzen ortaya çıkarak yapı gelişmekte ve yaşam sonsuz bir farklılık içerisinde tanınabilir bir örnek oluşturmaktadır.

Kaos Teorisi

Birçok yorumcu, bu teorinin örgütlerin yakın zamanda ilgisini çekeceğini savunmaktadır. Bu bakış açısı, aynı zamanda yeni gerçeklerin geçmişle dramatik bir şekilde farklı olması iddiasıyla örgütteki her türlü değişikliğe meydan okumak anlamına da gelmektedir.

Bilimsel yönetim anlayışına dayalı, mevcut örgütsel model, ancak düzenlilik, kestirilebilirlik ve etkililikle sürekliliğini koruyabilir. Gelecek kestirilebilir görünüyorsa, örgüt liderleri sabit ve görünen bir geleceği yorumlamak ve bu vizyonu uzun vadeli planlamak için çaba harcayabilirler. Geleceğin kestirilemezliği karşısında yıllardır etkili bir şekilde kullandıkları farklı modelleri yeniden düşünmek, yönetici ve liderler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Postmodern sosyal bilimlerin temelini teşkil ettiği düşünülen “Kaos teorisi” ve ona paralel olan “Karmaşıklık teorisi”; örgütler gibi karmaşık sistemlerdeki ilişkinin doğrusal olmadığını, beklenmedik sonuçlar ortaya koyan ve olayların kestirilemediği seçenekler doğuran bir mekanizmanın olduğunu vurgulamaktadır (Tetenbaum, 1998:22). Kaos teorisinin en doğal uygulama alanı sürekli biçimde başlangıç durumuna yakın bir noktaya geri dönen “sonsuz geri dönüşlü” zamansal evrimleri bulunan sistemlerdir (Ruelle, 1996:84). Kaos teorisi oldukça kritik bir teoridir. Takımlar sürekli hareket halinde iken kaosta yönetimin esasını oluştururlar.

Yeni Yüzyılın Karakteristikleri

Tetenbaum (1998:23), yoğun değişmelerin yaşandığı günümüzde günümüz örgütlerinin şu altı örgüt özelliğiyle mücadele etmek durumunda olduğunu vurgulamaktadır:

Teknoloji: Günümüzü temsil edebileceği düşünülen teknolojik olaylar, bilgisayar teknolojisi, iletişim araçları ve elektronik tüketim kavramlarıyla ifade edilebilir. Yeni teknolojinin ortaya çıkışı etkililiğin, üretkenliğin, üretim hızının ve tüketim gücünün artmasına yol açmıştır.

Globalleşme: Globalleşmenin bir sonucu olarak günümüzde herkes para, mal ve bilginin akışında birbirine bağımlı hale gelmiştir. Bu bağımlılık örgütlerin yapı ve işleyişleri konusunda kendisine özgü bir takım değişiklikleri beraberinde getirmektedir.

Rekabet: Günümüz örgütlerinin rekabet gücünü artırmada en önemli unsurlardan birisinin finansal sermayeden ziyade bilgi sermayesinin olduğu söylenebilir.

Karmaşıklık ve zıtlıklar: Ortaya çıkan zıtlıkların yöneticilere meydan okuduğunu Morgan şu şekilde ifade eder: “Örgüt yönetimi çelişkiyi yönetmeyi de beraberinde getirmektedir. Burada önemli olan öge, bu çelişkiler ve zıtlıkların arasından seçim yapmaktır. Zıtlıklar arasındaki seçim karmaşıklığı çoğu zaman kavram karmaşıklığını da beraberinde getirmektedir. İnsan tabiatında arayıp bulmak ve ümitli olmak yer almaktadır, zıtlıklar düzenli olanı tehdit eder”. Yöneticilerin düzensizin haricinde düzenli olanı seçmeleri daha sık görülen bir durumdur.

Değişim: Günümüz değişimi aralıklı bir değişim olup geometrik bir oranda meydana gelmektedir. Ortaya çıkan dengesizliğin tarihimizde daha önce görülmemiş bir oranda olması yönüyle, böyle bir hızlı değişim sürecinde, örgütlerin yeni talepler karşılama daha etkili olma zorunluluğu vardır.

Hız: Ortaya çıkan değişikliklerin baş döndürücü hızı, örgütleri, örgütlere ilişkin gelişmeleri yakından izlemeye, yüksek adaptasyon gücüne sahip olmaya ve eski paradigmalarını yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır.

Aşağıdaki liste, örgütlerin karşı karşıya kaldığı zıtlıkları ortaya koymaktadır (Tetenbaum, 1998):

▪ Uzun vadeli - <i>Kısa vadeli</i>	▪ Bağımsızlık - <i>Karşılıklı dayanışma</i>
▪ Plan - <i>Deneyim</i>	▪ İnsan - <i>Üretim</i>
▪ Artan gelir - <i>Sınırlı Gelir</i>	▪ Yetkilendirme - <i>Sorumluluk verme</i>
▪ Düşük maliyet - <i>Kalite artışı</i>	▪ İnsan verimliliği - <i>Teknik verimlilik</i>
▪ Merkezileştirme - <i>Ademi merkezîyet</i>	▪ Çatışma - <i>Uyum</i>
▪ Ürün - <i>Süreç</i>	▪ Rekabet - <i>İşbirliği</i>
▪ Yaratıcılık - <i>Etkililik</i>	▪ Durgunluk - <i>Değişim</i>
▪ Kendi kendine yetme - <i>Çeşitlilik</i>	▪ İlerleme - <i>Sabit kalma</i>
▪ Uzmanlık - <i>Genel olan</i>	▪ Kestirilebilirlik - <i>Kestirilemezlik</i>
▪ Bireysel girişimci - <i>Takım oyuncusu</i>	▪ Basitlik - <i>Karmaşıklık</i>
▪ Liderlik - <i>İzlemek</i>	▪ Kasıt - <i>Şans</i>
▪ Yönetme - <i>Liderlik etme</i>	▪ Kurallılık - <i>Kuralsızlık</i>
▪ Sorumluluk alma - <i>Lider olma</i>	▪ Düzen - <i>Düzensizlik</i>

