



## Beşinci Disiplin - Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması, Peter M. Senge, Yapı Kredi Yayınları (2022), 475 Sayfa\*

Merve ÇELİK\*

*İstanbul Ticaret Üniversitesi*

### Giriş

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen bir iş ortamı vardır. Buna bağlı olarak, dünyanın dört bir yanında yeni yönetim tarzları, ürünler ve üretim süreçleri ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin bu ortamda hayatlarını devam ettirebilmeleri için öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri gerekir. Ancak, bu şekilde değişen çevre koşullarına yenilikçi tepkiler verebileceklerdir. Öğrenen organizasyonlar; yalnızca değişime ayak uyduran değil, aynı zamanda verdikleri yenilikçi tepkiler ile değişime neden olan organizasyonlardır. Peter M. Senge bu değişimin gerçekleştirilebilmesi için “Beşinci Disiplin” adlı eserini yazarak, organizasyonların yönetim sistemlerini baştan yaratmayı amaçlayan “öğrenen organizasyonlar” kavramına önem kazandırmaktadır.

“Ağaçlar yüzünden ormanı görememek metaforu bugün hepimizce malum. Ne yazık ki çoğumuz birkaç adım geriye gittiğinde yalnızca ağaçları görüyor. İçlerinden beğendiğimiz bir tanesini seçip bütün ilgimizi ve değişim çabalarımızı onun üstünde yoğunlaştırıyoruz (Senge, 2020: 155)”. Bu metaforun organizasyonlar için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. İçerisinde barındırdığı insan gücünün bireysel öğrenme yeteneği organizasyonlar için önem taşır. Çünkü organizasyonlar sahip oldukları insan gücünün birer yansımasıdır. Ancak, yalnızca bireysel öğrenme veya fonksiyonel öğrenme ile büyük çaplı bir değer yaratılamaz. Bu değer yaratılabilmesi için öğrenmenin organizasyonun bütününe entegre edilmesi ve sürekli olması gerekmektedir. Senge, Beşinci Disiplin adlı eserinin büyük bir kısmında öğrenen organizasyonların ancak bu düşünce çerçevesinde anlaşılacağına üzerinde durmaktadır.

Yönetim bilimine farklı bir açıdan bakması ve günümüzde yeni baskılar ile yayımlanarak popülerliğini koruması eseri incelenmeye değer kılmaktadır. Eser, ilk olarak

\* Senge, P. M. (2020). Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması, (İldeniz A, Doğukan A., çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Doktora Programında Prof. Dr. Esin Can tarafından verilen ‘Yönetim Alanında Yönlendirilmiş Okumalar’ dersi kapsamında hazırlanmıştır.

\*\* Arş. Gör., İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi, mcelik@ticaret.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1737-2559>

yöneticilere hitap etmek amacıyla yazılmıştır. Ancak, zaman içerisinde işletme ve psikoloji bilimiyle ilgilenenler önde olmak üzere her kesimden insana hitap etmeyi başarmıştır. Eseri dil ve üslup bakımından sade ve akıcı olarak değerlendirmek mümkündür. Bilimsel kavramlar ise dipnotlar ile açıklanmaktadır. Yazar eseri betimsel<sup>1</sup> bir yaklaşımla ortaya koymaktadır.

İncelenmekte olan eser, 473 sayfa olup, toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Her ana bölüm içerisinde alt bölümler bulunmaktadır. Eser bütünü itibarıyla 18 alt bölümden oluşmaktadır. Eserin ilk bölümünde, öğrenen organizasyonların anlaşılabilmesi için ortaya koyulan beş disiplin özetlenmektedir. Ardından, bu beş disiplin içerisinde en mühimi olarak kabul edilen sistem düşüncesi ele alınmaktadır. Organizasyonların karmaşık ve belirsiz sistemler içerisinde yer alan birer aktörler olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, büyük bir sistemin parçası olan organizasyonlar için geleneksel düşünüş tarzlarının ve iş yapma usullerinin artık geçerli olmadığına değinilmektedir.

