

organizasyonların
gelişmesi
pierre morin



istanbul reklām yayınları: 16

ÖNSÖZ

İş idaresinin psikolojik yönleri üstünde duran bu eser, organizasyonları geliştirmek, ve idare metodlarını zenginleştirmek için, en elverişli oldukları görülmüş sistemleri kritik bir gözle inceleyerek eleştirmektedir.

"Organizasyonların gelişmesi" adlı bu eserinde, tanınmış Fransız iş idaresi uzmanı Pierre Morin'in ele aldığı bellibaşlı sorunlar şunlardır:

- tatmin edici ve insancıl bir hava muhafaza ederek, bir organizasyonun rekabet kabiliyeti nasıl artırılır?*
- yeni hedeflere doğru gitmesini sağlamak için, bir organizasyonun şekli nasıl değiştirilir?*
- kişisel tutumların ve davranışların düzene sokulmalarını gerektiren bir iş idaresi ve kumanda stili nasıl kurulur?*

Eserin, gerçekten bilimsel bir araştırma niteliği, ve iş idarecileri için çok yararlı bir kaynak olmak özelliği taşıdığı inancındayız.

Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	7
1. Organizasyonlar psikolojisi sahaları	8
2. Organizasyonlar psikolojisi niçin gelişir?	13
3. Organizasyonlar psikolojisi niçin daha çabuk gelişmez	16
2. ANA KONULAR	19
1. Değişiklik	19
2. Yenileştirme ve yaratıcılık	27
3. İş idaresi (Manacer)	31
4. İdare edilen (Le manage)	39
3. UYGULAMALAR	49
1. Organizasyonun geliştirilmesi (Organization Development)	50
2. İş idaresini geliştirmek (Management Development)	65
4. SONUÇLAR	77
BİBLİYOGRAFYA	79

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Rekabetli bir ekonomi düzeninde, devamlı olarak gelişen bir toplumda, sınai, ticarî, idarî organizasyonlarda, gereklerine cevap verebilecek şekilde değişmeli, gelişmelidirler. Dış veya iç gereklere uymak için gelişme zorunluğundan, iş idaresinde, "organizasyonların gelişmesi" disiplini oluşmuştur. Bu eser, organizasyonları geliştirmede en etkili metodların anlatılmalarını öngörür; Organizasyon, tatminkâr bir insancıl hava devam ettirilerek, nasıl rekabete daha uygun duruma getirilir? Bir organizasyon, yeni hedeflere doğru yol alabilecek şekilde, nasıl değiştirilir? Kişisel tutumların ve davranışların değişimlerini öngören bir idare ve kumanda stili, nasıl geliştirilir?

Buradaki anlamıyla organizasyon deyiminin çeşitli tanımlamaları bulunabilir. Biz, burada, Massachusetts Institute of Technology mensubu Edgar H. SCHEIN'in tanımlamasını kabul edeceğiz; (21) "Organizasyon, belirli sayıda insanın, tanımlanmış ortak hedef ve maksatların takibi yolunda, iş ve fonksiyon taksimi yapmaları, otorite kadar mesuliyet hiyerarşi kurmaları ve bu çabalarını rasyonel olarak koordine etmeleri sonucunda oluşan örgüttür."

Bu tanımlama haklı olarak, ele alınan organizasyonların şekli görünüşleri, (rastlantı sonucundaki gruplamalar bu arada saf dışı bırakılmış olmaktadır); gücün tevziî, ve faaliyetin hedeflerle tevcihi, (faaliyetin hedeflere yönelimi), üzerinde durmaktadır; sınai organizasyonlar, iktisadî örgütler, amme örgütleri, okullar, hastahaneler, üniversiteler, sendikalar gibi bunlar. Genellikle sözkonusu olan, büyük organizasyonlardır. Ele alınan birim, küçük çapta bir alt örgüt olduğu zaman bile, bu böyledir. (Servis, müessese, acente gibi) Önemli bir organizasyon istemi, kişilerle grupları içine almaktadır.

Görülebileceği ki, bir yandan, organizasyonları geliştirme metodları, Amerika Birleşik Devletlerinden gelirler, iş idaresi genel fikir akımının bir parçasıdır; ve öte yandan, insancıl bilimlerden geniş çapta faydalanırlar. (kısıtlanmış anlamda, davranış ilmi; özellikle, psikoloji ve piskososyoloji, ki buna, Anglosaksonlar "behavioral sciences" derler). Organizasyonlar Psikolojisi (*) — ki insancıl bilimlerin, organizasyonlar idaresi ve işleme

(*) "Organizational Psychology" deyimini (orijinal metinde de İngilizce) teknik eserlerin sözlüğünde, ilk kez, LEAVITT ve BASS tarafından yazılmış, ve 1964'te "Annual Review of Psychology"de yayınlanmış bir yazının (bölümün) başlığı olarak belirlemiştir. Okuma kolaylaşsın diye, "management" kabilinden bazı sözler haricinde, İngilizce deyimler safdışı bırakılmışlardır. Ve bu arada, bu tutumun yaratmış olduğu zorluklar da göze alınmıştır.

sinin psikolojik yönüyle uğraşan bölümdür — Organizasyonların gelişmesi metodlarının kuramsal temelini teşkil eder. Bu yüzden, başta ele almış olduğumuz konular, Organizasyonlar Psikolojisinin ana katkıları olmuştur; Urwick Limited mensubu Lyndall F. URWICK'in demiş olduğu gibi, "Kuramsız edemeyiz. Gayet basit bir nedenle, kuram, uygulamanın daima önünde gidecektir; Çünkü, uygulama yerinde durur, statiktir. Tanımadığı unsurları karşılamağa yarayacak prensipleri yoktur. Uygulama, hareket halinde olan bir ortama çabucak ayak uydurmak için yapılmış değildir. Buna karşı, kuram dinamiktir. Değişikliğe ayak uydurur, yeni tertipler — kombinezonlar — düşünebilir, ve geleceğe bakacak — geleceğe şekil verebilecek — durumda olur."

Harvard Business Review gibi, Amerikan menşeli bir iş idaresi dergisine bakıldığında, veyahut, Harvard Business School, veya Massachusetts Institute of Technology'deki Sloan School of Management gibi okullarda okutulan derslere bakılarak, bu, genel olarak Avrupa'da, ve özellikle Fransa'da bu sahanın gelenekleriyle karşılaştırıldığında, Amerika'da insancıl bilimlere verilen önem, belirgin ve şaşırtıcı olarak göze çarpar.

Burada, Avrupa ve Fransız okullarıyla Amerikan okulları arasındaki öğretim farkları üstünde durmak, ve bu farkların nedenlerini incelemek, yersiz ve konu dışı olur. Organizasyonlar Psikolojisinin katkılarını kritik gözle tetkik etmek, ve yönetim metodlarını ne şekilde zenginleştirebileceğini incelemek çok daha çıkarlıdır. İlk olarak vazedilen ve kabul edilen iki şart şudur :

- Uygulama usul ve şekilleri gerisinde, esinlendirici ilkelerle metod araştırılacaktır,
- usul ve şekiller, belirli durumlarla ilgilidirler, oysa, metodlarla ilkeler, özel durumlara uygun daha başka uygulama şekillerini esinlendirecek ilgilerini devam ettirirler.

1. ORGANİZASYONLAR PSİKOLOJİSİ SAHALARI :

İnsancıl bilimlerle uğraşan araştırmacılar, tatminkâr çözümlenmesi bulunamayan bir kördüğümle karşılaşır;

Alışlagelmiş dilin çok yönlü ve dağınık kabullenmeli (aux acceptions multiples et floues) kavramlarını mı kullanmak yerinde olur? Yoksa, tamamen yeni, mükemmel surette tek anlamlı, fakat, sadece onları değişken olarak kullanmış olan araştırmaya atfeden deyimlerden oluşmuş, yeni bir dil kurmak mı daha doğrudur? Bununla ilgili olarak, kişilikle ilgili tüm kuramların içinde batmakta olduğu söz bataklığını akla getirmek yeterlidir. Organizasyonlar psikolojisi olaylarından sözetmek için kullanılan çok sayıda kavramlar, (yönetme stili, iştirak, kumanda, başkanlık...) hiç bir bilimsel temele dayanmazlar. Şimdiki durumda, yepyeni bir sözlük kullanmak, araştırmacıları, idaredeki ve iş dünyasındaki insanlardan ayırmak sonucunu doğurur. Buna karşılık, David MECHANIC'in metodolojik gözlemi hatırdta bulundurulur, a priori, bir anlamı, bir ötekenden, daha açık ve bariz olması bahanesiyle, tercih etme yoluna gitmemek; ve, lüzum halinde, bu terimler kullanıldıklarında, anlamlarını çevreyerek kısıtlamak, (circonscrire,) daha uygun olur.

Organizasyonlar psikolojisi sahasını kavramak için üç şema kullanılabilir:

a) Nedensel şema :

Robert P. QUINN ve Robert L. KAHN (36), Şekil 1 de, nedensel bir ilişkiye göre, organizasyonlar psikolojisinde sık sık hatıra gelen (sözü geçen) değişken kategorilerini takdim ve tasnif etmektedirler. Bu şema, birçok mülâhaza gerektirir. (appelle plusieurs remarques) Yazarlar, kategorileri tertipli olarak dizerek, bir organizasyon olayını tam olarak anlatmanın, organizasyon değişkenleriyle başlayıp bittiğini belirtmek; ve kişiler arası değişkenler kadar, kişisel değişkenlerin, sadece, organizasyon değişkenleri tarafından şartlanmış olarak belirdiklerine işaret etmek istemişlerdir. Bu genel prensip, birkaç yıldanberi girilen etüdlerin ve somut araştırmaların meydana getirdikleri tümünden alınan sonuçları yansıtır.

Bu nokta, son derece önemlidir. Sanayi psikolojisinin, sadece kişisel ve kişilerarası olayları kale aldığında, hangi nedenlerle bazı çıkmazlara girdiğini ve bazı yetersizliklerinin belirlediğini anlamakta yararlı olmaktadır. Nitekim, insancıl ilişkiler okulu halinde, bu denli çıkmazlar ve yetersizlikler belirmişti. Örneğin, bir kumanda stilinin (kişilerarası değişken) kişilerin hareketlerini (tepki) etkilemesini etüd etmekle yetinerek, bu arada, organizasyonel karakteristikleri (nitelikleri) hesaba katmamağa imkân yoktur. Çünkü, kumanda stili kadar, hareketler de, bu niteliklere bağlıdır. Organizasyonlar psikolojisi, araştırmalarına organizasyona has değişkenleri dahil ederek, daha tümevaran, (globale) daha az ruhsal olduklarından, uygulamaya daha yatkın, yani kendi kavramlarına daha az atfeden izahlar verdiği oranda, ilerleme oldurmuş sayılır.

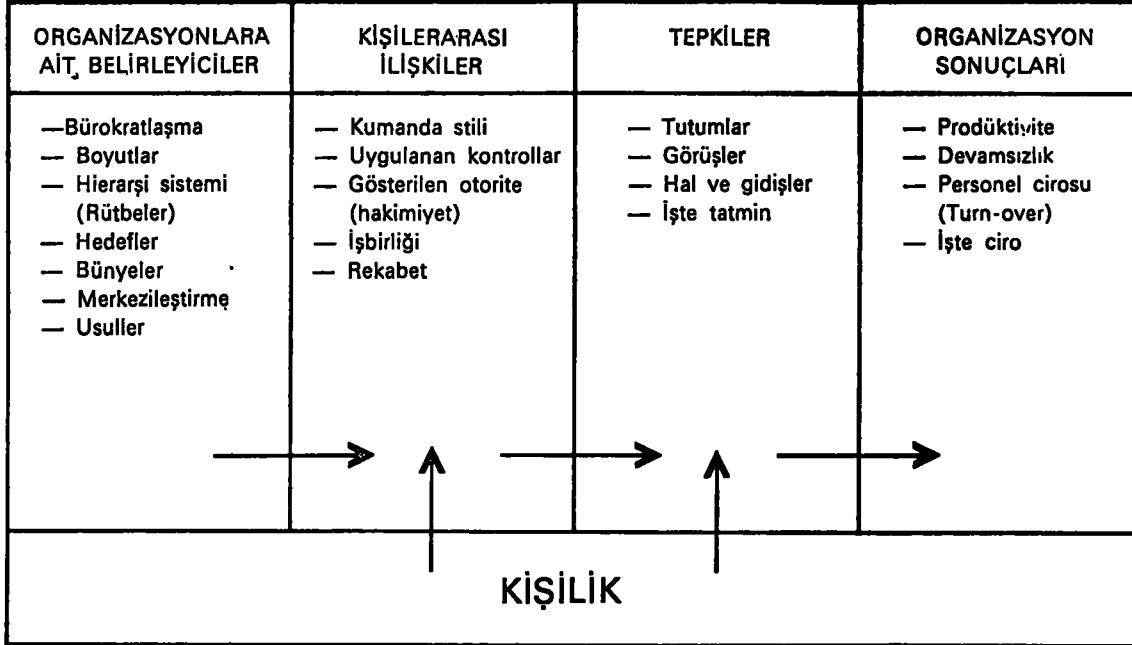
Aynı şekilde, bu şemaya göre, organizasyonla ilgili sonuçları izah etmeğe çalışmanın ne denli hayalî nitelikte olacağı daha iyi anlaşılmaktadır: Prodüktivite, devamsızlık, personel cirosu (turn-over) gibi, bunlardan olan olaylar, sadece işten gelme çalışmadan tatmin, tutumlar veya kişilik hatları (nitelikleri) gibi değişkenlerle izah edilemezler. Bu iki olay kategorisi arasında varolabilen bağlar, veya ilişkiler, çok daha kesin ve belirleyici, organizasyona ait verilerin sonuçları olan olaylardır. Michel CROZIER'in eserinde (45) Fransız organizasyonlara atfeden örnekler bulunacaktır. Organizasyon unsurlarının izah edici modellere dahil edilmeleriyle, kumanda olayları hakkında çok daha iyi bir bilgi elde edilmiştir: Organizasyon teknolojisi, güç hedefleri veya sistemi bunlardandır.

b) Topolojik (yerel) şema :

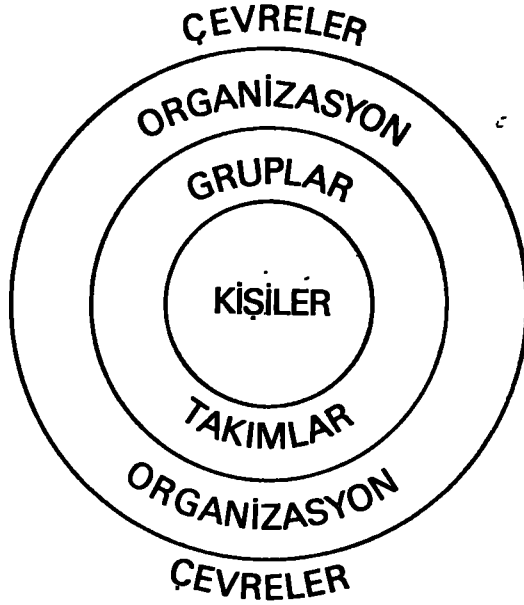
Şekil 2 deki şema, pragmatik bir kaygu ile, organizasyonlar psikolojisinin referans ve müdahale (karışma — intervention — ameliyat) seviyelerini belirtmektedir: Kişi, grup (iş grupu, takım) organizasyon ve çevre...

Bir merkez etrafındaki dairelerle ifade edilmeğe çalışılan hususlar şunlardır:

- Kişiler, iş gruplarının unsurlarıdır. Bu gruplar, organizasyonları meydana getirirler. Organizasyonlar ise, çapraşık çevrelere dahildirler.
- Bu seviyelerden herbiri, belirli olaylarla karakterize edilir (kişiliğini belirtir): kişisel psikoloji, kişisel yönden kişilerarası ilişkiler, gruplararası ve grup içlerindeki dinamik prosesüsler, organizasyonların gelişmesi ve işlemesi; çevrenin, içinde aldığı organizasyonları etkilemesi.



Şekil 1 — Organizasyonlar psikolojisinde kullanılan değişkenler (Robert P. QUINN ile Robert L. KAHN'a göre.)



Şekil 2 — Organizasyonlar psikolojisinde referans seviyeleri.

- Bu değişik birimler, metod, tasnif gibi nedenlerle tecrit edilebilmekteyseler de, gerçekte, bağımsızlıklarını muhafaza ederler.
- Bir organizasyonun sorunları, sadece gruplar veya kişiler seviyesinde müdahale ile çözümlenemez.
- Bir organizasyon dahilinde kişilerin davranışları, çapraşık etkilerin sonucu olarak ele alınmalıdır. İktisadî, sosyal, tarihsel çevre, ve ait oldukları organizasyon kadar, iştirakçileri oldukları iş grup ve takımlarının karakteristikleri, bunlardandır.
- Bir organizasyon, kapalı bir dünya değildir. Tersine, imtiyazlı da olsa, toplumsal bir (örgüttür) bünyedir. İçine garkolmuş bulunduğu çevre onu etkiler. (Ki bu çevrenin kendisi de, daha toplu — kapsamlı — toplumsal sistemlerden oluşmuştur). Bu görüşün önemine örnek olsun diye, davranışları, bunları şartlandıran organizasyon bünyesini değiştirmeden tadil etmek üzere tertiplenmiş, insancıl ilişki seminerlerinin ne denli kısıtlı sonuçlar vermiş olduklarını burada hatırlatalım. Tecrübe göstermiştir ki, bir organizasyonun işleyişini ıslah gerekleri, kişisel algı ve tutumların değiştirilmeleriyle kısıtlanmış değişiklikleri safdışı bırakır. (Örneğin, teşhis grupları). Gereken, organizasyon kadrosunun değiştirilmesi (karar alma kuralları, kararlara iştirak, ulaşım şebekeleri) ve kişileri bu yeni rollere intibak ettirmek üzere, eğitmek, ve böylece bir gelişmeyi doğurmaktır. Aynı şekilde, halen yapılagelmekte (kaydedilmekte) olan kumanda etüdlerindeki ilerlemeler, bu değişik durumlarla ilgili ve onlara bağlı verilerin, izah edici modellerde gözönünde bulundurulmalarından ileri gelmektedir.

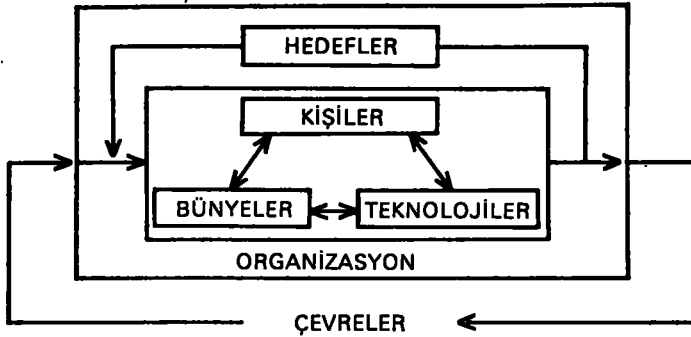
Bu paragrafta, biri Robert L. KAHN'dan, öteki ise, Kenneth J. HARROW'dan iki iktibasla son vererek, yukarıdaki kavramları saptayalım:

KAHN der ki: "Organizasyonlar, — kişisel insan hareketlerine indirilebilirler — seviyesine incek şekilde ufaltılabilirler — (s. 8-sont reductibles?) Ancak, sadece toplu davranış seviyesinde bunlara kısmen şekil verilebilir — bunlar kısmen şekle bağlanabilir — (formalisables) ve kısmen anlaşılabilirler."

Kenneth J. ARROW, bazılarının, örnekleri, ve özel olarak grup, ulaşılmış — yücelmiş — (transcendantes) birimler halinde ele almalarına karşı ihtarda bulunmakta, ve demektedir ki: "Her kişinin davranışı tamamen bilindikten sonradır ki ancak, grupun davranışı öğrenilebilir, kestirilebilir; çünkü o zaman, hiç bir şey gözden kaçmamış olur. Grupların ve toplumların biyolojik organizma olarak tetkiklerini yadsımak, mistisizme teslim olmanın olumlu olarak yadsımmasını teşkil eder."

c) "Sistem" olarak organizasyon :

Harold J. LEAVITT'in bir yazısından (19) esinlenerek, organizasyonlar işleyişlerinin bazı yönlerini izah etmek üzere, Şekil 3 ü, çizme olanağı vardır.



Şekil 3 — Sistem olarak organizasyon, (Harold J. LEAVITT'e göre)

"Teknoloji" deyiminden LEAVITT'in anladığı, makineler (hesap makineleri, frezeleme makineleri, damıtma sütunları, tesisatlar) ve bu makineleri sömürme programlarıdır; problemleri sonuçlandırma teknikleri; — üretim metodları, iş organize etme metodları, çizgisel programlar, PERT vs.) "Bünye",den anladığı, iletim şebekeleri, görevler akımı, otorite sistemleridir... Tabii, organizasyonun bu cüzleri, birbirlerini karşılıklı olarak etkileme durumundadırlar: Yeni bir teknolojinin ithali (örneğinordinatör) strüktürde yankılar yaratır (iletim şebekeleri) ve kişileri de etkileyerek (tadil edilmiş faaliyetler ve davranış, yeni bilgi edinme gerekleri) aynı zamanda, yeni hedeflere erişme olanaklarını yaratır. (daha üstün performanslar, daha geniş performans sahalaları...) Bu şemayı, özellikle, organizasyonlarda değişiklik problemlerini izah etmek için kullanacağız.

Öte yandan, bu şema, sistem sibernetiği kavramı yönünden, organizasyonlar psikolojisinin ilginçliğini yansıtır: mekanik, elektronik, biyolojik, ekonomik bir tümdür ki bu, verilen bir anda faaliyetini ölçebilecek bir tertibat sayesinde ayarlanabilir olup, bir normun fonksiyonu olarak tashih edilerek, aynı durumda muhafaza edilir veyahut da, bu sayede, çevresel kargaşalıklara ve çevre şartları muhalefetine rağmen, belirli bir hedefin erişilmesi

olanağına sahiptir. "Behavioral Science"ta yayınlanmış olan üç yazısında, J. G. Miller, sistemler biliminin organizasyonlara uygulanabilen bu değişik kavramlarını gözden geçirmektedir: istihbarat, strüktür, prosesüs, tip, seviye, kademe, süpra sistem, alt sistem, cüz, iletim (transmisyon) "güvenilir olma ve devamı sağlanmış olma hali" (*fiabilite*)...

Robert P. QUINN ve Robert L. KAHN (36) a göre, birçok varsayım, gruplar ve organizasyonlar üzerinden yapılmış olan ampirik etüdler sayesinde, destek bulmuşlardır:

- Gerilimdeki bir artış, en başta ,sistemin üretim veriminde bir ıslahla kendini belirtir, bu normalin üstüne çıkar, fakat gerilimin devam ettirilmesi sonucu olarak, daha düşük bir randımana geçilir.
- Bir sistemin norm ve kıymetlerini açıkça yansıtan kararlar, bu sistemin sadece en yüksek seviyesinde alınır.
- Bir istihbarat iletim (transmisyon) kanalı, ne kadar az kodlama ve çözümlene gerektirirse, o oranda sık kullanılır.
- İki istikametli kanallar, retroaksiyon imkânını verirler, veya geri iletim olanağını sağlarlar. (Feed-back), ve böylece, hataların izalesi prosesüsünü kolaylaştırdıkları için, randımanı ıslah ederler.

John A. SEILER (24) *durumlar etüdü* vasıtasıyla (*case — method, case — study*) oluşum görüşü yönünden (perspective de formation) sistem kavramının çekici bir kullanımını yapmıştır. Bu kavramdan esinlenmiş bir düşünce tarzını uygulayarak, durum etüdüne iştirak edenler, bir karar sonucu oluşacak olan olaylar serisinin zincirlenmiş silsilesini öngörmeye çabalayacaklardır: Örneğin: "O ana kadar kişisel olarak mühendislerle bağlı durumda çalışmış olan teknik ressamı, tek bir servis olarak yenibaştan gruplama" gibi Kişisel tepkiler kadar grup tepkilerini, yeni bünyenin etkilerini, yapılacak işin niteliğini, analize ederek, iştirakçiler bu kararın ilk sonuçlarını araştırırlar. Ondan sonra yazar onlara, gerçekte yapılmış olan gözlemleri verir, ve öngörü hâtâ imkânlarıyla bunların nedenlerini kendilerine anlatır. Sonra, düşünce tarzı, yenibaştan, yeni duruma uygulanır vs. vs.

Sistemlerle ilgili bu kavramlarla belirli bir aşinalık, organizasyonlarla uğraşıldığında, yadsınamayan bir ilgi arzeder. Bunların çapraşıklık, muhtelif kısımlarının *birbirlerine bağlı oluşları ve birbirlerine dayanmaları (interdependence)* çoğu sefer, fazlasıyla çizgisel ve basitleştirici (trop lineaires et simplificateurs) geleneksel düşünce tarzlarını hayalî duruma düşürürler.

2. Organizasyonlar psikolojisi niçin gelişir?

Bu disiplin katkılarında istenen faydayı elde etmek için, gelişmesi nedenlerini gözönünde bulundurmak gerekir; Halen, birçok faktörün bu atılımı destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir. Belirli bir oranda, organizasyonlar psikolojisi, iktisadiyatımızın ve toplumumuzun gereklerine cevap vermeğe yaramaktadır. (yardımcı olmaktadır). Aşağıdaki noktalara dikkat etmekte fayda vardır:

a) Rekabet :

Bu durumu, Peter DRUCKER'den bir iktibas, gayet güzel özetler: "Rekabet halinde bir ekonomide, herşeyden önce, bir işin başarısını, manacerlerinin nitelikleri ve kapasiteleri tayin eder, ve bilnetice, o işin sonradan yaşamağa devam edebilmesini sağlar. Çünkü, manacerlerin nitelik ve kapasiteleri, bir işletmenin, rekabet edebilecek durumda olması için, kendisine verilmiş en önemli avantajlardır.

Oysa, LEAVITT'in şemasına atfedildiğinde, kadrolarla idarecilerin etkinlikleri, teknoloji ve strüktür (bünye) haneleri kadar, kişiler hanesini de ilgilendirir. Manacerler, (iş idarecileri) azamî rekabet kabiliyetinde olabilmek için, bu üç bölümün (bileşkenin) verdiği imkânların hepsini en iyi şekilde kullanmayı başaramamalıdır. Business Schools'larda, Organizasyonlar Psikolojisi üzerinde duran önemli eğitim programlarının bulunmasıyla, u ihtiyaç karşılanır.

b) Sosyolojik gelişme :

Oysa, rekabet şartları, iş idarecilerinin organizasyonlar insanlı kaynaklarının idaresiyle ilgili geniş kapasiteleri haiz olmalarını gerektiriyorsa da, bu personel (yani sözkonusu insanlı kaynaklar) değişiyor, genel sosyolojik gelişme çerçevesinde şekil değiştiriyor, gittikçe idare edilmesi daha zor bir unsur oluyor, ve olmağa devam edecektir de herhalde.

Personelin işe karşı tutumuyla ilgili ve organizasyonlara kendini dahil etmesiyle (integration) ilgili tutum ve tepkilerini güçlü olarak etkileyen bu gelişmenin özelliklerinden, aşağıdakilere işaret edelim:

BİLGİLERİN ARTMASI: — Günümüz medeniyetinin başlıca niteliği, bilimsel ve teknolojik bilginin şimdiye kadar görülmemiş bir süratle artmasıdır. Biz, bunun içine batmış olduğumuz için, durumun farkına varmamaktayız pek. Şimdiye kadar, bu kadar kalabalık bir erkek ve kadın zümresini bilimsel ve teknolojik araştırmaya hayatlarını adanmış olmaları, görülmüş şey değildi. Bilimsel bilgiler ve uygulamalarının bilgisi, durmadan, işletmelerin ve organizasyonların çevrelerini değiştirmekte, çeşitlemekte, ve yaşamağa devam edebilmek için, çevreye uyma çabası sarfetmeğe onları zorlamaktadır. Öte yandan, kazanılmış bilgi ve yeni mamullerin kısa ömürlü oldukları gerçeği üzerinde ısrarla durulmaktaysa da, organizasyonların, bu nedenle, devamlı olarak değişikliğe hazır olmaları gerektiği de gözden kaçmamalıdır. Oysa, bir hayli zamandan bu yana, iş idaresinin problemlerinden bir başlıcasını, kişilerin değişikliğe karşı gelme eğilimleri teşkil etmektedir.

