

ÖRGÜTLERDE GELİŞME VE DEĞİŞTİRİCİ MÜDAHALE

Sabri ASTARLIOĞLU*

Günümüzde örgütler toplumsal hayatın hakim kuruluşlarıdır. Birey çalışma yaşamının büyük bir kısmını bu örgütler içerisinde geçirir. Yaşamını ekonomik yönden buradan sağladığı gibi psikolojik yönden ihtiyacı olan doyumun büyük bir kısmını da yine bu örgütlerden temin eder.

Bir örgütün bireysel ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyeti ait olduğu ortam içerisinde varlığını sürdürüp gelişebilme kabiliyetine bağlıdır. Örgüt, yükümlendiği görevleri yerine getirebilmek için mensuplarının yaratıcılık bilgi ve yeteneklerini kullanma arzularına dayanmak durumundadır. Örgüt birey ve toplum arasında bağlayıcı bir nokta olmakta, başka deyişle, bu iki ucu düğümleyen bir öge niteliği taşımaktadır¹. Üyelerini kendi hedefi doğrultusunda yönlendiremeyen örgüt, mal ve ya hizmet üretmek şeklindeki amacına başarıyla ulaşamaz. Bu tür örgütlerde çalışan kimseler şahsi amaçlarını ve hedeflerini bu teşkilat içerisinde gerçekleştiremezler.

Toplumsal refah birey-örgüt arasındaki takas ile örgüt ve çevre arasındaki takastan şiddetle etkilenir. Eğer bireyle örgüt arasındaki münasebet devamlı ve doyurucu değilse, işgörenlerin psikolojik rahatlığı tehlikeye girer, grev, iş tatminsizliği, iş değiştirme ve devamsızlık ortaya çıkar. Örgütle çevre ilişkisi verimli ve devamlı değilse toplumun ekonomik canlılığı tehdit altında kalır.

Örgütsel gelişme birey ve toplum yönünden örgütlerin görevlerini yerine getirmesi için çok önemlidir. Örgütsel gelişim daima örgütsel etkinlikle ilgili bir konudur. Örgüt geliştirme, örgütün görünen ve görünmeyen kısımları arasında uyumu arttıran ve yaratıcılık ve işbirliği için gerekli enerjili serbest bırakan bir açık stratejidir².

Örgütün verimlilik ve etkinliği, tasarım yönünden içinde bulunduğu ortama yakından ilgilidir. Örgütler mensuplarının ve çevrelerinin içinde buldukları değişim sürecine ayak uydurabilecek dinamik bir yapıya sahip olmalıdırlar. Örgüt geliştirme değişime uygun cevap vermedir³.

* Doç. Dr.; U.Ü. İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

1 Aşkun (1972: 22).

2 Bumin (1979: 8).

3 Bennis (1969: 2).

Bir açıdan bakıldığında örgüt tasarımı konusunda hiçbir standart yönetim prensibi veya örgütsel şekil sözkonusu değildir.

Bir örgütsel tasarımın etkinliği doğrudan doğruya şartlara bağlıdır. Bunun için dört örgütsel eleman birbiriyle uyum içerisinde olmalıdır. Bunlar;

İnsan: Çalışanların kabiliyet, ihtiyaç, değerler ve beklentileridir.

Süreç: Örgüt içinde birey, grup ve gruplararası düzeyde tavırlar, tutumlar davranışlar ve münasebetlerdir.

Yapılar: Davranışlar örgütsel amaçlar ve bireysel ihtiyaçların doğrultusunda kanalize etmek üzere tasarlanmış biçimsel mekanizma ve sistemler.

Çevre: Örgütün gözönüne alması gereken pazar, müşteri, teknoloji, sahipler, yasal düzenlemeler ve sosyo-kültürel değerler.

Bu dört elemanın daima uyum içinde olması örgütsel etkinlik açısından çok önemlidir.

Yöneticiler, insanlarda ve çevredeki değişiklikler konusunda gerekli uyum sağlayabilmek için örgütsel süreçleri ve örgütsel yapıları değiştirirler⁴. Yöneticilerin sosyal etkileşim becerilerinin (grup yönetimi veya önderlik gibi) örgütsel değer ve ortamın genel değişimine paralel olarak değiştirilmesi ya da geliştirilmesi örgüt geliştirmedir⁵. Yeni örgüt formları tesbit ederler. Bu değişiklikler örgüt geliştirme konusu ile ilgilidir.