Son yıllarımızı tamamen insanlara kaos dışında düzeni oluşturma ve buna uygun planlama yapmayı öğretmekle, örgütlerimize şimdi hızla değişen bir çevreye cevap veremeyecekleri düzen ve sistemi oluşturmaları gerektiğini empoze etmekle harcadık. Aslında yapılması gereken, gelecekte insanlara ve örgütlere düzen dışında kaosu yaratmayı öğretmeğe harcamak olmalıdır.

Kaosun merkezi, her sistemde ortaya çıkan geribildirim ilmeklerinin ağıdır. Bazı sistemlerde geribildirim ilmekleri doğrusal iken, diğerlerinde doğrusal olmayabilecektir. Örgütler, insanlardan oluştuğu ve bu nedenle karmaşıklığı

yüksek olduğu için doğrusal geribildirim sistemlerine sahip değillerdir. Geribildirim sistemleri ya negatif ve sabit dengeli ya da pozitif olup istikrarsız denge söz konusu olur. Onların sınırlarında bu iki eşzamanlı zıt güç sistemi farklı yönere iterler. Bilim adamları, bu sınırlarda kaosun var olduğunu ve geribildirim pozitif ve negatif arasında gidip geldiğini, ne sabit ne de değişken örnekler doğurduğunu, fakat her ikisinin karışımı bir paradoks oluşturduğunu iddia ederler (Tetenbaum, 1998:24).

Kaos ve Örgütsel Sistemlerdeki Denge

Her bir disiplin, denge kavramını kendine göre açıklar ve örneklerini ortaya koyar. Denge kavramı, sistem, uyum, canlılık, üretkenlik ve olumlu işleyiş kavram ve süreçleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir. Denge, hem statik hem de dinamik özelliklere sahip olup durumdan ziyade süreç ile ifade edilebilir. Örgütü gerek yönetim süreçleri gerekse sistem yaklaşımı açısından ele aldığımızda, süreç ya da sistemin öğelerinin herhangi birindeki dengesizlik, bütün sistemde, kısa veya uzun vadede olumsuz etkileriyle kendini gösterecektir.

Açık sistemlerde denge, karmaşık, kaordik olduğu kadar dinamik bir yapı canlandırmakta ve düzen ile düzensizlik sınırında ortaya çıkmaktadır. Dengenin sürekli olarak düzen ile düzensizlik ortasında ortaya çıkması, örgütün bütün boyutlarıyla devamlı izlenmesi ve gerekli yer ve zamanda gerekli değişikliklerin yapılması ve örgütü **kalite, örgütsel strateji, öğrenen örgüt olma zorunluluğu** ve **performans sistemleri** (Kırım, 1998:75) konusunda sürekli olarak uyanık olmaya iter. Örgütlerde dengeyi kurmak ve devam ettirmek için çok az miktarda enerji ve dikkat yeterli gelmezken, büyük oranda enerji kullanma ve sürekli dikkat etme bir zorunluluk olup tek liderle dengenin korunması da mümkün değildir.

Beklenmedik sonuçlarla karşı karşıya kaldığımız bir dönemi yaşamaktayız. Böyle bir dönemde geleceğin haritası önceden çizilemez. İleriye yönelik anlamlı bir vizyon yerleştirmek ve verimli bir plan hazırlamak için yeterli derecede bilgimiz yok. Gerçekte geleceği yorumlayabileceğimiz ve bir ölçüde onu kontrol edebileceğimiz inancı hayaldir. Bu da potansiyel olarak korkulara ve güvenlik duygusunun azalmasına yol açar. Kaos teorisine göre, bir sistem, dengesinin dışına çıkmaya başladığında "güçlü çekici" tarafından yeni bir yöne doğru çekilmektedir. Güçlü çekici, herhangi bir sistemi bütünüyle yeni bir yöne çeken güçtür. Kaordik sistemlerde ortaya çıkan

düzenin sürekli olabilmesi, sisteme sürekli yeni bilgi ve enerjinin akmasına ve bunun ölçülü şekilde sistem tarafından kullanılabilmesine bağlıdır. Aynı zamanda, bu sistemlerde sistemin ömrü başlangıç şartlarına sıkı sıkıya bağlıdır (Tetenbaum, 1998:25).

Tüm örgütlerin çevre koşullarına uyum sağlamalarını olanaklı kılan düzenleyici mekanizmalara sahip olmaları gerektiğini biliyoruz. Hitchcock'a göre (1996); örgütler gerek çevrelerinin değişmesi, gerekse gelişme sürecinin taşıyacağı değişiklik durumlarında, çevreye dikkat etme, yeni anlayışlar geliştirme ve yöneticilerin yeni duruma adapte olmalarını sağlamak amacıyla geri bildirimden yararlanmaları gerekir. Buradan hareketle, herhangi bir örgütün içinde bulunduğu koşulların kaordik olması halinde bile, o örgütün belli bir andaki durumuna ilişkin oldukça doğru tahminler yürütülebilir. Kaordik bir sistemin önceden belirlenebilir yönlerinin saptanması başlı başına bir sorundur. Kaosun hangi sistemlerde ortaya çıkacağı konusu oldukça önemlidir. Diyelim ki seçtiğiniz herhangi bir sistem için bir zaman içinde değişim kurguladınız. Bu değişimin başlangıç durumuna hassas bağlılığa sahip olduğunu nasıl anlayacaksınız?