İkinci bölümde de sistem düşüncesi üzerinde durulmaktadır. Sistem düşüncesinin organizasyonların içerisinde buldukları karmaşık durumları ve bu durumlara neden olan “yapıları” anlamamızı sağlayabileceği savunulmaktadır. Bu anlayışın sağlanabilmesi için ise sistemi oluşturan parçalara bir bütün olarak bakılması gerektiği işaret edilmektedir.

Üçüncü bölümde, sistem düşüncesi haricindeki diğer dört disiplinden bahsedilmektedir. Bunlar sırasıyla; kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Yazar kişisel ustalık kavramını; “Kişisel görme ufku muza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklama, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini” olarak tanımlanmaktadır (Senge, 2020:26). Eserde, organizasyonun öğrenme yeteneğinin, bünyesinde bulundurduğu kişilere ait yeteneklerin bir toplamı olduğu ifade edilmektedir. Zihinsel modeller; bilinçaltında yer alan olaylara ve olgulara bakış açılarımızla ilgili düşüncelerden oluşmaktadır. Bu bölümde, zihinsel modellerin farkına varılıp, istenen yönde değiştirilebildiği takdirde öğrenmenin gerçekleştirilebileceğinden bahsedilmektedir. Paylaşılan vizyon bölümünde; organizasyonun tümü tarafından kabul edilip, özümseyen amaç, değer ve vizyon olmadan organizasyonda öğrenmenin gerçekleşmeyeceğine değinilmektedir. Son olarak ise takım halinde öğrenmenin önemi vurgulanmaktadır. Günümüz organizasyonlarında takımların önemine değinilerek, bireysel olarak elde edilemeyecek başarılarla takım halinde ulaşılabileceği konusu ön plana çıkarılmaktadır.

Dördüncü bölümde, öğrenen organizasyonların uygulanmasına yönelik örnekler yer almaktadır. Yazar, bu bölümde organizasyonel öğrenmeyi başarılı bir şekilde uygulayabilmiş kişiler ile yaptığı görüşmeler neticesinde aldığı geri bildirimleri yazıya dökmüştür.

Eserin son bölümünde ise uzaydaki bir astronotun Dünya’ya olan bakış açısı ortaya konulmaktadır. Dünya ve evren ilişkisi örnekleme ile bütünlerin parçalardan oluştuğu mantığı okuyucuya aktarılmaktadır. Ayrıca, her bütünün bağlı olduğu daha büyük bir bütün olduğuna değinilerek sistem düşüncesine atıfta bulunmaktadır. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise Ek 1 Ek 2 ve Ek 3 yer almaktadır. Ek 1’de öğrenme disiplinleri; uygulamalar, ilkeler ve esaslar olmak üzere üç düzeye ayrılarak ele alınmaktadır. Ek 2’de ise Sistem İlk Örnekleri yer almaktadır. Sistem İlk Örneklerinde

1 Herhangi bir eylemin veya durumun varlığının değer katması yokluğunun ise eksiklik yaratması durumunda iki olasılığın faydasına göre ihtiyaç belirlenmesidir.

organizasyonlarda öğrenmeyi engelleyecek veya zorlaştıracak durumlar örneklendirilerek açıklanmaktadır. Ek 3’de ise, “U Süreci” olarak adlandırılan ve organizasyonların, beş öğrenme disiplini kullanarak öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiğini açıklayan bir modelden bahsedilmektedir.

