

Değişim Mantığını Anlamak: Akış Ve Dönüşüm Olarak Örgüt

Fatma Çobanoğlu¹

Özet

Bu çalışmada akış ve dönüşüm olarak örgüt metaforu altında değişimi anlamaya yeni bakış açıları getiren dört süreç incelenmiştir. Bunlar: sistemler ve çevreleri arasındaki ilişkiye yeni bir anlayış getiren otopoyiyez kuramı; örgütlerdeki doğrusal olmayan ilişkilerin nasıl yeni düzenleri ve değişim kalıplarını yarattığını irdeleyen kaos ve karmaşıklık kuramı; karmaşık sistemlerdeki değişimin doğrusal olmaktan çok çevrimsel ilişkilerde saklı olduğunu benimseyen karşılıklı nedensellik anlayışı ve değişimin karşıtlar arasındaki gerilimlerin ürünü olduğunu ortaya koyan diyalektik değişim anlayışıdır. Ayrıca, çalışmanın sonunda, bu süreçlerin eğitim yönetimi açısından doğurguları da tartışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Otopoyiyez, kaos ve karmaşıklık kuramı, örgüt

Understanding the Logic of Changing: The Organization as Succession and Transformation

Abstract

In this study, four processes provided a new point of view to understand change in related to organization as succession and transformation metaphor were examined: Autopoiesis theory providing a new approach to relation between systems and their environments, Chaos and complexity theory investigating how indirect relations create new orders and changing forms in organizations, the understanding of reciprocal causality adopting the changing in complex systems is hidden in cyclic relations than linear relations and the understanding of dialectic changing suggesting the changing as a product of the tension between contraries. Also, the results of this processes in relating to educational administration was discussed.

Keywords: Autopoiesis, Chaos and complexity theory, organization.

¹ Araş. Gör., Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD.,Ankara. E-posta: fatmaco@hacettepe.edu.tr

Giriş

Son yüz yıllık periyoda bakıldığında bazı örgütlerin değişerek varlıklarını korudukları, bazı örgütlerin ise değişime yenik düşerek arenadan çekildikleri görülebilir. İngiliz fizikçi ve felsefeci David Bohm'un (Akt. Woods ve Grant, 2004, 3. Bölüm) "Doğada hiçbir şey sabit kalmaz. Her şey sürekli bir dönüşüm, hareket ve değişim halindedir" sözü de bu durumu oldukça güzel bir şekilde açıklamaktadır.

Günümüzde, değişim, sürekli örgütsel sorunlar çıkartan ve çözüm bulunmasını zorunlu hale getiren kaçınılmaz bir olgu olarak görülmektedir. Bu olgu hem bir koşul hem de bir süreç olarak algılanabilir. Koşul olarak değişim, çevrede olup bitenleri anlatır ve insanların dışında olmasına rağmen onları etkiler. Süreç halinde değişim ise bireyleri de içine alır ve örgütlerin dönüştürülmesi amacıyla yapılan liderlik ve yöneticilik eylemlerini gösterir (Çalık 2003). Değişimle başa çıkmada örgütlere avantaj sağlayacak etkenin, öncelikli olarak sürekli devam eden değişimin doğasını ve kaynağını öğrenmek olduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır.

Otopoyiyez Kuramı

Klasik örgüt kuramcılarının gereken önemi vermedikleri "örgüt-çevre" ilişkisi, açık sistem kuramında yerini bulmuştur. Bu kurama göre, açık sistem, çevreyle madde alış verişinde bulunarak yaşar ve bu etkileşim sonucunda sistemin parçalarında sürekli değişme meydana gelir. Örgütlerin yaşaması ya da başarılı olabilmesi, çevredeki değişimleri izleme ve bu değişimlere uyabilme yeteneğine bağlıdır (Bursalıoğlu 2000, s. 11-13).

Modern örgütlerin başa çıkmak zorunda kaldıkları problemlerin kaynağının Bursalıoğlu'nun (2000) da sözünü ettiği çevredeki değişiklikler olduğu görüşüne karşın Humberto Maturana ve Francisco Varela (1980, Morgan 1998'deki alıntı, s.281) geliştirdikleri yeni bir yaklaşımla bu temel fikre karşı çıkmışlardır. Bu kuram, bir sistemle çevresi arasında yapılan ayırma ayrımına karşı çıkarak, yaşayan sistemlerin değişmesini sağlayan süreçleri anlamada yeni bakış açıları sunmaktadır. Bu kuramcılara göre, bütün canlı sistemler, sadece kendilerini başvuru kaynağı sayan, örgütsel bakımdan kapalı ve özerk etkileşim sistemleridir. Maturana ve Varela(1980), bu kapalı ilişkiler sistemi aracılığıyla örgütlerin kendisini üretme yetisini, otopoyiyez terimini kullanarak açıklamaktadır.