EGİTİMİN GELİŞMESİ: — Her yıl, lise ve yüksek tahsile gidenlerin sayısı ve oranı artmaktadır. Vadesi geldiğinde, bu, organizasyon dahilindeki kıdem seviyeleri (hierarşik seviyeler) arasında bulunan mutlak bilgi seviyesi farkının azalmasına yolaçar. Hierarşik sorumluluğu önemli olmayan işlerde çalışıp da üniversiteye gitmiş olan personelin sayısını gittikçe artacaktır. Ve bu gelişme iki ayrı yönde sonuç verecektir.

— Kumanda şekilleri değişecektir: Tahsil farkı, uzun süre ile, otoritenin (hakimiyetin) bir bileşkeni (composante s. 13) olmuştur. Tahsilde eşitlik, bazı kumanda şekillerinin değiştirilmelerini gerektirecektir:

— Münhal İşyeri kavramı değişecektir: Haklı olarak, özellikle üçüncü derecede kalan işlerle ilgili olarak, verilen bir münhale selefinkinden daha yüksek tahsilli kişilerin getirecekleri varsayımı kabul edilebilir. Bunun sonucunda, ilginç olmayan münhallere girmekten imtina edilecektir. Çünkü bu üçüncü derecedeki münhal iş pozisyonları, edinilmiş olah bilginin uygulanması fırsatını sağlamayacaklar, ve tahsil seviyesiyle oranlı bir statüde olmayacaklardır. İşyerlerinin, işlerin, bu seviyenin bir fonksiyonu olarak yenibaştan tanımlanmaları, gittikçe büyüyen bir gerçek olarak belirecektir.

Örneğin, Frederick HERZBERG (12) in çalışmaları incelendiğinde, görülmektedir ki, görevleri zenginleştirerek daha ilginç ve çekici hale getirme çabası çoğusefer, üniversiteye gitmiş olanların oranı çok yüksek bir hizmet ırbabı kitlesine hitabeder.

KİTLESEL İSTİHBARAT: — Toplumsal ortamı ne olursa olsun, he 'kişi, bugün, basın ve televizyon yoluyla, bir bilgi ve haber sağanağına tutulma durumundadır. Ve bunun etkileri ancak, şimdi analize edilmeğe başlanmaktadır. Birçok yazar, bununla ilgili olarak Apollo XII'yi hatırlatırlar. Bu olay, hayal — bilim tarafından tahayyül edilmiş ve öngörül-müş bilimsel bir olay olmakla kalmamaktadır. Aynı zamanda, — öngörülmemiş — fakat aynı derecede önemli, — (tüm kâinatın gerçek olay anında şahidi olduğu) sosyolojik bir olay niteliğindedir.

Genelleşmiş, kitlesel bu istihbaratın, aynı şekilde, hiyerarşi (kıdem) seviyeleri arasındaki sosyal farkları azalttığı, ve ilişkilere yeni şekil verme gereğini doğuracağı söylenebilir. Eğitim ve istihbaratın gelişmesiyle, yavaş yavaş, otoritenin bazı temelleri, değişime uğ-ramaktadırlar.

HAYAT (YAŞANTI) NORMLARI: — Alain D. Dekar (60) gibi bazı yazarlar, tüketim toplumunun şu *karşıtlı çelişmesine (paradoksuna)* ısrarla işaret ederler; sonu gelmez reklâm mesajlarıyla, tüketimin; ve hoş, konforlu bir çerçeve dahilinde yaşamının propa-gandası yapılmakta, ona karşılık, bu propagandanın hedef tutmuş olduğu kişilerden, günün büyük kısmını içinde geçirmiş oldukları işyerinin kapısından çıktıkları andan iti-baren. zâhidi bir hava içinde, ilginç olmayan faaliyetlerle yetinerek yaşamayı kabullenmeleri istenmektedir. Reklâmdan gelen bu baskıyla; — iletmekte oldukları hayat (yaşanti) norm-ların bir yandan, organizasyonların hedefleriyle, ekonomi dünyasının kısıtlamalarınca; öte yandan icra edilen baskı arasındaki karşıtlı çelişki; zaten, kişilere ait kıymet ve he-deflerin, organizasyonlara ait kıymet ve hedefler içine alınması sorununun (probleme de l'integration) sadece bir yönünü teşkil eder.

Bu kaygulara çözüm, organizasyonlarla kişilerin ihdas edebilecekleri psikolojik uzmanlaş-malarda bulunacaktır. (M. N. Bak: "contrat social" — burada ortaklık diyemeyeceğiz) Kişi ve organizasyon hedeflerinin odaklaşmaları için, a priori hiç sebep yoktur. Fakat, mutlak olarak ayrılmalarını zorunlu kılan sebep de, yoktur. Bir kadar öbür beyan, karşılıklı bir bağlılık durumunu maskeleyerek yaramaktadır. Ki bu durumu çözümlenerek hallet-mek, — sadece çatışmak veya yabancılaşmak şıkları dışında, — herkesin katkısını açık-laması, ve bu katkının psikolojik olduğu kadar ekonomik maliyetini saptayıp, tarafların, pazarlığa oturarak uzlaşmaya varmalarıyla mümkündür.

Durumun arzettiği yenilik unsuru, tarafların, antlaşmanın hukukî ve ekonomik (malî) yönüyle yetinmemelerindedir. Psikolojik yön, gittikçe büyüyen bir önem kazanmaktadır. Günün üçte birini çalışmağa adayan kişi, bu çabanın kendisine, iş dışında parayla elde edilecek tatmin çeşitleri dışında da, daha başka tatmin ve haz olanaklarını sunmasını arzulamaktadır. Antlaşma, kişiye, işini yaparken, çeşitli, çapraşık, ve herkes için değişik olacak ihtiyaçları, dolaysız olarak tatmin etme olanaklarını, iş yeri kavramındaki yeni anlayışlar sayesinde sağlayacağı oranda, tarafların, yani kişilerle organizasyonların, kar-şılıklı hedefleri odaklaşacaklardır. Organizasyonların, şimdiye kadarkinden çok daha tutarlı olarak, insancıl kaynaklar piyasasına, gerçek bir piyasa olarak bakacakları, ve bunun sonucu olarak, büyük dikkatle izlenmiş bu piyasanın her ferdiyle değişmeli antlaşmaların (contrats differencies) imzalanmalarına olanak yaratacakları akla gelebilir. Bu, aynı za-manda, organizasyonların, değişiklikler yaparak, bu piyasanın ihtiyaçlarına cevap vere-bilecek duruma geçmelerini, ve bu hususta, çevrelerin diğer bölümlerine karşı takındıkları tutuma uygun bir görüşle hareket etmelerini gerektirecektir.

GENÇ KUŞAKLAR: — Organizasyonlar Psikolojisinin, Amerika B. D. de olduğu kadar Avrupa'da da üzerinde durduğu, hiç de yabana atılmayacak bir kaygu konusu, değişik üniversite hareketlerine katılımış olan kuşakların (bünye içine alınmaları) entegrasyonları

sorunudur. Organizasyonlarda menecerlerin (iş idarecilerinin) yerlerine yenilerinin getirilmesi, ne şekilde yeracaktır? Gençler, geleneksel meslek yaşantılarıyla (seyirleriyle) yetinecek midirler?

Robert JANSON (34), gençlerin, gittikçe artan oranda, işe iştirak ve iş sorumluluğunda pay sahibi olma isteği ifade etmekte olduklarını söylemektedir. 1980 de, A.B.D.de, genç kâhiller (20-34 yaşlar arası) sayısı % 46 oranında bir artış göstermiş olacak, ve bugünün aynı çağda olan 39 milyonluk bir kitlesi yerine, 58 milyonluk bir kitle geçecektir. Bu fazlalığın 2/3 si, kendilerini karşılayacak organizasyonları değiştirmek amacıyla, onları iteleleyen, onlara karşı gelen ve yadsıyan gençlerden oluşmuş bulunacaktır. Üniversitelerde yer almış olan hadiselerin, organizasyonlardaki tekrarlarına şahid olacağız o zaman. Labor Department (Amerikan Çalışma Bakanlığı) 1969 da iş sahibi olan 73,4 milyon kişinin, işlerini 3,8 yıl devam ettirmiş olacaklarına dikkat etmekte, bunun, 1963 te 4,6 yıl ve 1966 da 4,2 yıl olmuş olan devam süresine kıyasla bir gerileme olduğunu kaydetmektedir. Tutulan işi devam ettirmekteki bu azalma, ülkenin iş gücündeki gençler sayısının artması sonucudur. En son araştırma göstermiştir ki, 16 ile 24 yaşlar arasındaki genç işçilerde, tutulan işe devam etmenin ortalama süresi, sadece 8,5 aylıktır. Kâhil erkekler, aynı işte, ortalama olarak 4,8 yıl kalmaktadırlar; buna karşı, kadınlarda, bu ortalama süre, yarıya inmektedir. İlginçsizliği yüzünden, işten kaçma sonucu olan bu istikrarsızlığa çare bulmak, çözümlenmesi gereken bir sorun olarak, gelecek yılların psikolojisine meydan okumaktadır.

Açık işyeri, ve çalışmanın psikolojik fiyatı kadar, genç kuşakların itirazları (contestations) aynı zamanda, kumanda şekillerine karşı yönelecektir, ve şimdiki kuşakların baskıları daha da artmış bulunacaktır. Beklenen bu gelişmeler, bazı kumanda stilleriyle iş gruplarının prodüktivitesi arasındaki ilişkilerin; iş yerlerinin (postes de travail) yeniden tertiplenerek, daha ilginç hale getirilmeleriyle ilgili metodların araştırılmaları önemini artırmaktadır. Robert Janson'un yerinde ifadesini burada tekrarlamağa mahal vardır: "Muktesit insan (— homo oeconomicus —) çağını kapatmak üzereyiz. Şimdi, çapraşık saikli insan çağına girmektedir."

Bu sorunlarla ilgili bir anket yapılmış, ve idareciler, çetinlikleri sırasıyla, sorunlarını şu şekilde sıralamışlardır: En başta, personel sorunları, ondan sonra önemlerine göre, plânlama, pazarlama, idare, finansman (maliye), üretim. Aynı şekilde, son zamanlarda, "Fortune" tasnifine göre Amerika'da başta gelen 500 kumpanya arasından seçilmiş 100 tanesi ile ilgili olarak saptanmış olan istatistiklere göre, kişi sorunlarıyla görevlendirilmiş başkan yardımcısı sayısı, son on yıl içinde, % 36 oranında bir artma kaydetmiştir.

3. ORGANİZASYONLAR PSİKOLOJİSİ NİÇİN DAHA ÇABUK GELİŞMEZ?

Bu disiplinin gelişmesini frenleyen çok sayıda unsur arasında, iki tür ayırd edilir: Metodolojik engeller, ve, iş dünyasında olsun, idarî makamlar dünyasında olsun, ortamın bazı niteliklerinden gelen engelleyici unsurlar.

a) Metodolojik engeller :

Organizasyonlar psikolojisi araştırmacılarının dünyasıyla ticaret dünyasına uygun, ortak bir dil bulma sorunundan söz etmiştik. Kullanımı alışılmış birçok deyim, bir anda, deneysel olarak (işlenmeleri) ele alınmaları zor kavram veya fenomenleri kaplar görünürler. Öte yandan, laboratuara başvurmak, çoğu sefer, hayal kırıklığı yaratır. Çünkü, deneysel kaygu ile, bazı istitaleyi (prosesüsü) tecrideden araştırmacı, gerçek ve geçerli hayatla (yaşantıyla) hiç bir ilgisi kalmamış olay ve durumlar yaratmaktadır. Oysa, gerçek hayatın benzer

olayları, birbirlerini etkileme ve arada birçok değişkeni de aynı şekilde etkileme pozisyonundadırlar. Ve nihayet, durumlardaki bu çapraşıklık, gözlenmiş olan nedensellik bağlantılarının genelleştirilebilmesini engeller. Hatta izah edici model, tasarruf ve basitleştirme kaygusuyla, lâzımgelen sayıda değişkeni kapsamadığı takdirde, görünürde *karşıt ve çelişkili* (contradictaires) olan sonuçlarla karşı karşıya kalındığı da vakidir. Oysa, yararlı olması, yani karar almakta rehber olabilmesi için, bir modelin, kolayca kullanılabilir olması (aisement manipulable) gereklidir. Çünkü, bağımsız beş veya altı boyutlu bir dünyanın gerektireceği izahlar, bizi fikren caydırıcı nitelikte olur.

Örneğin, deneysel plânlarda kullanılabilmesi düşünülen bir değişkenin durumunu ele alalım: İşyerlerinin "boyutu" değişkeni. (İşyerlerindeki personel sayısı) Grup boyutuyla, bu grup içindeki davranışların karşılaştırmalarını yapan 31 etüdüün sonuçları, kritik olarak incelendiklerinde, şaşkınlık verici olmaktadır. Bu kıyaslama etüdüünün yapıcıları THOMAS ve FINK (36), her türlü âcil genelleştirmeye karşı ihtarda bulunmaktadır. Vardıkları sonuç şöyledir: "İzlenmiş olan boyutsal etkilerin çoğu, araya karışarak etkisini gösteren bir veya birçok çetrefil-problematique şüpheli değişkene bağlıdırlar. Bunlar, boyuta, kayıtsız bağlı değildirlir; fakat, istenmeyerek, boyutsal değişkenlerin işlenmeleri sırasında ithal edilmişlerdir." Üçüncü yabancı değişkeni önlemek için THOMAS ve FINK, "önemli değişkenlerin kavramlanmaları, tanımlanmaları ve ölçülmeleri için büyük çaba sarfedilmesi, ve böylece, bu değişkenlerin boyuta bağlanmalarının zorunlu mu olduğu, yoksa, sözkonusu değişkenlerin rastlantısal mı olduklarının saptanmasını" teklif etmektedirler.

Organizasyonların boyutsal diğer bir yönü, sık sık kıyaslamayla etüdülenmiştir: Bir işyerindeki (ünitedeki) hiyerarşi (rütbe) seviye sayısı, ve işyerindeki kişi toplamının sayısı. "Düz" organizasyon taraftarları (az sayıda rütbe, hiyerarşik seviye) "*istifli*" ("*hautes*") organizasyon taraftarları kadar düşünce mülahaza arzede bilmektedirler. Ampirik olarak, düz organizasyonların, 5000 kişiden az istihdam eden şirketlerde, istifli şirketlere kıyasla daha fazla etkinlik sağladıkları görülür.

Ancak, bu bulgular, insancıl bilimlere başvurmanın her şekilde safdışı bırakılması sonucunu vermemelidirler: Bir karara varmak, bir karar almak için, bilimsel mutlaklık peşinden koşmak icabetmiş olsaydı, hiç bir şekilde ilerleme göstermezdik. Sadece, bu gerçeklerin kale alınmaları, ve böylece, her türlü dogmatizmin önlenmesi kadar, deneysel değilse bile, en azından pragmatik bir görüşün benimsenmesi, ve böylelikle, karar almaktaki emniyetsizliğin azaltılması, uygun olur.

b) Toplumsal ortamın karşı koymaları :

İnsancıl bilimlere başvurmak, çoğusefer, özellikle, Avrupa'da, iş dünyasının karşı koymasıyla engellenir. Bu durumda iki etkinin ortak olarak tesir ettikleri sanılmaktadır: Bunlar, Avrupa'daki bürokrasi idealleri ve gelenekleriyle; büyük Okullardaki eğitim programlarının geleneksel nitelikleridir.

Avrupa'da kadroların, iş hayatında, kişiler arası ilişkileri çok azdır. Bu sahada eğitimsiz olduklarından, kendilerini savunmaktan âciz olurlar; ve dolayısıyla, sonucuna hakim olacaklarından emin olmadıkları her türlü temastan kaçmak eğilimini gösterirler. Üst ile astın birbirlerine etkili olmaları, kendilerine, hiyerarşik organizasyon ilkesiyle az bağdaşır görünür.

Öte yandan, Avrupa'da, büyük idarelerin bürokratik gelenekleri, idare organizasyonlarının mensupları arasında serbest ve kendiliğinden oluşan ilişkiler yerine, her kişisel soruna öngörülmüş ve standardize edilmiş bir cevap veren hukukî ve şekli mutlakiyette

(formel) bir kadroyu getirme eğilimini oldururlar. (*) Kişilerarası ilişkilere bulunan bu bürokratik çözüm, görünürde rasyonel olması nedeniyle, daha bir çok kadronun tercih ettiği ideal çözüm niteliğini muhafaza etmektedir. Bu kadrolar anlamamaktadırlar ki, kişilerarası ilişkilerin hepsinde olduğu kadarıyla bunda da, her iki taraf, bu ilişki şeklini kullanmakta birleşmezse, veyahut da taraflardan biri, ötekini kaçamayacak hale sokarak otorite kullanabilme durumunda olmazsa, sistem yürümez.

Mühendis okullarında verilen salt matematik, teknik ve mihanik terbiyenin, dolaylı olarak kişileri, her durumda, bu sahalardan gelen referanslara göre yönelmeğe sevkettiğine de burada işaret edelim. Bu kaynaklardan gelen yöneticiler için, mekanik sahasından gelen örnekler, deyimler ve düşünce kalıpları ön safta yer alır ve kararlarla hareketleri etkiler. Mihanik şemalar, onlar için bilimsel ideal simgesidirler. Bunlar sayesinde, etkileri, çizgisel hale getirmek, ve böylece garanti altına almak isterler. Oysa, davranış bilimleri kadar, biyoloji ve ekonomi de, çok sayıda nedensellikler ve tahminsel etkilere bağlıdır.

Bu tabloyu tamamlamak için nihayet şuna işaret etmek gerekir ki, insancıl bilimler çok kötü şartlar altında yayılmaktadır. İlgili programların kaliteleri düşüktür, kötü kurulmuşlardır, durumlara uygun değildir, seviyesiz insanlar vasıtasıyla yayına tâbi tutulurlar.

Bir yandan, açık ve kontrollü kişilerarası ilişkilere hazırlanma yoksunluğuyla, öte yandan bürokratik gelenek sonucunda, çoğu sefer, insancıl bilimlerin hayalî ve mucizevî olanaklar yaratmaları istenir. İstenir ki, başkalarına kumanda etme sahasında, etkilenen kişiyi, yani emir erini, kaçınılmaz ve mutlak surette etki altına alma olanağını sağlasınlar.

(*) Burada hatırlatmak gerekir ki, Avrupa'da, gerçek bir "management" oldurmak, halen çok zordur; çünkü, memurlar, kumanda ettikleri kişilerle ilgili hiçbir önemli karar almazlar. Bunları işe alamazlar, seçemezler ücretlerini tayin edemezler, terfi ettiremezler, işlerine son veremezler.

BÖLÜM 2.

ANA KONULAR

Bu bölümde, organizasyonlar psikolojisinin halen hakim olan ana konularını takdim etmeğe çalışacağız. Bu konuların teknik edebiyattaki güçlü yeri, araştırmacıların kayguları kadar, organizasyonların gereklerini de dile getirmektedir. Bu konuları dört ilgi sahası halinde sınıflandırmak mümkündür:

- Değişiklik: Organizasyonlarda başlıca değişiklikleri ne şekilde elde etmelidir? Değişiklik nasıl idare edilmelidir?
- Yenilik (icat) ve yaratıcılık: Bir organizasyonun, ileri bir tempo ile, yeni mamul ve faaliyetleri icat etmesi, ayarlaması, ve sürmesi, nasıl elde edilmelidir?
- "Manager" (İş idarecisi): (MN Metinde İngilizce) Bir organizasyondaki menecerlerin etkililiklerini artırmak için ne yapmak gerekir?
- İdare edilen: (Le "manage"): Organizasyon ile mensuplarının hedeflerinde odaklaşma meydana getirmek için ne yapmalıdır? Organizasyonlarla kişiler arasında optimal oldukları görülen antlaşma şekilleri hangileridir?

1. DEĞİŞİKLİK :

Rekabet, mamul ve teknolojilerin eskiyerek yaramaz hale gelmeleri, piyasaların gelişmeleri gibi, organizasyonlarda durgunluk devreleri olduran nedenlere burada değinecek değiliz. Teşebbüsler, bir ara, çevrelerini unutabilmişler, ve kendilerine bağımsız dünyalar olarak bakabilmişlerdir. Oysa, bundan böyle piyasa ekonomisinin ve *kıtlık (rarete) ekonomisi* üstesinden tüketimin kazanmış olduğu önem, bunları (teşebbüsleri) (organizasyonları) çevreye aşırı derecede hassas duruma getirmektedir. Bir kıtlık (penurie) ekonomisinde, çevrenin teşebbüslere etkisi asgaridir. Üretim sorunları üstünlük kazanır. Teşebbüs, katı bir seri imâlatının darlıklarını hesaba katarak, gerçekleştirmiş olduğu mamûllerini kabul ettirecek durumda olur. Durgunluk devrinde, katılık; normlarla programların takılmışçasına devam ettirilmeleri; gıpta edilir ve çıkarılı meziyetler kisvesine bürünürler. İnhiraflar, maliyetler, asgariye iner; miktarlar azamiye çıkar. Bir piyasa ekonomisinde (rekabet durumunda) çevrelerden gelen, çoğu sefer, tali baskılar, takıntı (sabit fikir) durumuna geçerler. Maksimizasyon (azamî hadde gitme) veya minimizasyon (asgarî hadde

gitme) stratejileri yerine daha çetrefil olan optimasyon stratejilerine geçmek gerekir. Bu stratejilerin yürütülebilir duruma gelmeleri için, organizasyonun yeni nitelikler geliştirmesi gerekli olur: Esneklik (souplesse) her kalıba uyabilme hassası (flexibilité) tepkideki sürat: ki bunların hepsi iyi bir değişiklik kapasitesine bağlıdır.

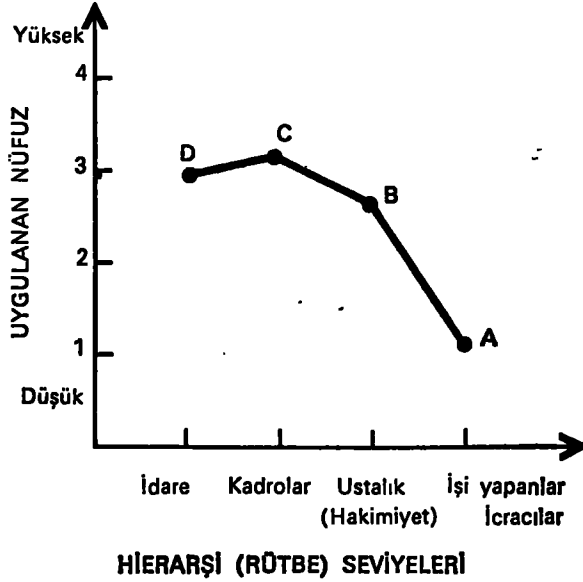
a) Değişiklikle ilgili deneyler :

1950 de, Amerika B. D. de, şu deney yapılmıştır: (64) Bir teşebbüste, personel sayısı 500 olan bir bölüm, dört kümeye ayrılmış bulunmaktaydı. Kümelerden herbiri aynı teçhizatı, aynı çalışma şartlarını, aynı işi haizdi. Bu dört küme, A ve B gruplarına ayrıldılar. Prodükteviteyi artırmak için, A grubunun iki kümesi, aşağıdaki tedbirlere tabi tutuldu: kararlarla sorumlulukların merkezden kaydırılmaları, kontrollerin kaldırılması (azaltılması), her seviyede eğitim: yemek saatlerini, molaları, tahsisleri (işe tayinleri), ek mesai sürelerini yapmakta bağımsızlık. Aynı niyetle, B grubunun iki kümesi, değişik kararlara tabi tutuldular: merkezियette artış, hiyerarşi tarafından kontrollerin artırılması, O.S.T. (*) esaslarına uygun gayet dakik olarak tanımlanmış iş metodları ve standartlar, ek işçi tayininde azalmalar. Deney, iki yıl sürmüştür. Bu süre sonunda, aşağıdaki sonuçlar alınmıştır: Her iki A ve B gruplarında prodüktivite önemli oranda artmıştır (prodüktiviteden, ödenen ücretle yapılmış iş birimi oranı anlaşılır) oysa, yan tesirler değişiktir. Özellikle, A grubu, daha düşük bir insancıl maliyetle çalışmış, ve büyük bir işleme esnekliği kazanmış görünmektedir.

Oysa, Arnold S. TANNENBAUM demektedir ki, prodüktiviteyi artırmanın, bir organizasyonu değiştirmenin çok sayıda şekilleri varsa da, menecerler, sadece B grubuna tatbik edilen metodları uygulamağa yatkın gösterirler; çünkü, tutumlarla, teşviklemelerle (güdülemelerle-motivations) oynamayı (çalışmayı) bilmezler. Çoğu sefer, o andaki istihsal verileriyle yetinirler. Onları A grubuna uygulanan metodlardan uzaklaştıran faktörler şunlardır: Kendi tutumlarıyla görüşleri, başkalarının kararlarına emniyet etmemeleri, kargaşa ile anarşiden korkmaları, Menecerler, karşı gelme ve yasaklama (terimleriyle) (şeklinde) (olarak) düşünmektedirler: (pensent en termes d'opposition et d'exclusion) Şöyle ki, güçlülük Güçsüzlük: idare etmek idare edilmek; kontrol etmek kontrol edilmek. Üstelik menecerler çoğunluğu, belirli bir organizasyon içinde, güç ve nüfuzun kısıtlanmış miktarda mevcut olduğu gizli kanısındadırlar; Dolayısıyla kenar işlerden birine verilen fazla güç veya nüfuz, ötekinin güç veya nüfuzunu azaltıcı nitelikte olur. Bu inancın gayet çetin ve önemli sonuçlar verdiği görülür. Değişikliğe en büyük (önemli) engellerden sayılır.

İdareci kadrolara, emirlerindeki kilerden daha fazlasını organizasyon gidişine iştirak ettirmekten, işleyişlerini tevdi ederek merkezden kaydırmaktan söz edildiğinde, bunlara çoğu sefer, otoritelerinin ellerinden alınacağı bahanesiyle karşı çıkarlar. Sınırlar ki, sorumlu olma durumlarında zayıflama yeracaktır. Bir organizasyon içindeki etki ilişkilerini, sadece, oyunlar kuramına uygun, toplamı sıfır olan bir oyun modeli şeklinde, kavrar ve tasavvur edebilirler ancak: Bunda, birinin kazandığını, ötekisi kaybeder. Oysa, gerçekten, organizasyon için gerçek problem, alınacak olan kararların kalitesini islah ettiği oranda, mensuplarının nüfuzunu artırabilmeyi başarmaktır. Ve bu, Rensis LICKERT (17) ile Arnold TANNENBAUM'un (25) göstermiş oldukları üzere, hiyerarşik sistemlerin değiştirilmelerini gerektirmez.

(*) İşin Bilimsel Organizasyonu: İş yerlerinin kronometreleme usulüyle otokratik ve merkezleşmiş Taylor prensiplerine göre organize edilmeleri, zaman ve hareket etüdlarından faydalanılması vs. vs.

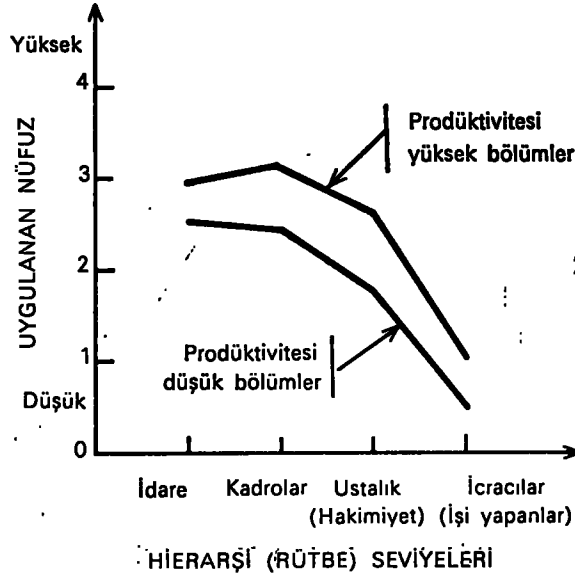


Şekil 4 — Nüfuz ve hiyerarşi (rütbe) seviyeleri.
(Arnold S. TANNENBAUM'a göre.)

Bunlar, bir anket serisinde, kâh değişik organizasyonları, kâh bir organizasyonun değişik bölümlerini kıyaslamaktadırlar. Her ankettan alınan sonuçlar, bir etki grafiğine bağlanabilmektedir. Apsiste (Bak Şekil 4) değişik nüfuz seviyeleri, ordinatta ise, bu seviyelerden herbirinin, alt seviyeye ortalama etkisi bulunmaktadır. Şekil 4 örneğinde A noktası, icracıların kendi faaliyetlerine hakimiyetlerinin kendilerince takdirlerine, B noktası, icracıların, hakimiyet ajanlarının kendilerine, yani icracılara hakimiyet derecelerinin takdirlerine, C noktası, kadroların, icracıların faaliyeti üzerindeki hakimiyetinin, gene kendilerince takdirlerine, ve nihayet D noktası İdarenin nüfuzuna tekabül ederler. Böylece denebilir ki, eğrinin altında kalan saha, etüdü yapılan organizasyonda, belirli bir hiyerarşik seviyenin faaliyetiyle ilgili olarak, icra edilen nüfuzun entegralini temsil etmektedir.