Dengeli sistemlerde kaosun ortaya çıkmasının nedenlerinden birisi, bağımsız sistemler arasında etkileşim sağlanması (Ruelle, 1996:79), diğerleri de sistemde istikrarsızlığın yer alması ve sistemin sürekliliğini engelleyecek tehdit unsurlarının olmasıdır (Kırım, 1998:75).

Her ne kadar kaos, yaygın düşünceye göre düzensizlik anlamına gelse de, kaos teorisyenleri kaosu bilimsel olarak üç ayrı durumda tanımlamakla işe başlıyorlar: Birincisi, dengenin geçici olarak bozulduğu ve kısa zamanda istikrar ve dengenin tekrar sağlanabileceği durumu ifade eden "istikrarlı denge". İkincisi, hem düzen hem de düzensizliğin söz konusu olduğu, tahmin edilemeyen pek çok olay ve değişimin yaşanmasıyla beraber, sistemin temel davranış tarzını sezmenin mümkün olduğu "sınırlı istikrarsızlık" ya da "kaos" durumu. Üçüncüsü ise, hiçbir düzen ve genel trendin olmadığı "patlayıcı istikrarsızlık" durumu. Kaos teorisyenleri, örgütsel arenanın istikrarlı denge durumundan ziyade sınırlı istikrarsızlık, yani kaos durumuna daha yakın olduğunu düşünmektedirler. Durumun bu şekilde olduğunu kabul ettiğimizde istikrarlı dengelerin söz konusu olduğu dönemlerdeki yönetim anlayışları çok ciddi olarak değişmek zorundadır. Örgütler daha kaordik yerler olmak ve bu kaos içinde yönetim becerileri geliştirmek durumundadırlar (Kırım, 1998:74).

Kendi Kendini Örgütleyen Varlık Olarak Kaos

Ortaya çıkma ve gelişme kavramları kaos teorisinde oldukça belirleyici kavramlardır. Bu kavramlar gerçekte kaos teorisinin neden bu denli ilgi çektiğini de açıklarlar: ister düzensiz olsun isterse önceden kestirilemeyen, kaosu ortaya çıkan olaylar gizli olarak tanımlanabilir. Kaos kendini yönlendiren etkenlerin zorlamasıyla ortaya çıkmıştır. Eğer bu etkenleri tanımlayabilirsek, kaordik davranışın ortaya çıkışını önceden belirleyebiliriz. Sürekli tansiyon, oyunla çalışmayı dengelemek, rekabetle yarışmayı, kendi kendinden memnun olma ile rezaleti beraber yaşama kaordik durumu ifade edebilecek kavramlardandır. Dengeli örgütlerde kaordik durumun ortaya çıkabilmesi, sistemde istikrarsızlığın yer alması ve sistemin sürekliliğini engelleyecek tehdit unsurlarının olmasına bağlıdır. Örgütlerde kaosu olmadığını ispat etmek mümkün değilken, kaosu varlığını kanıtlamak oldukça kolaydır (Tetenbaum, 1998:25).

Basit olay ve öğeler beklenmedik ve kusursuz davranışların ortaya çıkarılmasında birbirlerini etkileyebilirler şeklinde ifade edilebilecek bu durum kaosu kendi kendini örgütlediğini göstererek kaos teorisinin özünü ortaya koymaktadır. Kendi kendini örgütlemeyi şu şekilde ele alır: "Hayat düzensiz bir yolda düzen araştırır, karmaşıklık üstüne karmaşıklık söz konusudur ve ortaya göze görünen bir şey çıkıncaya dek bu durum sürüp gider". Newton'un ortaya koyduğu yapıya uygun örgüt anlayışının aksine, kaos teorisi karmaşık ve kendi kendine adapte olabilen, yaşayan ve kendi kendini örgütleyen biyolojik bir örgüt modeli ortaya koyar. Ona göre hareket halinde bir grup insanı ele aldığımızda; karmaşık ve beklenmedik durumlarda karşılıklı olarak kendi kendilerine organize olabilirler (Ruelle, 1996:84).

Kaos ve Eğitim Sistemleri

Bir okulun başarılı olabilmesi, eğitim kurumlarının doğrusal değil, karmaşık geribildirim ağlarına sahip olmasına bağlıdır (Gunter,1995). Geribildirim karmaşık davranışları ortaya çıkarabilir ve sebep ve sonuç arasında direkt bir bağlantının görülmemesine neden olabilir. Okul ve okul çevresi kaosu ortaya çıkarabilecek iç ve dış güçlerin konusu olan açık sistemlerdir. Eğer okul yöneticileri bu etkilerle esnek bir şekilde başa çıkamazlarsa, bu etkiler örgütü kontrol edilemez bir kaosa doğru sürükleyebilirler. Bu durum hem program geliştirme, hem de eğitimsel

liderlik açısından kritik önem taşımaktadır (Stilwell,1996). Kaos teorisi eğitim kurumlarına güç durumlardan kurtulmaları konusunda rehberlik eder (Gunter,1995).

