

Beklenmeyi Yönetmek

Karmaşık Bir Dünyada
Sürdürülebilir Performans

Karl E. Weick - Kathleen M. Sutcliffe
Çeviri: Enes Çolak

Karl E. Weick, Michigan Üniversitesi Örgütsel Davranış ve Psikoloji alanında “Seçkin Profesör” (Distinguished Professor) unvanıyla görev yapmaktadır. Weick Texas, Cornell, Minnesota ve Purdue Üniversitesi fakültelerinde aldığı görevlerden sonra 1988 yılında Michigan Üniversitesi, Stephen M. Ross School of Business’a katıldı. Doktorasını, Ohio Üniversitesi Sosyal ve Örgütsel Psikoloji alanında tamamlayan yazar, 1971-1977 yılları arasında *Organizational Behavior and Human Performance* adlı derginin yardımcı editörlüğünü; 1977-1985 yılları arasında ise *Administrative Science Quarterly* adlı derginin baş editörlüğünü yaptı.

Weick’in ilk kez 1969’da, gözden geçirilmiş hâliyle de 1979’da yayımlanan *The Social Psychology of Organizing* adlı kitabı, *Inc.* dergisi tarafından işletme alanında yazılmış en nitelikli dokuz kitapta biri olarak gösterildi (Aralık 1996). Ayrıca *Academy of Management* tarafından 1990 yılında Irwin Üstün Bilimsel Katkı Ödülüne layık görüldü. Aynı yıl, “Theory Construction as Disciplined Imagination” başlıklı makalesi için kendisine, *Academy of Management Review* tarafından “Yılın En İyi Makalesi” ödülü takdim edildi.

Weick’in başlıca araştırma alanları arasında; baskı altında kolektif anlamlandırma, dinamik olaylar karşısında değişim ve dönüşüm, esnek performans için örgütlenme ve sürekli değişim yer alıyor.

Kathleen M. Sutcliffe, Johns Hopkins Üniversitesi Bloomberg İşletme ve Tıp fakültelerinde seçkin Profesör unvanıyla görev yapmaktadır. Yazar, Ross School of Business’ta geçirdiği 20 yılın ardından 2014’te John Hopkins Üniversitesine katıldı. Yönetim alanındaki doktorasını Teksas Üniversitesinde tamamlamadan (1991) önceki hayatını Juneau/Alaska’da sürdürmekteydi. Anchorage/Alaska için program danışmanlığı ve Alaska bölgesi yerel sağlık kuruluşlarından biri olan “Aleutian Pribilof Islands Association”ın yöneticiliğini yaptı.

Sutcliffe’ye School of Business, başarılı araştırmaları sebebiyle, Yılın Araştırmacısı ödülünü verdi (2006). Sutcliffe’in araştırmaları şu konuları kapsamaktadır: Örgütsel esneklik ve güvenilirlik; örgütlerin ve örgütlerdeki kişilerin ortaya çıkan sorunları/başarısızlıkları nasıl algıladıkları; güvenlik kültürü, ekip ve örgütsel öğrenme gibi kavramlara nasıl yaklaştıkları.

Enes Çolak, 1995 yılında İstanbul’da doğdu. İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümünden 2019 yılında birincilikle mezun oldu. Aynı yıllarda çift anadal programı kapsamında başladığı İngilizce Mütercim-Tercümanlık bölümünü 2020’de tamamladı. Hâlihazırda aynı üniversitenin Türk Dili ve Edebiyatı bölümünde yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Yeni Türk edebiyatı alanındaki çalışmalarını sürdürmekte olup Türkçe-İngilizce dil çiftleri arasında çevirmenlik yapmaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	7
TEŞEKKÜR.....	11
BÖLÜM 1	
Beklenmeyeni Kötü Yönetmek	13
BÖLÜM 2	
Bilinçli Örgütlenmenin Altyapısı	35
BÖLÜM 3	
1. Prensip: Başarısızlık ile Meşgul Olmak	59
BÖLÜM 4	
2. Prensip: Basitleştirmekten Kaçınmak	77
BÖLÜM 5	
3. Prensip: İşleyişi Duyarlılık	93
BÖLÜM 6	
4. Prensip: Esnekliğe Bağlılık	111