Otopoyiyez kavramı, kendi kendini örgütleme anlamında yunan kökenli (autos:kendi kendini, poiein: yapmak) bir kelimedir. Otopoyiyez sistemler, kendilerini oluşturan öğelerin yardımıyla kendi öğelerini üreten ya da yeniden üreten sistemlerdir (Brans ve Rossbach 1997). Kendi kendilerini örgütleme sürecini otopoyiyez kavramıyla tanımlayan Maturana ve Varela (1975, 1992, Erçetin 2001'deki alıntı, s.43), otopoyiyez sistemlerin kendilerini çevreden bağımsız olarak üretebildiklerini savunmuşlardır.

Maturana ve Varela (1980), yaşayan sistemlerin ayırt edici özellikleri olarak gördüğü özerklik, dairesellik ve kendi kendine başvurma özellikleriyle sistemlerin kendi kendilerini yaratmalarına ve yenilemelerine olanak verdiğini belirtmektedirler. Maturana ve Varela (1980), yaşayan sistemlerin kapalı ve özerk

olduğunu söylerken, sistemin çevreden kopuk olmadığını belirtmektedirler. Bu kapalılık ve özerklik örgütsel düzeydedir ve kararlı ilişki kalıplarını korumak için kendi başına kapalıdır ve bu ayırt edici kapalılık özelliği ile kendi kendilerine başvurma sürecine girerler (Morgan 1998, s.281-282). Yolles (1999, Erçetin 2001'deki alıntı, s.43), otopoyiyez sistemlerin kendi amaçlarına göre, anlamlı örgütsel davranışlarla kendini tanımladığını ve bu amaçlara göre çevreyle ilişkilerini kendi içinde düzenlendiğini belirtmektedir.

Ayrıca, Maturana ve Varela (1980), sistemlerin de bütün içinde bütünlerden oluşan bir yapı olarak görülebileceğini kabul ederler. Otopoyiyez sistemlerin bütün olarak kullandığı her şey - öğeleri, süreçleri, yapıları ve sistemin kendisi - sistem içindeki bu bütünlerin hepsi tarafından tam olarak üretilir. Bu, sisteme hiçbir bütün girişinin olmadığı ve sistem dışına hiçbir bütün çıkışının olmadığı anlamına gelir (Brans ve Rossbach 1997).

Otopoyiyez sistemlerin hedefi kendilerini üretmektir ve bu üretimin ürünleri de örgütün kendisi ve kimliğidir. (Morgan 1998, s.281).

Hatch ve Schultz (1997), örgütsel kimliği “bireylerin örgütlerine ilişkin ne algıladıkları, ne hissettikleri ve ne düşündükleriyle ilgilidir” şeklinde ifade etmektedir. Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin örgütlerini nasıl algıladıklarını, örgütlerine yönelik ne hissettikleri ve ne düşündüklerini tartışmak ve analiz etmek için bir metaforudur. Hatch ve Schultz (2002), örgütsel kimliğin dinamiklerine ilişkin geliştirdikleri modelde, örgütsel narsisizmi(benmerkezcilik), kimliğin olumsuz bir işlevi olarak ele almaktadırlar.

Bazı örgütler, kimliklerini her ne pahasına olursa olsun sahnelemeye ve ayakta tutmaya kararlıdır. Benmerkezci örgütler adı verilen bu örgütler kendilerine ilişkin dar tanımların etrafına sınırlar çizer ve bu dar alanda kendi çıkarlarını kollamaya çalışırlar. Benmerkezci bir kimlik anlayışı, gerçekçi olmayan kimlikleri ayakta tutma ya da bir parçası olduğu bağlamın önemli öğelerini yok edecek kimlikler yaratma gibi iki olumsuz sonucu doğurur. Bu sonuçlardan birincisine verilebilecek bir örnek kendilerini “saatçi” ve “daktilocu” olarak gören ve teknolojik gelişmelere rağmen ürünlerini geleneksel teknolojilerle üretmeye devam eden bir firmanın, kendilerine uygun ve gerçekçi bir kimliğe sahip olmadıklarını anlamamalarıdır. Sadece kar amacı güderek kendi bağlamını, diğer bir deyişle çevreyi ve sosyal yaşamı dikkate almayarak zehirli madde üreten bir firmanın durumu da ikinci sonucu örneklemektedir (Morgan 1998, s.288-289).

Ben merkezci örgütler, dar anlamda tanımlanmış kimliklerine odaklanarak varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütlerdir. Sorunun kaynağı, kendilerini yaratan ve tarihlerindeki başarıları temsil eden kimlikten vazgeçmenin oldukça zor olması olabilir. Oysa ki, bir kimlik belirli bir süre için örgütsel gelişimin itici gücü olsa da bir süre sonra bu kimlikler dönüşüm için engel yaratabilir. Bu yüzden örgütler, geleneksel kimliklerini yeniden biçimlendirerek kendisine ve bütün olan sisteme ilişkin yeni bir kimlik anlayışı oluşturarak büyük atılımlar yaratabilir.