Eğitim, dinamik bir sistemdir. Öğrenme ve düşünme doğrusal olmayan süreçlerdir. En basit doğrusal olmayan sistemler, çok zengin dinamik davranışlar içerebilirler. Kaos, eğitim için canlandırıcı bir unsurdur. Eğitim sistemimiz herkesin moda anlayışla öğrenmeye çabaladığı mekanik bir dünya sağlamaktadır. Eğitim sistemi herkesin belirli zamanlarda belirli şeyleri öğrenmeye çalıştığı ve gerek mikro, gerekse makro etkinliklerin doğrusal düzeniyle ilgili görüşlerini geliştirdikleri. bir çağın ihtiyaçları üzerine kurulmuştur.

Doğrusallığa dayanan bu durum bilgi çağında ihtiyacını hissettiğimiz eğitim sistemi olamaz. Newton'un doğrusallığa dayalı araştırma modeli sorgulanmaksızın, olduğu gibi eğitim sistemlerine uyarlanmıştır. Mutlak determinizm artık yerini yapısalcılık, karmaşıklık ve görünüşte kestirilemezliğe bırakmak zorunda kalmıştır. Bu deterministik mekanik modelin gizli kabulü bilgi çağının eğitim sistemini çağrıştırmaktadır. Bu aşamada öğrenmeyi gerçek anlamda çağrıştıracak doğrusal olmayan modelleri kurmamız bir zorunluluktur (Ruelle, 1996:84)

Kaos ve Yaratıcılık

Özden (1999:45)'e göre yaratıcılık; verileri akıllıca düzenlemek, esnek yaklaşımlarla problemi çözmek ve ortaya özgün bir ürün koymak olup "ana yoldan ayrılmak", "deneye açık olmak" ve "kalıplardan kurtulmak" kavramlarıyla açıklanabilir. Torrance, yaratıcılığı "sorunlara, aksaklıklara, bilgi eksikliklerine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olmak, güçlüğünü tanımlamak, güçlüğe çözüm aramak ve kestirimde bulunmak olarak ele alır (Gunter, 1995).

En geniş anlamda yaratıcılık kaosun dışında düzeni gösterir. Yaratıcı düşünce olaylar arasında düzeni belirlemeye ve var olan sistemden hareketle yeni sistem şekilleri yaratmaya çalışır ve kaosun bakış açısına bağlı olduğu düşüncesini kabullenir. Kaos teorisi örgütlerin dinamiklerine yeni bir bakış açısı kazandırmaya çalışmaktadır. Eğitim yöneticileri karışıklık ve çelişkilerin yaratıcılığa oldukça elverişli durum doğurduğunu bilmelidirler (Gunter, 1995). Bir örgütün canlılık ve yaratıcılığını devam ettirebilmesi,

yaşam boyu öğrenme, öğrenen örgüt olma, risk alma, dönüşüm ve gelişme yönündeki çabasıyla orantılıdır.

Gerçek yaratıcılık; coşkunluk konusunda olabildiğince en üstün perspektifi elde etmemiz için bize imkan tanıyıp var olan modeller yahut fikirlerden ziyade yeni tutarlığı oluşturma çabası sonucunda ortaya çıkar.

Kaos ve Stratejik Planlama

Strateji, hedefe ulaşabilmek için mevcut olanakların en iyi şekilde kullanılarak örgütün belirlediği seçeneklerden oluşmaktadır. Çelik (1996:245)'e göre; Richards stratejik yönetimi, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve etkinlikler bütünü olarak tanımlar. Drucker (1993), stratejik yönetim yaklaşımının birbirinden ayrı, ancak birbiriyle yakından ilgili "Örgütümüz nasıldır?, Örgütümüz nasıl olacak? ve Örgütümüz nasıl olmalı?" gibi üç soruya cevap aramaya çalıştığını vurgulamaktadır.

Kısacası stratejik yönetim, gelecek yönelimli ve örgütün uzun vadeli amaçlarıyla ilgili olup, sadece mevcut durumu göstermekle kalmayıp aynı zamanda örgütün geleceğe yönelik bakış açısı ve izlemesi gereken politikayı da göstermektedir.

Tanım ve içeriğinden de anlaşılacağı üzere stratejik planlama, örgütsel kaosu ve etkilerini dikkate almaksızın, örgütün gelecek yıllarda alacağı şekil ve göstereceği değişikliklerin hassasiyetle bilinebilirliği üzerine yapılandırılmıştır. Kırım (1998:76), yapılan bu planların hangi hassasiyetle bilindiğini sorguladıktan sonra, stratejinin planlanmayacağını, örgütlerin yalnızca "stratejik yön" veya "stratejik niyet" oluşturabileceğini vurgulamaktadır.

O halde örgüt, ortaya çıkabilecek kaordik durumu dikkate alarak ve stratejik niyetine dayanarak önce nereye varması gerektiğine karar vermeli ardından verdiği kararın içeriğini süreç içerisinde esnek bir stratejik yapıya dayalı olarak doldurmalıdır.

Kaos ve Öğrenen Örgütler

Öğrenme, bir endişe ve ihtiyaç arasında ortaya çıkar. Eğer örgüt amacına ulaşmak istiyorsa, değişme ihtiyacı hisseder. Öğrenen bir örgütte ihtiyaç duyulan öğrenme dönüşümsel öğrenmedir. Dönüşümsel öğrenmede problemlerin çözüm şekli, nasıl düşünüp, nasıl çözeceğimiz esasına dayanmaktadır (Rait, 1995). Öğrenen örgüt, belirsizliğe ve karmaşıklığa tepki gösterme, değişikliğe katılma ve cevap verme felsefesinin içinde bulunduğu örgüt (Töremen; 1999:35) olarak tanımlanabilir.