Örgüt geliştirme örgütsel problemlerin tesbit ve teşhisi ile çevre süreç ve insan elemanları arasında uyum tesis etme çabası olarak tarif edilir. Bu tanım daha da genişletilebilir.

Örgüt geliştirme:

- Örgütsel yapı, süreç, strateji, insan ve kültür arasında uyum temini,
- Yeni ve yaratıcı örgütsel çözümler geliştirilmesi,
- Örgüte kendini yenileme kapasitesi kazandırılması için sistemli bir biçimde veri toplamayı, teşhis, eylem planı, müdahale ve değerlendirmeyi içeren kapsamlı bir süreçtir.

Örgütsel gelişme:

- İnsanların katıldığı kendi yönünü tesbit edebilen bir değişimi öngörür.
- Sistem boyutundan bir değişim çabasıdır.
- Uyum yeteneğine sahip bir örgütün cari acil problemleri ile uzun dönem gelişmesine eşit düzeyde ağırlık verir.
- Çoğu zaman geleneksel bürokratik kalıpları zorlayan, yeni düzenleme ve ilişkilere yol açar.
- Değişim ajanının hem yönetim uygulaması, örgüt tasarımı ve insanlararası ilişkiler konularında bilgi sahibi olmasını hem de bireylerle ve grupla çalışma yeteneğine de sahip bulunmasını gerektirir.

Örgüt geliştirme, örgütsel değişimi gerektirir. Bu değişim süreci içinde:

- Çevre,
- Örgütsel sonuçlar,
- Beşeri çıktılar,

4 Drake ve Smith (1978: 159).

5 Drake ve Smith (1978: 159).

- Örgütsel davranış ve süreçler,
- Örgütsel yapılar,
- İnsanlar,
- Kültür,
- Hakim koalisyon

gibi elemanlar arasında denge ve uyum tesis edilmelidir. Bu çabalar esnasında muhafazası yahut gerçekleştirilmesi temenni edilen değerlerden bazıları:

- Örgütler insanların kişisel gelişmesi ve refahını temin etmelidirler.
- Örgütler açıklık ve işbirliğini teşvik edici olmalıdırlar.
- Örgütler hislerin açıklanmasını teşvik etmelidirler.

şeklinde özetlenebilir.

Örgütsel gelişme, örgütsel değişimi birlikte getirecektir. Bu bakımdan örgütsel değişim hakkında kısa bir bilgi örgütsel gelişme konusunda genel bilgiyi tamamlayıcı olacaktır. Bütün örgütler sürekli bir değişim durumundadır. Bu değişimler, bazen büyük, bazen de küçük olurlar, ama değişim her zaman vardır⁶.

Değişimi sağlayıcı unsurlar arasında mevcut durumla ilgili tatminsizlik, bir değişim modeli, değişim yaratmak için planlı bir süreç sayılabilir. Ancak bunların bir araya gelmesiyle yaratılan değer değişimin bireyler ve gruplar yönünden maliyetinden büyük olması halinde mümkündür⁷.

Başlıca değişim süreçleri yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki çeşittir.

- Yukarıdan aşağıya değişim,
- Yasa, yönetmelik ve emirnameler ile
- Teknoloji ile,
- Yer değiştirme ile,
- Yapısal yolla

gerçekleşir.

- Aşağıdan yukarıya doğru değişim,
- Eğitimle,
- Uzman gruplarla,
- Deney üniteleri

aracılığıyla gerçekleşir. Örgütsel gelişim, mekanik şekilde yönetimce tek yönlü başlatılabilecek ve bu şekilde sonuç alınabilecek özellikte bir girişim değildir⁸.

Bir değişim sürecinin etkinliği:

- Örgüt içindeki çeşitli gruplar arasında ihtiyaçlar tatminini sağlamaya,
- Rekabetçi gücüne,
- Beklenen gelişmeyi hemen sağlanabilmesine,
- Uzun dönemde de belirlenen gelişmeleri gösterme kabiliyetine,
- En az düzeyde psikolojik ve örgütsel gerginlik yaratmasına,
- Örgüt üyelerince benimsenip formal kontrol ihtiyacı duyurulmamasına,
- Tatmin edilemeyen veya işlevsel olmayan etkinliklerinin minimum olmasına,

na,

6 Likert (1967: 128).

7 Porter v.d. (1981: 469).

8 Aydın (1977: 148).

– Gelecekte değişmeyi heveslendirmesine göre ifadelendirilir.