Kaos ve Karmaşıklık Kuramı

Postmodern sosyal bilimlerin temelini oluşturduğu düşünülen Kaos Kuramı ve ona paralel olan Karmaşıklık Kuramı, karmaşık sistemler olan örgütlerdeki ilişkilerin doğrusal olmadığını, beklenmedik sonuçlar ortaya koyan ve kestirilemeyen seçenekler doğuran bir mekanizmanın olduğunu vurgular (Töremen 2000). Doğrusal olmayan karmaşık sistemlerin ayırt edici özelliği, hem düzenli hem de kaotik olan çok sayıda etkileşim sisteminin varlığıdır. Bu içsel karmaşıklık ile rastlantısal arızalar sistem içinde çalkantıya yol açarak yeni değişim kalıpları yaratan kestirilemez olaylar ve ilişkiler doğurabilir. Bunun yanında, asıl şaşırtıcı olan bütün kestirilemezliğine rağmen rastlantısal gelişmelerden ve kaostan her zaman tutarlı bir düzenin çıkmasıdır (Morgan 1998, 291).

Kaos kuramına göre, bir sistem, dengesinin dışına çıkmaya başladığında “güçlü çekiciler” tarafından bir yöne doğru çekilmektedir (Töremen 2000). Bunlardan birine doğru çekilme, ötekini önemsiz hale getirir. Örneğin, odasında ders çalışan bir öğrenci, kendini çalıştığı kitaplara kaptırdığında dışardan gelen sesler duyulmayacak bir düzeye iner. Ama kendini dışardan gelen seslere kaptırdığında ise öğrenci bu seslerin etkisinde kalacak belki de çalışmaktan vazgeçecektir.

Kaos kuramcıları, karmaşık sistemlerin farklı türden çekici öğelerin etkisi altına girebileceğine vurgu yapmışlardır. Bu çekicilerden bazıları sistemleri denge ya da denge durumuna yakın durumlara çekerken bazıları da sistemi tamamen yeni şekillenmelere taşıyabilir (Morgan 1998, 293). Sözü edilen ikinci gruba yönelik en bilinen örnek “Lorenz’in çekici ögesi” örneğidir (Woods ve Grant, 2004, 16. Bölüm):

Hikaye Amerikalı bir meteorolog olan Edward Lorenz tarafından gerçekleştirilen bir bilgisayar simülasyonunda hava durumuna ilişkin yapıların incelenmesiyle başlamaktadır. Doğrusal olmayan ilişkilerde önce 12, sonra sadece üç değişken kullanan Lorenz, bilgisayarında sürekli olarak değişen ama aynı koşulları tam anlamıyla iki kez asla tekrarlamayan koşullardan oluşan bir sürekli dizi üretmeyi başardı. Lorenz, nispeten basit matematiksel kuralları kullanarak “kaos” yaratmıştı. Lorenz’in bilgisayarı, onun seçtiği herhangi bir parametreyle başlayarak, aynı hesapları defalarca ama asla aynı sonucu vermeksizin mekanik bir biçimde yineledi. Elde ettiği sonuçlar her defasında farklı olmasına rağmen, en azından sık sık ortaya çıkan “desen” izlerinin olduğunu fark etti.

Lorenz, yaşadığı deneyim sonucunda şu sonuca ulaşmıştır: İlk koşullardaki küçük değişiklikler çıktılar üzerinde geniş ve kestirilemez farklı sonuçlara götürebilir. Bu ifade, kaos kuramının temel aksiyomu olarak görülür. Bu durum, “kelebek etkisi” imgesi ile gözler önüne serilir. Buna göre, Tayland’daki bir kelebeğin kanat çırpması, Londra’da taksi ktlığına neden olan bir reaksiyon zinciri oluşturabilir (Bolland ve Atherton 1999). Bu örnekteki olayın gerçekleşmesi pek de akla yatkın görünmeyebilir. Ancak burada sözü edilen durum, kelebeğin kanat çırpması gibi çok küçük bir etkinin, zincirleme olarak pek çok küçük değişikliği harekete geçirerek sistemi etkisinde olduğu çekici öğeden uzaklaştırabilmesidir.

Kaos kuramcıları, sistemlerin kendilerini nasıl dönüştürebileceğini açıklamada, sistemin içinde bulunduğu denge durumundan “kaos eşiği” durumuna itilmesi ile oluşan olaylara ilgi duymuşlardır. Böyle durumlarda sistemlerin karşısında çok farklı geleceklere yönelen “çatallaşma noktaları” çıkar. Bu noktalarda sistem içindeki enerji, farklı sistem durumlarına doğru kestirilemez sıçramalarla kendi kendini örgütleyebilir. Eski baskın çekici öge, enerjisi ve kararsızlığı dağıtabilirse, potansiyel değişiklikler eriyip gider ve sistem eski durumunun bir çeşidine döner. Buna karşılık yeni bir çekici öge üstün konuma geçerse, enerjileri yeni bir şekillenmeye doğru çekebilir (Morgan 1998, 295).