Örgütlerin bu yoğun rekabet ortamında öğrenme hızlarının dışsal ortamdaki değişim hızına eşit veya daha büyük olma zorunluluğu, bilginin her yedi yılda iki katına çıkması ve rekabete dayanabilmeleri onları öğrenen örgüt olmaya zorlayan değişim unsurlarından bazılarıdır (Kırım,1998:80). Öğrenen örgüt, hem içsel işleyişini bir başka ifadeyle; süreç, yapı ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenebilen örgüt olarak tanımlanabilir. Öğrenen örgütler bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan en doğru süreçlerin bunlar olup olmadığını kontrol eden örgütlerdir.

Gerçek bir öğrenen örgüt yaratmak ve bunu sürdürmek için, yöneticiler öğrenmeye destek olup, onu sürekli kılacak bir çevre yapılandırmak zorundadırlar. Eğer bir örgütte deney, risk alma, problem çözmenin çeşitli yollarını deneme, mantık kullanma ve analitik modeller hakim ise, örgütsel kültür hataya müsamaha gösterecek ve geleneksel olmayan düşünceleri güçlendirecektir. Eğer yenilikçi düşünceler temel hedef olursa, örgütsel kültür karışıklığa hoşgörü ile bakacak ve herkes kendi yargılarını sorgulayacak ve farklı düşünceler arasındaki tartışmalar sürüp gidecektir. Eğer örgüt beşeri sermayesini kullanmak istiyorsa, örgütsel kültür proje gruplarının şekillenip kendi kendine oluştuğu karmakarışık bir yapıya müsamaha göstermek zorundadır. Örgütteki insanlar, güçlü bir değerler sisteminin kontrolünün konusu olduklarında öğrenemezler, ama düzensizliğin farkında olduklarında öğrenebilirler (Gunter,1995).

Kaos ve Örgütsel Kontrol

Kontrol, yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilir. Buchanan kontrolün, düzen, kestirilebilirlik, güvenebilirlik, baskı, hakimiyet, yönetim gibi anlamları olduğunu belirtmektedir. Kontrolün "işleyişin belli bir plan çerçevesinde işlemesini garanti altına almak" anlamı,

kaynakların verimli, yansız ve teknik olarak kullanılmasına dayalı bir etkinlik olmasını sağlar. Bu görüşe göre kontrol, değişik grupların çabalarını ortak amaca ve başarıya doğru yönlendirir (Lane,1989:116). Bu tanım ve açıklamalar, örgütsel kontrolün kestirilebilirlik ve düzen düşüncesi üzerine yapılandırıldığını göstermektedir. Oysa, bir örgütün sürekli düzen içinde ve geleceğinin birebir kestirilebilir olduğunu iddia etmek tam anlamıyla gerçeğe örtüşmemektedir.

Kaos teorisine göre, bir örgütün kontrolü aşağıdaki etkinlik ve özelliklere dayanmaktadır (Gunter,1995).

1. Gelecek için bir vizyon yaratma,
2. Bu vizyonu dile getirecek bir lider,
3. Vizyonu değişime doğru yönlendirecek bir lider,
4. Uyum ve kültürün örgüte yaygınlaştırılmasıyla vizyonu davranışa dönüştürme,
5. Bu vizyonu uzun vadeli planların belirlenmesi ve kaynak kullanım seçenek ve önceliklerinde kullanma.
6. Bu vizyonu gün be gün kavrayış ve etkinliklerde yaşama,
7. Vizyonu örgüt dışında pazarlama.

Kaoslu Bir Örgüt Kurmak

Örgütsel davranış, sürekli düzenli ya da düzensiz bir çerçevede ortaya çıkabilir. Gelecek kestirilemeyeceğinden şansa bağlı olabilir (Gunter,1995). Kaos teorisinin kabullenilmesini bekleyerek karmakarışıklıkta örgütü yok olmayla başbaşa bırakmak yerine, yeni düzene uyum sağlamak için hazırlık yapmaya başlanması ve kaos kültürünün bir veya birçok boyutunun inşa edilmeye koyulması bir zorunluluktur. Gelişen değişimlere uyum sağlamaya yetenekli olan kaordik örgütler olarak, yeni yüzyılın örgütlerinin yöneticileri için kritik önem taşıyan bu beş boyutlu rol, kaos ve karmaşıklık teorisinin düşünce boyutunu anlayıp kabul eden liderlere çağrıda bulunmaktadır. Tetenbaum, (1998:27)'a göre; bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Bilgi ve iletişimin yaygınlaşması: Bilginin hızı değişimin ön şartlarından en önemlisidir. Kaordik örgüt olmayı arzu eden tüm örgütler, istenen geleceği yaratmak için çalışanların kolektif zekalarına güvenmek zorundadırlar. Bilgi

ve iletişimin yaygınlaşması birbiriyle yakından ilişkilidir. Bireysel gücü zenginleştirmeye dayalı geleneksel bilgi depolanması geri tepmiştir ve yeni düzende kabullenilemez. Kaordik örgütlerde, bilinenin yayılmasıyla bir bilgi kaynağı oluşturularak güç kazanılır. Kolektif zekâ kavramı, iç sınırlarda iletişimin yaygınlaştırılması ve öğrenmenin paylaşılmasını gerektirir.

Yenilik ve yaratıcılık: Bilgi ve iletişimin yanı sıra, hızlı değişim, yenilik ve yaratıcılığı da gerektirir. Bu karakteristikler, içerisinde kural ve kaidelerin vurgulanmadığı, değer ve yargıların sürekli test edildiği bir örgüt kültürünü ve denemeye, risk alma ve hata yapmaya göz yumarak gelişmeye destek olan bir çevreyi gerektirir.