Eş organizasyonlar için, veyahut da aynı organizasyonun eş bölümleri için elde edilmiş olan bu nüfuz grafiklerini, yapımcıları kıyaslamışlar, ve hallerinden büyük bir çoğunluğunda, etkinlikle icra edilen nüfuz miktarı arasında bir ilişki izlemişlerdir. (Şekil 5) Paralel olarak, görülmektedir ki, nüfuz miktarı (eğrinin altında kalan saha) ve hiyerarşik seviyeler arasındaki orantılı nüfuz (influence relative) (eğrinin eğilimi — pente de la courbe) genellikle sadece ikincisi gözönünde bulundurulmakla beraber, bağımsız iki değişkendirler. (Öte yandan Şekil 4 ve 5 te görüldüğü üzere, kadroların, icracıların çalışmalarını, genel idarenden çok etkilenmeleri, normaldir.)

Şunu da nihayet söyleyelim ki, Arnold S. TANNENBAUM'ın geçenlerde Yugoslavya'da yapmış olduğu etüd, evvelden alınan sonuçları doğrulamıştır. Toplumsal ekonomik rejim hangisi olursa olsun, mal ve hizmet üreten bir organizasyon aşağıdaki şartlar (altında) (gerçekleştikleri oranda) daha etkin seviyeye ulaşır:



Şekil 5 — Prodüktivite nüfuzu kıyaslaması
(Arnold S. TANNENBAUM'a göre)

- Hiyerarşinin, uygun, ve roller organizasyonunda yerine oturmuş bir kumandayı temin etmesi.
- Her seviyede icra edilen nüfuzun büyük oluşu. (Kararları tatbik edenler — icracılar — dahil)

Bu ikili görüşleri paralel olarak ve beraberce (simultanement) ithal etmekte çekilen zorluklarda, münhasır şekildeki düşünme şeklimizin zararı belirir: Ya tek başına kumanda edilecektir, veyahut da herkesin aynı statüye aynı nüfuza sahip olması kabul edilecektir. Oysa, çözüm kapsamlı tiptendir (La solution est en fait de type inclusive): Çalışma grubu içinde rollerin bir hiyerarşisi gereklidir, ve aynı zamanda, grup mensuplarının güçlü olarak iştirak etmeleri de gereklidir.

b) Organizasyonların değişik stratejileri :

Harold J. LEAVITT (16 ve 19), organizasyonlar şemasına devam ederek, olağan değişiklik stratejilerinin ilginç bir taddadını yapmaktadır. İlk başta belirtmektedir ki, icracıların topunu safdışı bırakan, veyahut da onları sadece idare etmekle yetinen değişiklik stratejilerine gitmeğe bir katkı vardır, oysa bunun gittikçe daha az etkin olduğu, veyahut da daha az olağan olduğu görülecektir. Esasında, bir organizasyonu değiştirmek, toptan yerılması gereken bir işlemdir, ve ara etkileme yoluyla cüzlerin tümünde değişiklikler olurur: Bün-yeler üstüne etki icra etmek, kişiler için sonuçlar doğurur. Bir değişiklik hareketi, taddilatlar homojen oldukları oranda daha başarılı olur: Belirli davranışları gerektiren ve doğuran bir bünye, bu aynı davranışların safdışı bırakılmaları veyahut da ilgisiz daha başka davranışların önemsenmesi istendiği takdirde, ihdas edilemez.

LEAVITT, böylece, değişiklik stratejilerini, bünyeler, teknoloji, veyahut da kişiler (etrafında) üstünde merkezleşmiş olduklarına göre, özetlemektedir.

BÜNYELER ETRAFINDA MERKEZLEŞMİŞ DEĞİŞİKLİKLER: — Bünyeler etrafında merkezleşmiş eski bir değişiklik stratejisi, organizasyonun ampirik olmayan bir kuramına dayanır, askerî esinlemelidir, tündengimsel ve kökencidir; bünyenin optimizasyonu, performansı optimize etme ümidi vardır: kapsamsız sorumluluk sahaları, fonksiyonlar mantığı. Bu gidiş, vazedilen kuralın icraati (yapımı) doğurduğunu gözönünde bulundurarak, kişilerarası çatışmaları görmemezliğe gelen belirli bir görüşler saflığını dile getirmektedir; bunda, hakimiyet için (başta geçmek için) mücadele ve çatışma, değişikliğe karşı koyma, hesaba katılmamıştır.

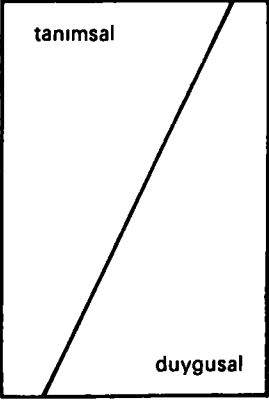
TEKNOLOJİ ETRAFINDA MERKEZLEŞMİŞ DEĞİŞİKLİKLER: — En eski teknolojik değişiklik metodu, teylozizm olmuştur. H. LEAVITT, teylozizmi yeni baştan yargılamakta, bu arada, Scientific Management'in ikilik yaratan (*paraphrenique*) çevreyi parçalayan-çevreye iteleyeni- niteliğini hatırlatmaktadır; ki kol gücünü (icracı işçi) fikir gücünden (plânlama, kontrol) ayırır, ve yüksek bir insancıl maliyetle, sadece göz — el işlerine uygulanabilir.

Ancak, aynı yetersizliklerin harekât araştırmasında, ve elektronik hesap makinelerinde (calculateurs) belirmesi rizikosu vardır. Bunlar: sorunların sonuçlandırılmalarıyla, fiiliyatın rutini; birbirlerinden ayrıldıklarında belirirler. Zaman ve hareket etüdlü yerine çizgisel programlar gelir, kronometrenin yerine de elektronik hesap makinesi geçer. Bu metodların ortak bir niteliği vardır: Bulacakları, çözümlenemeyen, kötü görülen diğer çözümlenemelere kıyasla, işlenen sorun için azamî kıymette olacağına dair (daha rasyonel, daha ahenkli, daha az pahalı) sonsuz bir inanç. Uygulamacı araştırmacılar ve enformatikçiler, Freud öncesi tutumları yüzünden (attitude prefreudienne) unutmaya meylederler ki, fikirlerin kabulü, değişikliğin gerçek desteğidir, ve hissi karşı koyma da, gerçek engeli! Başarısızlık karşısında, optimal olarak seçmiş oldukları çözümlenemelerin, optimalden düşük olduklarını kabulleneceklerine, teknokratlar, zorluklarını, insanların yetersizlikleriyle izah etmeğe çalışırlar, ve onların, evrensel ve apaçık olarak belli (evidence) bir (rasyonalite,) usçuluk ve mantığı yadsımalılarını bahane ederler.

KİŞİLER ETRAFINDA MERKEZLEŞMİŞ DEĞİŞİKLİKLER: — Birçok yıldanberi özellikle Amerika B. D. de, kişiler etrafında merkezleşmiş, ve hâlen Business Schools'larda, iş idaresi unsuru olarak öğretilen, değişiklik stratejileri geliştirilmiştir. Bu denli unsurlara (aletlere) gerek gittikçe artacaktır, çünkü bir organizasyon değişikliğinin etkinliği organizasyon mensupları en büyük bir sayısının, kişisel değişikliklerinin bir sonucu olarak belirlemektedir.

Şekil 6'daki şemalarıyla, Paul LAWRENCE ve JAY W. LORSCH, ilk başta, organizasyon değişikliğinin, aynı zamanda, bir davranış ve tutum değişikliğinden de ibaret olduğunu göstermektedirler. Organizasyonlar, ne denli derinliğine doğru değiştirilmeğe çalışılırsa, davranış ve tutumlardaki değişiklik o oranda ağırlık kazanır.

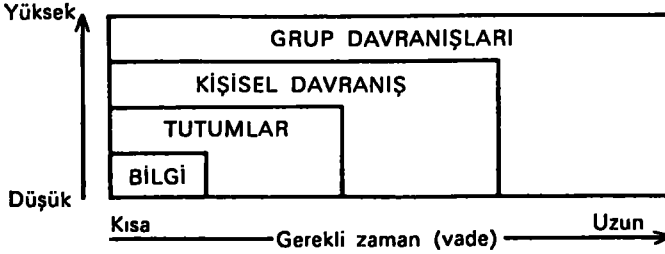
Tanımsal görüşlerin duygusal görüşlere hakim olmaları halinde, teknolojik imkânlar (bütçe, planlama) veyahut da bünyesel imkânlar, sadece mutedil (kısıtlı-modeste) değişikliklerin elde edilmesi olanağını yaratırlar. Oysa, organizasyonun her değişikliği, insanlar tarafından, insanların değiştirilmesi demektir. Her değişiklik stratejisi bu değişkenleri harekete geçirir. Kitlik veya yokluk ekonomilerinin (economies de rarete ou de penurie) sanayileştirilmeleri devrinde, bir organizasyonda sadece küçük bir insan kümesi genel işleme ve özel bir gelişmenin kaygusundaydılar. Piyasa ekonomisinde (rekabet düzeninde) bu sayı, hatırı sayılır derecede artar. Bir organizasyonun değişikliğiyle etkilenen kişiler

	DEĞİŞİKLİK HEDEFLERİ	DEĞİŞİKLİK METODLARI	TANIMSAL VE DUYGUSAL GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI
<p style="text-align: center;">↑ mutedil davranış değişiklikleri</p> <p style="text-align: center;">↓ temelli davranış değişiklikleri</p>	<p>Değişik karşılıklı etki imkânları</p> <p>Değişik roller</p> <p>Değişik yönelmeler ve kıymetler</p> <p>Yeni esaslar üzerinden teşvik ve güdüleme. (güç-nüfuz-intisap, benliğin farkına varılması)</p>	<p>Yeni koordinasyon belgeleri, bütçeler, planlamalar.....</p> <p>Yeni resmî iletişim kanalları</p> <p>Kesif eğitim programları. Yeni iş ve nüfuz taksimi</p> <p>Yeni taltif sistemleri. Değişik kumanda stilleri.</p> <p>Yeni seçme, eskilerin yerlerine yeni namzetlerin getirilmesi kriterleri, kökenli stil, ve ilişki değişiklikleri</p>	

Şekil 6 — Değişiklik tipleri (Paul LAWRENCE ve Jay LORSCH'a göre.)

sayısının artacağı, gittikçe büyüyen bir çoğunluk tarafından kabul edilmektedir, ve anlaşıl-
maktadır ki, başarıya ulaşmak için, eskisine oranla daha güçlü bir beraberlik (elele verme
kabiliyeti-adhesion) gerekli olacaktır.

Bu mülâhazalara, Paul HERSEY ve Kenneth BLANCHARD (11) ın (Şekil 7) bir diğer
şemasını eklemek, ilginç görünür. Bu, değişiklik yapma zorluklarıyla, değişikliği gerçek-
leştirmeğe gerekli zaman arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Organizasyonlardaki
sorumlular, çoğu sefer, bu zorluğu küçümsemeğe yatkılı olurlar; çünkü, insancıl bilimlerde
eğitimden yoksundurlar. Özellikle, sadece bilgilerin kazanılması görüşüne ağırlık verirler,
ve kişisel veyahut da grup halindeki davranışların ataletini tanımamazlığa gelirler. Üstelik,
kişilerle organizasyonlar arasındaki ilişkileri tadilâta uğratmakla, bir değişiklik, başka
herhangi bir harekete geçilmeden önlenmesi, izalesi, gereken karşı koymalar yaratır. Kişiler
etrafında merkezleşmiş değişiklik metodları, uygulama usullerinde karşı koymaları hesaba
katarlar.



Şekil 7 — Değişiklik tipleri ve gerçekleştirme zamanı
(Paul HERSEY ve Kenneth H. BLANCHARD'a göre).

(Harold J. LEAVITT'e göre kişiler etrafında merkezleşmiş değişikliğin hareket sahası,
organizasyondaki kişilerin sorun ve çatışmalarını çözümüleme şekilleridir.)

Dış davranışlar yönünden bir değişiklik plânlamak yerine, istenen değişikliğin dışa yan-
sıması, içten yapılacak, ve kişilerle grupları etkileyecek bir çalışmanın sonucu olarak
oldurulur. Bu değişiklik stratejisi, artık klâsik olmuş bir çalışma serisinden esinlenir. Bu
çalışmaları yapmış olanların adları arasında başlıcaları: Kurt LEWIN, COCH, FRENCH,
Floyd MANN, Elton MAYO ve ROETHLISBERGER (43; 49 ve 52)

LEAVITT tarafından teklif edilmekte olan nazariye, bu görüşü daha iyi anlamağa dönük
olup, değişiklik istitalesinde (prosesüsünde) daha büyük bir güç (nüfuz) eşitliği öngörür.
Daha iyi işlemek, daha kolayca tadil edilebilmek, daha kolay uymak, çabucak şekil de-
ğiştirmek için, organizasyon, mensuplarının her türlü kabiliyetini tam olarak kullanmalıdır.
Ancak bunların kabiliyetlerini harekete geçirerek çalışır hale getirebilmeleri, sadece uygun
iletim şebekeleri sayesinde oluşabilir. Değişken derecelerde karar almağa iştirak etmeleri
gerekir. Ve bu da, otokratik ve merkezi sistemden değişik bir güç (nüfuz) strüktürü (bünyesi)
gerekir. Güç (nüfuz) eşitlemesi, zaten hierarşik eşitlemeyi ima etmez, fakat, organizasyon
içindeki nüfuzun artması anlamına gelir. Bununla ilgili olarak, gene, evvelden sözü geçen
Arnold S. TANNENBAUM'un çalışmaları görölür.

Daha şimdiden açıklanması gereken bir (anlam) belirsizliği vardır: Kişiler etrafında mer-
kezleşmiş değişiklikler, davranışlar ve tutumlar gibi değişkenleri harekete geçiriyorsa,
bu değişkenlerle yetinilmemesi gerektiği de belirtilmelidir. insancıl bilimlerden çok, felsefi

ve ahlaki görüşlerden esinlenen bazı metodların hataları, sadece bu değişkenleri hesaba katmakla yetinmek, ve bir organizasyonun; bir nevi haçlı seferlerinin, teşhis gruplarında tertiplenmesiyle değiştirilebileceğine inanmak olmuştur. Organizasyonlar psikolojisine göre, kişiler etrafında merkezlenmiş değişiklik, organizasyon cüzlerinin tümünü etkilemeyi gerektirir: kişiler, gruplar, bünyeler, teknolojiler, icabında çevrenin bazı nitelikleri. Kişiler etrafında merkezleşmiş değişikliğe gayet iyi bir örnek, daha fazla merkezden kaymış bir işleme sistemine doğru başarılı bir gelişmedir. Çünkü, bu gelişme, sadece organizasyon mensupları vasıtasıyla (aracılığıyla) gerçekleştirilebilir. Ancak böyle bir gelişmenin başarılı olması için, aynı zamanda, bünye değişkenlerinin de etkilenmeleri gerektiği (piyasa bünyesi, mamul bünyesi itibariyle) gibi teknolojik değişkenlerin de etkilenmeleri lüzumludur.

Merkezden kaymanın iyi tarafları, plânlama, bütçe maliyet hesapları yoluyla birliklerin kendiliğinden kontrolü düşük maliyet ve koordinasyon masrafları, piyasaların gelişmelerine karşı esneklik, faaliyetlerin çok sayıda oluşu ve çapraşıklığı, insancıl kaynakların daha iyi şekilde kullanılmaları) sadece, oyunun yeni kurallarına, en büyük sayıda iştirakinin katılmasıyla ve etkin olarak rol almasıyla kazanılır.

Bu görüşten esinlenen çok sayıda değişiklik usulleri, değişik derecelerde, aşağıdaki nitelikleri arzederler :

HEDEFLERİN SAPTANMASI İSTİTALESİNDE (PROSESÜSÜNDE) PAYLAŞMA: Gerçekten, herkes — LEAVITT'e göre — bu ilkedeki birleşmektedir. Aynı şekilde, herkes, bir organizasyon mensuplarının, organizasyon hedeflerini desteklemeleri gerektiği görüşünde birleşirler. Ancak, katkının hedeflere erişmekte yardımcı olduğunu herkes teslim etmekteyse de; herkes, her kişinin bu hedefleri saptamaya katkıda bulunması gerektiği fikrine katılmamaktadır. Sorunların boyları ve çapraşıklıkları bahane edilerek, buna imkân görülmemektedir. Oysa bununla ilgili birçok etüd yapılmış ve bunlarda, işbirliğinin, hedefleri değiştirmekte, tek yönlü idareden çok daha etkin olduğu görülmüştür.

İLETİM SAHALARININ GELİŞTİRİLMESİ: — Araştırma ve gözlem sonucu olan bazı kurallar önerilebilir:

- karşılıklı iletişim, organizasyon için, tek yönlü iletimden daha olumludur.
- karşılıklı "etki-tepki" durumunda, değişiklik daha iyi yer alır.
- bir bünye içinde, çok sayıda iletişim kanalı, az sayıda kanaldan iyidir.
- gerçek ve tabii (authentiques et spontanees) iletimler, büyük bir organizasyonda aranmalıdır.
- değişiklik tercihan, ve daha geçerli olarak, kolay iletimli karşılıklı hareketler (interactions) yoluyla, (eğrilme, bükülme) Vuku bulmaksızın, ve sessizce yerelmalıdır.

BASKILARDAN VE GRUB BİRLİĞİNDEN FAYDALANMAK: — LEWIN'in göstermiş olduğu üzere, kişiler, grubun baskısı altındayken, hierarşik kişisel baskı altında kalmaları halindeki kıyasla daha büyük kolaylıkla tutumlarını ve davranışlarını değiştirirler. Grup mensuplarına daha emniyetli bir çevre sağlar. Bu sayede, daha yenilikten yana ve yaratıcı davranışlara yönelirler. Üstelik, güçlü beraberlik halindeki gruplarda, büyük görüş zenginliği varabilir.

İŞTİRAKLE KARAR ALMAK (KARARA VARMAK): — Burada gene LEAVITT, bazı dayak noktasına dikkati çeker:

- karara iştirak, ona bağıllık doğurur.
- bir organizasyonda, karar noktalarının düşürülmesinde fayda vardır.
- grupların karar almaları normaldir (karar alma işinin) sadece bir kaç kişinin işi olması gerekli değildir.

Burada gene, bir (anlam) belirsizliğin açıklanması uygundur. Hedeflerin-saptanması ve kararların alınmasında iştirak prosesüsü, hierarşinin rolünü azaltmağa veya yumuşatmağa dönük değildir. Bu prosedürleri, iştirakçileri ilgilendirmeyen kararlar ve işlerde kullanmak ne kadar yersizse, bunları, yetkileri (ihtisasları) dışında kalan konular için uygulamak da o kadar saçmadır.

Yukarıdaki verilerin, kumanda sorunlarını ilgilendiren, kısımlardakilerle tamamlanmaları gerekir.

2. YENİLEŞTİRME VE YARATICILIK :

Değişikliğin sözü edildiğinde, akla gelen, özellikle organizasyona has değişikliklerdir: (bünye, siyaset, idarî kurallar, iş idaresi stilleri vs.) Organizasyonlarda değişikliğin bir diğer bölümü, icat, yenilik ve yaratıcılık teşkil eder: (yeni mâmuller, teknolojiler, pazarlamalar vs.)

İlk başta, sanayi psikolojisi uzmanlarının yaratıcılığı, geliştirme çabaları, kişiyi hedef almıştır: yaratıcı kişilerin seçim, bir organizasyon mensuplarına, yaratıcı kabiliyetlerini harekete geçirmeleri ve geliştirmeleri olanakları nasıl elde edilmeli ve kendileri bu yola nasıl sevkedilmelidirler. Bununla ilgili olarak, organizasyonlar psikolojisinin aynı anlamlı gidişi göze çarpar. Kişiden başlayan ve onun sadece katkı ve eğilimlerini hesaba katan geleneksel sanayi psikolojisi, kişiye tek değişken gözüyle bakar. Zimnen insancıl felsefeyle antlaşma halinde olduğundan, grupların, organizasyonların, kişisel performansları etkiledikleri, şartlandıkları, sınırladıkları veya geliştirdiklerini gözönünde bulunduracak durumda değildir. Esasında, bir teşebbüsün yeniliğe büyük katkı göstermesi, mensuplarının, bünyelerinin, işleme şekillerinin ve kişilerarası ilişkilerinin nitelik ve iklimleri sonucudur.

İcat ve yaratıcılık prosesüslerine karşı daima ilgi gösterilmiştir. Yaratıcılık bibliografyasının State University of New York at Buffalo ("Creative Education Foundation") tarafından yapılan sayımı sonucunda, 1744 den Aralık 1964'e kadar 4176 başlık tespit edilmiştir. 1965 ten bu yana, bu konu ile ilgili bir okadar başlık altında yayın yapılmış olduğu takdir edilebilmektedir. Okuyucu için sevindirici olan husus yaratıcılıkla ilgili olarak söylenmiş olan az, anlamlı ve kesin sözün çeşitli anlatım ve dillerde tekrarlanmış olmasıdır. Araştırmanın başlıca aktif (etken) konuları şöyle sınıflandırılabilir: Yaratıcı prosesüsün analizi, deha, tahayyül, sorunların çözümlenmeleri, etkiler (ırsî, kişilik, yaş, çevre) yaratıcılığı geliştirme çareleri.

Teşebbüsler halinde, organizasyonlar psikolojisinin en geçerli ilgi merkezleri, organizasyon-çevre ilişkileriyle, organizasyon mensuplarının yaratıcı faaliyetlerinin, yaratıcılığa etkileriyle ilgilidirler.

a) Yaratıcılık: organizasyonun çevresel değişikliklere tepkisi:

Ekonomik ve ticarî çevresinin değişmesine karşı, organizasyon, buna ayak uydurmak: ve şimdiye kadar görmüş olduğumuz gibi, yeni duruma intibak etmek zorunluğundadır. Ancak, aynı zamanda istihsalini de uydurarak değiştirmeğe mecburdur: Bunların ömürleri kısa olduğundan, yeni mâmul veya hizmetlerin sürülmesi, zorunludur. Sorumluların bununla ilgili kayguları, değişik ve çok sayıda yazılarından belirlemekte, ve bunlar, aşağıdaki üç soruya cevap aramaktadırlar:

- Yenileme kapasitesinin yetersizliği yüzünden fırsat kaçırmamanın yolu ve çaresi nedir? Artık, arada bir, yenilik yapmak sözkonusu değildir, yetersiz kalır. Geçmişin gerçekçi bir analizi, fırsat atlatmamak için her türlü çareye başvurulması lâzımgeldiğini, ve her fırsatın değerlendirilmesi gerektiğini açıkça gösterir.
- Yaratıcılığa uygun (müsait) bir organizasyon nasıl tesis edilerek geliştirilir?
- Bu kapasiteyi azaltmadan "yaşlanarak", genişletmenin çareleri nelerdir?

Bu baskıların etkisiyle, geleneksel bünyelerin ne dereceye kadar, elverişsiz oldukları ve aynı zamanda da, kişisel yaratıcılığa karşı geldikleri, bariz olarak görülür. Programlama-icra-kontrol ayırımını yaparak, bürokratik organizasyon, kişilerden bir bağlılık, tevakkül ve pasiflik tutum (boyun eğme) bekler. Kişiler, idare edilmekte, kendileri hesabına öngörülmektedir, emir alırlar, normları, referansları verilir. Kendilerinden itaat, tevakkül, kabul-lenme, uygunluk, beklenen bu kişilerin aynı zamanda, yaratıcı, mütehayyil, yenilikçi olmalarına imkân var mıdır ki geleneksel sınaî organizasyonun korktuğu tutum da budur? ve bunu ezmeğe, yoketmeğe çalışır. Üstelik, içinde yaşamakta olduğumuz toplumun topu, yaratıcılığa karşı, daha çok, bastırıcı bir tutumdadır. Yaşantı kuralları yeknesaklaştırılmakta, davranış kalıpları kabul ettirilmekte, ahlâk ve fikir hayatı standartlara bağlanmakta, iyi bir eğitimin temellerini "kültür konserveleri" teşkil etmektedir. Her yönden, bir gelişme, gittikçe daha lüzumlu bir olay olarak belirlemektedir. Yeni bir gelişmenin gereği gittikçe fazla hissedilmektedir. Bir rekabet ortamında hayatı devam ettirebilmek için, yaratıcı faaliyeti geliştirmek gereken organizasyonlarla mensuplarının bu yönde ilerlemeleri zorunlu olacaktır.

b) Yaratıcılığın teşvik edilmesi :

Kişilerin tabii ifadelerini bağlarından kurtaran hareketlerin tümü, yenilik teklifleri, değişiklik projeleri, islah programları, aranır matah haline geleceklerdir. Bunlar değişik türden olabilir. İlk başta, organizasyonun bünyeleri seviyesinde, istenen davranışlarla daha uygun olan işleme şekilleri ihdas edilecektir. Örneğin, büyük oranda araştırmacı, teşebbüsün orta ve uzun vadeli hedeflerini bilmediklerinden, ve dolayısıyla bunlardan beklenenlerden habersiz olmaktan yakınmaktadırlar. (C.E.G.O.S.'in araştırma merkezlerindeki bir anketinde bu oran % 40 idi) Diğer anketlerde, çoğunluk, anketin ne maksatla yaptırılmakta olduğunu bilmemekten yakınmaktadırlar. Araştırmalar birden sebepsiz ortada bırakılmakta, birçok parlak fikir, organizasyonun ataleti nedeniyle heba olmaktadır.

Bazı yazarlar, aynı zamanda, araştırmacıların teşebbüse bağlılıklarının, diğer personellerinkine kıyasla ne denli değişik olduğunu göstermişlerdir. Bunlar için, teşebbüs, sadece vasıta, ve tesadüfidir. Araştırmacılar, kıymet sistemlerini, teşebbüs için çevre olan ilim dünyasından alırlar (üniversiteler, temel araştırma laboratuvarları...) teşebbüsün kıymet sisteminde değil. Dolayısıyla, bunlar, bu görüş açısına uygun karşılama bünyeleri (kontrol, karar alma, hierarşik raporlar) gerektirirler. Donald PELZ (University of Michigan)inkine benzer önemli anketler, yaratıcı kişilerin "tip-kişilik"leri üzerinde dururlar: Bağımsız, üstleri ve mesai arkadaşlarıyla sık sık ihtilâf halinde, değişik faaliyet gereği hissi gelişmiş, olan, kendi kendini idare etmek isteyen insanlardır bunlar. Bunları kazanmak ve tutabilmek için, üretim ve ticaret bölümlerindekilerden çok daha değişik havası olan bir iklim, ve tamamen değişik bünyeler gerektirir. Bunda başarılı olmak için, bu gruplara, hem diğer gruplara kıyasla çeşitleme olanağı tanıyan (kuralların özellikliliği) hem de bu arada, yeterli bir entegrasyon olanağını safdışı bırakmayan (organizasyon plânlarına iştirak; hedeflerin saptanması, bütçeler, toptan kontrol ve yeniden yönelme gibi işlere karışma) çapraşık bünyeler uygulandığı anlaşılmaktadır.

Yaratıcılığın bu, organizasyona bağlı yönü yanısıra, sırada olmayan bir yazarın katkılarından da söz etmek gerek. Bu yazar KORZYBSKY (13) dir. Dilbilimcilikle uğraşırken, rastlantısal olarak, dilin yaratıcılık fenomenlerindeki rolüne ışık tutmuştur. Yaratmak, icat etmek, bir soruna yeni bir çözüm bulabilmek için, dili kullanma yetkisini gösteririz. Çözüm- lenmesi gereken sorunla ilgili olarak, alışlagelmiş sözleri kullanırız. Ancak KORZYBSKY iddia eder ki, sözler, hayalin kapalı gibidirler. Dünyayı görmenin düşünmenin belirli bir şeklini kapsarlar, ve kişiyi, geleneksel çözümler içine sınırlı kaparlar. (Belirli bir dünya görüşünü yansıttıklarından, kişi, geleneksel çözümlerin tutsağı kalır.) Örneğin "İki Hintli bir tepenin üstündedirler: Biri diğerinin oğlunun babasıdır, karineleri ne kabildendir?" gibi bir bilmecenin (muammanın) çözümlenmesi gerektiğinde, bocalama yer alır, ve bir lahza, çözüm aranır. Cevap: İki Hintliden biri 'erkék Hintli, diğeri dişi Hintlidir. Burada "İki Hintli" deyimini, aralarındaki cinsiyet farkını bir ara maskeleymiştir. İcat etmek, yaratmak için, daha başka türlü düşünmek gerekir. Ve bu, başka deyimlerin (sözlerin) kullanılması demektir. Yaratıcı olmak için, yeni bir sözlük kullanılacak, yeni sözlerle, geleneksel söz şemalarından kaçınılacaktır.