Kaos kuramının ortaya attığı görüşler ışığında, değişim için yol gösterici olduğu düşünülen noktalar şunlardır (Morgan 1998, 296-305):

1. Örgütü yeniden düşünmek: Kaosun eşiğine sürüklenen her türlü karmaşık sistemlerde, yeni düzen ortaya çıkar. Ama en ilginç olan, planlamanın ya da önceden belirlemenin hiçbir zaman mümkün olmadığıdır. Bu bakış açısı, planlama, yapı, hiyerarşi ve başka geleneksel kontrol araçları üzerine kurulu donanımlara alışkın olan yöneticiler için ürkütücü sonuçlar doğurabilir. Karmaşık sistemlerde, mekanik örgütlerde görülen ast-üst hiyerarşinin yerini kümenin ihtiyaçlarına ve karşılaşılan beklenmedik sorunları çözmeye yönelik yeni beliren hiyerarşiler alır. Ayrıca, beliren hiyerarşiler büyük olasılıkla sistem içinde herhangi bir noktadan yaratılıp yönlendirilebilir.

2. Yönetme ve “bağlam”ı değiştirme sanatı: Kaos ve karmaşıklık kuramına göre, yöneticilerin asıl rolü, uygun şekilde kendi kendini örgütlenme biçimlerinin gerçekleşebileceği bağlamları şekillendirip yaratmaktır. Sistemde, eski bağlam içinde kilitli kaldığı ölçüde, önemli bir değişim yaşanması mümkün değildir. Kendilerini dönüştürmeye çalışan birçok örgütün önünü tıkayan sorun budur. Yerleşik bağlamın gücü nedeniyle, bu örgütler yeniyi eski tarzda uygulamaya çabalamanın ötesine geçemezler. Bir yönetici, yeni bağlamları bir duruma ilişkin yeni anlayışlar geliştirerek ya da yeni eylemlere girilerek yaratabilir. Yeni anlayışlar, bir sistemin temel kimlik anlayışını üretmesine ve yeniden üretmesine aracılık eden, kendi kendine başvurma yönündeki otopoyiyetik süreçleri dönüşüme uğratabilir. Bu da sistemi kendisine ve çevresine ilişkin enformasyona açmakla ve çift devreli öğrenmeyi özendirmekle sağlanabilir. Yeni eylemlere girilerek yeni bağlamlar yaratmanın örnekleri de deneyler, prototipler, ödüllerde değişiklikler, kilit personelde değişiklikler, işten adam çıkarmalar gibi eylem ve deneyimlerdir. Yeni ihtiyaçlar, sistemi değişim için güdüleyerek yönelmeye, eylemler ise sistemin değişim yoluna girmesine katkıda bulunur.

3. Büyük etkiler yaratmak için küçük değişikliklerden yararlanmak: Kaos kuramına göre, “kelebek etkisi” örneğinde olduğu gibi kritik zamanlardaki küçük ama kritik değişiklikler önemli dönüştürücü etkileri harekete geçirebilir. Küçük değişiklikler, kendi başlarına önemli bir değişimi katalize edebilir. Çünkü bu değişimin kendisi eksenini oluşturur. Benzer şekilde, kritik kütle etkisiyle tek başına küçük ve önemsiz olsalar da bir araya geldiklerinde ezici bir güç haline alabilir.

4. Belirmekte olanla doğal bir durum olarak birlikte yaşamak: Doğal bir işleyiş olarak sürekli dönüşümle ve belirmekte olan düzenle birlikte yaşamak

vurgulanan çok önemli bir noktadır. Karmaşık sistemlerde hiç kimse sistem faaliyetlerini kontrol edecek ya da tasarımıyacak bir konumda değildir. Biçim belirir ve dayatılması mümkün değildir.

Yaşanan kaos ve karmaşıklıkta örgütün yapısını gözden geçirmek, örgütün nasıl yönetilmesi gerektiğini ve bağlamların nasıl değiştirileceğini öğrenmek, küçük değişikliklerin önemini kavrayarak büyük etkiler yaratabileceğini anlamak, kaos ve karmaşıklığı doğal bir işleyiş olarak kabul ederek birlikte yaşamak, değişimi anlamada ve yönetmede günümüz örgütleri için olağanüstü fırsatlar sunacaktır.

Karşılıklı Nedensellik Mantığı

Otopoyiyez, kaos ve karmaşıklık kuramları, değişimin dairesel etkileşim kalıplarıyla nasıl ortaya çıktığını açıklar. Ayrıca, bu kuramlar, örgütlerin daha geniş bağlamda oluşan değişiklikler doğrultusunda nasıl evrimleştikleri ya da ortadan kayboldukları konularına ışık tutarlar. Değişim, doğrusal olmaktan çok halkalar çerçevesinde oluşur. Mekanik nedensellik fikri, yerini karşılıklı nedensellik fikrine bırakmış görünmektedir (Morgan 1998, s.305-306).