Örgüt geliştirme kavramını bu açıklamalar ışığında yeniden özetleyecek olursak, örgütsel geliştirme bir örgütün problem çözme ve kendini yenileme kabiliyetini uzun dönem için geliştirmektir. Bunun için örgüt kültürünün etkin ve katılımcı işbirliğine özel iş gruplarının kültürlerinin daha etkin biçimde yer verilmelidir. Bu açıdan değişim ajanından veya bir katalistten ve uygulamalı davranış bilimleri teorisinden nihayet eylem araştırmalarından yararlanılmalıdır.

Bir başka tanımda örgütsel geliştirme teknik ve beşeri kaynaklar aracılığıyla örgütün yenilenmesi, canlandırılması, güç kazandırılması ve aktif hale gelmesi demektir⁹.

Bir eylem araştırması modeli:

- İlk teşhis,
- Veri toplama,
- Verilerin geri yansımaları,
- Veri araştırma,
- Eylem planlaması,
- Eylem

aşamalarından oluşur.

Geleneksel gelişim programları aşağıdaki şekillerde karşımıza çıkar.

- Takdim ve hazırlık,
- Elit görevliler,
- Psikanalitik birikim,
- Kurmay stratejisi,
- Bilimsel danışmanlık,
- Fikirlerin elit gruba aktarılması.

Bu modellerden ilki sistemden ve bilim adamlarından yararlanmayı öngörür. İkincisi bilim adamlarının örgütte kilit mevkilerde yer almasını önerir. Psikanalitik vukuf (birikim) tepe yönetiminin psikiyatrik bir zekaya sahip olmasını öngörür. Kurmay stratejisinde bilim adamlarının inceleme yapıp tavsiyelerde bulunması önemlidir. Bilimsel danışmanlık, ilmi araştırma, bilimsel yaklaşım, tavsiye ve çözümleri içerir. Sonucusu fikirlerin üst kademeye ulaştırılmasını temel alır. Örgüt geliştirme konusunun karışıklığı bir örgütün dev boyutlarını algılamadan anlaşılabilir. Örgütleri suda yüzen buzdağlarına benzetirsek suyun üstünde görünen kısmının resmi (açık) yapı olduğunu söylemeliyiz. Bu resmi yapıyı biraz açarsak içinde,

- Amaçlar,
- Teknoloji,
- Yapı,
- Politika ve prosedürler,
- Ürünler,
- Finansal kaynaklar,

olduğu görülür.

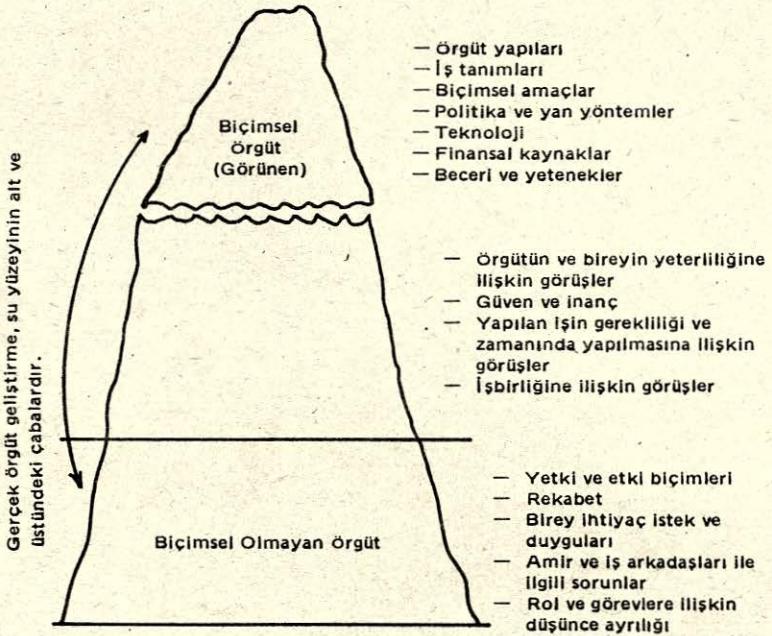
Görülmeyen kapalı yönüde (buzdağının suyun içindeki kalan kısmında),

- İdealler, algılar tavır ve tutkular,

9 Argyris (1971).

- His ve duygular,
- Değerler,
- Gayri resmi grup münasebetleri,
- Grup normları

yer alır.