BÖLÜM 7

5. Prensip: Uzmanlığa Saygı	129
-----------------------------------	-----

BÖLÜM 8

Örgütsel Kültür ve Güvenilirlik	145
---------------------------------------	-----

BÖLÜM 9

Sürdürülebilir Performansın Devamlılığı.....	167
--	-----

İNDEKS.....	183
-------------	-----

ÖNSÖZ

Beklenmeyen olaylar her şeyi altüst edebilir. Beklenmeyen aksaklıkları yönetmek için öngörü ve esnekliğin bir kombinasyonundan oluşan *bilinçli örgütlenme* adını verdiğimiz yapıya ihtiyaç duyarız. Bu yapı, güvenilirliği yüksek örgütlere (GYÖ'ler) dair yapılan ilk çalışmalarda belirgin değildi. Çeşitli örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, bu yapıyı belirgin kılarsa da bu artış, ilgili temel süreçler hakkındaki anlayışımızı tamamıyla derinleştirmedir. Bu muhakeme, bir eleştiri sürecinden ziyade bir nişin tespitidir.

Kitabın önceki iki baskısında daha yaygın bir şekilde benimsenebilecek yüksek güvenilirlik süreçlerini ele almıştık. Üçüncü baskıdaysa işletmelere daha fazla yer ayırıyoruz. Bankacılık, müze küratörlüğü, görünmeyen (latent) parmak izi tanıma, pilotluk ve otomobil üretimi gibi alanlarda güvenilirliği yüksek örgütlenme unsurlarını açığa çıkararak mevcut çeşitliliğe katkıda bulunuyoruz. Asıl odaklandığımız nokta ise başarısızlık, basitleştirme, işleyiş, esneklik ve uzmanlık üzerine kurulu beş prensibin karmaşıklığını tartışmaktır. Kolektif bağlılık ve yeterliliğin, hem bu beş prensibi beklenmeyen karşısında uygulamak hem de performansı sürdürme noktasında örgütlenmek için gerekli olduğunu göstermek istiyoruz. Beklenmeyeni yönetmek, bir çizelge takip etmek kadar basit bir iş değildir. Aslında güvenilirliği yüksek örgütlenmenin karmaşıklıklarını derinlemesine incelemenin ironilerinden biri de bu prensiplerin tehlikeli olmayan ve teknik sistemlerle dolu olmadığı alanlarda süregelen gündelik hayat için yeni anlamlar kazanmasıdır. Bilhassa mikro ve mezo düzey örüntülerin, daha çok makro sistemler üzerinde kısıtlamalar getirdiğini öne sürüyoruz.

Dolayısıyla elinizdeki kitaba yaklaşmanın bir yolu da bu kitabı, güvenilirlik tecrübesinin bir analizi şeklinde görmektir. Bu deneyimdeki kritik anlar, beklenmeyeni henüz kontrolden çıkmamışken insanların hesaplayıp harekete geçmeleriyle ortaya çıkar. Belirsiz aksaklıklar iki farklı şekilde kontrol edilebildiği için bu anlar oldukça kritiktir. Aksaklıklar, bildiğimiz bir şeymiş gibi normalleştirilebilir veya bilinmeyen olarak anormalleştirilerek öne çıkarılabilir. Aksaklığın şu ya da bu şekilde üstesinden gelmek insanların, faaliyetlerini nasıl örgütlediklerine bağlıdır. Bu argüman genellikle tekil, kapalı ve katı görünen ortamlara kadercilikten ziyade bir öznellik hissi getirir. İlham kaynağımız GYÖ'lerdir. Bu tür örgütleri başarılı kılan niteliklerin insani yönünü derinlemesine incelemeyi hedeflemekteyiz.