### **Analiz ve Değerlendirme**

1947 doğumlu yönetim bilimcisi Senge, Stanford Üniversitesi’nde Havacılık ve Uzay Mühendisliği alanında lisans eğitimi almıştır. Ardından, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) Üniversitesi’nde işletme alanında yüksek lisans ve doktora eğitimini tamamlamıştır. Şu an ise halen bu üniversitede öğretim üyesidir. Senge, sistem düşüncesi, organizasyonel öğrenme, yönetim sorunları, değişim ve liderlik konularında çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca, 1997 yılında Organizasyonel Öğrenme Topluluğunu (SOL) kurmuş ve bu kurumun başkanlığını yapmaktadır (Senge, 2020). Senge, 1999 yılında İş Stratejisi Dergisi tarafında son yüz yılda iş stratejisi üzerinde en büyük etkiye sahip olan yirmi dört kişiden biri seçilmiştir. Ayrıca 2000 yılında, Financial Times tarafından dünyanın en iyi yönetim gurularından biri seçilmiştir (Dyer, 2004: 20).

Eser yazıldığı dönem itibariyle değerlendirilecek olursa 1990’lardan itibaren dünyada haberleşme ve bilgi işleme teknolojilerinde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Teknolojik gelişmeler; kişisel yaşamı, toplum yaşamını ve devlet yaşamını köklü biçimde değiştirmiştir. Bu gelişmeler tüm dünyada ülkeler arası sınırların kalkmasına sebep olmuştur. Bu dönemde, değişimin sürekliliği anlayışı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, küreselleşmeyle beraber gelir dağılımları farklılaşmış, zengin-fakir aralığı açılmıştır. Yine bu dönemde, doğu bloğu rejimleri yıkılmıştır. Dünya’da kızışan bir rekabet ortamı söz konusudur. Ülkeler arasında ekonomik ve siyasi stratejik iş birlikleri kurulmuştur. Yönetim alanında; Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Şebeke Organizasyonu, Öğrenen Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar, hiyerarşik otoritenin yerini bilgi otoritesinin alması gibi bakış açıları ve uygulamalar ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015: 61-62).

Fortune dergisinde Peter Senge’in hayat amacı “yönetim dünyasının düşüncesini değiştirmek” olarak tanımlamaktadır (Fulmer & Keys, 1998: 33). Senge’in 1990 yılında Beşinci Disiplin adlı eseri yazarak öğrenen organizasyon kavramını tüm dünyaya duyurması bu amacı doğrular niteliktedir. Beşinci Disiplin’in ilk çevirisi 1994–1995 yıllarında Tayvan’da yayınlanmıştır. 1996-1997 yıllarında Çin’de popüler hale gelmiştir. 1999’de ise Çin’de en çok satan kitaplar listesinde bir numara olmuştur. Ayrıca, eser 1997 yılında Harvard Business Review tarafından “son yetmiş beş yılın en etkileyici yönetim kitaplarından biri” seçilmiştir (The Fifth Discipline, 2020). Bu sebeple, Senge eserin günümüzde 1990’dakinden daha önemli olduğunu düşünmektedir (Senge, Frank & Deborah, 2014: 2).

Senge, her ne kadar eseri yazarken bu denli etki yaratacağını öngörmemiş olsa da, eser dünya çapında bilinirlik kazanmayı başarmıştır. Kendisinin bunu

öngörmeme sebebi ise eserin ana akım yönetim kitapları ile aynı tarzda yazılmamış ve “nasıl yapılır?” sorusuna cevap vermiyor oluşudur (Fulmer & Keys, 1998: 34). Çünkü, eser teorik bilgiler ve tavsiyeler vermek yerine, okuyucunun olay ve olgulara karşı bakış açısını değiştirmeye yönelik kaleme alınmıştır. Bu yönüyle, okuyucuyu okunan satırlar üzerinde derinlemesine düşünmeye sevk etmektedir. Eserin incelenmekte olan baskısında yer alan “uygulamadan yansımalar” bölümü sayesinde öğrenen organizasyonlar hakkında tavsiye niteliğinde dersler çıkarmak da mümkündür.