Şekil: 1
Örgüt Buzdağı¹⁰

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞTİRİCİ MÜDAHALE

Örgüt geliştirme yöntemlerinden bir tanesi olumlu değişimi bir değişim ajanı aracılığıyla sağlamaktır. Bir değişim ajanının örgütsel etkinliği artırmak için zamanla geliştirilmiş çeşitli planlı faaliyet biçimine ve yapısal şekillere sahip olduğu bilinmektedir. Her ne kadar her müdahalenin aslında bir teşkilat için özel olarak hazırlanmış bir form içinde gerçekleştirilmesi gerekliliği gözden kaçırılmamalı ise de yine de belli başlı bazı uygulamaları kısaca tanıtmak yararlı olacaktır.

Bunlar sırasıyla,

- Teşhis edici müdahaleler,
- Süreç müdahaleleri,
- Yapısal yenilik ve müdahaleler,
- Bireysel müdahaleler

olarak özetlenebilir.

¹⁰ Bumin (1979: 24).

1. Teşhis Edici Müdahale

Planlı örgütsel değişim ve geliştirme çabaları, mutlaka örgütün ve çevresinin isabetli bir biçimde teşhis ve tesbit edilmesine dayandırılmak mecburiyetindedir.

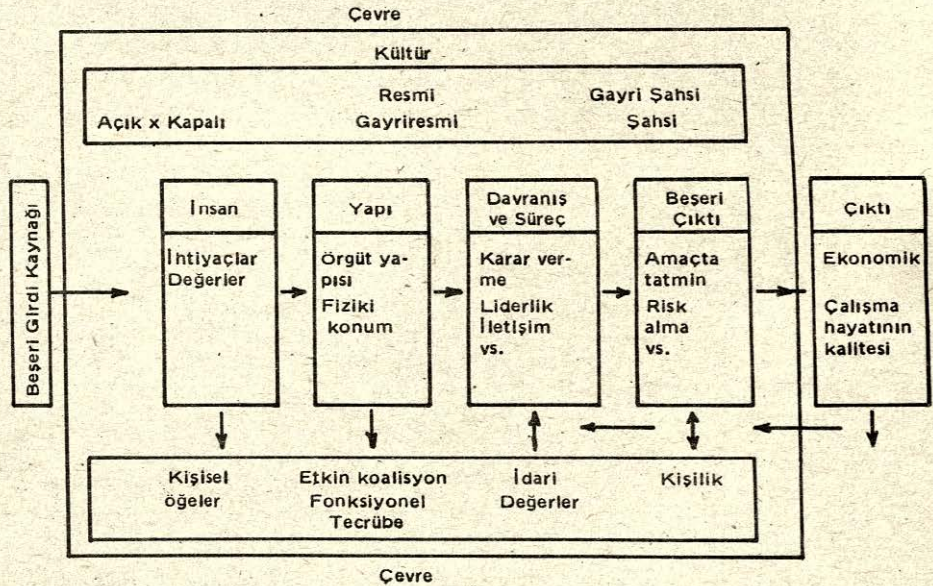
Bu nedenle bir yönetici örgütü ve çevresini bir sistem bütünlüğü içerisinde anlamalıdır.

Örgütün çevresini tanıttıcı veriler sayesinde örgütün çevresi ile ilişkisi belirlenebilir. Yine bu sayede örgütte değişim arzusu ve değişimi kabullenme etkisi yaratılabilecek çevresel faktörler ve baskılar ortaya çıkarılır.

Aynı şekilde, bu devrede örgütü oluşturan bireylerin örgütün işleyişini nasıl görüp algıladıklarını anlamak gerekmektedir.