Üçüncü baskı, önceki baskılara göre birçok açıdan farklılık gösteriyor. Bu baskıda, itfaiyeci David Allen'in "GYÖ'lerdeki insanların zaten iletişim hâlinde olduklarını varsayıyorsunuz." yorumunu dikkate alarak anlamlandırmaya, etkileşime ve dile daha çok önem verdik. David oldukça haklı. Biz de onun varsayımından yola çıkarak bu varsayımı somutlaştırmaya çalışıyoruz. Sürdürülebilir güvenilir performansa dönük bilinçli örgütlenmenin genellenebilir olduğunu göstermek maksadıyla vakaları geniş bir yelpazede inceliyoruz. Dayandıkları bağlamı, yol açtıkları zorlukları ve pek çok örgütte mevcut işleyişe nasıl etki edebileceklerini göstermek amacıyla beş prensibin her birini ayrı bölümlerde ele aldık. Argümanımızın örgütsel güvenlik ve risk yönetimi gibi konularla ilişkisi, düzen ve tekrarlayan eylem örüntüleri ile paylaşılan ortak meselelerden biridir. Biz de düzen oluşturma ve bu düzeni sürdürmenin fiilî karakterini ve bu düzenin işaret ettiği işlerliği açıklamaya çalışıyoruz. Örgütlenme, her şeyi bir arada tutar ve güvenilir performans, sürdürülebilir örgütlenmeye bağlıdır; ancak bahsettiğimiz örgütlenme, örgütsel tasarım ile karıştırılmamalıdır.

Ele aldığımız örgütlenme, birçok açıdan kusurlu formel tasarımların gerektirdiği geçici çözümlere karşılık gelir. Kitap boyunca çeşitli kaynaklardan alıntılar yaptık. Alıntılama, düşüncelerin kökenini açıklığa kavuşturur; yorumları temellendirir ve okurun öznel yorumlar geliştirmesini sağlayacak kaynakları ona sunar.

Kusursuz üç GYÖ’de -bir uçak gemisi, hava trafik kontrol merkezi, elektrik enerjisi üretim ünitesi- yapılan son incelemeler, her üçünün de “sınıflarının en iyisi” olduğunu açıkça gösteriyor.¹ Gayemiz, bu üçünün neden en iyi olduğunu derinlemesine incelemek ve daha da önemlisi, bu sınıfa dâhil olmayan grupların nasıl daha iyi olabileceklerini açıklamaktır.

¹ Todd R. LaPorte, “On Vectors and Retrospection: Reflections on Understanding Public Organizations,” *Journal of Contingencies and Crisis Management* 19, no. 1 (2011): 62.

TEŞEKKÜR

İkinci baskıyı yayımladığımızdan bu yana örgütlenme güvenilirliğine ilişkin konuları incelemeyi sürdürdük. Bu süreçte bize yardımcı olan isimlere bir teşekkür borçluyuz. Gözden geçirilmiş bu üçüncü baskı Daved van Stralen, Gary Provansal, Dan Kleinman, Michele Barton, Marlys Christianson, Kyle Weick, Tim Vogus, Dan Gruber, Paul Schulman, Tom Mercer, Maria Farkas, Erik Helzer, Sharon Kim, Peter Pronovost, Bob Wears, Dave Thomas, Bert Slagmolen, Annette Gerbauer, Randy Cadieux, Ralph Soule, Marc Flitter, Dionysiou Dionysis ve Barbara Czarniawska gibi isimlerin fikirleri ile zenginleştirildi.

Ailelerimizin desteği olmadan bu kitabı yazamazdık. Karen Weick ve Tim Wintermute, önemli meseleleri bizim için derleyip topladılar. Hayatımızdaki değerlerine kıyasla bu kitabı onlara adamak minik bir jestten öteye geçemez.