Yazara göre, sistem düşüncesi; karmaşık ve belirsiz durumların temelindeki yapıların farkına varılmasını sağlar. Sistem bir bütündür. Organizasyonlar sistemin bir parçasıdır ve kendi içlerinde de alt sistemlere ayrılır. Açık sistem anlayışına göre, sistem içerisindeki aktörler arasında bağımlılık ve etkileşim söz konusudur. Postmodernist yaklaşımlardan aktör- ağ teorisi ise örgütleri sürekli değişim içerisinde canlı ve cansız bileşenlerden oluşan ağlar olarak görür (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016: 522). Bu teoriye göre, organizasyonlar belirli ağlarda faaliyet gösteren ve sürekli etkileşim içerisinde olan aktörlerdir. Her iki yaklaşımda da belirsizlik ve aktörler arası etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla, yazarın sistem düşüncesine yaklaşım tarzının, aktör-ağ teorisi ile benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Eserde, organizasyonların kalite ile maliyet arasında seçim yapmalarının gerekli olduğuna dair bir inanış olduğu belirtilmektedir. Oysaki, kaliteli ürünler ortaya koymanın maliyetli olacağı düşünülmesinin büyük bir yanılgı olduğu ve uzun vadede sorunlara neden olabileceği vurgulanmaktadır. Çünkü, kalitenin yükseltilmesi esasında uzun dönemde maliyetlerinde düşmesine sebep olacaktır. Ayrıca, müşteri memnuniyetine değinilmekte ve dönemsel iyileşmelere odaklanmak yerine bütünsel bakış açısının benimsenmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bu durumda, yazarın düşüncelerinin toplam kalite yöntemini destekler nitelikte olduğunu ve eserde Deming etkisinin açık bir şekilde görüldüğünü söylemek mümkündür. Deming, organizasyonların yenilik odaklı olması ve bu hususta uzun dönemli planlamalar yapmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu planlar arasında; personelin sürekli eğitiminin yer alması dikkat çeker (Özer, 2013: 131). Ayrıca, TKY'nin temel amacı; organizasyonların sürekli gelişmesine olanak sağlayacak bir ortam oluşturmaktır (Özer, 2013: 137). Bütün bunlar, öğrenen organizasyon kavramının TKY'den bağımsız olarak düşünülemeyeceğini ortaya koymaktadır.

Yazara göre, yapı anlaşılmadan organizasyonda öğrenme gerçekleştirilemez. Ancak, temeldeki yapı değiştirilerek davranışlarda da değişiklik elde edilebilir. Eğer organizasyonda öğrenmenin gerçekleştirilmesi isteniyorsa öğrenme davranışına olanak sağlayacak bir yapı oluşturulması gerekmektedir. Eserde, organizasyon içerisindeki insanların ne kadar farklı olurlarsa olsunlar aynı sonuçları üretmeye yatkın oldukları savunulmaktadır. Ayrıca, bireysel eylemleri anlayabilmek için bu eylemlere sebebiyet veren yapılara bakılması

gerekir. Çünkü, yapılar davranışları etkilemektedir. Bu tıpkı izomorfizmde; aynı çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yapı ve işleyiş bakımından birbirlerine benzemesi gibidir. Burada ise, organizasyonların değil, örgüt içerisindeki birey davranışlarının izomorfizme uğradığını söylemek mümkündür.

Yazar, öğrenmenin organizasyonda süreklilik gerektirdiğini vurgulamaktadır. Eserde, yönetim alanındaki popüler uygulamaların ardı ardına organizasyonlar tarafından kopyalanması eleştirilmiş ve yalnızca başarılı organizasyonları taklit ederek öğrenmenin gerçekleştirilemeyeceğine değinilmiştir. Taklitçi izomorfizm; organizasyonların başarılı olarak gördükleri diğer organizasyonları taklit etme eğilimidir. Farklı sistem ve yapıların benimsenmesinin ne gibi sonuçlar yaratacağının ön görülemediği koşullarda taklitçi izomorfizm ortaya çıkmaktadır (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016: 318). Bu hususta, eserde Yeni Kurumsallaşma Teorisi kapsamına giren bu davranış şeklinin eleştirildiğini söylemek mümkündür.