Bir ticari işletme için çevre, örgütün içinde bulunduğu ekonomik pazar, müşteriler, pazar payı, rekabetçi baskılar vs.dir. İç işleyişle ilgili veriler ise, işgörenlerin iş tatmini, nezaret tipi, haberleşme şekli, örgütsel davranış kriterleri, tavır ve tutum analizleri gibi örgütün yapısal ve davranışsal kriterleri ile ilgili olan bulgulardır.

Örgütü bir sistem olarak aşağıdaki şekilde görebiliriz.



Teşhis müdahalesinde örgütün çevresinin örgütü nasıl gördüğü araştırılır¹¹. Bunun için örnek soru listeleri, mülakat ve tartışma toplantıları gibi yöntemlerden yararlanılır. Teşkilatın içini tanıma, yine çeşitli kontrol yöntemleri yanında özel toplantılar görüşmeler ve diğer grup incelemeleriyle de gerçekleştirilebilir.

Başlıca teşhis tekniklerini aşağıdaki şekilde sayabiliriz:

— Hissetme toplantıları: Yöneticilerin alt kademelerdeki problemleri duyguları tavır ve tutkuları tesbit için yaptıkları plansız grup mülakatları.

11 French v.d. (1975: 150).

— Yöneticinin teşhis toplantıları: Tepe yöneticisi örgütün çeşitli kesimleri ile temasta bulunan yardımcıları ile yaptığı teşhis toplantıları.

— Grup teşhis toplantıları: Burada grup üyeleri yöneticinin belirteyeceği konularda ilgili konular ve fonksiyonlardan olmak üzere bir araya gelerek tartışmalar yaparlar.

— Örgüt aynası: Bu yöntemde örgütün nasıl hizmet temin ettiği ve sunduğu muhataplardan kendisini yansıtacak bilgi derlerler.

— Görevli grubu oluşturma: Teşkilatın bir kesimi örgütün sağlık ve etkinliğini tesbit etmekle görevlendirilir.

2. Süreç Müdahalesi

Süreç müdahalesi uzman danışmanlarca gruplararası veya bireylerarası ilişkilerde taraflara yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir dizi faaliyetlerdir. Bir örgütte bir süreçle ilgili doğrudan müdahale mutlaka etkinliği bloke edici rol oynayıcıdır. Grup veya bireylerle etkin işleyiş içine girebilmek, ancak algı ve duyguların etkin biçimde iletişimini ve karşılıklı etkileşimi sağlayabilmeye bağlıdır. Örgüt içinde bireyler ve gruplar üzerinde davranış ve münasebet değişikliği yapabilmek için aşağıdaki şartların yerine getirilmesi gerekir.

— Örgüt içindeki bireyler, birbirleriyle olan münasebetleri ve katıldıkları süreçlerle ilgili malumat toplayacak bir üçüncü taraf tesbit etmek,

— İncelenen süreçte yer alan insanlarla yüzyüze görüşmeler yapmak,

— Gelişme ve değişme için serbest ve kesintisiz tartışma ile iletişim sağlamak için iş ortamı dışında toplantılar düzenlemek,

— Bir üçüncü taraf tarafından psikolojik güvenlik sağlamak ve problem çözümler için belli bir takım kriter ve normlar tesbit etmek,

Süreç müdahalesi yöntemi aslında karmaşık öğrenme süreçlerini içerir. Bu yöntemde, grupların ve bireylerin eski veya önceki davranış tarzlarını tanımlamalarını ve bunların yetersizliğini görmeleri sağlanır, daha sonra değişim ajanı aracılığıyla ve planlı toplantılarla eski yöntemler irdelenir ve yeni davranış ve işleyiş tarzları önerilerek tanıtılır ve öğretilerek kalıcı hale getirilir.

3. Yapısal Yenilik ve Müdahaleler

Örgütsel gelişme konusunda yapısal değişiklik uygulamaları yeni bir olgu değildir. Yönetim tarafından, her geliştirme çabasında ilk akla gelen bu yaklaşımda, alternatif yapıların davranış değiştirimleri hakkındaki varsayımlar her zaman doğru ve açık olmayabilir. Bu nedenle teşkilat oluşumunda yapısal uygulamalar başka taraftan aktarılırken son derece dikkatli olunmalıdır.