Çok sayıda siberetikçi bu tarz karşılıklı nedenselliği incelemek için farklı yöntemler geliştirmesine rağmen en çarpıcı olanın Magorah Maruyama'nın(1963) çalışmaları olduğu söylenebilir. Maruyama (1963) sistem dinamiklerini şekillendirmede olumlu ve olumsuz geri-iletim üzerine odaklanmıştır. Bir deşışkendeki deşışikliğin, ters yönde deşışikliklere yol açan karşı koyucu kuvvetleri aktif hale getirdiği olumsuz geri-iletim süreçleri, sistemin kararlılığını açıklamada önemlidir. Fazlanın daha fazlaya ve azın daha aza yol açtığını belirleyen süreçler de olumlu geri-iletim ile karakterize edilir. Birlikte ele alındıklarında ise bu geri iletim mekanizmaları, sistemlerin deşışimlerini açıklamada önemlidir (Barros ve Neto, [http://www.ctc.ufsc.br/produto/Produto2/pdfs/ Conceptualproject](http://www.ctc.ufsc.br/produto/Produto2/pdfs/Conceptualproject)).

Maruyama(1963), bir halka analizi geliştirerek olumlu geri-iletimin karmaşık sistemlerde farklılaşmaya nasıl yol açtığını göstermiştir. Bir örnekle açıklamak gerekirse(Morgan 1998, 307):

Bir çiftçi hoşuna giden geniş ve dümdüz ovanın bir noktasına yerleşir. Onu başka çiftçiler izler ve bunlardan biri alet edevat dükkanı açar. Dükkan, bir buluşma yeri haline gelir ve hemen yakınına bir bakkaliye kurulur. Adım adım tacirlerin, satıcıların, tarım işçilerinin gelmesiyle bir köy ortaya çıkar. Köyün varlığı tarım ürünlerini pazarlamayı kolaylaştırır ve köyün etrafında daha fazla çiftlik kurulur. Tarımsal faaliyetin artması sanayinin gelişmesine zemin hazırlar ve köy daha da büyüyerek bir kente dönüşür. Süreç içinde dümdüz ova, ilk farklılaşmanın getirdiği etkileri büyüten bir dizi olumlu geri-iletim halkasıyla dönüşüme uğramıştır.

Örnekteki kentin büyümesi, herhangi bir basit nedene değil, sapmayı büyüten sürece dayanır. Harekete geçmelerini sağlayan ilk vuruş(çiftçinin ovaya yerleşmesi) ya da olayla ilgisiz deşışiklik yaratan olumlu geri-iletim süreçleri, kelebek etkisinde olduğu gibi büyük etkiler(kentin oluşması) yaratabilmiştir. Benzer şekilde, doğada ve toplumsal yaşamda meydana gelen rastlantısal olay ve bağlantılar, elverişli koşullar oluştuğunda, olumlu ve olumsuz geri-iletimlerin

etkileştiği ve bir noktada görece kararlı biçimler kazanabilen açık uçlu kendi kendini örgütlemeyi başlatabilir (Morgan 1998, 308).

Örgütleri ve bağlarını şekillendiren olay ve süreçleri analiz etmede düz mantıkla düşünme, sorunun kökünde yatan basit nedenleri arama tuzağına düşürebilir. Örgütsel sorunların analizindeki alternatif yol; ilişkiler kalıbını açığa çıkararak, olumlu ve olumsuz geri-iletim halkaları aracılığıyla örgütün nasıl kararlı hale getirilebileceğine yönelik anlayış geliştirmektir. Durumları bu şekilde doğrular yerine halkalar şeklinde analiz etmek, o sistem hakkında zengin bir tablo meydana çıkaracaktır. Analizin kilit bağlantılarını öne çıkarır ve belirli bir bağlamı ya da çekici öge kalıbını tanımlayan olumlu ve olumsuz geri-iletim halkalarının görünümünü belirleyecek bir yol sunar. Böylelikle, mevcut çekici ögenin pekiştirilmesi ya da yeni bir çekici ögeye doğru yönelme sağlayacak noktalar bulunabilir. Sorunları mekanik bir yaklaşımla düşünmek ve doğrusal nedenler ile sonuçları yönlendirmeye çalışmak yerine, kalıpları kavrayıp değiştirmeyi odak alan anlayış ve beceriler geliştirmeye yönelir. Otopoyiyezin doğasına ilişkin kavrayışlara göre eylemde bulunmak ve kimliği yaratan kendi kendine başvurmaya dayalı süreçleri değiştirmek için bir yöntem sağlar (Morgan 1998, 308-315).

Diyalektik Değişimin Mantığı

Doğayı ve toplumu düşünmenin ve yorumlamanın bir yöntemi olan diyalektik, her şeyin sürekli olarak bir değişim ve akış halinde olduğu anlayışından hareket ederek, evrene bakmanın bir yolunu oluşturur; ama bundan ibaret değildir. Diyalektik, değişim ve hareketin çelişki barındırdığını ve ancak çelişki yoluyla gerçekleşebileceğini açıklar. Böylece, söz konusu olan, pürüzsüz, kopuvsuz bir ilerleme çizgisi yerine, yavaş, birikimli değişimlerin (nicel değişim) yüksek bir ivme kazandığı, niceliğin niteliğe dönüştüğü, ani ve patlamalı dönemler tarafından kesintiye uğratılan bir çizgidir. Diyalektik, çelişkinin mantığıdır (Woods ve Grant, 2004).