KORZYBSKY'nin bu bulguları, yaratıcılık grupları davranış prosedürlerinin temelinde yatar. İştirakçilerin, bir sorunla ilgili, gelenekselden ayrılan bir dil kullanarak sözletmeleri, geleneksel söz şemalarından kaçmaları temin edilir. Çünkü, geleneksel çözümlerden başka sonuç veremezler.

Diğer bir deneysel psikoloji çalışma serisi, çalışma gruplarının icatçılığını (yaratıcılığını) teşvik eden faktörlerle ilgili olarak, ilginç sorunlara varmıştır. Özellikle Harry C. TRIANDIS (40, 65) çalışma gruplarının, yenilik yaratması ve orijinal çözüm şekilleri bulması için gereken terkihiyle ilgili dikkati çeken kuralların önerisiyle katkıda bulunmaktadır. Bunlara göre, grupların homojen veya heterojen olmaları, gayet önemli bir değişkendir. Şekil 8 de görülmektedir ki, grubun kişisel kapasiteleri yanısıra, heterojen olması da, değişikliği artırma ve tepki sayısını artırmakla; öte yandan, oluşturduğu iletişim zorlukları ve toplumsal statü farkları nedeniyle icatçılığı teşvik ediyor; aynı zamanda, frenleyici nitelikte oluyor. Homojen gruplarda tersi gözlenmektedir. Dolayısıyla, homojenlikle heterojenlik olumsuz etkilerinin aşgariye indirilmesi, olumlu yanlarının da azamiye çıkarılmasını oldurabilen grupların kurulması sözkonusudur. Bunun için aşağıdaki tefrik yapılır:

— fikir kapasitelerinin homejenlikleri ve heterojenlikleri (okul eğitimi ve üniversite tahsili, bilgi seviyesi, bazı dillerle — ifade vasatısıyla — haşır neşir olma hali vs. vs.)

— meslek görgüsünde homojenlik ve heterojenlik (faaliyet sahaları, ilgi-kaygular, yaşantı ortamı — muhiti — vs.)

Harry C. TRIANDIS, araştırmalarının sonuçlarını Şekil 8 deki tabloda özetler. 1 tipindeki gruplar, tüm diğerlerine üstün oluyorlar. İkinci Cihan Harbi sırasında, bir İngiliz, Profesör BLACKETT tarafından yaratılan Uygulama Araştırması (Recherche Operationelle) gruplarına benzer şekilde meydana getirilmiş gruplardır bunlar:

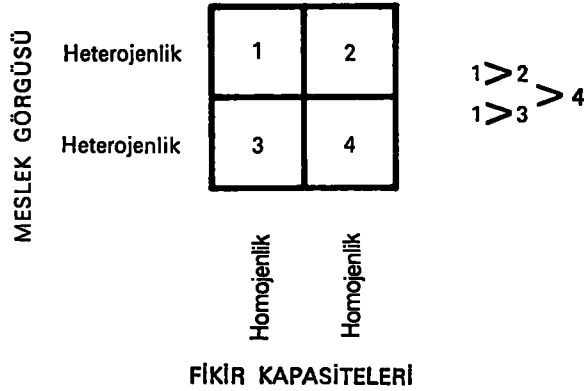
— Belirli dillere — anlatım vasatlarına — ortak düşünce şekillerine, soyut fomülleme şekillerine alışık laboratuvar araştırmacılarından, mühendislerden, üniversite öğretim üyelerinden, olmuşlardır.

— Paralel olarak, eğitim üyeleri, mühendisler, ve araştırmacılar, çok değişik mesleklerden gelmeydiler: Elektronik, hioloji, matematik, ekonomi, değişik teknolojiler.

Öte yandan, 4 tipinden gruplarca edinilen kötü sonuçlara dikkat etmek gerekir. (heterojen kapasiteler, homojen görgü). Bu gibi grupları meydana getirme yetkisi, verilen bir organizasyonun kadrosu dahilinde kalındığı takdirde belirir. (Şirket, müdüriyet, veya servis)

Çalışma gruplarının işlemleriyle ilgili diğer araştırmalar, aynı zamanda, yaratıcılığı arttırmanın kurallarını da saptamışlardır:

- kolay işlerle başlamak: Başarısızlık, içedönüklük yapar, (inhibe) ve bir çalışma grubunu mahveder.
- ortalama on kişilik gruplarla sınırlamak.
- miktarı zorlamak istendiğinde yön vererek, kalite zorlanmak istendiğinde yön veremeyerek hareket ettirmek.
- kişisel kendiliğinden sansürleri azaltamak; çıkagelen fikirlerin grup tarafından sansür edilmemelerini temin etmek üzere, yüksek seviyede toleranslı bir iklim yaratmak.



Şekil 8 — Yaratıcılık gruplarının terkihi. (oluşması)
(Harry C. TRIANDIS'e göre)

Üçüncü bölümde görülecektir ki, bu öneriler, brainstorming (*) gibi, kâhillerin katılmış içtengelimleri (spontaneite) çözmeyi, eğitim yoluyla yığılmış ve kıymetlendirilmiş kültür kalıplarından (stereotypes culturels) fikir işleyişini kurtarmayı öngören usullerde, uygulanmış bulunmaktadır. (İcatsal) yaratıcılık gidişlerinin gözleminden esinlenen bu teknikler, ideal bir prosesüs yaratmağa çalışırlar: Yola koyma, algı değişiklikleri, yeni fikir çağrışımları, yeni zihin şemaları gibi. Gerçekten, icada giden yolun başında o zamana kadar yapılmamış, veyahut da sömürülmemiş bir fikir çağrışımının bulunduğu görülmüştür. Ve anlaşılmalıdır ki, çağrışımın veyahut da sömürülmesinin o zamana kadar yapılmamış olması, sosyo-kültürel ve teknik geleneklerin engellemeleri sonucu olmuştur. Yaratıcı gruplar, iştirakçileğini, bu gelenek ve alışkanlıklara karşı kaygusuzluk durumuna getirmeğe çalışırlar. Her türlü referans sonucu olan zihin ağırlıklarını kaldırmayı oldurmağa çalışırlar. Yeni bir yaratıcılığa ve cüretkâr bir saflığa itilen bu kişilerin, böylece ve bu sayede, pontansiyel yönünden zengin fikirlere gün verecekleri ümid edilir.

(*) Yaratıcılığın bazı yönlerini 2 eserde geliştirmiş bulunuyoruz: COLLE Christian "La creation concertee" (Beraber yaratıcılık) Dunod; JOINEAU Claude, "L'analyse de la valeur" (Kıymetin analizi) Entreprise Moderne d'Édition.

3. İŞ İDARECİSİ (MENEGER) :

İş idarecisi (manager), (bir iş birliğini idare eden, ona kumanda eden, ve idare sorumluluklarını yüklenen kişi) organizasyonlar psikolojisinin sevgilisi bir konudur. İş idarecisi faaliyetinin karakteristik bir görünümü: kumanda laboratuvarında bir hayli araştırmaya konu olmuş, ve bu saha ile ilgili çok sayıda etüd yapılmıştır. Bu yapılırken maksat, ideal kumanda şeklini saptamaktaydı. Oysa, sorunun derinliğine gidildikçe, bu aramanın denli yersiz olduğu belirliyordu. Kumanda fenomenleri çapraşık prosesüslerin ortasında yatarlar: kişisel, kişilerarası, grup, organizasyon, toplumsal normların etkisi niteliğindedir bu prosesüsler. Basit hiç bir tepki, her durum için yeterli ve geçerli değildir.

a) İdeal bir kumanda stilinin araştırılması :

Otuz yılı aşkın bir geçmişte, Kurt LEWIN, Massachusetts Institute of Technology'de, meşhur olmuş, kumanda stilleriyle ilgili deneylerini yapıyordu. Bu araştırmaların, ve onları takibeden diğerlerinin sanayi dünyasına etkisi çok büyük olmuştur. İnsancıl ilişkilerle ilgili sayısız seminer yoluyla, kadrolar kadar, hakimiyet ajanları (unsurları) bir çok kumanda stili arasında ayırım yapmayı öğrenmişlerdir: otokratik, demokratik, serbest hareketli (laissez-faire) (*)

- 1 — *Otokratik şef*, kararlar aldığıında, icraat prosedürlerini saptığı zaman, grupu içinde görev taksimi yaptığı zaman, takımları teşkil ettiği zaman, re'sen (tek başına) hareket eder. İcraata iştirak etmez., ancak, kontrol eder, ve her kişiyi olumlu veya olumsuz olarak, onaylar.
- 2 — *Demokratif şef*, grupunu, kararları almağa iştirak ettirir icraat prosedürlerini seçmekte söz sahibi eder. Görev taksimi ve ekipleri (takımların) teşkilinde, grup tepkilerini en yüksek seviyede hesaba katar. İcraata iştirak eder, ve grubun, grup faaliyetini takdir etmesini oludurur.
- 3 — *Serbest hareket tanıyan şef*, ("laissez-faire" taraftarı şef) işleri oluruna bırakır, kararları, belirsizliğin gevşeklğinde aldırır veyahut da dış ve şekli kurallara atfeder. Grubun kendisinden bilgi, yönelme istemesini bekler. Grup arasında görev taksimi yaparsa, karışmaz. Emrindekilere takdir ve kıymetlendirmelerini bildirmez, veyahut da bunları dolaylı olarak iletir.

LEWIN in deneylerinden, sadece demokratik stilin üstünlüğünü belirten bazılarını dikkate alma yatkısı gösterilmiştir. Bu arada unutulmuştur ki, bu deneyler, sadece sabit ve devamlı olduğu kadar özel bir organizasyon kadrosuyla, ve sadece yapılması gereken bir tek tip görevle yapılmıştır. Dolayısıyla, denebilmelidir ki, ahlakî nedenlerle, kısmî deneysel verilerin çabuk genelleştirilmesinin, insancıl ilişkiler hareketini etkilemesi, müessif olmuştur.

İnsancıl ilişkiler seminerlerine katılanlar, teşebbüslerine döndüklerinde, vakit kaybetmeden-demokratif stilin, ne tek geçerli, ne de tek etkin stil olduğunun farkına varmışlardır.

Daha başka yazarlar, otokrat-demokrat kavramını ayırmağa çalışmışlardır, ve böylece biraz farklı bir şekillendirmeye yönelmişlerdir.

Aşağıdaki girişler arasında açık bir odaklaşma görülür:

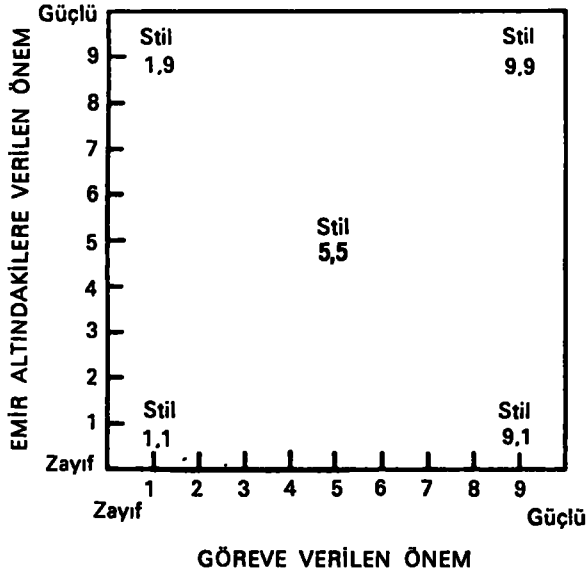
- Bureau of Business Research at Ohio State University
- Survey Research Center at the University of Michigan (özellikle: Research Center for Group Dynamics)
- Managerial Grid (Robert R. BLAKE and Jane S. MOUTON)

(*) Amerikalılar, bunu tercüme etmeden, Fransız deyimini olan "laissez-faire"i aynen kullanmaktadırlar. Bir kumanda stilinin tanımlanması için, bir Fransız deyiminin kullanılması şartırcı olmalıdır?

Bunlardan hepsi, menecerin iki tutumunun bileşkenini kullanırlar: Yapılması gereken işe olan tutumu, kumanda ettiği kişilere karşı tutumu. Bu tutumlardan herbiri, değişik derecelerde tecelli edebilir. Tutum, güçlü, zayıf; ilgisiz, ilgili olabilir. Dolaylı olarak, bu iki tutumun birbirinden bağımsız yani ilgisiz olduğunu gözönünde bulunduran bu yazarlar, değişik özel koşullarla her iki tutumu kombine eden, bir model elde etmişler, ve bununla, menecerin, iş ve emrindekilere karşı gösterdiği ilgi derecesine göre, dört veya beş temel stil tanımlamışlardır. (Şekil 9) Şöyle ki:

- *stil* 1 — 1 : İş idarecisi görev kadar emrindekilere karşı aynı umursamazlıktadır (eşit derecede önem verir) (ne manifeste pas plu... que...)
- *stil* 1 — 9 : iş idarecisi işle az, emrindekilerle çok ilgilenir.
- *stil* 9 — 1 : iş idarecisi, işe çok önem verir, fakat emrindekilere az önem verir.
- *stil* 9 — 9 : iş idarecisi, işe olduğu kadar emrindekilere de çok önem verir.

Aynı zamanda bir 5 — 5 *stili* de gözönünde bulundurulabilir. Bunun nitelikleri, iş olduğu kadar, emirdekilere de orta derecede ilgi atfedilmektedir. 1 — 1 stili "laissez-faire" ile, 9 — 1 i otokrasi ile, 1 — 9 u demokrasi ile özdeşleyerek, hoş bir sentez görünümünde olan 9 — 9 u ise, her durumda geçerli bir hal çaresi olarak kabul etmek, hâtâlı olur. Esasen, LEWIN'in görüşüyle, lider demokratik olarak kumanda ettiğinde, işe çok önem verir; fakat, kararlarda, emirlerdekinilerle ortak olur, otokratik stilde ise, onları saf dışı bırakır. Kumandayı icra edenin iki tutumunu bileştirerek, bir kumanda modeli kurma çabası te-



Şekil 9 — Kumanda stillerinin iki buutlu modeli.

melinde, bu zımnî varsayım bulunuyordu: Tek norm olarak kabul edilebilecek, her duruma uygun kumanda durumunu bulmak. Ancak, durumlar, daima daha çapraşık ve çelişik olarak belirirler. Gerçekte dört temel stilden her biri, durumdaki uygunluğa göre, etkin olabilir. Şekil 10 daki tablolarında, Paul HERSEY ve Kenneth BLANCHARD (11) bu dört stilin etkin olma veya olmama durumlarına göre, ne şekilde değişik olarak görüldüklerine

STİLLER	ETKİLİ (ETKİN)	ETKİSİZ (ETKİN OLMAYAN)
—9, 1— Göreve yüksek ve münhasır önem atfı	Lider istediğini bilir, kırgınlık yaratmadan metodlarını kabul ettirir.	Lider, kuşkulu, huysuz, nahoştur, sadece kısa vadeli neticelerle ilgilenir.
—9, 9— Görev kadar kişilere büyük önem verilmesi	Lider, sürükleyicidir, yüksek hedefler tutar, herkese değişik muamele yapar, ekibini hareket ettirmeyi bilir.	Lider, herkese hoş görünmeğe çalışır bir durumun baskılarından kaçınmak için dolambaçtan gider.
—1, 9— Kişilere yüksek ve münhasır önem atfı	Lider, adamlarının hepsine emniyet eder, en başta ehliyetlerini geliştirmek kaygusundadır.	Lider, en başta, kardeşlik havasına önem verir, sempatik görünmek ister. Bir işin görülmesi uğruna çatışmaya girmek istemez.
—1, 1 Göreve olduğu kadar, kişilere de zayıf ilgi	Lider ustalıkla, emrindekilere, işin yapılma şeklini kararlaştırma yeteneğini verir, toplumsal karşıtlıklarına ender karşır.	Lider, ilgisizdir, pasif davranır görev kadar emrindekilerle kaygulanmaz.

Şekil 10 — Kumanda stillerinin etkinliklerine göre emir altındakilerin tepkileri.
(Paul HERSEY ve Kenneth H. BLANCHARD'a göre)

işaret etmektedirler. Bir kumanda stili, emirdekilerin ihtiyaçlarını karşılamalı, ve aynı zamanda, duruma da uygun olmalıdır. Eğer kumanda şekli, bu beklenenlere uygun olursa, lider, grubun hedefe varmasına yardımcı olur, grup da, kumanda etme şeklini rasyonalize eder. Kumanda stilleriyle etkinlikleri arasındaki bağlantıları, sadece ampirik araştırmalar ortaya koyabilir. Şu gerçeği kabul etmek gereklidir: Her durumda geçerli iyi bir kumanda stili asla yoktur.

Çeşitli organizasyonlarda yapılan anketler, aşağıdakilere yakın sonuçlar vermişlerdir:

- çalışanların tutumlarını olumsuz olarak etkileyen bir idare stiline prodüktiviteye etkisi olumsuz olmayabilir.
- prodüktiviteyi olumsuz olarak etkileyen bir idare stiline tutumlara olumlu etkisi olmayabilir.
- bir kumanda stili, miktar yönünden üretimi olumlu, olarak, fakat kaliteyi de olumsuz olarak etkileyebilir.
- bir idare stiline etkinliği, yapılması gereken görevin cins ve niteliğine bağlıdır.
- organizasyon normları ve icra edilen kontrolün kişilere etkisi (tesirleri) değişiktir.

Örneğin, Michel CROZIER (45), Fransız organizasyonlarında yapmış olduğu ünlü anketleri sırasında, bir kumanda stiline başarılarının, gerçekte, organizasyon niteliklerine bağlı olduğu sonucuna varıyordu. Bir stilin bir diğerine kıyasla frekansı, bir organizasyondau diğerine organizasyona has nedenler yüzünden değişiyordu. Bünye tipleri, idare stilleri gibi değişik nedenlerdi bunlar. Bölüm 1 de de sözünü etmiş olduğumuz veçhile, bir kumanda prosesüsü, sadece, kişilerarası bir prosesüs veyahut da bir grup fenomeni olarak anlatılabilir ancak, vefakat, organizasyon seviyesinde analiz edilmesi gereklidir.

Bir kumanda stiline etkileri,

otokratik stil ————— *E 1 etkileri*
demokratik stil ————— *E 2 etkileri*

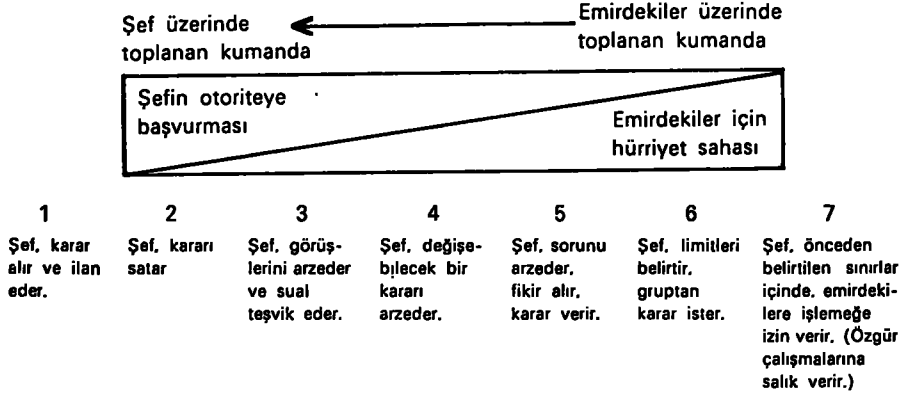
kabilinden basit bir nedensellik sistemi dahilinde ve mihaniki olarak görülemez.

Saptanmış ve toplanmış olan tüm verilerin dahil edilmesi için, daha çapraşık, aşağıdaki kabilinden bir modelin kullanılması zorunluğu belirir.

Biz burada, bu önemli kumanda sorunuyla ilgili olarak, halen elimizde bulunan en ilginç sonuçlar üzerinde duracak, bunlara bakacağız. Robert TANNENBAUM ile Warren SCHMİDT (39) tarafından yapılmış olan Şekil 11'deki Tablo, bir kumanda stiline başarıyı şartlandıran ana faktörleri toplamış bulunuyor. Böylece, gayet açıkça belirlemektedir ki, başarı kadar, başarısızlık, büyük sayıda faktörün düğümlendikleri noktada yeralırlar. Menecerin görüşleri kadar tutumları, çoğu sefer, emir kullarının bekleyişlerini, arzularını, ihtiyaçlarını, karşılarında bulurlar, onlarla çatışırlar. Oysa, aynı zamanda, durumun nitelikleri de bunlarla çatışır. Yapılması beklenen görev, halli gereken problem, organizasyon ortamı gibi. Bu denli çapraşık bir sistem içinde, birçok denge noktasının bulunması olanağı vardır. Bunlardan, en etkin ve en istikrarlı olanlarını araştırıp bulmak, çıkar icabıdır. Aynı zayarlara ait Şekil 12 deki Tabloda, hangi davranışların daha demokratik veya daha otokratik bir stile özgü olduklarıyla ilgili ayrıntılar görülür. Bununla ilgili olarak hatırlatalım ki, Arnold S. TANNENBAUM'un araştırmalarından anlaşılacağı üzere, otokrasi veya demokrasi, oranlı üst/ast otoritesine karışmaz, onu engellemez, ve bir veya başka halde, yerine göre, daha güçlü veya daha zayıf olabilir. Otokratik bir şefin emirdekilere hakimiyeti, kısıtlı olabilir. Otokratik stili, güçlü bir hakimiyete bağlamağa yatkı varsa da, bu, özellikle, organizasyon kadrosuna bağlı bir unsurdur.

MENECERİN TUTUMU	EMİRDEKİLERİN TUTUMU	DURUM NİTELİKLERİ
<p>1. Kıymet sistemi :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Otokratik mi olmalıdır ? — Emrindekilerle ilgilenmeli midir? <p>2. Emrindekilere emniyeti :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Kendilerini becerikli bilir mi ? — Karar almak için en yeteneklisi hangisidir. <p>3. İçten gelen kumanda stili, yön veya hareket verici nitelikte midir ?</p> <p>4. Emniyet hisleri ve kararsızlık hallerinde endişeleri :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Çapraşıklık karşısında tolerans. — İstikrar ihtiyacı, öngörü, emniyet ihtiyacı. — Başkalarına bağlı olma (başkalarından bekleme) hali. 	<p>1. Emir kulunun bağımsızlık ihtiyacı.</p> <p>2. Kabiliyetlerin tanımı olarak görülen sorumlulukların yüklenilmesi, veya başkalarına yüklenmesi.</p> <p>3. Açık ve sabit direktiflere yatkı, veyahut bağımsızlık olanaklarının tanınması.</p> <p>4. Soruna karşı ilgi ve problemin önemi hissi.</p> <p>5. Organizasyon hedeflerinin anlaşılması ve onlara bağlılık.</p> <p>6. Sorunun çözümlenmeğe gerekli bilgi ve görgüye sahip olma hali.</p> <p>7. Kararlara iştirak alışkanlığının olması veya olmaması hali ve beklenmesi.</p>	<p>1. Organizasyon tipi:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Organizasyon tarafından kıymetlendirilen menecer. — Boyut, coğrafi durum, ünitelerin boyu projelerin gizliliği. <p>2. Ortak çalışmada grubun etkinliği :</p> <p>3. Problemin kendisi :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tecrübelerine dayanarak, yetki iletimi olanağı. — Değişik veya çapraşık uzmanlık gerektiren görüşler. <p>4. Zaman baskısı :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Gerçek mi yapmacık bahane mi ? — Organizasyon devamlı kriz durumunda mıdır ? <p>5. Erişilmesi sözkonusu olan hedefler :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Personel güdüsünü artırmak. — Değişikliğe yatkınlığı artırmak. — Kararların kalitelerini değiştirmek. — Takım ve moral geliştirmek. — Personelin kişisel gelişimi.

Şekil 11 — Bir kumanda Stili nasıl seçilir ? (Robert TANNENBAUM ve Warren H. SCHMIDT'e göre)



Şekil 12 — Şefin, emirdekilere karşı tutumları. (Robert TANNENBAUM ve Warren H. SCHMIDT'e göre)

b) Kumanda stillerinin etkinliği için bir model.

Kumanda stilleri ile, takım etkinliği arasındaki ilişkilerin farkına varılmasına yarayan en ayrıntılı (iyice işlenmiş, özümlemiş) model, Fred E. FIEDLER (30, 61.)'e aittir. Bu, bundan önce, bu konuda yapılmış olan çok sayıda etüdü yeni baştan ele almış, ve bunları üç kritere göre nitelemeğe çalışmıştır:

- 1 — Lider ile emrindkiler arasındaki ilişkiler
- 2 — icra edilecek olan görevin tipi
- 3 — organizasyonun lidere vermekte olduğu güç

Lider ile emri altındakiler arasındaki ilişkilerden, FIEDLER, liderin grup tarafından kabul edilmesi halini gözönünde bulundurmaktadır. Liderin emrindeki grupla ilişkileri gerginmidir, hoşmudur? Emrindkiler onu lider rolüne uygun kişi olarak kabul etmekte midirler? Şef olarak durumu, grubun içten gelen bir seçmesine uyacak nitelikte midir? Gerçekten, halk felsefesi, kabul edilen bir liderin, grubunu etkileyebileceği nedeniyle, ondan çok daha iyi sonuçlar alabileceğini, ezeldenberi gözlemiştir, anlamıştır. Şefle emrindkiler arasındaki ilişkilerin, lider tarafından seçilecek kumanda stilini tercihini etkilememeleri şartıdır olur.

İkinci kriter FIEDLER'e yapılması gereken görevi analize edebilme olanaklarını vermektedir: Bu kriter, aşağıdaki görüşlere uygunlukla, strüktürleşmiş veya strüktürleşmemiş olarak ele alınacaktır:

- 1 — Erişilmek istenen hedef basitse eğer, görev, strüktürleşmiş (structuree) olarak nitelenir. Bir bombardıman mürettebatı, hedefe varacak veya varmayacaktır. Bir üretim atelyesi günde "n" birim üretmekte veya üretmemektedir.
- 2 — Hedeflere varan yollar belli iseler, belirli bir gidiş var ise, denenmiş ve tanınan bir algoritma var ise, göreve strüktürleşmiş denecektir. Ters durumda, iyi bir reklâm sloganını bulmanın çok çaresi olduğundan, bu faaliyete, strüktürleşmemiş (non-structuree) denecektir.
- 3 — Eğer, çözümlenmesi gerekli problem için seçilen çözüm uygunsa, eğer, alınması gereken kararlar ikilik arzetmiyorsa, görev strüktürleşmiş olarak nitelenecektir. Bir mantık veya matematik probleminin çözümü, strüktürleşmiş bir görevdir; çünkü, uygulamadan önce uygunluğu ispatlanabilen bir optimal çözüm mevcuttur.

4 — Eğer, yapılması gereken görev için, belirli bir çözüm varsa, bu göreve strüktürleşmiş denir. Kişilerarası problemlerin çok sayıda çözümleri vardır. Bir idare heyetine yön vererek onu canlandırmak, bir genel siyasi komiteye hareket telkin etmek, çapraşık görevlerdir, ve yapılmaları çok sayıda icra şekline açıktır. Dolayısıyla, strüktürleşmemiş görevlerdir bunlar.

FIEDLER, üçüncü bir kriteri gözönünde bulundurmuştur: Bu, kumânda durumunda olmağa bağlı güçtür. Bazı durumlarda, lider, gayet açık bir taltif ve ceza sistemini uygulayabilecek durumdadır. Bir subay, bir askeri, göz hapsine alabilir, bir izni kaldırabilir, tevkif ettirebilir; bir şirket başkanı, subaya kıyasla, çok az güce sahiptir. Bir hakimiyet ajanı, kıyasla daha kuvvetli bir güce sahip olabilir. Prim verir, iş zincirinde, iyi veya kötü yere tâyin eder, tolerans gösterir veya uzlaşmak istemez. Bir araştırma servisi şefinin, araştırmacılar üstündeki otoritesi, çoğu sefer sadece şekil ve sınırlıdır. Bir memur, emrindekileri seçemez, onları taltif edemez, veya istediği gibi terfi ettiremez.