Yapısal yenilik ve müdahalelerde değişim ajanı bir sosyal mimar rolü üstlenmek zorundadır. Bu uygulamalarda uzman son derece geniş bir teorik ve pratik organizasyon kültürü birikimine sahip olmalıdır. Bir teşkilatla ilgili olarak yapısal değişim önerilerinde bulunabilmek için, öncelikle,

— Örgüt tasarımı,

— İş tasarımı,

— Ödül sistemleri,

- İcraat ve yönetim sistemleri,
- Denetim ve müdahale sistemleri

gibi beş önemli alanda birikime ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde sürekli bir değişim olayı sözkonusudur. Bir yandan hızlı teknolojik değişiklikler, bir yandan bu değişikliklerin zorlanması sonucu daha ussal yöntemlerin uygulamaya koyma ihtiyacı ve diğer yandan da davranış bilimlerindeki değişiklikler değişim konusunu en önemli örgüt sorunları arasına sokmuştur¹².

4. Bireysel Müdahaleler

Örgütsel değişimde bireyi yeniden şekillendirmenin önemi büyüktür. İnsanların ihtiyaçları, beklentileri, inançları ve yetenekleri bir örgütte sosyal sistem unsurlarını şiddetle etkiler. Bir teşkilata dışarıdan celp edilme veya özel bir eğitim sonucu üst kademeye intikal eden bireyler hakim koalisyona katılınca izlerini belirtici olurlar¹³.

Bir örgüt değişikliği esnasında ve neticesinde bireysel değişme doğal sonuç olarak ortaya çıksa da yine de bireysel davranışlarda bir takım değişiklik sağlamak ihtiyacı duyulacaktır. Bu maksatla kullanılacak yöntemler arasında,

- Danışmanlık ve yol gösterme,
- Eğitim ve geliştirme

önemli bir yer tutar. Bunlara ilaveten kilit personelin değiştirilmesi celp ve seçme yoluyla yeni fikirlerin aktarılması ve nihayet mesleki geliştirme bireysel değişim konusunda önemli çözüm yolları olarak karşımıza çıkar. Kişiler yaratılmasına katkıda buldukları şeyleri desteklerler. Değişiminden etkilenecek kişilere, değişimin planlanmasında ve yürütülmesinde aktif olarak katılma olanağı ve söz hakkı verilerek bu değişikliğe sahip çıkmaları sağlanmalıdır¹⁴.

SONUÇ

Örgütsel gelişme bir teşkilatın etkinliğini artırma çabaları olarak özetlenebilir. Günümüzün dinamik sosyal ve ekonomik ortamında teşkilatlar için önemli bir ihtiyaç olarak belirir.

Örgüt geliştirmeyi amaçlayan değişim çabaları bu açıdan özellikle üzerinde durulmayı gerektirir. Bu da sistemi tanıma süreci, etkileme, yapısal yenilik ve bireysel değişim yoluyla sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Birol Bumin, Örgüt Geliştirme, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 125, Kalite Matbaası, Eylül, 1979.
- Chris Argyris, Management and Organizational Development: The Path from XA to YB (New York Mc Graw-Hill, 1971) pix.

12 Şimşek (1978: 73).

13 Porter v.d. (1981: 437).

14 Bechard (1969: 26).

- Lyman W. Porter, Edwar E. Lawler, J. Richard Hackman, Behavior in Organizations, Mc Graw-Hill, Inc., Tokyo, 1981.
- İnal Cem Aşkun, "Örgütlerde Değişme", Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt: VIII, Sayı: 1, Eskişehir, 1972.
- R.D. Beckhard, Organizational Development, Strategies and Models, Addison-Wesley Publ. Com. Reading, 1969.
- Rensis Likert, The Human Organization, New York, Mc Graw-Hill Book Company, 1967.
- Richard Drake ve Peter Smith, Sanayide Davranış Bilimleri, Çev: Kemal Tosun ve diğ. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 83, İstanbul, 1978.
- Şerif Şimşek, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 539, 1978.
- Warren G. Bennis, Organization Development: It's Nature, Origins and Prospects, Addison-Wesley Publishing Com. Reading, Mass, 1969.
- Wendell, L. French, Cecil H. Bell, Jr., Organization Development Behavioral Science Internations for organizational Improvement, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1975.
- Vahdet Aydın, Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 402, Ankara, 1977.