Yazarın değindiği bir diğer husus ise, pekiştirici geri bildirim sistemi içerisinde kendini doğrulayan kehanet (Pygmalion etkisi)<sup>2</sup> olgusunun gerçekleştirilebileceğidir. Bu durum öz yetkinlik teorisi (sosyal öğrenme teorisi) ile ilişkilidir. “Öz yetkinlik; kişinin bir görevi yerine getirebilme gücüne ilişkin inancını tanımlamaktadır.” Dolayısıyla öz yetkinliği düşük olan kişiler başaramayacaklarını düşünerek vazgeçecekler, yüksek olanlar ise daha çok gayret göstererek başarılı olacaklardır (Robins & Judge, 2018: 217). Ayrıca kendini doğrulayan kehaneti, McGregor’un ortaya koyduğu Teori X ve Teori Y ile de ilişkilendirmek mümkündür. Burada ise, yöneticinin çalışanlar hakkındaki tutumları, çalışanların bu yönde davranışlar sergilemesine sebep olacaktır.

Yazar, organizasyonların büyüme sınırlarına sahip olduklarını ve belirli bir doyum noktasına ulaştıktan sonra organizasyon büyümenin duracağını vurgulamaktadır. Büyüme sınırlarını kaldırmaya çalışmanın ise ters etki oluşturacağı ve olumsuz sonuçlar yaratabileceğinden bahsedilmektedir. 1960’lı yıllarda Boston Danışma Kurulu, ürünlerin büyüme ve pazar paylarını ortaya koyan BCG Matrisi’ni geliştirmiştir. Bu matriste dört kategoride ürün bulunmaktadır. Pazar büyüme hızı ve pazar payının yüksek olduğu ürünler yıldız ürünler olarak adlandırılır. Bu ürünler ileride pazar payının yüksek, büyüme hızının düşük olduğu nakit ineklere veya hem pazar payının hem de büyüme hızının düşük olduğu köpek ürünlere dönüşür. Bu durum organizasyonlardaki büyüme sınırları ile benzerlik gösterir. Çünkü, ürünün büyümede doyum noktasına ulaşması ve konumunu koruyamaması muhtemeldir. Benzer şekilde, ürün yaşam eğrisine göre pazarda doyumluğa erişen bir ürünün düşüşü de bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

2 Beklenti etkisi, edebiyat ve psikolojide bir olgudur. “Kendini gerçekleştiren kehanet”ya da “Pygmalion etkisi” olarak da adlandırılan bu olgu; kişinin, bir süre sonra başkalarının (özellikle herhangi bir yanıyla kendinden üstün gördüğü insanların) ona ilişkin beklentilerine denk düşen davranışlar sergilemesi şeklinde açıklanabilir.

Eserde, paylaşılan vizyonun önemi üzerinde durulmaktadır. Herkesin hizmet etmek için gönüllü olacağı ortak bir vizyon oluşturulması ile öğrenmenin gerçekleştirilebileceği vurgulanmaktadır. Bütün çalışanların aynı vizyona hizmet ettiği bir ortamda örgütsel özdeşlemeden bahsetmek mümkündür. Örgütsel özdeşleşme; çalışanların kendilerini organizasyon ile bir ve bütün olarak görmeleri ve organizasyon başarı ve başarısızlıklarını kendi eylemlerinin bir sonucu olarak görmeleri durumudur (Koçel, 2018: 471). Ayrıca, bu durum akıllara dönüşümcü liderlik kavramını getirmektedir. Dönüşümcü liderler organizasyonlarda değişimi gerçekleştiren kişilerdir. Bu değişimi, vizyon sahibi olmaları ve izleyenlerine vizyonlarını kabul ettirme yetenekleri sayesinde başarırlar. İzleyenler kendi arzuları ile bu vizyonu benimser ve takip ederler (Koçel, 2018: 610). Bu durumda öğrenen organizasyonlar için dönüşümcü liderliğin gerekli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü, dönüşümcü liderler çalışanların algı, tutum ve değerlerini etkileyebilen liderlerdir. Zira, yazarın eserde vurguladığı gibi insanlar değişime değil, değiştirilmeye karşı direnç gösterirler. Bu değişimin ise dönüşümcü liderler aracılığı gerçekleştirilebileceği açıktır.