Değişimin diyalektik doğasına dönük bir anlayış, sürece ilişkin önemli öngörüler sunar. Bu durum, genellikle yol üzerindeki kavşakların yeni bir geleceğin önünü tıkayan kilit paradokslar ya da çelişkiler çerçevesinde ortaya çıktığını gösterir. Değişime diyalektik yaklaşım, paradoksların (bir örgütün bütün kademelerinde değişimi durduran başlıca kuvvetlerden biri) kaçınılmaz olduğunu doğrular. Bu yaklaşım, karşıtların mücadelesini ve sistemdeki bir gelişmenin her zaman bir karşı gelişmenin unsurlarını içerdiğini yansıtır. Çünkü her tutum kendi karşıtını doğurma eğilimi taşır (Morgan 1998, 327-329).

Aşağıdaki listede örgütlerin karşı karşıya kaldığı zıtlıklar verilmiştir (Tetenbaum 1998, Töremen 2000'deki alıntı):

- Uzun vadeli-kısa vadeli
- Plan-Deneyim
- Artan gelir-Sınırlı gelir
- Düşük maliyet-Kalite artışı
- Merkezileştirme-Ademi merkeziyet
- Ürün-Süreç
- Yaratıcılık-Etkililik
- Kendi kendine yetme-Çeşitlilik
- Bireysel girişimci-Takım oyuncusu
- Liderlik-izlemek
- Sorumluluk alma-Lider olma
- Bağımsızlık-Karşılıklı dayanışma
- İnsan-Üretim
- Çatışma-Uyum
- Rekabet-İşbirliği
- Durgunluk-Değişim
- İlerleme-Durağanlık
- Kestirilebilirlik-Kestirilemezlik
- Basitlik-Karmaşıklık
- Kurallılık-Kuralsızlık
- Düzen-Düzensizlik

Dönüşüme yönelik değişime ilgi duyan yöneticiler, çelişkilerin yarattığı gerilimlerin üstesinden gelmede becerikli olmalı ve en önemli noktaları hedef olarak seçmeyi bilmelidir. Değişim yönünde başlatılan her yeni girişim, kendi başına bırakıldığında çoğu zaman kendi olumsuzlamasını doğurur ve bu da bir çıkmazı beraberinde getirir. Böyle bir çelişkinin çözümü için ilk adım, değişime eşlik eden her iki boyutun da değerli olduğunu kavramaktır. Yöneticiler büyük olasılıkla örgütlerinde bu boyutlardan herhangi birinin değil her ikisinin de bulunmasını ister. Yönetimin işi, bu iki boyutu bütünleştirecek yollar bulmaktır. Çelişki, tek bir tarafın ortadan kaldırılmasıyla başarılı şekilde çözülemez. Çelişkiyi çözmeye ikinci adım ise, çelişkinin her iki tarafındaki istenir nitelikleri harekete geçirip koruyabilen yeni bağlamlar yaratmaktır. Bu da yöneticinin belirli bir çelişkiye yaklaşımı belirleyen düşünce yapılarını yeniden şekillendirecek yeni anlayışları geliştirmesi ve bu yeni anlayışların örneklerini ortaya koyacak yeni eylemler yaratmasıyla başarılabilir (Morgan 1998, 325-328).

Değişim olgusuna farklı bir bakış açısı getiren otopoyiyez kuramı, kaos ve karmaşıklık kuramı, karşılıklı nedensellik ve diyalektik yaklaşımın güçlü yönleri aşağıda özetlenmiştir (Morgan 1998, 332-336):

- Tüm bu yaklaşımlar, değişimin doğasını ve kaynağını anlamada alternatif ama tamamlayıcı araçlar sunmaktadır. Değişimin iç mantığı anlaşılabilirse, değişimi anlamak ve yönlendirmek mümkün olabilir.
- Uzun vadede bir örgütün hayatta kalabilmesi, faaliyet gösterdiği çevre ya da bağlama karşı değil, bu çevre ya da bağlamla birlikte varlık göstermesiyle mümkün olabilir. Otopoyiyez kuramı, bireyler gibi örgütlerin de çevre ile aralarındaki katı sınırları kırarak değişim adına daha yeni ve sistemsel kimlikler sahneleme fırsatlarının olduğunu ortaya koyar.
- Kaos ve karmaşıklık kuramına göre, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkileri bir çekici öge kalıbının parçasıdır. Yapı, kültür, enformasyon, inançlar ve algılanan kimliğin içine yerleşmiş kilit öğrenme kuralları, örgüt-çevre ilişkilerini belirli bir görünüm içinde tutma eğilimi taşır. Örgüt, kaosun eşliğine sürüklendiğinde ise, sistem yeni biçimlere savrulur. Yönetim açısından burada karşılaşılan güçlük ise; küçük değişiklikleri harekete geçirerek sistemleri istenen yörgünelere doğru itmektir.
- Karşılıklı nedensellik kuramı, bütünsel ilişki alanlarını tanımlayan olumlu ve olumsuz geri iletim halkaları aracılığıyla çekici öge kalıplarının ve değişim süreçlerinin anlaşılmasına katkıda bulunur.
- Sistemdeki bir gelişme her zaman bir karşı gelişmenin unsurlarını, çelişkilerini içerir. Diyalektik analiz, örgütü, toplumu ve kişisel yaşamı yönetmenin sonuçta çelişkilerin üstesinden gelmeyi içerdiğinin kavranmasını sağlar. Gelişim için yeni yollar yaratmada ortaya çıkan gerilimlerin yeni bir çerçeveye sokulmasını sağlayacak yollar önerir.