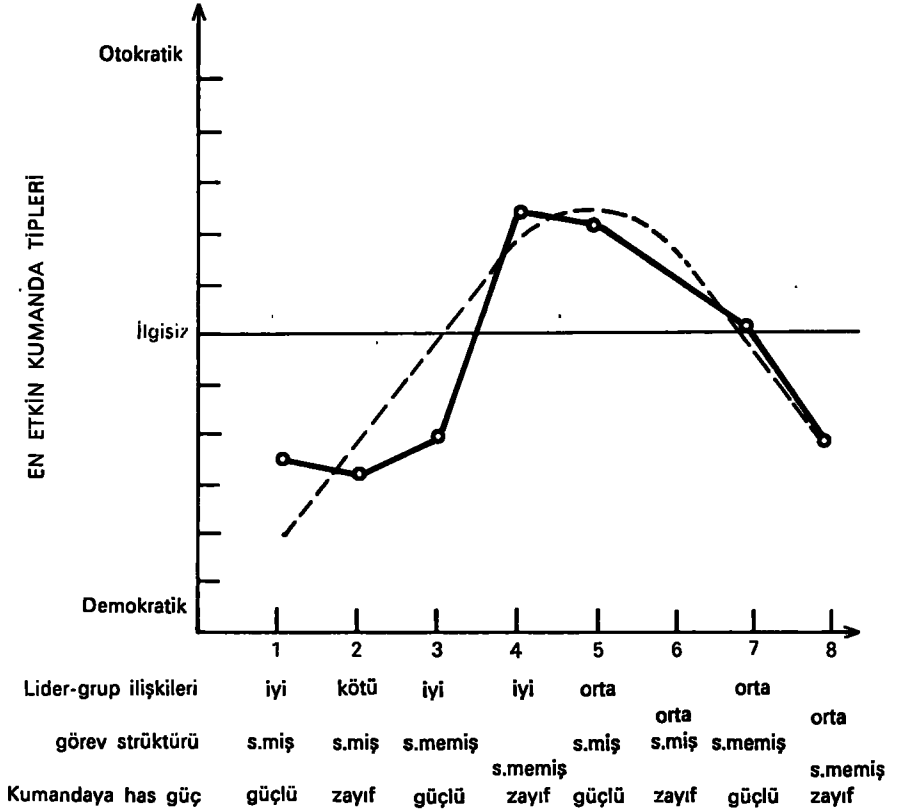
FIEDLER, bu üç kriterle işe koyulur. Yapacağı model fazla çapraşık olmasın diye, herbirine sadece iki durum bağlar: İyi ilişkiler, veyahut da orta halli ilişkiler; strüktürleşmiş ve strüktürleşmemiş görev; kuvvetli veya zayıf güç (hakimiyet). Bunları bileştirerek, 8 durum tipi tanımlar:

- 1 — İyi ilişkiler, strüktürleşmiş görev, kuvvetli güç
- 2 — İyi ilişkiler, strüktürleşmiş görev, zayıf güç
- 3 — İyi ilişkiler, strüktürleşmemiş görev, kuvvetli güç
- 4 — İyi ilişkiler, strüktürleşmemiş görev, zayıf güç
- 5 — Orta halli ilişkiler, strüktürleşmiş görev, kuvvetli güç
- 6 — Orta halli ilişkiler, strüktürleşmiş görev, zayıf güç
- 7 — Orta halli ilişkiler, strüktürleşmemiş görev, kuvvetli güç
- 8 — Orta halli ilişkiler, strüktürleşmemiş görev, zayıf güç

Bundan sonraki safhada, FIEDLER, bu sekiz durum tipinden herbirine, elindeki etüdlere dağıtmış, bu sınıflandırmaya dahil olabilecek kadar yeterli verileri olmayan etüdlere saf dışı bırakmıştır. Ondan sonra, bu durum tiplerinden herbirinde, hangi kumanda şeklinin başarılı olmuş olduğunu araştırmaya çalışmış, ve böylece, Şekil 13'teki eğriyi elde etmiştir. Buna göre 1, 2, 3, ve 8 durumlarında otokratik kumanda daha başarılı olmakta, 4, 5 durumlarında demokratik kumanda daha iyi sonuç vermektedir. 7 durumunda, bir veya diğer tip, ötekine üstün görünmemektedir. 6 durumu ise, gözlenmiş olan gerçek durumlardan hiçbirine uymuyordu.

Bu sonuçlara göre, aşağıdaki tavsiyelerde bulunulabilir.

- 1. Eğer, durum, liderin lehine ise, otoriter olması, çıkarlarına uygundur. 1 ile 2 durumlarına bakalım: Lider, grupuyla anlaşmaktadır, ilişkileri iyidir. Grup, strüktürleşmiş bir görev yapmalıdır. (Kuvvetli veya zayıf güçlü bir organizasyon kadrosundaki rutin bir üretim olsun.)
- 2. Eğer, durum, lider aleyhine ise, 8 bileşiminde görüleceği üzere, otoriter olması çıkarlarına uygundur. Grupla ilişkileri orta hallidir, görev strüktürleşmemiştir, zayıf güçlüdür.
- 3. Orta durumlarda, lider, demokratik kumandaya başvurursa başarılı olacaktır. 4 ve 5 bileşimleri buna işaret ederler.



Şekil 13 — Etkin kumanda tipleriyle, durumlar arası ilişkiler (Fred FIEDLER'e göre)

Bunda, lider, ya, strüktürleşmemiş bir görevle karşı karşıyadır ve zayıf güçlü bir kadroda bulunmaktadır, fakat ilişkileri iyidir; veyahut da, grupuyla ilişkilerinde zorluk çekmektedir, fakat görevi strüktürleşmiştir, ve bunun, gücü kesinlikle belirtilmiş bir kadro dahilinde ifası gerekmektedir.

IFEDLER'in modeli, çok yazar tarafından gene ele alınmış, ve model, uygulama sahasında doğrulanmıştır; saniyede, ticarete, askerî uçak mürettebatlarında...

Şimdi, Paul HERSEY ve Kenneth H. BLANCHARD (11) bu hususta söylenmiş olanları bu şekilde toparlamaktadırlar: Kısacası, demektedirler ki, yapılmış olan etüdlere, normatif (en iyi olan) bir kumanda stiline yokolduğu anlaşılmaktadır. Etkin olmak isteyen liderler, davranışlarını, grup gereklerine uydurmak zorundadırlar; özel durumu hesaba katmak zorundadırlar. Etkinlik ile prodüktivite, liderlerle grup mensuplarına, ve durumun niteliklerine bağlıdır. Dolayısıyla, kumanda sahasındaki etkinliklerini artırmak isteyenler, topyekün durumun nitelikleriyle ilgilenmelidirler.

Bu sonuçlar, iş idaresi eğitim programlarından bir kısmına esas teşkil ederler: İştirakçileri, gruplarıyla olan ilişkilerini teşhis etmeğe teşvik etmek, bunları lüzumunda ıslah etmek,

gruplar ve durumlara göre değişken olarak, davranışlarını değiştirmeyi öğrenmelerini temin etmek. FIEDLER'e ait araştırmalarca ima edildiği gibi, grupla ilişkilerini ıslah eden bir lider, demokratik bir stilden otokratik bir stile gececektir, veyahut da tersi yeralacaktır. Aynı şekilde, görev değiştirdiği takdirde, kumanda şeklini de değiştirme zorunluğunda olacaktır. Kişilerarası ilişkileri kontrol etme kapasitesindeki gelişme, bu yüzden, menecerlerin (iş idarecilerinin) eğitiminde, önemli bir hedef olmaktadır. Belli olmaktadır ki, bu denli bir eğitim, birkaç tavsiye ile halledilemez, fakat bir pratik meselesidir. (Yâni bir uygulama sonucudur). Oysa, bu da demek değildir ki, her meneceri, uzmanlaştırmak gerekir. Bazı izamlardan bu sonuç çıkabilirse de, yanlıştır. FIEDLER'in de modelinden anlaşılacağı üzere, kumanda stilindeki başarıyı, görevi etkilemek, tanımlamak, açmak, ve uygun (yerinde) hedefler saptamak, bunları kovalamak ve bunlara erişmeğe yarayacak metodlar saptamak, ve organizasyon dahilinde güç kadrosunu değiştirmek (tadil etmek-modifier) gibi unsurlar etkiler.

4. İDARE EDİLEN (Le manage)

Burada ele alacağımız Organizasyonlar Psikolojisi büyük konulardan sonuncusu, "İdare edilen" (le manage) yâni, organizasyon mensubu konusudur. Bu konu gerisinde yatan sorunlar, kişilerin entegrasyonları, yani organizasyon bünyesinin bir parçası olmaları sorunu, ve kişilerin organizasyonlar hedeflerine bağlı kalmalarının ne şekilde etkilenebileceği sorunudur.

Birkaç yıldanberi, kesin bir gelişme yeralmıştır :

- Uzun zamandanberi, işte tatminle yüksek prodüktivite bağlantısına kesin olarak bakılıyordu; ve aynı basit saf görüşle, kesinlikle inanılmış bulunuyordu ki, yüksek prodüktivite, sadece yüksek bir "*işte tatmin derecesi*" sonucu olabilmektedir. Bu basit kesinliklerin ipleri pazara çıkmış, ve daha çapraşık ilişkiler hesaba katılmağa başlamıştır.
- *Kişisel hedeflerle, organizasyonlar, hedeflerinin odaklaşmasıyla ilgili zımni* bir inanç yerleşmiş bulunurken; buna göre, her çatışma, sadece, olağan (olumsal) nedenler sonucu olarak görülüyor, sorunlar bu yönden analize ediliyorlardı: Kötü iş idaresi, grup fenomenleri (belirtileri), yetersiz toplumsal-siyasal (socio-politique) rejimler, gibi... Oysa, iyimser ve olumlu kesinlik, kuşkuya konu olmuş bulunmaktadır.

a) Kişi - organizasyon antlaşması :

Bir kişi ile bir organizasyon arasındaki ilişkilerin hepsi, çapraz bir muhasebeyle ifade edilir. Bu gibi bilançoların her kalemini gözönünde bulundurmak gerekir. Teşebbüs "ücret" mukabilinde "iş" almaktadır. Kişi yönünden, dekont bu kadar basit değildir. Davranış ve tutumlardan ibaret bir iş yapmakta, bunun psikolojik maliyetini yüklenmektedir. Çabalarının, zorlukların, yeknesaklığın, hürriyetten yoksun olmanın, sınırlı geliri olmanın doğurduğu tatminsizliğin, prestiji olmayan toplumsal durumun (statünün) kahrını çekmekte, hesabını ödemektedir. Buna karşılık olarak, ücret almakta, fakat aynı zamanda, bazı psikolojik karşılıklar da temin etmektedir. Bunlar, işin, yaşantısal niteliklerine bağlıdır: İşe olan ilgi, sempati, prestij ilişkileri, iş ortaklarıyla üst/ast ilişkileri, yer değişikliklerinden elde edilen tatminler, hayat kadrosu ve konforun verdiği tatmin, iş yerinin yakınlığı, iş saatlerinin uygunluğu, güç (nüfuz) icra etmenin verdiği zevk, vs. vs. gibi.

Ekonomik zorunluklar yüzünden, ve aynı zamanda da, iş mevkileriyle ilgili geleneksel tutumlarla ilgili olarak, organizasyonlar, çoğu sefer, kendileriyle personelleri arasında kurdukları psikolojik ilişkileri idare etmekte hantal görünürler. Edgar H. SCHEIN (21) organizasyon sorumlularını, iş anlayışlarında gütmüş ve gütmekte olan değişik düşünce sistemlerini tanımlamıştır.

A — İşin salt ekonomik anlayışı :

- 1. Kişiler sırf ekonomik etkilere duyarlıdır. Sadece kazançlarını azamiye çıkarmak uğruna çalışırlar.
- 2. Ekonomik etkiler organizasyona bağlı olduklarından, kişinin rolü pasif kalır. Organizasyon onu idare etmeli ve kontrol etmelidir.
- 3. Hisler, rasyonel olmadıklarından, rasyonel hesabın yolunu kesmemelidirler. Organizasyon, hisleri kontrol altında bulundurmali, icabında onları yokedebilmelidir.
- 4. Kişi, içgüdüsel olarak az güvenilir olduğundan, dış kontrol ve etkilemelere başvurmak gerekir.
- 5. Doğal davranışlar, sadece organizasyon hedeflerine karşı gelebilirler. Bu davranışların her an için, organizasyon hedeflerine uygun olmalarını temin etmek yönünden, güdülere kanalize edilmeleri (yönetilmeleri) gereklidir.
- 6. En az düzensiz olan kişiler (yani mümkün olduğu kadar rasyonel olan kişiler); plânlamalı, idare etmeli, ve diğerlerini kontrol etmelidirler.

Burada, ekonomik yön dışında her türlü odaklaşma olanağını yadsıyan kişisel hedeflerle organizasyon hedeflerini bağdaşmaz gören Taylor'cü iş anlayışının izahı bulunur. Buna göre, kişinin işinde salt tatmin olanağı bulması sözkonusu değildir. İş, salt tatmin olanağı yaratır: Ücret, sadece iş sahası dışında gereklerin karşılanması olanağını sağlar.

Bu görüş ve anlayış, iş piyasasında rekabet başladığı anda, yetersiz kalır. Teknolojik olanaklar çerçevesi içinde, kişiler, eşit nitelik ve ücret halinde, daha büyük psikolojik çıkarlar sağlayan işi seçeceklerdir.

Öte yandan, bu anlayış, kendi başına, az ekonomiktir; çünkü, insancıl kaynaklardan sadece bir kısmını kullanır. Yenilik yaratma, içtenlik kapasitelerinin hepsi, kullanılmamakta, kişiler, organizasyon tarafından saptanmış kural ve kontroller dahilinde icra ile yetinirler. Organizasyon yönünden, intibakta esneklik, tepkide çabukluk gerektiren genel rekabet devresinde; organizasyon mensupları, bunu karşılamağa hazırlıksız bulunurlar.

Ancak, işin, rantibilite nedenleri yüzünden, görevlerin Taylorculuk parçalanmasından, ve kişilerin tecridinden kaçınılamaması halinde, bu cinsten antlaşma, zımnen kurulmuş olur. Bu anlayışı savunanların iddialarına karşılık, psikolojik nitelikler yüzünden değil; organizasyonun davranışlara etkisi nedeniyle yer alır bu antlaşma. Bir montaj zincirinde bulunulduka, sadece bu anlayışla ilgili nitelikler belirebilir.

B — İşin ekonomik ve kişisel (relationelle) anlayışı :

- 1. Kişiler sadece ekonomik etkilere duyarlı olmakla kalmazlar, fakat aynı zamanda, toplumsal gereklerini tatmin yolunda hareket ederler, ve bunları, diğer kişilerle ilişkileri sırasına tatmin ederler.

- 2. Sınai üretim; görevlerin, her anlayışı, her ilgiyi yokedecek şekilde parçalanmalarını öngörüyorsa da; kişi, iş sırasında, ilişkisel gereklerini tatmin etme yollarını arayacaktır.
- 3. İş grubu, kendisini, ücreti kadar tatmin ederse, eğer, kişi, iş grupundan gelen etkilere, hierarşiden gelen kontrol ve baskılara olduğu kadar duyarlı olacaktır.
- 4. Organizasyon, sadece ücretlerle görevlere dikkat etmekle yetinmemeli, fakat aynı zamanda, ilişkisel gereklerle de uğraşmalıdır. (Teşebbüsün havası)
- 5. Dolayısıyla, bunlardan, bazı şartlar altında, (Örneğin değişiklik) ücret etkilenmese bile, bir iş durumundan alınan toplumsal tatminde tadilat yapabilmenin mümkün olduğu ve personelin tepkisiyle karşılaşacağı sonucuna varılır.

insancıl ilişkiler okulundan oluşan bu anlayış, kişilere: işleri çerçevesi dahilinde tatmin temin etmek için, grup fenomenlerinin (olaylarının) kullanılması olanaklarını belirten, ve bunları açıklayan etüdlere gelmez. Ancak, (iş) çalışma, yasak bölge kalır; her türlü değişiklikten kaçınır: özü itibarıyla (nefsinden mündemice olarak) ilgisiz kalır. Zorluğu, monotonluğu nedeniyle, psikolojik yönden maliyeti olmağa devam eder. Bu maliyeti ödemek için, ücret; ve ona ait özüne has tatminleri kullanacak, fakat aynı zamanda, kişiler-arası münasebetlerden ve yaratmış oldukları havadan da faydalanacaktır.

Sonuç olarak, kumanda durumunda olanların, bu grup fenomenini daha iyi kontrol etmeleri gerekecektir, çünkü, tatmin vasıtası, yani ücretin bir kısmı (benzeri, aynı)dır; ve bu tatmin imkânları, teşebbüs hayatının hassas bir noktası haline gelmektedirler. İnsancıl ilişkiler, kadro içine alınmalı, yenileri karşılama törenleri tertiplenmeli, iş havasına katkıda bulunmanın kaygusunda bulunulmalıysa da, bu unsur, bu gibi antlaşmalar safları dışında kalmağa devam edecektir.

Şimdi, bu "kişi/organizasyondan sabit ücret alma" trampasının, bir evvelkine kıyasla, "idare edilene" hatırı sayılır derecede fazla katkıda bulunduğu, kolayca görülmektedir. Aynı zamanda, ekonomik olduğu kadar ilişkisel görüşün, yukarıda anlatılan nitelikleriyle bir evvelkinin yerine geçmiş olması, ve bunun, teknoloji ile rantabilitenin olanağını verdiği her halde niçin belirmiş olduğu anlaşılacaktır. Hayat seviyesinin yükselmesine, bağlı toplumsal gelişmeye daha uygundur; oysa, bunu sonuçlandıran sınav gelişme, Taylorculuğun eseridir. Ancak, Taylorculuk, kendi ölüm hükmünü ve mahkûmiyetini, başarısı kapsamının içine almaktaydı: İktisadî gelişme, ve sosyolojik sonuçları, aynı zamanda kişiler ihtiyaçlarını da artırmakta, işe (çalışmağa) karşı tutumlarını da değiştirmektedir. Ve istikrar bulmağa yüz tutacağına, bu istitale (prosesüs) gelişmeğe devam etmektedir. İhtiyaçların tatmini, yeni ihtiyaçları belirtmekte, bu, varsayım olarak kabul edilmektedir. Ne dereceye kadar doğrudur bu görüş?

C — İŞİN EKONOMİK, İLİŞKİSEL VE ESENLETİCİ (EPANOUISSANTE) ANLAYIŞI :

İş: imkân mıdır, ve kendi başına hedef olabilir mi? A tipindeki anlayışta, çalışma, sadece bir ücret elde etmenin imkânıdır. Kendi bünyesi dışındaki ihtiyaçların tatminine yarar. Kişi yönünden bilançosunu çıkartmak kolaydır: Borç tarafında, çalışmanın psikolojik maliyeti, alacak tarafında, ücret yer alırlar. Organizasyon hedefleri, kişinin dışında kalırlar. Bilançonun hiçbir kaleminde belirmezler. Ne borçta, (anlamsız çalışma, parça parça olmuş faaliyet), ne de alacakta (kendilerine öz tatminlere bağlı ücret), ona yer vardır.

Üstelik, işsizlik devreleri haricinde, ve hele gelişme devrelerinde, buna benzer bir antlaşmayı herhangi bir organizasyon arz edebilir.

B anlayışında, bilanço şu şekilde tecelli eder: Borçta, işin psikolojik maliyeti; alacakta, ücretle birlikte, grup ilişkilerinden gelen tatminler. Bir anket sırasında daktilocu sekreter bunu iyi ifade ediyordu: "Anlaşılmaz metinleri, sonu gelmez sayfalar halinde yazmak kadar sıkıcı şey yoktur; oysa, hiç olmazsa, mesai arkadaşlarımla şahane anlaşıyorum". Bu elemanın bilançosunda, "iklimden gelen tatminlerin" önemli yer tutması halinde, iş değiştirmek, kayba yolaçan bir ameliye niteliğine bürünür. Tatmin yönleri feda edilecek, aynı cüretle bu kadar tatminkâr bir bilanço kurabilmek emin olmayacaktır. Organizasyonla kişiler hedeflerinin odaklaşmaları, daha net, fakat dolaylı olarak; görev seviyesinde değil, istihdam seviyesinde yer alır. Üstelik, hayat standardındaki artışla, bu ilişki ihtiyaçlarını artırmıştır; ve paralel olarak, ilgisiz bir işin monotonluğunun psikolojik maliyeti de artış kaydetmiştir. Her iş ortağının ilgilerini daha da odaklamağa olanak var mıdır? Organizasyon kadar kişi, bilançoğu ıslah etmek için ne şekilde katkıda bulunabilirler?

İş idaresi uzmanları, Abraham MASLOW (20) vazedilmiş ve Clayton P. ALDERFER (27) gibi halefleri tarafından da ele alınan bir nazariyeye (kurama) dayanarak, bunu elde etmeğe teşebbüs etmişlerdir. Bu araştırmacılara göre, 3 ihtiyaç seviyesi vardır :

- 1 *ci seviye* : hayatı idame ettirmeğe bağlı ihtiyaçlar. (gıda, emniyet, sıhhat, fizyolojik hayat vs).
- 2 *ci seviye* : ilişki ihtiyaçları, (başkalarıyla temas, gruplara aidiyet, hissel bağlar, duyarlık bağları vs.)
- 3 *cü seviye* : fikir kabiliyetlerinin gelişme ve esenleşme ihtiyaçları, kişisel görüntüleri- ve potansiyellerinin geliştirilmesi ihtiyacı.

Bu nazariyelere (kuramlara) göre, "n-1" seviyesinde tatmin, ne kadar ihtiyacı karşılayıcı nitelikteyse, "n" seviyesi ihtiyaçları o derecede güçlü olarak hissedilirler. Oysa, sınıai medeniyetimiz, iyi-kötü, nüfusun bir kısmına, 1 ve 2 seviyesindeki ihtiyaçlarını tatmin etme olanaklarını vermektedir. Ve böylece, 3 cü seviyedeki ihtiyaçlar belirmekte, ve bunları tatmin daha da zor olduğundan, bunlara hissedilen ihtiyaç, o oranda kaçınılmaz (mübrem) olmaktadır. Üretici organizasyonlar, bazı kalemleri önceden değiştirdikleri oranda, kişilerin ihtiyaçlarını karşılayarak, hayatlarını devam ettirmeyi başarabileceklerdir. O zamana kadar başarılı olmuşlarsa (hele 1 ve, daha azından, 2 seviyesi ihtiyaçları yönünden) da, çağımızın karakteristik ihtiyaçlarından olan 3 cü seviyedeki ihtiyaçları tatmin etme bakımından ne arzetmektedirler? (Bölüm 1)

Bu kuramları tamamlamak üzere, Frederick HERZBERG'in (12) anketlerinden de faydalanılabilir. Bu yazara göre, organizasyonlar, çağımız kişilerini, kendi başına bir tatmin vasıtası olan bir iş arzetme olanağını buldukları oranlar dahilinde, bünyelerine çekerek onları maledinebilirler, kazanabilirler. İşin, 3 seviyesi ihtiyaçlarını tatmin yönünden ele alınarak anlaşılması ve ona göre şekillenmesi gereklidir. Bunun için, fikir kapasitelerinin organizasyon tarafından kale alınması, bu kapasitelerin organizasyon tarafından tanınması, işe, niteliği yönünden önem tanıma, meslek hayatı olanaklarının araştırılması, işi yapmakla ilgili zahmetlerle orantılı ücretin sağlanması, gereklidir. HERZBERG görmüştür ki, kişiler, işlerinde bu ihtiyaçlarını tatmin olanaklarını bulduklarında, işlerinden memnun olurlar. Aksine, organizasyonun 1 seviyesi ihtiyaçlarını (işte emniyet, ve ücretin iş dışında tatmin edeceği diğer ihtiyaçlar) ve 2 seviyesi ihtiyaçlarını organizasyondaki diğer kişiler ve üstlerle iyi ilişkiler, personel politikasıyla elde edilmiş insancillaşma, insancıl ilişkiler okulundan esinlenen bir kontrol sisteminin ve organizasyon idaresinin varlığı) tatmin etmesi, artık günümüz toplumunda (bizimki tipinde olan bir sosyete) "normal" olarak

kabul edilen şeylerdir. HERZBERG bunlara artık basit ikmal (işlemeye devam) tedbirleri gözüyle bakmaktadır. 1 ve 2 seviyesinin bu ihtiyaçlarının tatmin edilmemesi halinde, kişiler, organizasyona karşı ve işlerine karşı hoşnutsuzluklarını ifade ederler. Bu ihtiyaçları karşılarlarken, ancak bu tatminsizliği izale edebilir. Bunda, Herzberg tarafından vazedilmiş, işte tatminin iki boyutluluğu kuramının bir ispatı görülür. Birinci boyut, tatminsizlik/tatminsizlik yokluğu; ikinci boyut, tatmindir. (Şekil 14) Olumlu bir tatmın, ve bununla ilgili lehte bir bilanço elde etmek için, organizasyon, aynı zamanda, 3 cü seviyedeki ihtiyaçları tatmin eden bir iş arzetme zorundadır. Yani, görevleri yeni bir açıdan değerlendirmelidir. Bir yandan, bilançonun borç tarafında, psikolojik maliyet azalmalı, yani işin yapılmasıyla ilgili zahmetlerde kısıntı yeralmalıdır; öte yandan ise, ücretle kişilerarası ilişkiler yönünden tatmin yanısıra, trampanın pozitif yönleri, psikolojik başarıların sağladıkları kapasite geliştirme ihtiyaçlarının da tatmini yönüyle, artırılmalıdır.

İşin bu üçüncü anlayışı, bu şekilde şekle bağlanabilir :

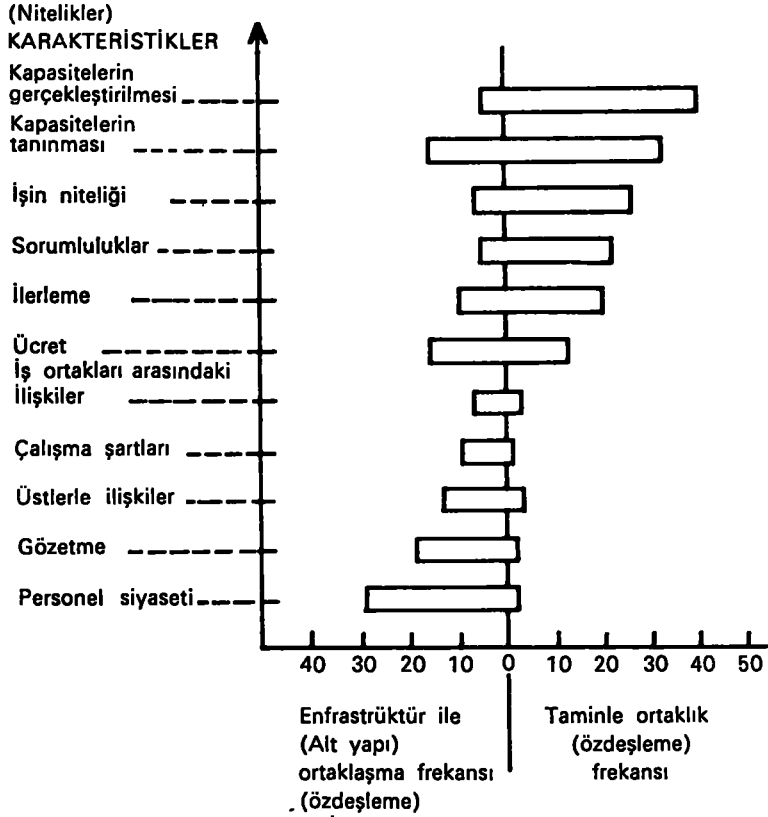
- 1. İnsan ihtiyaçları çok yönlüdür, ve ücret sadece iş dışındaki bazı ihtiyaçları karşılar. Hayatın üçte birini teşkil eden çalışmanın, sadece bir ücret temin etme vasatı olması, kabul edilmeli midir?
- 2. İlgî ve anlamdan yoksun parsellenmiş çalışma, bazı toplumsal ilişki gereğini karşılayabilirse de, kişinin daha derin ihtiyacı olan fikir görüntülerinin hepsini gerçekleştirme olanağını sağlamaz. (realiser toutes leurs virtualites intellectuelles.)
- 3. Bu ihtiyaçlar açısından yenibaştan düşünülmüş bir iş, o işi yapana, tüm kapasitelerini ortaya koyma olanağını sağlar, (karar alma, bağımsızlık, sorumluluk) ve psikolojik yönden daha çekici bir antlaşmaya zemin teşkil eder.
- 4. İşine bu gibi bir antlaşmayla bağlı olan kişi, kendini cendereye alacak (kontrol edecek) organizasyona ortak olarak mensup olacak, ve onunla yeni bir stilde ilişkiler kuracaktır. O zaman, organizasyonlarla kişilerin hedefleri büyük kısmıyla rastlaşmış olacaktır. (peuvent coincider en grande partie).
- 5. Diğer antlaşmalar tahtında, kişi, pasif, kontrol altında, idare edilmekte, ve kişiliği dışında organize edilmiş durumdaysa, bu yeni durumda, ister istemez, daha aktif, daha icada yatkın, (inventif) (bulucu) daha etkin olmakta, ve yaratıcı kapasitelerini kullanma yönünden çok daha müsait bir durumda bulunmaktadır.