Eserde, takım içerisindeki insanların kendilerini ifade etmekte zorlanmasının öğrenme yetersizliği yaratacağından bahsedilmektedir. Anlaşmazlık halinde, bunun suçlayıcı bir şekilde ifade edilmesinin takım bütünlüğünün bozulmasına ve kutuplaşmaya neden olacağı vurgulanır. Kimi zamansa insanlar sırf sevimsiz gözükmemek için sessiz kalmayı tercih ederler. Rutin konularda takımların başarılı sonuçlar elde edebileceği fakat, rahatsız edici karmaşık sorunların ortaya çıkması durumunda takım olma halinin bozulduğu belirtilmektedir. Bu durumun organizasyonlarda öğrenmeyi zorlaştıracağı açıktır. Charles Perrow'un ortaya koyduğu teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi açıklayan matrise göre; yapılacak işin belirsiz ve karmaşık olduğu (rutin olmayan işler) durumlarda organik, tam tersi durumlarda (rutin işler) ise mekanik organizasyon yapıları uygun olacaktır. Bu bağlamda, rutin olmayan karmaşık durumlarda organik organizasyon yapısının gerekli olması, bu tip durumlarda takım çalışmasının uygun olacağını göstermektedir. Bu sebeple, karmaşık durumların üstesinden gelebilmek için "takım olma" halinin öğrenilmesi gerekmektedir. Karmaşık ve rahatsız edici durumlarda, takım olmayı başarabilen organizasyonların öğrenmeyi gerçekleştirebileceğini söylemek mümkündür.

Eserde bütüne olan bağlılığın önemine vurgu yapılarak, çalışanların bütüne hizmet etmek üzere gönüllü olmasının öğrenen organizasyonlar için önemli olduğu savunulmaktadır. Çalışanlar kendi motivasyonları ile örgüt için hizmet etmeye istekli olmalıdır. Bu durumda, örgütsel vatandaşlık kavramından bahsetmek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık çalışanların görev tanımlarında yer almamasına rağmen, iç ve dış çevrede organizasyonun lehine davranışlar sergileme durumudur (Koçel, 2018: 468). Ayrıca bir çalışanın organizasyonun amaç ve hedeflerini benimseyerek, her koşulda kendisini organizasyona bağımlı hissetmesini ifade eden örgütsel bağlılık (Koçel, 2018: 471) kavramı da bu durum ile yakından ilişkilidir.

## Sonuç

Bu çalışmada incelenen “Beşinci Disiplin” adlı eser, öğrenen organizasyon kavramının anlaşılmasında sistem düşüncesinin önemini ortaya koymaktadır. Esas sorunların organizasyon yapıları ve özelliklerinden ziyade temel düşünüş ve etkileşim tarzlarından kaynaklandığı ortaya koyulmaktadır. Bu sebeple, öğrenmenin gerçekleştirilmesi için olaylara takılmadan bakış açısının değiştirilmesi gerektiği mesajı verilmektedir. Sistem düşüncesine göre, organizasyon içerisindeki belirli parçalara odaklanmak yerine, organizasyona bir bütün olarak bakıp, sistem içerisindeki etkileşimlere odaklanılmasının gerçek başarıya ulaşmanın formülü olduğu vurgulanmaktadır.