Akış ve Dönüşüm Metaforunun Eğitim Yönetimi Açısından Doğurguları

Değişimi daha iyi anlamanın ve yönlendirmenin alternatif yollarını açıklayan bu yaklaşımlar, eğitim örgütlerinin de değişimle başa çıkmalarına katkı sağlayabilir. Değişimi anlamak ve değişimi yönetmek, her örgüt gibi eğitim örgütlerinin de

başlıca sorunlarından biridir. Bu sorunla başa çıkmanın temel yolunun, değişimin mantığını çözerek doğasını ve kaynağını keşfetmek olduğu söylenebilir. Her ne kadar eğitim örgütlerinin özellikle de devlet sektöründe hizmet veren eğitim örgütlerinin, sahneden çekilme gibi bir kaygıları olmasa da etkililiğini sağlama açısından değişimi anlamaları ve yönetmeleri büyük önem taşımaktadır.

Otopoyiyez kuramı, bireyler gibi örgütlerin de çevre ile aralarındaki katı sınırları kırarak değişim adına daha yeni ve sistemsel kimlikler sahneleme fırsatlarının olduğunu ortaya koyar. Bu bağlamda, eğitim örgütleri de çevreden bağımsız olamazlar. Girdisini çevreden alan ve yine çıktı olarak çevreye veren eğitim örgütleri, faaliyet gösterdiği çevreyle ve bağlamla birlikte yaşayabilirler. Eğitim örgütleri açısından değişimin önündeki engellerden birinin, eğitim örgütlerinin geleneksel yöntem ve teknolojilerle “öğrencileri eğitme” gibi dar bir kimlik anlayışına sahip olmaları olduğu söylenebilir. Böyle bir kimlik, kendi bağlamı olan toplumu ihmal etmenin bir ürünüdür. Kendi örgütü içinde kapalı kalarak çevredeki değişimleri göz adı etmek, toplumun okullara yüklediği çağdaş insanı yetiştirme görevinde başarısızlığa neden olur. Okul örgütlerinin değişim adına, bağlamındaki değişiklikleri ve teknolojiyi takip etme ve uyarlama, bilimsel araştırmaların bulgularına değer verme ve uygulama gibi daha yeni kimlikler geliştirmeleri gerekmektedir.

Kaos ve karmaşıklık kuramına göre, eğitim örgütlerinin de çevreleriyle olan ilişkileri bir çekici öge kalıbının parçasıdır. Hemen her şeyin sürekli olarak değiştiği mantığı çerçevesinde, geleceğe yönelik planlar yapmada gerekli bilgilere sahip olduğunu söylemek imkânsız görünmektedir. Ülkenin kültürel ve demografik yapısındaki, ülke ekonomisinin gerektirdiği insangücü niteliğindeki ve teknolojideki değişiklikler eğitim örgütlerinin etkisinde kalabileceği çekici öğelerdir ve örgütsel yapıda değişikliği zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada önemli olan eğitim örgütlerinde, mekanik bir anlayışla merkezden yönetilmekten çok beklenmedik sorunları çözmeye yönelik yeni yapılanmaların harekete geçirilmesidir. Eğitim örgütlerinin üyeleri, takım çalışması ve proje ekipleri ile sürekli olarak yeniden örgütlenme biçimlerini benimsemelidirler. Sürekli olarak takımların yenilenmesi, bireylerin yaratıcılığının ve potansiyellerinin tam olarak kullanımı anlamına gelebilir.

Ayrıca, eğitim yöneticilerinin amacı sürekli olarak düzeni devam ettirme olmamalıdır. Böyle bir anlayış, kendini tekrarlama ile yaratıcılığın ve dönüşümün önünde bir engel oluşturabilir. Eğitim örgütleri, karmaşık ve beklenmedik durumlarda kendi kendini örgütleyebilmeli ve yeni düzenler aramalıdır. Bunu sağlamanın yolu da sisteme sürekli yeni bilgi ve enerjilerin akmasına fırsat sağlamak ve çift devreli öğrenmeyi özendirmekle sağlanabilir. Ayrıca, küçük değişikliklerin kelebek etkisi yapabileceği unutulmamalıdır. Gunter (1995), kelebek etkisinin, bir bireyin bir etki yapabileceğini anlamamızı sağladığını ve bu yüzden okulların bireylerin yeteneklerinin hepsinden yararlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bir eğitim kurumunun başarılı olabilmesi için eğitim kurumlarının doğrusal olmadığının ve karmaşık geri-iletim halkalarıyla karmaşık ağlardan oluştuğunun