Takım çalışması ve proje yönetimi: Bilgi çoğalmakta, iletişim yaygınlaşmakta, buna paralel olarak yaratıcılık ve yenilik düşüncesinin yayılması sonucunda insanların kolay bir şekilde etkileşimde bulunabilecekleri küçük gruplar tercih nedeni haline gelmektedir. Yeni idealleri ve yaratıcı düşünceleri benimseyen bir grup insan örgütsel öğrenme için yeterli olmayıp, yalnızca diğerleriyle etkileşim için bu grupların oluşması cesaret verici bir unsur olmuştur.

Aslında, hızla değişen bir örgütün hazırlığında örgütlerin, takım halinde yapılan işleri organize etmeyi bırakıp, merkezi olmaktan uzaklaşarak, bu takım ve proje gruplarının şekillendirilmesi ve değişime elverişli hale getirilmesi için çaba göstermeleri bir zorunluluktur. Bu anlamda, grupların sürekli yeniden organize olmaya adapte olmaları gerekir. Bu örgüt, örgütün daha çok bir takım sayfası ve yatay hiyerarşiye sahip görev yönelimli bir örgüttür. İşlerin organize edilmesindeki esneklik, yapıdan daha ziyade fikirlere önem verilmesi ve fikirlerin yaygınlaştırılması konusundaki açık sinyal, çalışanları hayal dünyaları ve yaratıcılıkları konusunda cesaretlendirir ve örgütü kaordik bir örgüt olmaya kapalı hale getirir.

Çeşitlilik: Üretici ve yaratıcı proje gruplarının sırrı çeşitliliktir. Homojen gruplar homojen fikirler üretir. Yaratıcı düşünce konusunda yüksek bir düzey yakalamak, farklı insan grupları oluşturmak için zorunludur. Farklı yaşlarda, farklı deneyimlerde ve farklı birikimlere sahip çalışanlar düşünce konusunda önemli bir potansiyeli sergilerler.

Yeni düşüncelere hoşgörü ile bakmak, yüzyıllardan beri yaşamını devam ettiren örgütlerin önemli bir sermayesi gibidir. Değişim ve yeniliklere açıklık konusunda kapalı olan örgütler, yüzyılın değişiklik dünyasına ayak uyduramaz ve kendi dünyalarını kontrol edemezler. Düzensizliği ortaya

koyan herkesi özendirerek, farklılık ve çeşitlilik doğuracak çatışma için yüksek bir hoşgörü ortamı kazanılabilir. Yöneticiler çalışanların farklı görüşlerini öğrenip onların uygulanması konusunda titizlik göstermelidirler. Kaordik örgütler, çatışma ve çekişmeye uygundur, çünkü, çatışma ve çekişmenin ortaya çıkardığı yüksek tansiyon gerçek yaratıcılığı ve verimli düşünceleri ortaya çıkarır.

Korunması Gereken Değerler: Öğrenme ve yeniliği sağlamak amacıyla olan birey ve küçük gruplar özerkliğe izin vermek zorundadırlar. Fakat özerklik anarşi içerisinde çözümsüzlüğe yol açmamalıdır. Geleneksel özerkliğin temelinde yönetsel kontrol vardı. Kaordik örgütlerde bunun karşılığı özdeğerler ya da prensipler ve amaçlardır. Değerler kontrolsüz koordinasyonu ve kanunsuzluk olmaksızın deneyim ve adaptasyonu gerektirir. Bu değerler sistemli bir amaç duygusunu ortaya koyar, örgüt bu amacın ne olduğunu bilir ve rasgele davranıştan kurtularak dikkat odaklı davranışlara yatırım yapar. Çevrenin kaordik ve karmaşık yapısına ve akıl almaz değişikliğin karmakarışıklığına rağmen, kaordik örgüt yön ve amaç ortaya çıkaran bir değerler ve ideoloji örgütüdür.

Kaoslu Örgütlerde Eğitim Yöneticisinin Rolü

Kaos teorisi bize, eğitim yöneticilerinin tutarlılık ya da tutarsızlık dışında üçüncü bir seçeneğinin olduğunu ve bunun "sınırlı kararsızlık" olduğunu düşündürür (Stacey,1992:21). Yönetici kaosu bir çevrede gemisini yüzdürmeye çabalamaktadır. Kaos teorisi daha iyi bir çevreyi açıklamayı hedefleyerek, yöneticilere örgütün işleyişini daha iyi anlamaları konusunda yardım eder (Stilwell,1996). Kısa vadeli yönetim günübirlik yapı içerisinde düşünüldüğünde düzen ve mantık kazandırır, fakat uzun vadede eğitim yöneticilerinin geleceğin istendik yönde şekillenmesi amacıyla uyum ve durgunluğu baştan çıkarmaları bir zorunluluktur (Gunter,1995). Sosyal örgütlerde kaos ve karmaşıklık teorisinin nasıl şekilleneceği konusunda netlik olmadığı gibi, kaos sınırında yönetim için bu sorumluluklara rehberlik edecek olağanüstü değişik örnekler de yoktur. Buna rağmen yeni yüzyılın yöneticilerinin rolünün 5 temel içeriği Tetenbaum (1998:29-31) tarafından şu şekilde öngörülmüştür:

1. Dönüşümü yönetme: Dönüşüm, "insanların yeni bir duruma yönelmeleri" olarak tanımlanır. Bu süreç, geçmiş durumdan uzaklaşmayla başlayıp, ortaya çıkan durumla uyumlu hale gelme çabasıyla karşı

karşıyadır. Günümüzde yöneticinin rolü, insanlara endüstri toplumundan bilgi toplumuna, Newton'un dünyasından kaos dünyasına geçişte rehberlik ve liderlik etmek gibi değişik bir boyut kazanmıştır. Yeni düzenle çalışanlar nerede olursa olsunlar, kendi kimliklerini kabullendirmişler, problem çözüyor, karar sürecine katılıyor, deniyor, yenilikler üretiyor ve sürekli olarak yeni hüner ve davranışlar kazanıyorlar.