Burada, bir sonraki bölümde ele alacağımız, insancıl kaynakların idare edilmesiyle ilgili iş idaresi tekniklerinin temelini görmekteyiz: hedeflerle yönelme, görevlerin zenginleştirilmesi.

Bu ilkelere dikkat ederek, bunları tutanlara göre, organizasyonlarla kişiler arasında yeni stilde ilişkiler kurma olanakları verilmiş olacaktır. A ve B anlayışlarından olma antlaşmalar yerine, C anlayışına dayanan, daha derinlemesine giden bir antlaşma şeklini getirme imkânları verilmiş olacaktır. Ve bu, tüm güdü (sistemini teşvik vasıtalarını) harekete getirir nitelikte olacaktır. Douglas McGREGOR (18. 53) bu organizasyon anlayışını, eserleri sayesinde geliştirmiştir. Amerikalı ve Avrupalı iş idarecileri (managerler) üstündeki etkisi inkâr edilemez, gözden kaçamaz: X ve Y kuramları, kişiliklerle organizasyonlarda kişinin oynadığı rol arasındaki gerilimi azaltmak, işte, kendiliğinden kontrolü mümkün kılan, işin kendine has tatminlerinden faydalanarak, genellikle organizasyonların kullanmadıkları insancıl kaynakları seferber ederek, yeni bir antlaşma zemini yaratmak.

b) Kişiler, ve organizasyonlar: anlaşma ve anlaşmazlık :

Teslim etmek gerekir ki, Chrys ARGYRIS (1), Frederic HERZBERG (12) veya Douglas MCGREGOR (18) gibi organizasyon psikologlarının değişik çalışmalarında görülen bu gizli iyimserlik kuşku yaratmağa başlamaktadır. STRAUSS (36) gibi bazı araştırmacılar, yeterince köklü olmaya ve yaratıcıların meyillerince etkilenmiş olan bu kuramlara, şiddetle itiraz etmişlerdir. STRAUSS der ki:



Şekil 14 — Tatmin ve tatminsizliğe bağlanan (onlarla özdeşlenen) nitelikler. (Fred HERZBERG'e göre)

"Araştırmacılar, bağımsızlığa büyük kıymet vermektedirler. Kişinin kendisini yönetmesini, ve daha büyük kişisel başarının araştırılmasını göklere çıkarmaktadırlar. İnsanların çoğu gibi onlar da, varlıklarını, kendi kıymet yargılarına göre yönetmektedirler; kendileri için, yaratıcı bir işin gerçekleştirilmesi, kendiliğinden hedef olma niteliğindedir, başka izah gerektirmez. Araştırmacıardan çoğu kesinlikle inanırlar ki, kendilerine has çetin çalışmaya dayanan Protestan ahlak kuralları doğru ve geçerlidirler; ve bunları başkalarına uygulamakta sakınca görmezler. Oysa, görüşlerini paylaşmayanların sayısı kadar insan, (belki de büyük çoğunluktadır bunlar) onların yerinde olaydılar, belki de kendilerini bedbaht bileceklerdi."

STRAUSS bir güdüleme anlayışının bir diğeriyle değıştirilmesini savunmamakta, fakat, organizasyonlar personeli içinde, derin farkların varolduğu gerçeğinin tanınmasını ve hesaba katılmasını istemektedir: Kişiler, kendileri hakkında etüd yapan araştırıcılarınkinden çok değışik bir kıymet sistemine sahip olabilmeye arzulerler.

Gerçekten, Organizasyonlar Psikolojisi toplumumuzun ana sorusuyla karşı karşıya gelmektedir: Çalışmak niye; Kişi, toplumsal-ekonomik (sosyoekonomik) organizasyonların hedeflerine hangi ölçüler dahilinde katılmalıdır?

McGREGOR, HERZBERG ve ARGYRIS'in kuramlarına karşılık olarak, tersine, aşağıdakı düşünceler vazedilebilir:

- 1. Binlerce yıldanberi sadece yokluk, nedret, mahrumiyet tanımış olan toplumlardan gelme olmamız nedeniyle, işe gereğinden yüksek bir kıymet bağlama eğilimindeyizdir herhalde, ve bu nedenle onu değışmez kural olarak görmekte, genç kuşakların ilgisiz ve kaygusuz tutumlarına kısmen günahkârlık olarak bakmakta, ve bizi çileden çıkartan "Brüt iç üründeki artış, varoluşa herhangi bir anlam kazandıracı niteliktedir?" gibi sorunlara cevap vermeyi reddetmekteyiz.
- 2. Ekonomik tüketimin, ücretle ve yani çalışmayla mümkün olan miktarının 2 ve 3 seviyesindeki ihtiyaçları gittikçe daha küçük oranda karşılayabilecek durumda olduğunu, gittikçe daha büyük oranda kavramağa başlayacağız. Görkemli tüketimler (giysi, gereç, araba, lüks) gittikçe psikolojik başarının daha az oranda simgeleri olma rizikosundadırlar; kişisel görüş gelişmesi ürünü olamazlar. Hayat seviyesindeki artışın ve eğitim gelişmesinin nedeniyle, yeni kuşaklar, grup aidiyeti, ilişki gibi ihtiyaçlarını, ekonomik tüketim kadroları dışında, çok bağımsız ve içgüdüsel şekillerde karşılama yollarına gidebileceklerdir.
- 3. İşin kendisine gelince, 2 ve 3 seviyesindeki ihtiyaçları karşılama imkânı olarak, aynı şekilde kıymetten düşme rizikosuyla karşılaşmaktadır. Örneğın, iş kadrosunda geliştirilen kişisel ilişkiler, çok az kıymetli kişilerarası ilişkiler niteliğindedirler; oysa böylelerine olan ihtiyaç, gittikçe artmaktadır. Gelişme ihtiyaçlarını karşılama yönünden, istihsal hedeflerine karşı girişilen taahhütlerin ne dereceye kadar hümete değer olduğunu, ve gelecek kuşakların, özellikle, ekonomik tüketimin toplumsal kıymetini kaybetmesi halinde, bununla ne dereceye kadar derinlemesine güdülebilecekleri, tartışma konusu olabilir. İşin (çalışmanın) kendi başına, veyahut da kendi dışında, gittikçe az ihtiyaç karşılması halinde, organizasyonlar, ne denli bir strateji uygulama zorunluğunda olacaklardır?
- 4. Buna paralel olarak, saptanan gelişmeye dayanarak, öngörülebilirliktedir ki, işin psikolojik maliyeti gittikçe artacaktır: özgürlükten yoksunluk, saatlerin tutulması, görevlerin zahmetli olmaları ve sıklıkları, toplumsal tüketim teşviklerine kıyasla, ücretin yetersizliğı nedeniyle oluşan tatminsizlik, hiyerarşik baskının yarattığı tatminsizlik. Bu harcamalarla edinilen (ödenen) tatminlerin kıymetlerine azalma yermalması halinde, ne olacaktır? (Şekil 15)

Bu özel konuyla ilgili olarak, toplumsal çevrenin organizasyonlar hayatındaki önemi belirir. İşte trampa şartlarının bu şekilde bozulması, geleceğın belli başlı kaygusu haline gelebilir. Çalışmanın, ekonomik tüketim kadar, (yapılması) icrasıyla da temin ettiğı tahminlerin psikolojik kıymetlerindeki bu yıpranmanın (erozyonun) gözden kaçırılmaması uygundur. Bu yıpranma (erozyon), aynı şekilde, kökenli olarak muhalif bazı genç grupların sistematik yadsımada olduğu kadar; işbirliğine, kıyasla daha yatkın bazı diğlerinin sabırsız isteklerinde de, temelde belirir.

- 5. Nihayet, bazı yazarlar, ihtiyaçların 3 cü seviyesiyle ilgili, MASLOW'un iyimser modelini eleştirmişlerdir: Kişisel güç varlığıyla potansiyellerin gelişmesi, organizasyonların iyi çalışmalarından çok uzağa düşen davranışlara yol açabilir; - zalimane baskıcılık, sapıkçasına hakimiyet veya kulluğun aranması, organizasyon çıkarlarının kişisel veya grup çıkarlarına hizmet edecek şekilde saptırılması gibi. Organizasyona aşırı bağıllık şekillerinden bazılarının (cumartesi pazar dahil günde 12 saat bağlama hali) patolojik bağıllık davranışları olduğu (yetersiz bir kişisel gayret sonucunda oluşan suçluluk duygusu alınan ekonomik ve psiko-sosyal ücretler karşılığında güçlenmiş olabilir, duygusal veya ailevi dertlerden kaçma yeralabilir) görüşü savunulabilir. Bu aşırı uygunluk, organizasyon için pozitif davranışlara yol açmaz, çünkü kumanda şekillerini çok olumsuz olarak etkiler. (özellikle yekdiğerine tahakküm etme duygusu halinde)

Bu sorunlara yol göstermek için Edgar H. SCHEIN (21) tarafından teklif edilmiş olan, ve gayet yerinde olarak MASLOW'un şemalarını tamamlayan modeli yenibaştan ele alarak, aşağıdaki sonuçlara varılabilir.

- İnsan çapraşık ve yüksek derecede değişkendir. Güdülerinin hierarşisi, zaman ve durumlara göre değişir. Güdüler birbirlerini karşılıklı olarak etkiler, ve bileşirler.
- İnsan, tecrübe sonucunda yeni güdüler edinebilir. Nihai güdüleri, ve organizasyonla yaptığı antlaşma, ihtiyaçlarıyla, sözkonusu organizasyonla ilgili olarak hakkında edinmiş olduğu tecrübelerin birbirleri arasındaki çapraşık bir tepkileme sonucunda oluşur.
- Değişik organizasyonlarda veya aynı organizasyonun değişik bölümlerindeki insanların güdüleri, değişik olabilirler.
- Görevin cinsi, her kişinin kapasite ve tecrübesi, kişiler arasında oluşmuş ilişkiler, duygusal tepkileri doğuran, işin belirli bir şekillenmesini oldururlar.
- İnsan, aynı tipteki organizasyonlara değişik şekilde tepki gösterebilir. Bu, kendi güdüleri, ve yapılması gereken görevin nitelikleri yüzündendir. Organizasyonun her mensubu için, her anda genel olarak geçerli strateji yoktur.

BORÇ	ALACAK
<p>Çalışmanın psikolojik maliyeti :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Monotonluk — Zorluk (Zahmetlik) — Kısıtlanmış ücretten gelme tatminsizlik — Hierarşiye bağıllık 	<p>İşin kendi dışındaki tatminler :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ücret <p>İşin kendine has tatminler :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Kişilerarası ilişkiler — Psikolojik başarılar — Kişiliğin teyidi — Kişisel geliştirme — Güç icrası
(Büyümeğe yatkı)	(Yıpranmağa — erozyona — yatkı)

Şekil 15 — İşin (çalışmanın) psikolojik bilançosu.

Çapraşık insanın bu anlayışı, kişiler-organizasyonlar arasında tertemiz ve pak (idyllic) bir anlaşma hayaline son vererek, daha temkinli, *gerçeklere daha yakın*, bir gidiş teklif edebilme avantajını sağlar. Mucizevi ve kati sonuçları yadsır, insancıl bilimlerden gelen hiçbir teknolojinin bu sorunları çözümlenemeyeceğini teslim eder. Çünkü bunlar, gerçekten, organizasyon kadrosu dışına çıkarlar; çevresine ait sorunlardır. Sadece geçici çözümler, bir an süren dengeler, daima sallantı bir optimal çözüm, organizasyon seviyesinde aranabilir, ve pazarlığı yapılarak, sonuçlandırılabilir.

BÖLÜM 3.

UYGULAMALAR

Bu bölümde, Organizasyonlar Psikolojisinin en ilginç uygulamalarını açıklayacağız. Burada, Amerika Birleşik Devletlerinde gelişmiş olup Avrupaya zor transfer edilecek olanlarını safdışı bırakmış bulunuyoruz. Amerikalı uzmanlar, ve Avrupa'da çalışmış olup onu tecrübe sonucu olarak bilen uzmanlar; belli bir yerde, belli bir tarihte varolmuş belli bir durumun analizinden oluşan Amerikan müdahale usullerinin uygulanması (adepte edilmesi) gereğinin başta gelen savunucularıdır. Amerikan iş idaresinin en büyük öğretisi, esneklik, yenilik, adaptasyonda kolaylık öğretisi olup; bu yönden, kaynaklarını unutarak bir usulü uygulamak bu uzmanların yadsımaktan geri kalmadıkları bir saçmalık olur.

Buna örnek olarak T. Group (teşhis grubu) tan gelme tekniklerin düzensiz ve vakitsiz uygulamalarını ele alalım. Bu, daha işler hale getirilmesi zor bir şekillendirme ve iyice tanınmamış (eğitim) metoduken; Fransız eğitimcileri (şekillendiricileri) bunda, her derde deva bir çare görmüşler, organizasyonların her türlü insancıl sorununu bunun yardımıyla çözümlenmeğe kalkmışlardır. Bu tekniğin kullanımını bu şekilde genelleştirerek, Avrupalı taraftarları, unutmaktaydılar ki, Business School'lardaki öğrenciler, tahsil devreleri sırasında, hatırı sayılır oranlarda, insancıl bilim okurlar, ve böylece, bazı müdahale şekillerine karışmağa hazırlanmış, ve bunları kullanmağa hazır bulunurlar. Avrupa'da, ve hele Fransa'da, büyük kısmı mühendislik okullarında ve teknik okullarda sadece teknik yönden yetişmiş kadrolarla, bürokratik bir gelenekle şartlanmış kişilerarası ilişkilere alışık insanlarla, böyle bir uygulamaya başvurmak; bu seanslara göre hazırlanmamış bulunan iştirakçilerin, ondan sonra her zaman için ilgilerini kaybettirme sonucunu doğurabilecek olan bir hantallıktır. Hatta kişisel sorunlara karşı olan tutumların olumsuz olarak geliştirilmesi sonucunu verebilir, ve kişilerin organizasyonlarda hiç de önemli rol oynamadıkları sonucuna vardırılabılır.

Anca, Birleşik Devletlerde de durumun ideal safta olmadığını, insancıl bilimleri uygulamanın Avrupaya kıyasla, daha kolay olmakla beraber, gene de zorluklar arzetmeğe devam ettiğini gözönünde bulundurmak gerekir. Bu uygulamaların kolaylaşmasını sağlamak üzere örgütler meydana getirilmiştir. (*) Oysa, insancıl bilimler olayı, daha genel nitelikte

(*) Örneğin: Center for Research on Utilization of scientific knowledge (CRUSK) Social Research Enstitüsü (University of Michigan-Ann Arbor) veyahut: Center for the Utilization of Social Science Research, University of Technology, Loughborough (U.K.)

olan, bilimsel bilgilerin organizasyonlar idaresinde kullanılması olayı kurallarından farklı olamamaktadır; ancak şu kadarıyla ki, davranış bilimleri, daha büyük bir muhalefetle karşılaşılır; çünkü, kişisel hal ve gidışlerle, kişisel tutumları hedef tutarlar, ve onları değiştirme öngörürler.

İki büyük uygulama kategorisi arasında tefrik yapmak mümkündür. Birincisi, organizasyonun tüm olarak işleyişiyle ilgilidir, bunun, organizasyonlar psikolojisi tarafından gözönüne alınan *değişkenlerle oynayarak* islahı çarelerini arar. Amerikalıların has deyimiyile buna "organizasyonun geliştirilmesi" (organization development) denebilir. İkincisi, iş idaresinin geliştirilmesi (management development) olup, iş idaresinin kişisel kapasitelerini artırmak amacıyla, hareketleri yenibaştan gruplaştıırır. Bu iki uygulama kategorisi önemli oranda, organizasyon psikolojisinin katkılarına dayanır. Birincisi, daha iddialı olup, müdahale konusu olarak organizasyonun tüm çalışma sistemini hedef tutar. İkincisi ise, kişilere hitabeder. Bu fark önemlidir. Sadece kişisel tutumlara, görüşlere ve davranışlara etkili olmak yeterli değildir. Sayısız hayal kırıklıkları, ve başarısızlıklar bunu öğretmişlerdir. Dolayısıyla, bu iki uygulama, birbirini tamlayıcı niteliktedir.

1. ORGANİZASYONUN GELİŞTİRİLMESİ (ORGANIZATION DEVELOPMENT)

Artık tarihe malolmuş, Coch ve French'in Harwood Manufacturing Corporation'daki müdahalelerine, veyahut da Floyd MANN (**) in *Lewin*'ci kuramlarından esinlenen müdahalelerine atfetmeden, organizasyonlar psikolojisinden oluşan organizasyonları geliştirme stratejilerini, kişiler üzerinde toplanan düşünce akımına bağlamak mümkündür.

Organizasyonları geliştirme hareketlerinin en iyi tanımlamaları, Richard BECKHARD (2) tarafından yapılmışlardır:

- 1. plânlı bir çaba
- 2. organizasyonun tümüyle ele alınması
- 3. Genel İdare Merkezinin kale alınması (managed from the top)
- 4. böylece organizasyon etkinliğinin artırılması
- 5. bu maksatla, organizasyon kadrosu dahilinde, programlanmış müdahalelerin kullanılması, ve bunun için, davranış bilimleri katkılarından faydalanma.

Bu tanımlamayı tamamlamak için, Richard BECKHARD dikkati aşağıdaki karakteristik noktalara çekmektedir:

- 1. Bu, plânlanmış bir prosesüstür, sistemi tümüyle hedef edinmiştir.
- 2. İdarecilerin, bunun sorumluluğunu yüklenmelerini, ve buna otoritelerinin ağırlıklarını koymalarını öngörür.
- 3. Bu prosesüs, organizasyonun tanımlamasını ve görevinin açıklanmasını öngörür.
- 4. Uzun vadeli bir çabadır.
- 5. Tutumlarla, davranışların değiştirilmesi esasına dayanır. (Ki bu, aynı zamanda, usullerde, çalışma kurallarında kati modaliteler, — şekillendirmelerde — değişiklik demektir, ve bunlardan kuvvet alarak, bunlarla ifade edilir.)
- 6. Prosesüsün temel unsuru gruptur, çalışma ekibidir, kişi değildir.

(**) Bu müdahaleleri ANZIEU ve MARTIN'in kitabında anlatılmış bulunuyor: "La dynamique des groupes restreints" P.U.F.

Yukarıdaki noktalardan herbiri, özel dikkat gerektirir. Çünkü, bu cins hareketlerle ilgili derin bir tecrübe ve görgü sonucudur. Özellikle belirtelim ki, başarılı olmak için, organizasyonun değişikliği, sistemin tümünde ele alınmalıdır.

- Geliştirme müdahalesi sadece bir birimi ele aldığı zaman bile, dar çapta bir alt sistemle sınırlanmış olsa dahi, (şube veya servis) geliştirme prosesününün, tüme ait niteliklerle engellenmesi durumuna bir an içinde varılabilir. Kaba bir örnek verelim: Diye-
lim ki, bir kısım amiri, birimini merkezden ayırmakta (merkezden kaydırmakta) zorluk çekecektir. Çünkü, organizasyonun arda kalan kısmı, reformunu frenleyecektir. Servis şefi olması nedeniyle kendisine gelinecek, kendisinden bilgi istenecek, bir sipariş bonosu dibinde, sadece kendi imzası geçerli olacaktır. Tüm sistemin bu etkisi, çok daha önemli şekiller alabilir. Otokratik, merkezci bir şef anlayışını kıymetlendiren bir organizasyon, kendi kontrol sahasındaki ayrıntıların tümüyle ilgili olarak, hiyerarşinin her türlü önemli güç iletimine karşı çıkacaktır. Organizasyonlarda davranışların bulaşıcılığıyla ilgili bu örneği cümle alem bilir: "büyük patronlar" sabah erken gelip akşam geç gitmekle "örnek" olurlarsa; kadroların, şeflerden beş dakika daha erken gelmek, ve onlardan ancak beş dakika sonra gitmek için bir "tırmanma" gayretinde bulunacakları görülecektir. Michel CROZIER (45) nin kitaplarında, bu organizasyon bulaşıcılığıyla ilgili örnekler bulunur.
- Bir servisin önemli çapta islahı, tüm organizasyonu etkilemeden yeralamaz. Başarısızlıkla sonuçlanan birçok teşebbüsün tecrübelerinden gelen bu gözlem, birçok organizasyon sorumlusu isteklerine karşı gelmektedir: "Efendim, montaj atelyesini islah etmeğe çalışın, ötesine karışmayın pek; işler yolundadır." Bu kısıtlayıcı açıdan ele alınan müdahale; ya, herkesin unutmak için yarışacağı ve reddedeceği bir raporun hazırlanması; veyahut da, çoğu sefer, gayet kısa vade içinde, işleme zorluklarını artıracak olan bir müdahale sonucunu verecektir. Gerçekten, bir serviste görülen zorluklar, *aynı zamanda*, tüm organizasyondaki zorluklara işaret ederler: Güç çatışmaları, hedeflerde kararsızlık, her birimin rolü, yan birimlere kıyasla, aşırı bağımlılık veya aşırı bağımsızlık, gibi.

Bir organizasyonun bir tek birimi için geçerli bir teşhise varabilmek için, tüm organizasyon ile ilgili bilgilerin temini gereklidir: organizasyonun tarihi, haldeki bünyenin menşei, projeleri, vadeli planları, iklimi (havası), birimlerin karşılıklı fikirleri (görünüşleri) (üreticiler; bakımı, tüccarları, nasıl görürler; ve müteakbil görüşler.)

Richard BECKHARD, ikinci bir noktaya dikkati çekmektedir: O da, idarenin karışması hususudur. Bu tüm müşavir ve uzmanların fikir birlikleriyle karşılanacak bir husustur. Bu müdahaleler yaygın olarak değil, derinlemesine yapıldıklarından, (tutumlar, davranışlar; tesisler değil) hiyerarşi mensuplarını kişisel olarak ele alır; ve bunların, tabiatlarını değiştirmelerini ister. Bu nedenle, bu değişikliklerin olmasını kolaylaştırmak için, idarenin işe karışması gerekli olur. Her an için, ve açık olarak, işinde kendisinden yeni bir davranış istenen kişinin, bu değişikliğini genel yöneliminin, genel idare kurulunun sadece onayına değil, fakat isteğine de konu olduğunu bilmesi, ve kavraması gereklidir. Dıştan gelen kişi, dış müşavir olsun, veyahut da fonksiyonel bir servis mensubu olsun, idare yerine geçemez. Bu gibi durumlarda, otoritelere düşkün şeflerden çoğunun, şahısları dışında hareket edilerek, organizasyonlarının derinlemesine değiştirilmelerini, ne kadar kolaylıkla kabulendiklerini görmek, hayret vericidir. Bu, çoğu sefer, davranış bilimleri bilgisinden yoksun olmanın, ve katı işleme tekniklerinin (techniques manipulatives absolues) varlığına inanmak hayalinde olmanın sonucudur. Yani inanılmaktadır ki, başkaları, gizlice ve uzun

vadeli olarak değiştirilebilir, ve bu arada, kişi aynı sistem ve ilişkiler içinde olmasına rağmen, bu değişikliğin dışında kalabilir. Veyahut da ümidedilmektedir ki, sadece "ne olacağı görölsün" diye değişiklik yapılabilecek, ve icabında, gene eski duruma dönülebilecektir. Oysa, Gruplar, ve organizasyonlar, dönüşü olmayan birikimsel bir tarihe sahiptirler.

Nasıl ki, bir organizasyonu geliştirmek için, en yüksek otoritenin ağırlığını bu işe koymasđ gerektir. (ama yeterli değildir) işlemdeki ilerlemeler de, aynı şekilde, organizasyon hedeflerini açıklama, ve her alt sistemin rolünü tanımlama çabasından geçeceklerdir. Tecrübe bize az zaman içinde göstermektedir ki, bölüm veya servis şefleri, birimlerinin hedefleriyle ilgili bir fikre çoğu sefer sahip iseler de, bunları, ne izah edebilirler, ne hierarşilerini bilirler, ne de bunları daha toplu ve genel hedeflere bağlanma şekillerini izah edebilirler. Genellikle, onların emirlerindeki iseler ise, çabalarının yönelimlerinden de habersizdirler. Masrafları mı, vadeleri mi asgariye indirerek üretmeli, ciroyu mu, yoksa stok cirosunu mu azamiye çıkartmalı bilmezler. Her seviyede alınacak olan kararlarda bir kalite ışlahı elde etmek isteniyorsa, tekrarlayıcı rutinden kaçınmağa çalışılıyorsa, yanlış hedef ve inançlara kapılmak istenmiyorsa; herkesin katkısının koordine ve homojenize edilmesi isteniyorsa; açık, herkesçe anlaşılan, ve paylaşılan bir hedef kadrosu, kaçınılmaz zorunluktur.

Yazar bundan başka, bu müdahalelerin hedefleri ve sürelerine de işaret etmektedir. Bir organizasyonun geliştirilmesi, devamlı bir kaygu olmalıdır. Genel rekabet ekonomik organizasyon sorumlularına, çevresel baskı da idari organizasyon sorumlularına bunu gittikçe daha sık aralarla hatırlatacaktır. "Organization development" teknikleri, bu devamlı ve destekli ışlahat gereğine karşılık verirler. Çünkü, kişiler üzerinde dururlar, inisyatiflerini ve kapasitelerinin gelişmesini ele alırlar. Bu yönleriyle, bu teknikler, ilginç bir bağlantı niteliğindedirler. Hareketleri dakiktir (matematik anlamda monoton değil). Çoğu sefer, düzeni bozucu olaylar halinde yaşanan; bu arada, böyle bir olayla ilgili tüm mahsurları ve insancıl olduğu kadar ekonomik masrafları getiren hareketlerdir bunlar. Ancak, bazı durumlar ve organizasyonlarda doğurdukları ihtiyaçlar, bir organization development harekâtı başlatmağa uygun fırsatlar teşkil ederler. Çeşitli tecrübeler edindikten sonra, uzmanların özellikle belirttikleri bu kabilden durumlar şunlardır:

- Plan hazırlığı sırasında, daha derin bir görüş birliği ve hedef saptanmasında daha sıkı bir bağlılık gereğinin görölməsi.
- Organizasyonun, değişik birim ve bölümlerinin işbirliği yönünden daha iyi bir işleme gereğini hissetmesi, ve bununla ilgili iletim ışlahatı yapmak istemesi (öngörülerin ve planlama unsurlarının saptanması sırasında)
- Yeni bir fabrikanın yaratılması ve işe başlatılması (Gelecekteki idare ekibinin seçilmesi, bu ekipe, örgütlenmesinde yardım, ve geleceğindeki "toplumsal ortam"ını şekillendirmesine yardım, personellerarası ilişki türleri, grup çalışmaları, işbirliği, güç ilişkileri ve bağlantıları)
- İki tesisin birleştirilmesi, iki şirketin birleşmesi (çatışma yaratacak gelişmelerin önlenmesi, yeni görüşleri ve sahaları olan homojen (yeknesak) bir organizasyonun kurulması),
- Yeni bir çevreye uyma gereği, Ticarî yönden, yeni ticaret servislerinin yaratılması, yeni satış bölümlerine dadanmak için hazırlık; teknolojik yönden, grupların psikososyolojik bünyelerini etkileyecek yeni tesislerin yerleştirilmeleri.
- Organizasyonun strüktür yönünden, rolleri, "kültür" normları ve karar alma çeşitleri (şekilleri) itibariyle değiştirilmesi gereği.

Yukarıdakilere benzer problemlerle karşılaştıklarında, managerlerle idarecilerin konuşmalarına tanık olmak, çoğu sefer garip olmaktadır. Çoğu sefer, bunların kolay gerçekleş-tiren değişiklikler oldukları kanısındadırlar. Gerçekten derinliğine bir değişikliğin istenmesi halinde, karşı gelecek olan atalet (süredurum) unsurunu ve gerekecek tutum değişikliklerini gözmezler. İşin bir kaç ay içinde biteceği görüşünü savunurlar. Oysa, bu denli bir değişiklik, birçok ay, bazen de seneler gerektirir. Kısa bir süre içinde çetin ve yoğun bir çaba vermek yerine, devamlı, sebatlı, gevşemeyen organizasyon günlük yaşantısında kendini hissettirmek için her fırsattan faydalanmasını bilen bir çaba gerektirecektir. Bu gibi harekâta komando veya paraşütçü birliği kafasıyla bakmak sözkonusu değildir. Üstelik, organizasyon boyuna göre, değişiklik gerçekleştirme süresi de değişik olmasına rağmen, tecrübe göstermiştir ki, belirli bir süre zemini altına inilemez, - yani organizasyonun boyu ne kadar ufak olursa olsun, bir asgarî zaman gereği sözkonusudur; oysa, bu organizasyon büyüdükçe artar, fakat tersine ancak bir hadde kadar azalır. Bu konuyla ilgili olarak, bu bölümde, sırası gelince, bu süre ölçülerine işaret edilecektir.