anlaşılması gerekmektedir. (Gunter 1995). Eğitim örgütlerinin karşılaştıkları sorunlarına doğrusal çözümler bulmak, başka sorunlar yaratabilir. Soruna değişik açılardan yaklaşılmalı ve diğer değişkenler de işe koşularak karşılıklı nedensellik bağlamında çözümlenmelidir. Sorunları çoklu değişkenler açısından analiz etmek zengin bir tablo ortaya çıkarabilir. Örneğin; bir öğretmenin başarısızlığına ilişkin bir sorunun analizi çoklu değişkenler açısından incelendiği düşünülürse; sadece öğretmen yeterliğini odak almaktan çok okulun iklimi ve kültürü, teknolojik donanımın yeterliliği, öğrenci nitelikleri gibi birçok değişken açısından incelemek okulun kendini yeniden gözden geçirerek yeni anlayışlar ve beceriler geliştirmesine olanak sağlayabilir. Ayrıca tüm bu değişkenlerin incelenmesi de okula değişim için bir fırsat yaratır.

Diyalektik yaklaşım bağlamında, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de her yeni girişimin karşıtını yaratması olasıdır. Yönetici, öğretmenlerden başarılı olmaları için rekabet isteyebilir ama diğer taraftan da ortak sorunların çözümü için işbirliği yapmalarını da isteyebilir. Bir öğretmenden bir takıma liderlik etmesini beklerken aynı öğretmenden diğer bir takımdaki liderin izleyicisi olmasını da isteyebilir. Kendi sınıfının başarısı için bireysel başarısını beklerken okul için takım oyuncusu olmasını bekleyebilir. Bu örnekler çoğaltılabilir. Burada önemli olan nokta, yöneticinin bu unsurlardan sadece birinin önemli olduğunu kavramaktan çok ikisine de gereken önemi vermesidir. Okulu içersinde gerekli anlayışları geliştirerek ve yeni eylemlerde bulunarak bu zıtlıkların gücünden yararlanabilmelidir.

Kaynakça

- Bolland K. A. ve Atherton C. R. (1999), Chaos Theory: An Alternative approach to Social Work Practice and Research, *Families in Society*, v.80, no.4, 367-373.
- Brans M.& Rossbach S.(1997), The Autopoiesis of Administrative Systems: Niklas Luhmann on Public Administration and Public Policy, *Public Administration*, 55, 417-439.
- Bursalıoğlu Z.(2000), *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Çalık T.(2003), Eğitimde Değişim Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9/36, 538-557.
- Erçetin Ş. Ş. (2001), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gunter H. (1995), Jurassic Management: Chaos and Management Development in Educational Institutions, *Journal of Educational Administration*, 33/4, 5-30.
- Hatch M. J & Schultz M. (2002), The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, 55(8), 989-1018
- Hatch M. J & Schultz M. (1997), Relations between Organizational Culture, Identity and Image, *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.
- Maruyama, M. (1963) The Second Cybernetics: Deviation Amplifying Mutual Causal Processes, *American Scientist*, n. 51, p. 164-179 (Akt. Barros N, Neto M. F., Conceptual Design: On Multiple Tools To Assist Complex Cognitive Tasks, 02 Aralık 2005 tarihinde alınmıştır. Web: <http://www.ctc.ufsc.br/produto/Produto2/pdfs/Conceptualproject.pdf>)
- Maturana, H. R.& Varela, F.J.(1980), *Autopoiesis and Cognition: The Realization of The Living*, Dordrecht: Reidel (Akt. Morgan G. (1998) *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev.G. Bulut), İstanbul:MESS Yayınları)
- Maturana, H. R.& Varela, F.J. (1975) The Organization of Living: A Theory of The Living Organization, *International Journal of Man-Machine Studies*, 7, 313-332 (Akt. Erçetin, Ş.Ş. (2001) *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım).
- Maturana, H. R.& Varela, F.J. (1992), *The Tree Knowledge*, Boston: Shambala (Akt. Erçetin Ş.Ş.(2001) *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım)
- Morgan G. (1998) *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev.G. Bulut), İstanbul:MESS Yayınları.
- Tetenbaum, T. J. (1998), Shifting Paradigms: From Newton to Chaos, *Organizational Dynamics*, 26(4), 21-32 (Akt. Töremen F.(2000), Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü, *Eğitim Yönetimi*, 22, 203-219).
- Töremen F.(2000), Kaos Teorisi ve eğitim Yöneticisinin Rolü, *Eğitim Yönetimi*, 22, 203-219.
- Woods A.& Grant T.(2004), *Aklın İsyanı: Marksist Felsefe ve Modern Bilim*. 01 Aralık 2005 tarihinde alınmıştır. Web:<http://www.marksist.com/kitaplik/onlineKitap/Al/>