Dönüşüm sadece düşünme, sorgulama ve risk almayı değil, aynı zamanda insanlara belli düşünceleri aşlamayı da zorunlu kılmaktadır. Dönüşümün bu sürükleyiciliği karşısında, yöneticilerin insanlara bu dramatik değişimin nedenlerini anlatmak, ani ve etkili değişimi gerçekleştirmek ve onlarda değişik alternatiflerde önde olabilmenin ihtiyaç olduğu duygusunu uyandırmak zorundadırlar. Bunu yapabilmek için, gerekli davranış ve tutumlar konusunda uzman olmaları, sürekli iletişime açık olmaları ve insanların olumsuz tepkilerini kabullenerek, olumlu çabaları desteklemeleri gerekir.

Çelik (1999:144-149), dönüşümcü liderin, karizma, telkin etme, entelektüel uyarım ve bireysel destek gibi özellikleri ve işgörenlerin vizyonla iletişimi sağlamak, işgörenlerin kendi vizyonuna bağlanmasını güçlendirmek, işgörelere saygı göstermek ve örgütsel özdeşleşmeyi sağlamak gibi davranışlarının olduğunu vurgulamaktadır. Yüksel (1999:130) de, dönüşüm zamanlarında liderin, "işini yeniden tanımlamak, başarıya ulaştıracak bir strateji yaratmak, ikna edici olmak, dürüst davranmak, başkalarına saygı, eyleme geçme gücü" gibi görevlerinin olduğunu ifade etmektedir.

2. Hızla yenilenme becerisi oluşturma: Bu aşamada değişikliğin hız ve karmaşıklığı artar. Önemli değişikliklerin insanları sürüklediği duruma paralel olarak, işgörenlerin akli kullanma düzeyleri ve fiziki dayanıklılık durumları zayıflar. Örgütün yeniden yapılanması durumunda farklı alternatifler ve programlı girişimlere rağmen örgüt bozguna uğradığında, işgörenlerin çoğu donatımlarının yetersizliğini hissederler. Kendilerini kontrol dışında hissederek Toffler'in "gelecek şok" dediği duruma maruz kalırlar ve hayal kırıklığına uğralar. İnsanlar değişiklik için hazırlık yapıp atılımda bulununca, kendilerini daha fazla kontrolde hissetmelerine neden olabilir. Kaos teorisi, bize bu ve benzeri değişikliklerle başa çıkmanın adaptasyon kabiliyetine bağlı olduğunu ve bu durumda yöneticiler için önemli rolün adaptasyon kabiliyetlerini artırmak için insanlara yardım etmek olduğunu vurgular. Bu da aynı zamanda değişikliğin karmaşıklığının getirdiği şiddeti göğüsleme kapasitesiyle ilgilidir.

Yöneticiler, insanlara ümitlerini gerçekleştirmede yardımcı olmak suretiyle hızlı yenilenme kabiliyeti kazandırmak, çalışanlara yeni gerçekleri anlamalarında yardımcı olmak, kaos ve hızlı değişimin yapısını anlatmak, düzensizlik içerisinde düzen prensibiyle durgunluk ve önceden kestirilemezliğin eksikliğini vurgulamak durumundadırlar.

3. Sistemi değişebilir kılma: Dengesini mümkün olduğunca kapalı işleten başarılı örgütler görülmüştür; fakat kendine değişmezliği yerleştirmiş bir model, yöneticileri taklit ve tekrar stratejileri konusunda sınırlamaya zorlar. Böylece, karmaşık ve rekabetin yaygın olduğu bir dünyada bunun fonksiyonel olduğu söylenemez. Bu durumdaki örgütler yenilenme kabiliyetleri doğrultusunda yaşar ve ölürler. Bundan hareketle yöneticilerin bazı değişikliklere hız vererek diğerlerini durdurup ve bir kaos durumu ya da değişebilir sınırlı bir durum araştırarak yaratıcılığı sağlayıp destekleyen ve besleyen bir çevre yaratma rolünü yerine getirmeleri bir zorunluluktur.

Sistemi değişebilir kılmanın iki önemli yolu olduğu söylenebilir:

- Örgütü gerilim durumunda durdurma. Tansiyon, yaratıcılık için zorunlu bir unsurdur, fakat yöneticiler için buradaki kritik nokta, insanların stresi aşabilirliğini dikkate almaksızın örgütün dinamizmini azaltacak düzeyde tansiyon düzeyini ayarlamaktır.
- Düşünce ve yargılarımızın kasten doğru olmadığını düşünmek, düşünme biçimlerimize meydan okumak, mantıki modellerimizde kusurlar araştırmak, bulmak ve sürekli deneyerek alternatifler ortaya koymaktır.

4. Düzeni ve düzensizliği, bugünü ve geleceği yönetme: Kaos teorisi prensibinin organize olmasının sonuçlarından birisi de yöneticilerin rollerinin sınırlanmış olması, değişim ve düzen arasındaki dengeyi ortaya koymadaki kritik rolü üstlenmeleridir. Onlar, örgütün toplam düzensizlik durumuna gelmesini önlemek için, rekabetçi yapı kazanması ve yenilenmeye angaje olmasını araştırmakla sorumludurlar. Düzen ve düzensizlik, sadelik ve karmaşıklık, kestirebilirlik ve kestiremezlik, kararlılık ve kararsızlıktan ibaret olan paradoks takımı yöneticilerin bir çoğunda üst düzeyde çeviklik çağırır. Eski düzende yöneticiler bu dizilerden sadece birinin sonucuna razı olurlarken, bugün daha fazla sonuç elde etmeye çalışmaktadırlar.