Richard BECKHARD tarafından belirtiler diğer hususlar, davranış bilimlerinden faydalanma ve müdahale seviyesi olarak grupun seçimidir. Gerçekten, daha evvelki bölümlerde de söylemiş olduğumuz üzere, organizasyon işleyişinde bazı değişiklik, sadece kişisel tutum ve davranışların değişmeleriyle elde edilebilirler. Belirli bir idare sistemi, (bağımsız kısımlar için muhasebe, personel takdir etme olanakları, — vasıtaları — vadeli planlama) belirli bir davranışı gerektirir (kişilerarası iletimin iyi işler durumda olması, birliklerin işbirliği yapmaları, grup halinde etkin çalışma) ve, organizasyonun beklediği sonucu öldürmek için, bazı hallerde, gayet önemli değişikliklerin yapılmasını gerektirebilir. Bu gerekler, organizasyonun, yeni idare sistemini uygulamaya başladığı andaki psikososyolojik durumuna bağlıdır. Herkes bu hususta aynı görüştedir, fakat bundan gereken sonucu elde etmemektedir. Meslek ahlâkına hitabeden geleneksel iyi sözlere başvurmadan, hierarşik ikna vasıtalarını, veya bürokratik baskıları kullanmadan, ve bu durumlarda imkânları çabuk tükenen yollara başvurmadan, bu davranıştaki değişiklik ne şekilde elde edilecektir? Organizasyonlar psikolojisi iş idaresine hangi yoldan strateji unsurları temin edebilir? Bununla ilgili olarak Richard BECKHARD aşağıdaki kuramsal ilkeleri kısaca vazetmektedir :

- 1. Organizasyonu olduran temel taşları, takımlardır. Bu nedente, değişikliğin temel birimleri, kişiler değil gruplardır.
- 2. Açık bir değişiklik hedefi, bir organizasyon cüzleri arasında yersiz rekabetin ortadan kaldırılması ve daha büyük çapta bir işbirliğini getirecek şartların geliştirilmesidir.
- 3. Etkin bir organizasyonda kararların alınması, belirli bir hierarşik seviyeden çok, gerekli ve yeterli bilgilerin kaynağında bulunur.
- 4. Organizasyonlar birim ve kişileri, hedeflere göre yöneltirler. Kontrolları ara çarelerdir, bir yöneltme stratejisi temelini teşkil etmezler.
- 5. Bir organizasyonun amacı iyi işler halde ise iyi işlediği halde, açık irtibatların ve iletimlerin geliştirilmesi, ve değişik seviyelerin birbirlerine ve birbirleri aracılığıyla karşılıklı olarak birbirlerine daha fazla emniyet etmelerinin sağlanmasıdır.
- 6. İnsanlar, yaratmağa katkıda bulunmuş oldukları şeyleri destekleme eğilimini gösterirler. Dolayısıyla, bir değişikliğe maruz kalacak kişiler, bu değişikliğin yeralmasında etkili ve faal olarak çalışmalı, buna katkıda bulunmalıdırlar.

Gene Richard BECKHARD'a göre, bunun sonucu olarak, organizasyonların gelişme müdahaleleri, aşağıdaki şekilleri alırlar: (şekillerde belirirler)

- 1. Ekiplerin geliştirilmeleri için ekiplerle çalışma.
- 2. Ekipler arası ve alt sistemlerle ilişkilere dönük çalışma.
- 3. Hedeflerin ve planlamanın tanımlanmaları prosesüsleriyle ilgili çalışmalar.
- 4. Kilit kişilerin eğitilmesi için, her hiyerarşi seviyesinde eğitim çalışması.

a) Harvard metodu :

Paul LAWRENCE ile JAY LORSCH (14, 15) tarafından geliştirilmiştir. Bunlar, meşhur Business School of Harvard University müşavirler ve profesörler kurumu müşavirleridirler. Metod, bir Organizasyonlar geliştirme hareketini yönetme bakımından bize ilginç gözükmetedir. Yön verici bir şemaya dayanır: bu bir "tefazulî hesap-tamamîyi bulma" modelidir. (le modele differentiation- integration) (M.N. yeni deyim teklifi: "*ayırđlama-tamlama*" modeli)

AYIRDLAMA - TAMLAMA MODELİ :

Çok sayıda organizasyonun ampirik etüdüne dayanan bir düşünceden gelmedir: Bir organizasyonun işlemedi, her birim için servis, bölüm, fabrika vs. ayırdlama ve tamlama optimum noktası bulunabileceği oranda kolaylaşacaktır. Gerçekten, her birim, belirsiz bir çevre ile olan ilişkilerinin doğurdukları ihtiyaçlarını karşılamak için, (müşteri, rakip, teknoloji ve bilimsel veriler piyasası, mâli müesseseler, iş piyasası, hukukî düzenlemeler) uzmanlaşmak, özelleşmek, diğer birimlerden kendini ayırdlamak zorundadır; oysa, aynı zamanda her birim, organizasyon hedeflerine ulaşabilmek için, gerektiği kadarıyla organizasyona dahil olmalıdır (entegre olmalıdır) yani onunla tamlanmış olmalıdır. Gerçi bunlar eski sorunlardır ama, bunlardan, davranışları ayarlama bakımından yeteri kadar sonuç alınmamıştır. Grupla iş idaresi arasındaki ilişkiler yeteri kadar incelenmemişlerdir. Örneğin, tamlama için temel mekanizma, zayıf ayırdlamalı organizasyonlar için yeterli olduğu görülen hiyerarşik sistemdir. Çok farklı ayırdlamalar için, ek tamlama unsurlarının geliştirilmesi uygundur: koordinatörler, çapraz ekipler vs.

Hatırlatalım ki, kadroların, toplantıların sıklığı, komiteler, temas ve istihbarat yetersizliğiyle ilgili çok sayıda şikâyetlerinin çoğu, bu LAWRENCE şemasının uygulanmasıyla çözümlenebilir. Birliklerarası, koordinasyon komiteleri toplantıları, teknik ve ticaret çevreleriyle sadece ayırdlanmış olan birlik faaliyetleri, organizasyon seviyesindeki odaklaşmalarını kaybetmek rizikosuyla karşılaştıkları takdirde bir kıymet arzederler. (rantabilite hedefleri, satış ayrıntıları, sürüm problemleri).

Bu ayırdlama tamlama kavramının daha dakik olarak belirmesi için, LAWRENCE ile LORSCH'un vermiş oldukları örnekleri ele alacağız. İlk örnek, çok çapraşık ve ileri elektronik aletler gerçekleştiren ve satan bir firma ile ilgilidir. İş idaresi kalitesini ıslah için, müdüriyet, çok baskılı bir iştirak (katılma) sistemi uygulamıştı. Oysa, araştırmacılarla laboratuvar teknisyenleri, şikâyetçi idiler, firmanın gidişine ayak uyduramıyorlardı, az işbirlik isteği gösteriyorlar, olumsuz hareket ediyorlar, bu arada, diğer birliklerdeki elemanlar, hem hoşnutluk ifade ediyor, hem de işlerinde dinamik tutum gösteriyorlardı.

Yazarların yapmış oldukları anket, az zamanda, katılma sisteminin, araştırıcıları, araştırma rollerini oynamaktan men etmekte olduğunu göstermiş; bu kısmın, firmanın arda kalan kısımlarından farklı bir tutumda olmasının gerekli olduğunu, ve hele, işletme ile, niversitenin temel araştırma dünyası arasında, bir bağlantı kurmasına yaraması bakımından, bunun bir gerek olduğunu ortaya koymuştur. Bu teknolojik sahada, araştırmadan sınaı uygulamaya geçiş çabuk yeralmakla beraber, araştırma dünyası, "kültürel bir ortam" olup özel niteliktedir, ve söz konusu firmanın laboratuarı, bu ortama olduğu kadar, firmanın diğer üretim ve satış bölümlerine de ayak uydurma zorunluğundaydı. Oysa, katılma sisteminin oldurduğu güçlü tamlama, laboratuardaki elemanların, üreticileri ve satıcılar kadar, menecer, iş idarecileri kişiliğinde görülmeleri sonucunu olduruyordu.

Yapılan konuşmalar sırasında, araştırıcılar kadar teknisyenler, sadece maliyet, yatırım ve rantabilite gibi konularla ilgili olarak fikirlerinin alınmasından ne kadar bıkkın olduklarını ifade etmişler, bunun ilk kaygularından ne kadar uzak kaldığını, teknik ve bilimsel uzman olarak, birlikler arası toplantılara katılmalarının çok ender olay olduğunu, bu birlikler katkılarının iş idaresi kararlarına tamlanması gerektiğinde, söz sahibi olmadıklarını söylemişler, bundan yakınmışlardır. Burada yapılan değişiklik, firmanın diğer birliklerine, laboratuarın daha büyük çapta bir ayırdlamasını kabul ettirmek olmuştur. Laboratuarın, bilimsel ve teknik sahaya daha fazla yönelmiş olması, kısa vadeli iş idaresiyle daha az uğraşması kabul edilmiştir.

LAWRENCE ve LORSCH'un yazılarından alınan diğer bir örnek, yeni mamullerle ürünleri geliştirmekte büyük güçlükler çeken, esasları plastik madde olan mamullerle uğraşan bir Őirkette ilgilidir. Durum bu Şekilde analize edilebiliyordu: emin olmayan bilimsel bir evre, bilgilerin üstüste artması ve gelişmesi nedeniyle, ortamın çok hareketli olması; piyasanın bilinmesine rağmen, müşterilerin, yeni icat ve uygulamaların yankıları sonucunda, belirsiz isteklerde bulunmaları; emin ve kat'i oldukları kadar, çabuk kontrol altına alınabilen ve hakimiyeti sağlanan teknolojiler ve üretim usulleri. Burada her büyük firma bölümünün işlemesini etkileyen, emniyetsizlik derecesiyle ilgili, ve değişik derecelerde ayırdlamataamlamaların uygulanması söz konusuydu: Şekle az bağlı bünye, araştırma bölümü ve geliştirme için, orta ve uzun vadeli hedefler ve ufuklar; hedef vadeleriyle maliyet ve prodüktivite hedefleriyle yneltiymiş üreticiler; onlara mahsus Şekle bağlı bir bünye, saptanmış otorite seviyeleri, performansların sıkı bir kıymetlendirilmesi; öteki idare Şekillerinin ortasını bulmak amacını güden, ve müşterilerinin istikrarsız isteklerini karşılamak olanağı yaratan ticaret hedeflerinin saptanması, ve piyasa istikrarlı olduğundan, bunların dakik kısa vadeli hedefler kadrosuna sığdırılması.

Aynı esaslar, bir idarenin merkezdeki kadrosuyla, vilayetlerdeki Őubeleri arasındaki ilişkilerine uygulanabilmiş, yapılan anketlerde görülmüştür ki, merkezdeki görevliler, bu esasların bilgisinden tamamen yoksundurlar. Kendi rollerini, ve bölgesel Őubelerdeki personelin rolünü, sadece çevrelerine kıyasla görüyorlardı. Yani görüşleri, kendilerine hakim olan Bakanlığa ve temas ettikleri diğer Bakanlıklara göre ayarlanmış bulunuyordu.

Oysa, bölgesel Şube görevlileri ise, aynı Şekilde faaliyetlerini kendi hakim çevrelerine göre ayarlıyorlardı. Bölgesel topluluklar, bölgesel ve kısımlara has siyasal gçler, bölgesel müşteriler. Bu organizasyonun daha iyi işlemesi için, bölgesel servislerinin daha büyük çapta ayırdlanması gerekiyordu. Böylece, bunlar, çevresel emniyetsizlikler ve tereddütlere daha kolayca karşı koyacak, bunları karşılayabileceklerdi. Merkezle bölgesel Őubeler arasında, bu yüzden, yeni bir ilişki Şeklinin yerleştirilmesi lzimdi.

MÜDAHALE USULÜ :

İlk önce şunu belirtelim ki, LAWRENCE ve LORSCH haklı olarak, bir organizasyonu geliştirmenin ideal çaresinin bulunmadığı ilkesini vazetmektedirler. Ancak bunun, kişilerin eğilimlerini hesaba katarak yapılması gerektiğini savunurlar. (Beklenenler, ihtiyaçlar, tutumlar, kıymetler) Bu arada, bu kişilere has çevrenin de kal'e alınması gereğini dile getirirler.

LAWRENCE ve LORSCH tarafından yapılan müdahalelere ait tutanaklarda, değişiklik usulünde bu aşamalar görülür: anket, hareket programı, programın uygulanması, kıymetlendirme-takdir.

Anket safhasında özellikle, çevrenin istekleri ve menecerlerin bunlar hakkındaki görüşleriyle ilgili araştırmalar ve saptamalar yapılır. (Antlaşmalar, ihtilâflar — çatışmalar — kavramada kusurlar). Aynı zamanda, çatışmaları çözümlenme, yenilik yapmadaki zorluklar gibi konular araştırılır. Bu bilgi ve verileri toplamak için, görüşmeyi kullanırlar (kişisel ve grup görüşmeleri) aynı zamanda da, klinik ve sayısal veriler toplayabilmek için soru formüllerini dağıtırlar. Bir teşhisin tartışılabilmesine ikisi de gereklidir. Üstelik, soru formüllerini, organizasyonlar arası, benzetmeler ve karşılaştırmalar yapma olanağını sağlarlar. Bunların sonuçlarıyla manacerler yakından ilgilenirler. (*) Bk. 71 b

Burada, bazı Avrupa kurumları tarafından yanlış uygulanmakta olan soru formülleri usulüne karşı uyardırda bulunmak gerekir. İki ana yanlış şekli; belirli bir hedef gözönünde tutulmadan soru formülü dağıtımının yapılması, ve bir başka teşebbüsten gelen, veyahut da bir evvelki ankete ait soru formüllerinin kullanılmalarından ibarettir.

Gerçekten, en basit nitelikte bile olsa, sonuç vermeyecek olan soru formüllerinin dağıtılması zararlıdır. En azından, sonuçların bildirilmesi, ve dile gelmiş arzular esinlenmiş cüz'î de olsa, değişiklik teklifi. Soru formüllerinin kullanılması, bir dialog başlatma vasıtasıdır, iki taraflı bir iletim gerektirir, ve bu iletim organizasyonun personeliyle sorumluları arasında yer alır. Eğer personele bir cevap verilmez, yani soruların sonucu kendilerine iletilmezse, personel, kullanılmış olduğu hissine kapılır, ve bir daha anket yapıldığı zaman, işbirliğine az katkı gösterir. Soru formülleri kullanmanın, bir cevap faslını da kapsadığı,

kural olarak kabul edilmelidir. Daha da iyisi, sadece sorguya çekilen kişilerin takibedebilecekleri ve gerçekten etkileyebilecekleri bir hedefi saptamaktır (bir değişiklik, islah veya tercih hedefi gibi). Ancak, bir anket iştirakçisinin de ifade etmiş olduğu şekilde: "Eğer bu sorgulama sonucunda, koridorların duvarları, istediğimiz renge boyanacak değilse, hiç uğraşmayalım, daha iyi!"

Bir teşebbüs tarafından kullanılan bir soru formüllerinin kullanılması, bu metodun diğer bir yanlış uygulama şeklidir. Bir soru formülünü, mutlak bir alet değildir: Etkinliği, sorguya çekilen kişilere, ve seçilmiş olan hedefe uygunluğu sonucudur. Özellikle, formüllerin yapılma safhası sırasında sorguya çekilen kişilerin vermiş oldukları terimler, ve içten gelen deyimlerle dile gelmiş olmalıdır. X Şirketi veya Y Kumpanyası soru formüllerini, Z teşebbüsünü muayene etmek için kullanmak, ağır bir metodoloji hatasıdır. Z'e has problemlerin tümüyle yanından geçmek tehlikesini doğurur. Çünkü, kullanılan film ne cinstense, ona göre eriyik kullanılır.

(*) Institute for Social Research (University of Michigan) kurumu, soru formülleri yoluyla, 200 teşebbüslük bir numuneyi, 10 yılı aşkın bir süredenberi takibetmektedir.

Tecrübe göstermektedir ki, Organization Development kadrosu dahilinde, ayrıca, gele-neksel sondajla ilgili istatistik kurallarını kabul etmek yerindedir: ancak, bunlar, hedeflere göre uygulanmalıdır. Bir soru formüleri, yeni elemanların "keşfedilmeleri" olanağını katiyen sağlamaz, fakat sadece, hazırlanması sırasında, kurulmuş olan varsayımları doğ-rular, veya daha da basit olarak, oranlarını saptar. Bu oranların dakik olmaları, bir reklâm kampanyasının yürütülebilmesi yönünden son derece önemliyse de, organizasyonların geliştirilmelerinde, bu ender olarak böyledir. Anketin maliyeti, ikinci derecede önemli olan bir dakikliğin karşılığı olmamalıdır. Aksine, bazı hallerde, genel psikolojik katkının (karış-manın) sağlanması yolunda, bir organizasyon mensuplarından herbirine birer soru for-müleri doldurtulacaktır.

En verimli safha, soru formülerinin hazırlanmasına esas olan görüşmeler safhasıdır. Bir anket, sadece görüşmelerle kısıtlanmış olabilir. Kesif, çok açık, az yönetme ile yapılan, tecrübeli kişilerin yapmış oldukları altmış ile seksen arasında görüşme, organizasyon hakkında çok büyük sayıda veri sağlar. İş ile ilgili olarak konuşma fırsatı, çok ender ol-duğundan, konuşma, dile getirme fırsatı sağlandığında, çok bol bir bilgi toplamak kabil olur. Açılma arzusu, ifade ihtiyacı, çabucak, karşıkoymalarla korkuları, çekingenlikleri yener. Görüşmeyi yapan, geniş bir zaman kullanımı öngörmelidir. Oflaya pufflaya bir saatini görüşmeye ayıran bir idareci, görüşmeciyi yazıhanasında üç saat alıyor, ve gene gelmesini arzular.

Bir *teşhisin* şekillendirilebilmesi için, LAWRENCE ve LORSCH, müşavirlere, ayırdılama-tamlama modelini kullanmalarını tavsiye eder. Görüşmelerde toplanmış olan verilerden hepsi, belirli birkaç ana konuya göre bünyeleştirilmeli, bu konular, organizasyon gerek-lerini ve onları karşılamak için elde bulunan güçleri ifade etmelidirler: çevrenin gerekleri, gruplar arasındaki çatışmaların rolleri ve hedeflerinin daha iyi tanımlamaları yoluyla açıklanmaları, hedeflerle durumların kavranmasıyla ilgili olarak yer alan şekil bozuklukları (*distorsions de perceptions sur les buts et les situations*), azaltılması gereken gerçek durumla arzulanan durum farkları.

Teşhisten itibaren, idarecilere sunulacak olan bir *harekât programı* hazırlanacak, ve baş-latılarak uygulanmak üzere onaylarına sunulacaktır. LAWRENCE ve LORSCH, bir orga-nizasyonun gelişme planının hazırlanmasında gözönünde bulundurulmaları gereken birkaç kuralı, bu şekilde özetler:

- 1. Bir organizasyonun geliştirilmesindeki her çaba ve her safhanın hedefi, çevrenin ve organizasyonun haldeki durumunun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düşün-ülmüş olmalıdır.
- 2. Organizasyon değişikliği, sistemin içinde davranışları değiştirici nitelikte bir prosesüs olmalıdır. Bu, elde edilen değişiklik ihtiyaçlarıyla ilgili bilgiye ve istenen yöneltmeye göre yerelmalıdır. Bu bilgi, organizasyon mensupları tümünün görüşlerini, kav-ramlarını tümüyle değiştirir, ve onları yeni davranış türlerini kabullenmeğe güdüler.
- 3. Organizasyon gelişmesi, davranışları etkileyen değişkenlerin tümüyle oynamayı gerektirir: kişilerin tutumları, görevlerin nitelikleri, organizasyonun şekli usulleri. Bu değişkenlerdeki bir müdahale, ve buna eklenecek, eğitici (şekillendirici) ha-reket, kişisel davranışlarla ilgili hareketi tamlayacaklardır.

Organizasyon idarecilerinin tutumları itibarıyla paskalıcı kalmaları şaşkırtıcı olabilir: Sec-deye kapanmak, inanmaya yolaçar. Bu psikolojik olayın, sözkonusu inanca uygun bir çevre içinde geçer olduğu görülebilir. Çünkü, secdeye kapanmış olanları çocukluktanberi

şartlayan bu olay, etkinliğinin çabuk erişilen sınırlarını gittikçe daha fazla belirtme eğilimindedir. Gene de, birçok idareci, organizasyonlarını reforma tabi tutmayı, değiştirmeyi, geliştirmeyi paskalcı felsefeye göre düşünmeğe devam etmektedirler. Bir muhasebeyi, bağımsız kısımlara göre yerleştirmek isterler. Bünyeyi değiştirmek, otomatikleşmiş bir iş idaresini kurmak, bunların tümü, organizasyondaki kişilere, faaliyetlerinin yeni yönelmesini, bu kişiler, bu yönelmelere karşı tutumlarını tadil etmiş olacakları oranda, daha iyi somutlaştırma olanağını sağlayacaktır. İş idaresi ve şekil prosedürleri teknikleri, kullanıcıları nedenleri ve gelecekteki kullanıcılarına "satılmaları" gereğiyle ilgili bilgi yetersizliği yüzünden randıman potansiyelleri altında kalan bir seviyede işlerler.

Dolayısıyla, "Organization Development" prosesüsü dahilindeki müşavirlerin rolü iki yönlü olacaktır. LAWRENCE ve LORSCH bu müdahale tipinde, "değişikliği kolaylaştırıcı unsur" görevini yerine getirdiklerini ifade ederler. Çünkü, organizasyonlar, cansız nesnelere değillerdir. Şekil değiştirme ve bünyelerini tadil etme kapasitesini haizdirler. Bunların buzlarını çözmek, prosesüsü başlatmak ve devam ettirmek, bunun için de, organizasyonları bloke ederek donduran kişilerin kavramlarını, tutumlarını, beklentilerini değiştirmeye elverişli olabilecek her türlü bilgiyi yaymak gereklidir. Hakim görüşü hilafına, menecerler, hareketlerini ayarlamağa, yön vermeye, kontrol etmeğe yararlı bilgilerden yoksundurlar. Bilgi özellikle, aşağıya doğru giden (inen) bir hiyerarşik yönde dağıtılır. Kendiliğinden ayarlamayı kolaylaştıran geçmişe etkili yönde ise, bilgi dağıtımı, tutumlu olarak yer alır.

Bu değişikliği kolaylaştırma fonksiyonu, müşaviri, organizasyon imkânlarını en iyi şekilde kullanmağa, kaynaklarından faydalanmağa itecektir; bunlar, kendi usçuluk görüşüne karşı olsalar dahi... Bu arada, müşavir olarak, idarecilere, verilmiş imkânlar arasında rehberlik edecek, değişiklik zorunluluklarının yanlış takdirlerine karşı, onları uyaracaktır. Değişiklik hedeflerini hiyerarşi yerine seçmekten sakınacaktır. Çünkü, organizasyonun, hedeflerinin kendi idarecileri tarafından saptanmalarına gereği vardır. İdarecilerin değişiklik arzusunu açıkça anlatmaları, müşavirin, organizasyonun gelişmesini başlatmak ve yöneltmek için kullanacağı belli başlı güçlerden biridir. Gene de Organization Development'le ilgili olarak, teşebbüsün kendi kendini organize etmesinden söz etmek, bize yanlış görünür. Müşavir, yönelmelerin saptanmasına katkıda bulunmakla, ve kullanılan vasıtaların seçimi prosesüsünü harekete geçirerek, değişikliği etkiler.

Bir organization Development programını başlatmadan önce Warren BENNIS (3, 4) aşağıdaki soruları cevaplandırmağa çalışır:

- 1. Organizasyonu geliştirmek için seçilen değişiklik hedefleri, organizasyon niteliklerine uygun mudurlar?
- 2. Organizasyon, öngörülen değişikliğe hazır mıdır?
 - Kıymet çatışmalarında dereceler ve tipler.
 - Kişilerarası fenomenlerin meşruluğu. (legitimite)
 - Çatışmaların derecesi, genliği, yoğunluğu.
 - Kontrol ve otorite kavramı (görüşü)
 - Organizasyon birimlerinin birbirlerine olan bağlılık ve ihtiyaçları
 - Müşavirlerle müşteri arasındaki emniyet ilişkileri.
- 3. Anahtar kişiler, öngörülen değişikliğe karşılamakta mıdır ve o yönde güdülenmiş midirler?
- 4. Gelişmenin etkileyeceği organizasyon mensupları, bu gelişme yönünden yeterince hazırlanmış ve ona doğru yönelmiş midirler?

Programın uygulanması faslında kullanılan belirli metodlar arasından aşağıdakilere işaret edelim :

- anket sonuçlarının iade edilmeleri.
- çatışma halletme (simülasyonları) taslamaları
- anket sırasında elde edilmiş verilere dayanılarak kurulan durumların etüdüleri (tetkikleri)
- görüşteki yanlışları, fikir ve tutumlardaki stereotipleri azaltmak için "eğitim laboratuvarı" (educational laboratory)
- anket sonuçlarını kullanarak, grup çalışmasına uygun eğitim (eğitim yoluyla grup çalışmalarına hazırlama)
- çalışma gruplarından herbiri, belirli bir problem sayısını halletmeyi üzerine alır.

Sonuçların iade edilmeleri, Organizasyonlar Psikolojisi açısından önemli bir işlemdir. Çünkü, her merciin rolleriyle ilgili karşılıklı algı (idrak) farklarının azaltılmalarına yolaçar. Bunu ne zaman yaptysak ilgililer, meraklarını, hayretlerini ifade etmişler, sonra, memnuniyetlerini dile getirerek, kendilerine verilen bilgi sayesinde, gizli kalmış belirsiz problemlerden herhangi birini çözümlemiş olduklarını söylemişlerdir. Bir organizasyonu geliştirme hareketini hazırlamak için, bu sonuçları, aşağıdaki şekilde sistematize etmiş bulunuyoruz: Bir birlikler tümüne has (specifique a un ensemble d'unites) belirli bir görevler veya kararlar listesinden faydalanıp işe koyularak (personel saat veya aylık ücret artışlarının saptanması, yeni bir üretimin yola koyulması, bir mamulün katalogdan çıkartılması, stokların gözetilmeleri, gözaltında bulundurulmaları, bakım servisinin işe karışması, vs) değişik birliklere ait her ayrı hiyerarşik gruptan, bize, bunlarla ilgili olarak

- kendi rolünü
- organizasyon değişik mercilerinin oynadıkları rolü
- kendisince, oynaması gerektiği rol takdirini anlatmasını isteriz.

Ondan sonra, toplanmış olan verilerin çapraz sonuçları sunulduğu zaman, beliren abartı ve şekil bozuklukları kadar farklar, her grupta, işleme zorluklarını ve diğer birliklerle olan çatışmalarını daha iyi teşhis etme, ve kaynağını daha iyi görme olanağını sağlamaktadırlar. Çoğu sefer görülür ki, özellikle üst seviyeler, alt seviyelerin kendi görüşlerine göre, haiz olduklarını takdir ettikleri role ve nüfuza, gereğinden büyük bir kıymet atfederler. Aynı zamanda, organizasyon ve gidişleriyle, kararların kaynaklarıyla ilgili, şaşırtıcı hayallerin kurulmuş olduğu gözlenebilir. Bütün bu bilginin elden ele geçmesiyle, organizasyonla ilgili idrak (algı) farkları azalır, ve dolayısıyla muhtelif rollerdeki kişilerin karar almakta kullandıkları referanslar arasındaki farklar da azalır. Yâni ,sistemin entegrasyon unsurlarından biri büyütülmekte, bu, hedefler peşinden gitme yolunda, kişisel hareketlerin daha fazla odaklaşır nitelikte olmalarına aracılık yapmaktadır.

Anketin sonuçları, aynı zamanda, şimdiki (haldeki) duruma uydurulmuş (adaptes) olay etüdü gibi tekniklerin de temelidirler, ve onu dolaysız olarak yansıtırlar. Gene bu kabilden, kendilerine ilham ve hareket veren (animateurs) unsurların veyahut da uzmanların, veya özel meslek uzmanlarının (muhasebe, stok idaresi, marketing — pazarlama — vs.) yardımını gören, ilgili kişilerden oluşmuş çalışma grupları, anket (soruşturma) ve teşhis yoluyla işiğe kavuşturulmuş olan sorunlara çözüm bulmayı üzerlerine alacaklardır. Bu çalışma gruplarını harekete başlatmadan, grup çalışmasına katılacak olanların, uzmanlaştırılmaları sözkonusu olabilir.