Eserde verilen öğrenmenin bitmek bilmeyen bir süreç olduğu ve her alanda iyileşmenin gerekliliği vurgusu toplam kalite yönetimi anlayışı ile öğrenen organizasyonların benzerliğini göstermektedir. Bunun ötesinde, bireylerin kişisel değişiminin organizasyonda büyük çaplı bir değişime neden olacağı mesajı verilmektedir. Değişimin ve öğrenmenin organizasyonların bünyesinde bulunan çalışanlardan bağımsız olarak düşünülemeyeceğinin altı çizilmektedir. Bu hususta, bireysel değişime odaklanılmaktadır. Fakat, bunu yaparken kişilerin sistemden bağımsız olarak düşünülmemesi gerektiği mesajı da verilmektedir. Ayrıca, öğrenme amacının sistem içerisinde yer alan belirli otoriteleri memnun etmek olmadığına da değinilmektedir. Bu hususta, ortak amaç ve vizyonun önemine vurgu yapılarak, liderlik ve örgütsel bağlılık gibi konular ön plana çıkarılmaktadır.

Eserde yer yer klasik yönetim uygulamaları hakkında eleştiriler yer almaktadır. Buna rağmen, klasik yönetimden günümüz yönetim anlayışına kadar birçok yönetim uygulamalarından esintiler bulunmaktadır. Bu yönüyle, eserin farklılığını anlamak güçleşmektedir. Eser, öğrenen organizasyon kavramının diğer yönetim akımlarından hangi bağlamlarda farklılaştığı konusunda okuyucuyu derinlemesine düşünmeye sevk etmektedir. Bu yönüyle, yazarın organizasyonları farklı bir bakış açısıyla ele aldığı açıktır. Sonuç olarak, bütün disiplinlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekliliği ve görünenin ardında görünmeyen yapıların varlığının da bilincinde olunması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Ayrıca eserde öğrenen organizasyonların sağlanması için, herkesin belirli bir bilinç düzeyinde olması şartı vurgulanmaktadır. Oysaki, her insanın farklı düşünüş ve bilinç düzeyine sahip olması ve değişimin zorluğu açıktır. Bu sebeple, okuyucunun öğrenen organizasyon kavramının ütöpik bir düşünce olduğu kanısına varması muhtemeldir.

Eser, öğrenen organizasyon kavramının bir yönetim akımı haline gelmesine neden olmuş ve dünya çapında büyük yankı uyandırmıştır. Ayrıca, akademik alana katkı sağlamasının ötesinde birçok yöneticinin bilinçlenmesini sağlamıştır. Bu eser bizlere öğrenmenin hayat boyu devam eden bir süreç olduğu mesajını vermektedir. İster iş hayatında isterse kişisel hayatlarımızda küçük ayrıntılara takılmadan resme bir bütün olarak bakabildiğimiz takdirde belli başlı sorunlarla baş edebileceğimiz vurgulanmaktadır.

## Kaynakça

- Fulmer, R. B., & Keys, J. B. (1998). A conversation with Peter Senge: New developments in organizational learning. *Organizational Dynamics*, 27(2), 33-42. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90022-5](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90022-5)
- Kesin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın. İstanbul.
- Özer, A., (2013). Re-Reading Quality Management By Edwards Deming. *Humanitas: International Journal of Social Sciences*, 1(2), 127-150.
- Wikipedia (2020). Peter Senge: [https://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Senge](https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge) [27.12.2020].
- Robbins, S., P., & Judge, T. (2019). *Organizational Behaviour*, çev. İnci Erdem. Nobel Yayınları. Ankara.
- Seker, S., E. (2015). *Olumsuzluk Teorisi (Contingency Theory)*. YBS Ansiklopedi, 2(2), 6-10.
- Senge, P., M. (2020). *Beşinci Disiplin: Öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması*, çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala. Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.
- Senge, P, Frank, S., & Deborah, W. (2014). Peter Senge on the 25th Anniversary of The Fifth Discipline. *Reflections*, 14(3), 1-12.
- Senge, P., M., Dyer, & K. (2004). Living and Learning: A Conversation with Peter M. Senge. *Leadership in Action*, 24(3), 20-23. <https://doi.org/10.1002/lia.1072>
- Reynolds, D. (2007). Restraining Golem and Harnessing Pygmalion in the Classroom: A Laboratory Study of Managerial Expectations and Task Design. *Academy of Management Learning & Education*, 6(4), 475-483.