5. Öğrenen örgüt kurma ve sürekliliğini sağlama: Öğrenme, bilgi çağının en önemli ve yeni sistemin kendini geliştirmesi açısından merkezi öneme sahip unsurların biridir. Kaordik örgütlerde yöneticilerin en önemli rolü, sürekli

öğrenmede herkesin yenileneceği araçları geliştirmek olacaktır. Günlük problemler ve çalışanların karşılaştığı fırsat ve imkanlar düşünüldüğünde, öğrenme için sürekli bir potansiyel var olup bu açıdan zorluk yaşanmayacağı düşünülebilir. Öğrenme örgütsel sürecin merkezinde değil de kazara oluşan bir etkinlik ürünü ise, örgüte entegre olabilmesi için oldukça fazla destek vermek bir zorunluluk olacaktır.

Gelecekteki değişimin bu kritik unsurları, dengesizliğe müsamaha ile karşılayarak kararlılık ya da kestirilebilirliği araştırmaktadır. Bu karmakarışıklık ve kavram karmaşıklığı, kendini örgütleme ve değişim sürecinin birer parçası olup örgütsel kontrole yönelmeye teşebbüs etmektense, kaynak teminine destek olmak ve özgün bir kültür oluşturmaya yönelik olarak düşünülmelidir.

Sonuç

Yeni yüzyılın karakteristik özellikleri arasında, teknoloji, globalleşme, rekabet, değişim, hız, karmaşıklık ve zıtlıkların olduğu söylenebilir. Örgütler, son birkaç yılı tamamen insanlara kaos dışında düzeni oluşturma ve buna uygun planlama yapmayı öğretmekle, örgütlerimize şimdi hızla değişen bir çevreye cevap veremeyecekleri düzen ve sistemi oluşturmaları gerektiğini empoze etmekle harcamışlardır. Geleceğin bütün yönleriyle kestirilemezliği düşünüldüğünde, aslında yapılması gereken gelecekte insanlara ve örgütlere düzen dışında kaosu yaratmayı öğretmek olmalıdır.

Eğitim dinamik bir sistem, öğrenme ve düşünme de zengin dinamik davranışlar içerebilen doğrusal olmayan süreçlerdir. Başarılı eğitim sistemleri tutarlılık ve tutarsızlık arasında dengeden uzaktadır. Bu aşamada öğrenmeyi gerçek anlamda çağrıştıracak doğrusal olmayan modelleri kurmamız bir zorunluluktur

Kaos sınırında yöneticilerin, dönüşümü yönetmek, hızla yenilenme becerisi oluşturmak, sistemi değişebilir kılmak, düzeni ve düzensizliği, bugünü ve geleceği yönetmek, öğrenen örgüt kurmak ve sürekliliği sağlamak gibi sorumluluklarının olduğu söylenebilir. Gelişen değişimlere angaje olmaya yetenekli olan kaoslu örgütlerin yöneticileri için, bilgi ve iletişimin yaygınlaşması, yenilik ve yaratıcılık, takım çalışması ve proje yönetimi, çeşitlilik ve korunması gereken değerler kritik önem taşımaktadır.

Günümüz örgütlerinin değişim, dönüşüm ve gelişim çabalarına katkı yollarından birisi de, mevcut yapılanmalarına düzen, kural, kestirebilirlik ve kararlılık; gelecekteki değişikliklere de düzensizlik, kuralsızlık, kestirilemezlik ve kararsızlık uygulamak olabilir.

KAYNAKÇA

- Çelik, V. Eğitim Örgütleri İçin Stratejik Yönetim Yaklaşımı, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:8 Sayı:2 s:243-251 Elazığ,1996.
- Çelik, V. **Eğitimsel Liderlik**. Pegem Yay. Ankara. 1999.
- Drucker, P. **Gelecek İçin Yönetim. 1990'lar ve Sonrası** (Çev:Fikret Üçcan) İş Bank Yay. 1993.
- Gunter,H. Chaos and management developement in educational institution. www.mcb.co.uk/services/articles/document/jea/gunter.htm.
- Hitchcock, D. Learning from Chaos(management training). **The journal for Quality and Participation**, USA. 1996. <http://www.bary.edu/adsoe/chaos.html>.
- Kırım, A. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. Sistem Yay. Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul. 1998.
- Lane, C. **Management And Labour İn Europe**. Edward Elgar Pub. Ltd. England-Hunts. 1989.
- Özden. Y. **Eğitimde Yeni Değerler**. Pegem Yay. 2. Baskı. Ankara. 1999.
- Rait, E. Organizational Learning in Schools, **Images of Schools**. New York,1995.
- Ruelle, D. **Raslantı ve Kaos**. (Çev:Deniz Yurtören) Tübitak Yay. 9. Baskı. Ankara.1996.
- Stacey,R.D. **Managing Chaos**. Kogan Page,London, 1992.
- Stilwell, Google's cache of www.fau.edu/divdept/found/EDG6255/chaos.htm. 1996.
- Tetenbaum, T. J. Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. **Organizational Dynamics**. Spring. 1998.
- Töremen, F. **Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri**. Fırat Üniversitesi Sosyal Bil. Enst. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)Elazığ, 1999.