Londra Tavistock Institute mensubu Frank A. HELLER (32) soruşturma sonuçlarının iadesini, organizasyonda değişiklik aleti olarak, gayet sistematik şekilde kullanmıştır. Cevapların rakamla verilebilmesini sağlayan formüllerler kullanmakta, bu sayede, sadece hiyerarşi seviyeleri arasında değil, fakat aynı zamanda, firmalar arasında da kıyaslamalar yapma olanağını sağlamaktadır. Frank HELLER, bu tekniğin kuramsal temelini, gruplarda tanımsal düzensizliklerin azaltılmasıyla ilgili (sur la reduction des dissonances cognitives dans les groupes). FESTINGER e ait çalışmalar olduğuna işaret eder: İki psikolojik durumun aynı zamanda varolması halinde, iletimlerin etkisiyle, birbirlerini azaltmağa ve eritmeğe katkı gösterirler. Oysa, menecerlerin, emirlerindeki uygun bir referans modeline ihtiyaçları vardır.

ORGANİZASYON GELİŞTİRME ÖRNEKLERİ :

İlk örnek LAWRENCE ve LORSCH'un çalışmalarından alınmıştır. Kimya branşından büyük bir firmada, bir birlik, belirli bir mamulün, sadece piyasaya sürülmesiyle ilgileniyor; piyasa ve teknolojinin dakik olmadığı, kötü tanımlanmış olduğu zamanlarda üzerine düşüyordu. Bu birliğin şefi, birliğin iki servisi olan satışlar ve geliştirme kısımları arasındaki çok sayıda çatışmadan gelen zorluklarla uğraşma zorundaydı.

Yapılan anket (soruşturma) sonunda, yazarlar, teşhislerini saptayabilmişlerdir: Yüksek derecede emniyetsiz olan çevreyle ilişki kurmanın yarattığı zorluklar karşısında, satışlar ve geliştirme, yeterince ayırdanamıyorlardı. Ayırdamadaki noksan, her iki servis için, hemen hemen aynı olan hedeflerle dile geliyordu. Özellikle satışlar kısmı, gelişme ile aynı hedefleri tutmağa çalışıyordu (teknik ve uzun vadeli piyasa). Oysa, çok kısa vadeli hedefler peşinden koşması gerekirdi, fakat bunlar, piyasanın istikrarsızlığına sınıksız bağlıydılar. Dolayısıyla, iki servis, aynı hedeflere uzun vadede varma yolundan durmadan çatışıyorlardı. Program kurabilmelerini olduracak pazarlama verilerinden yoksun olan satış şefleri, kendilerini yöneltemiyorlardı. Onun yerine, potansiyel piyasaların uzun vadeli yönlerine bakıyor, bu arada, gelişmeden sorumlu kişilerin ihtiyaçları olan verileri de kendilerine saklamak yolunda çaba sarfediyorlardı.

Soruşturma sonuçlarının iadesi ve teşhis oturumları sırasında, birlik müdürüyle geliştirme şefi, sonuçları kabullendiiler. Buna karşılık, satış şefi bunlara karşı koyuyor, ihdas etmiş olduğu, ve değiştirilmesinin istenmesi kaçınılmaz olan önemli satış servisini kurtarmağa çalışıyordu. Müdür, müşavir tarafından teklif edilen yönelimleri maledindi. Servis kadrolarının, birliğin yenibaştan organizasyonuna katkıda bulunmalarına olanak sağlayacak servisler arası ve servisler içi oturumlar başlatıldı. Servisinin tutumu karşısında, satışlar şefi, birlik müdürüyle tartışmadan sonra, firmanın umum müdürlüğüne müracaat ederek, başka yere tayinini istedi. Böylece, iki servis arasındaki çatışmaların önüne geçilmiş oldu; bu sayede, herkes, bütün birlikteki servislerden herbirinin hedeflerini öğrendi, bu bölüşmenin nedenlerini anladı, ve ayırdama-tamlama modeli sayesinde nasıl yapıldığını gördü. Ve satışlar servisi şefinin sorunu da, bir yenen-yenilen dialektiği dışında, başka olumsuz sonuç vermeksizin halledilmiş oldu.

Organization Development genel kurallarından esinlenerek, Fransa da yer almış çok sayıda müdahalelerden burada, bir mekanik firmasının şubesini örnek olarak alabiliriz. Şube şirket, çok sert madenleri işlemeğe mahsus aletlerin üretilmelerine ait bir patentin sömürülmesiyle ilgili olarak kurulmuştu, ve hızla büyümüştu. Müdür, iç nedenler yüzünden, büyümenin frenleneceğini hissediyordu. Bizden istişare isteğinde bulundu. Kendi görüşüne göre zorluğu, yetersiz bir genel kadro kuruluşu ve yetersiz bir hakimiyet idi.

Daha ilk soruşturma, çabucak, değişik birliklerde ayırdılma ve tamlama yetersizliklerine ışık tuttu: hedefler karıştırılıyor, karşılıklı rollerin tanımlamalarında eksiklikler görülüyordu. Özellikle, ana firmadan gelmiş olan üretim sorumluları, uzun vadeli programlara göre çalışmağa alışmış olduklarından, yeni faaliyetlerinin, çok değişik bir çevreye tekabül ettiğinin farkına varamıyorlardı: Makine aletler için aletler (les outils pour machines outils), küçük seri halinde üretiliyor, müşteri, çabuk tepki gösteren bir üreticiyi tercih ediyor (yeni bir siparişe tepki olsun, öngörülenden daha çok sayıda alet cinsi olsun) fiyatları son derece iyi hesaplanmış ve hesaplı da olsun, tepkileri yavaş olan tedarikçiye yüz vermiyordu. Üstelik, (müşteriler), tüccarlar, tedarik edilecek aletlerin dakiklik ve kalite değişikliklerine yeteri kadar önem bağlamıyorlardı. Üreticiler, müşteriye tatmin etmeme korkusundan, aşırı dakiklik normlarına bağlanıyorlar, en yüksek kalitayı hedef tutuyorlar, bunu emniyetsizliklerine karşı sigorta olarak kullanıyorlardı.

Bu teşhis açıklandığında, Şirket müdürü şiddetli tepki gösterdi: Bunlar zaten belli sorunlardı herkes bunlardan haberdardı, herkes soruşturma sırasında kötü niyetle hareket etmiş, vesilesiyle, mazeret aramıştı. Gene de, soruşturma sonuçlarının yakın mesai ortaklarına iadesi oturumlarından ilkbir-ikisine katılmağa ikna edilince, Müdür, hayretler içinde görmüştür ki, günlük baskıların tutsağı olan mesai ortaklarının, durumdan haberleri yoktu, sonuçlarını yanlış öngörmüşlerdi, ve darbeye darbe ilkesine göre çalışıyor, her ötekini kötü niyetli olmakla suçluyorlardı. Sadece yapılması gereken işlere dikkatlerini adanmışlar kendi organizasyon sorunlarıyla ve servislerarası ilişkilerle uğraşacak vakti bulamamışlardı.

Servislerarası çalışma grupları, organizasyonların bu işleme sorunlarıyla ilgili olarak çabucak eğitildikten sonra, aralarında varolan değişik gizli sorunları ele almışlar, işlerinin zorluklarına uygun çok hafif ve çok elverişli usuller yerleştirmişlerdir. Orada da, servisler arasındaki devamlı husumet kaybolmuş, ve yeni çatışmalar, evvelce hakim olmuş duygusal hava dışında halledilmişlerdir.

Bu örnek listesi uzatılabilir. Örneklerin hepsinde, Organization Development'in bu karakteristikleri görülecektir: Gözönünde bulundurulmakta olan organizasyona özgü; tutumlara ve sorumluların kaygularına; görevlerin ifasına ve hedeflerin erişilmesi yolundaki çabalara, çevrenin etkilerinden gelme baskılara, belirleyici önem veren; ve bu arada, organizasyonun, kendi kaynakları fonksiyonu olarak değişme kapasitelerini kullanan; ölçüye uygun çözümler!

b) Managerial Grid (Manacer ızgarası) metodu :

Robert BLACKE ve Jane S. MOUTON (5, 6, 29) tarafından ayarlanan bu metod, mucitleri tarafından tertiplenen bir şekillendirme aletine göre isimlendirilmiştir. Bu alet, müdahale sırasında kullanılmaktadır. Bu şekillendirme sonucu olarak, iştirakçiler, kendi iş idare stillerinin farkına varacak duruma gelmekte, ondan sonra, bunu, iki boyuta göre ıslah etmektedirler. Görev kaygusu ve kişiler kaygusu. BLAKE ile MOUTON tarafından ayarlanan öğreti, özellikle, iştirakçilerin seminer oturumları sırasındaki tutumları ve tepkileri üzerinde durmaktadır.

Havard'inkinden bir hayli farklı olan Grid metodu, menecerin işine daha intibak ettirilmesi, işe daha uygun hale getirilmesi esasına dayanır. Organizasyonlar işleyişi ile ilgili belirli sayıda ilke, kavram ve görüşün öğrenilmesinin; aynı zamanda, kişinin, halinin farkına varmasının kadar; belirli tutumların benimsenmelerinin; esas geliştirme safhasının istenen

şekilde yer alabilmesi için gerekli olduğu görüşünü savunur. Bu metod, Amerika Birleşik Devletlerinde büyük ilgi görmekte, ve başarılı olmaktadır. Avrupa'da uygulanabilmesi için, herhalde, esaslı bir değişikliğe tabi tutulması gerekecektir.

BLAKE ile MOUTON, metodlarını şöyle izah etmektedirler: Hedef, kişiler, gruplar ve organizasyon arasındaki ilişki türlerini değiştirmektir. Bu usulün gerçekleşmesinde altı kademeye işaret etmektedirler.

1 ci Kademe: — Değişik kumanda stilleriyle ilgili eğitim oturumlarıdır bunlar. Özellikle, sorunların çözümlenmeleri, ve kazançlı, kayıplı olarak kararların alınması öğretimi yapılır, bunlarda, aynı zamanda, yıkıcı çatışmaların önlenmesi yolları öğretilir. İştirakçilerden herbiri, bu vesileyle, kendilerine has kumanda tutumlarını açıklar, ve bunları, ima edilen ve teklif edilen ideal modele uygun olarak değiştirir (tadil eder.)

2 ci kademe: — Her birliğin ekipleri, öğrenmiş oldukları prensipleri, dolaysız olarak kendi işlerine ve kendi problemlerine tatbik ederler: otorite sistemleri, grup standartları, hedefler, çevre ile ve diğer gruplarla ilişkiler. (Animatör) Grup lideri, (grupla hareket veren kişi) 1 ci kademede öğrenilenleri kullanarak, zorluklarını çözümlemesi olanağını yaratmak üzere, grupun dikkatini işleyiş üzerine çeker. Bu ikinci kademe, hierarşik kadroda dikine yöneltilir.

3 cü kademe: — Bu kademe, hierarşi içinde uzunlamasına (ufki-yatay) olarak organize edilir. Ekipler arası işbirlikleri sorunlarını ele alır, birkaç ekibe ortak olan sorunların çözümlenmeleriyle uğraşır. Karşılıklı kavramlar, algılar, ve her grupun diğeriyle ilgili filli imajları (tasavvurları) kullanılır. Böylece, homojenleşme (yeknesaklık) elde edilir, ve servisler arasındaki çatışma kaynakları ortadan kaldırılır.

4 cü kademe: — Bunun hedefi, organizasyon hedeflerinin tanımlanmalarıdır. Bu tanımlamalara, organizasyon, tümüyle katılır: maliyet kontrolü, üretim çabaları, emniyet sorunları, sendikalarla ilişkiler, prodüktivite çabaları... Çaprazlamasına çalışma gruplarıyla yer alır. (değişik hierarşik servisler, ve değişik servislere aidiyet)

5 ci kademe: — Eski çalışma şekillerine dönüşe geleneksel davranışlara eğilime karşı konmalıdır. Bunun için, sapmaları saptamağa yarayan relans ameliyeleri (harekâtları) tertiplenir, ve bunlar islah edilirler.

Bu metodun eleştirilmesi gerekirse, stereotip bir iş idaresi modeline sistematik olarak bağlı kalmasından sözedilebilir. Ki bunun kuramsal geçerliği henüz ispatlanmış değildir. Gene de, gidiş, tümüyle, ilginç gözüktür. Organizasyonun değişmeye olan yatkınlığı harekete getirme ilkesinden faydalanır, ve eğitim kademesi, herşeyden önce, prosesüste rol alan kişilerin tümüne, bir ortak referans kadrosu temin eder. Bu metodun bir uygulamasıyla ilgili Louis BARNES ve Larry GREINER (28)'in bir etüdü, ilgiyle okunacaktır. Amerikan ortamına uygunluğu, herhalde, gücünü teşkil etmektedir. Ancak, aynı unsur, genelleşmesine engel olmaktadır.

c) Görevlerin zenginleştirilmeleri :

Şimdiye kadar anlatmış olduğumuz Organizasyonlar Geliştirme metodları, Organizasyonlar psikolojisinin iş idaresi sorunlarına, idareciler ve organizasyon kadroları (icabında hakimiyet ajanları ve bazı hallerde teknisyenler) seviyesinde uygulamalarından ibarettirler. Şimdi bir de, iş yerleriyle, ve bunları tasavvur etme şekliyle ilgili diğer bir tip uygulamayı

anlatmamız gerekir. Bu meyanda, Frederick HERZBERG'in (12, 33) araştırmalarından ve kuramlarından esinlenerek oluşan, görevleri zenginleştirme hareketinden sözedilebilir. Bunu geliştirenlerden başlıcası, "American Telephon and Telegraph Co." personel Müdürü. Robert N. FORD (9) dur.

Bu konudan bahisle, Amerikan teşebbüsleri şaşırtıcı "zafer bildirileri" yayınlamışlardır:

- Anlaşılan, A.T.T.'de, bu müdahaleler, % 27 oranında bir prodüktivite artışı oldurmuşlar, bir idare servisinin 12 aylık işletme devresinde, 558000 Dolarlık bir tasarruf gerçekleştirmişlerdir. 1966 dan bu yana, bu müdahaleler personel toplamı 10000'i aşkın 19 diğer servise yayılmış, istifa ve iş terklerinde % 14 oranında gerileme, üretim maliyetlerinde 10 milyon Dolarlık tasarruf sağlamıştır.
- Texas Instrument Őirketinde, çapraşık bir navigasyon aletinin ekleştirme süresi, ilk başta 138 saate, sonra sırasıyla 57 ve nihayet 32 saate indirilmiş, bu başarı bir yıl içinde gerçekleşmiştir. Çalışma, Fred HERZBERG'in eserlerinden esinlenen usullerin uygulanmaları sayesinde yapılabilmieştir.
- Imperial Chemical Industries Ltd. Őirketinde, görevlerin zenginleştirilmesi müdahaleleri sonucu olarak, bir temsilci (satıcı) ve laboratuar teknisyeni grupunun etkinliği, % 19'luk bir artış göstermiştir.
- Frederick HERZBERG, ilk başta, görevle:in zenginleştirilmeleri usulünün yanlış anlaşılmasına karşı uyarıda bulunmakta, bunun, örnekleri aşağıda verilen görevlerin genişletilmesiyle bir değil, aksi olduğunu dikkati çekmektedir.
- İşçileri rekabet durumuna sokmak: günde 10000 civata yerine 20000 civata sıkıştırmak, tatmini 0 ile çarpmak demektir ki bunun da sonucu sıfır olur.
- İlginç olmayan bir göreve, ilginç olmayan bir diğerini eklemek (sıfır artı sıfır eşit sıfır)
- İlginç olmayan görevlerden ilginç olmayan görevlere görev devri yapttırmak. (sıfırın yerine sıfır koymak)
- Bir görevin en zor kısımlarını izale etmek (Bir toplam yapma ümidiyle bir çıkartma yapmak.)

Fred HERZBERG'in tavsiye ettiği metod işte şudur :

- 1. Değiştirilmeleri, maliyeti yüksek yatırımlar gerektirmeyen (hava, mekanikleştirme, lokal...) görevleri seçmek, ve bunların, güdüleme yoluyla performansları etkilenebilir nitelikte olmalarına dikkat etmek.
- 2. Teknik zorluklar sonucu olanı ile, geleneklerle alışkanlıklar sonucu olanı analize etmek.
- 3. Birkaç "brainstorming" ("zihne hücum") oturumunu tertipleyerek, öngörülen görevleri zenginleştirecek değişiklikler bulmak.
- 4. Esenletme, sorumluluk gibi genelliklerle, görevlerin dış görünüşlerini ilgilendiren hususlara (personel politikası, personelarası ilişkiler, lokaller, vs...) ait teklifleri bertaraf etmek.
- 5. Katkılanan ilgedeki zenginliği fazla yükleyen teklifleri bertaraf etmek.
- 6. Dolaysız olarak değişiklikle etkilenecek olan işçileri iştirak ettirmemek. Muhteiyat değil, his yönünden tepki gösterebilirler. (Gerçeklere bakmayıp histerine kapılabilirler.)

- 7. Bir şahadet grubu ve deneysel gruplar kurmak: İlk haftalarda deneysel gruplarda performans düşmesinin yer almasını beklemek :
- 8. Hakimiyet ajanlarının endişe ve husumetlerini öngörmek: Bunlar, performansların azaltılması karşısında endişe, kendilerine ayırmış oldukları işlerin, işçiler tarafından yapıldıklarını görmeleri karşısında da husumet duyarlar. Dolayısıyla, işçileri ıslah edici bir rol oynamaya hazırlanmalıdırlar bunlar. İşçiler üstünde toplanan bir kumanda stiline gerçekleştirilmesi, sadece hakimiyet unsurlarının eğitimlerinden değil, aynı zamanda rollerinin değiştirilmelerinden de oluşacaktır.

Dr. Robert N. FORD tarafından takibedilen usul, iki safhadan ibarettir:

- 1. Organizasyonun bir birliğine ait idareci takımı, (ekibi) iki gün süreyle toplanır: Birinci yarım gün, güdülemeler kuramı, ve bunun işçilere uygulanmasıyla ilgili bilginin verilmesiyle geçer. Günün ikinci yarısı sırasında, işe, güdüleyici faktör olan unsurlar bulmağa çalışılır. İkinci günde, bu liste yenibaştan ele alınır, tamlanır, ve bir hareket planı kurulur.
- 2. İkinci safhada, bu plan kuramı uygulanarak, harekete geçirilir. Bu, yapılacak işin % 90'ını teşkil eder, ve bu gibi uygulamaları yapmak eğitilmiş uzmanların yardımıyla gerçekleştirilir.

Şekil 16'daki tabloda, Robert N. FORD tarafından verilmiş olan bazı örnekler görülecektir. Görev ıslahı ve koz olan güdülemelerle ilgilidirler. Aynı zamanda, burada, Robert JANSON'un (34) işi zenginleştirmek hususundaki tavsiyelerini sunuyoruz:

- Kendi işiyle ilgili, o ana kadar kadro tarafından deruhte edilmiş kararları, operatöre (iş yapana) bırakın.
- Kendisini ilgilendiren matbuat ile ilgili imza selâhiyetini ona verin, işinin bir kısmını, bırakın kendi kontrol etsin.
- İşçilerin hepsiyle, erişilmesi mümkün hedeflerin hepsini tartışın, ve bunları kişileştirin. (individualiser)
- Takdiri, insancıl ilişki görüntüleri yerine, görevlerin yapılmış olmalarına bağlayın.
- Görevlerin takdirine dayanan bir taltif (mükâfat-ödülleme) sistemi kurunuz.
- Daha zor bir işi vererek, kıymet takdir ediniz.
- Not karşılaştırırken, bir kişilik stiline başvurun.
- Dolaysız olarak bir icracıya hitabederek bir *emri kendisiyle tefsir* etmekten çekinmeyiniz.
- Tecrübeli (usta) işçiyi daha az kontrol ediniz, kendi işinden daha büyük çapta sorumluluğunu sağlayınız.
- Bazı kişilerde, uzmanlık geliştirip, sorunların çözümlenmelerinde, hiyerarşiye gidi-yardım istemeden, bunlara müracaat edin.

Ancak, Fred HERZBERG'in de dediği gibi, herkes, bu gibi ilkeleri, kendi durumuna uygulamaya hazır olur. Oysa, zorluklar, bunları emir kullarına uygulamaya geçildiği zaman belirir. İkinci Cihan Harbinden bu yana, işçiyi işine yerleştirmek, ait olduğu teşebbüste rahatlığını sağlamak için çok çaba harcanmış, sonucunda, işini ıslah edeceği ümidi beslenmiştir. Yapılmış olan şeyler, şunlar olmuştur.

- mola ve araları artırmak, iş saatlerini azaltmak
- tazminatları artırmak
- kârı paylaştırmak.
- iş dışı eğitim programları tertiplemek.
- hakimiyet ajanlarının aşağıdaki konularda eğitimlerini sağlamak:
 - insancıl ilişkiler
 - kumanda sanatı
 - iş analizi, planlama ve kontrol
- işçileri iletme duygulamak:
 - (sensibiliser les ouvriers a la communication)
 - işletme gazetesi, risalesi yoluyla
 - tutumların analizi, grup tartışmaları yoluyla.
- sosyal istişare servisi yaratmak
- işin planlamasına ve organizasyonuna iştirak sağlamak

HERZBERG (33) der ki, tüm bu tedbirler, güdüleme sorununu çözümlenememişlerdir: Hakimiyet ajanları emir vermeden üç kere özür diler, rica eder; seminerlerden çıkan kişiler uzun uzun insancıl ilişki veyahut da teşhis grubu tartışmaları yaparlar; ama, gene de iş, güdüleyici olmaktan uzak kalır. Oysa, şimdi gereken, işin kendisini ele alarak, yürümesine oturtmaktır. Hakikaten, görevlerin hepsini zenginleştirmeğe olanak yoktur. (Örneğin, bir otomobil montaj zinciri üstündeki iş yeri) Ancak, insancıl ilişkelere verilmiş olan para ve vaktin bir kısmı, Yılbaşı ağaçlarına, boya renklerinin değiştirilmesine verilen para ve vaktin bir kısmı, işi zenginleştirmeğe ayrılmış olaydı, işte tatmin sonucunda ekonomik kazançlar artacak, ve bu masraflar, gayet rantabl bir yatırım şeklini alacaklardı.

2. İŞ İDARESİNİ GELİŞTİRMEK (Management Development)

"Management Development" deyiminden, organizasyonu geliştirme genel kadrosu dahilinde koordine edilmiş, hedefleri bu organizasyon dahilinde iş idaresi kapasitelerini artırmak olan, hareketlerin tümü anlaşılır.

Richard BECKHARD için, Management Development, kişi üstünde toplanmıştır, "müşterisi" kişidir. Hedefi, Organizasyonlar psikolojisi katkılarında faydalanarak, iş idaresi kapasitelerini artırmaktır. Organization Development ekiplerin (takımların) (illâ ki gruplar halinde değil), eğitimine, ve organizasyonun temel taşları olan grupların eğitimine dayanıyor. Buna karşılık, Management Development, Organization Development'in ihtiyaçlarını karşılamağa çalışacak, kişileri, bu rolleri daha iyi oynamağa iteleyecek, bu gruplarda daha iyi çalışmalarını temin edecek; kaliteli karar alma kapasitelerini geliştirmekte, onlara yardımcı olacaktır.

Organizasyonlar Psikolojisiyle Management Development arasındaki bu bağlantı, "menecer" in, oynanması öğrenilen bir "rol" olduğu anlayışından gelmektedir. Öğrenilen bu "rol" icabında oynanır, ve beklenen hareket yerine getirilir. Aynı şekilde, sınaî medeniyet, daha yakın bir devirde, birbirlerini tamlayan değişik psiko-sosyal (ruhsal-toplumsal) roller yaratmıştı: Demirhane müdürü, Hakkını Allahtan alan Patron, boynu eğik ve bağılı kadro, meslek ahlâkı yüksek işçi! Toplumsal durum ve ekonomik şartlar, (koşullar) halen, bu rollerin gelişmeleri, ve böylece daha belirgin olmaları sonucunu vermektedirler. Me-

GÖREVLERİN TADİLİ	KOZ OLAN GÜDÜLEMELER
Sorumlulukları almadan kontrollerin kaldırılmaları.	Sorumluluk ve kişisel esenleşme.
Kişilerin işlerindeki sorumluluklarını artırmak.	Sorumluluk ve minnettarlık hissi.
Bütün bir iş birimini bir kişiye vermek (bir modülün, kurgusundan, ticaretleştirilmesine kadar.)	Sorumluluk, esenleşme ve minnettarlık hissi.
İşte daha fazla inisyatife yer bırakmak; yani, yapmak veya karar almak hususunda daha fazla otorite tanımak.	— aynı —
Kadrolama ajanları yerine, işçilere açık ve dolaysız olarak erişilir olan periyodik raporların yazılması.	Minnettarlık hissi.
Daha zor yeni işlerin ithali.	Geliştirme ve çıraklık (öğrenti).
Kişilere, belirli veya uzmanlık gerektiren görevlerin tahsisi yoluyla, uzmanlaşmalarına katkıda bulunmak.	Sorumluluk, gelişme ve terfi.

Şekil 16 — Görevlerin zenginleştirilmeleri. (Robert N. FORD'a göre)

necer (iş idarecisi) olmak, kuşkusuz, bütçe kontrolü veya yatırımları planlama gibi tekniklerin öğrenilmesi demek olduğu kadar, aynı zamanda, iş ilişkileri sahinde, belirli şekillerde hareket etmesini, davranmasını öğrenmiş kumanda stillerini maledinmiş olmak demektir. İş durumlarında, değişik şekilde tepki göstermek demektir. (zorluklar ve rekabete karşı dinamik hareket, mesuliyetlerin araştırılması, hierarşinin sorularına daima karşılık vermeğe hazırlık) Menecer rolünün karikatürünü çizmeğe kadar gidilebilir: İyi hazırcı dükkânından gelen koyu renkli, kibar kostüm; yürüyüşte, bir emniyet ve esneklikle karışık, kararlı olma halinin belirmesi; kıymetini müdrük olması halinin karşıdan seçilebilmesi; iyimser bir üstünlükle hor görme karışımından oluşmuş, hafif bir alçak gönüllülük gösterisinin belirtilmesi; Amerikan stili samimiyet kabullenmemişse, mesai ortaklarıyla konuşurken, üstlerden ısrarlı bir hürmet edasıyla bahsetmek, vs. vs.

Oysa, bir rolü oynamak için, onu, kabullenmek, sineye çekmek, içten gelen bir arzu ile onu yaşamak, ve özellikle, duygusal olduğu kadar, ilişkisel yönlerini bu açıdan yorumlamak gereklidir. Bu nedenle, iş idarecilerinin (menecerlerin) eğitilmeleri için, davranış bilimlerinden gelen teknikler kullanılır.

Bir çok yazar, iş idaresi görevinin unsurlarını analize etmeğe çalışmışlardır: Sık sık, aşağıdaki beş noktanın kullanılmış olduğu görülür:

- Planlamak (vadeli planlar, bütçeler tesis etmek)
- Organize etmek (bir bünyeyi, işleri, fonksiyonları tanımlamak)
- Kişileri seçmek (ayırarak, ilerletmek, eğitmek, taltif etmek-karşılık vermek)
- İdare etmek (güdülemek, emir vermek, kıymetlendirmek, bir grupu hareketlendirmek)
- Kontrol etmek (sonuçları takdir etmek, cezaî tedbirler almak)

Bu konu ile ilgili zengin iş idaresi edebiyatında yayınlanmış yazı ve etüdlerin bibliyografyaları, sayfalar dolusu olarak zikredilebilir. Şurası dikkati çeker ki, bu değişik analizler, genel olarak, sonunda, aşağıdaki ana hatları çizerler:

- *fikri - kavramsal yönden*: durumların analizi, problemlerin teşhisi, sonuçlandırma unsurlarının aranması, kararların alınması, bunların program olarak şekillendirilmeleri, öngörü yapmak, bütçeleri hazırlamak, olanak organize etmek, bir olanak tümünü idare etmek, vb.
- *ilişkisel - duygusal yönden* : başkalarını etkilemek, iletmek, emir vermek, çatışmalarda hakemlik etmek, davranışları kontrol etmek, gruplara dahil olmak, bunları kontrol etmek, vs.

Organizasyonlar Psikolojisinin varlığı, özellikle Management Development'de aşağıdaki iki yönde belirecektir:

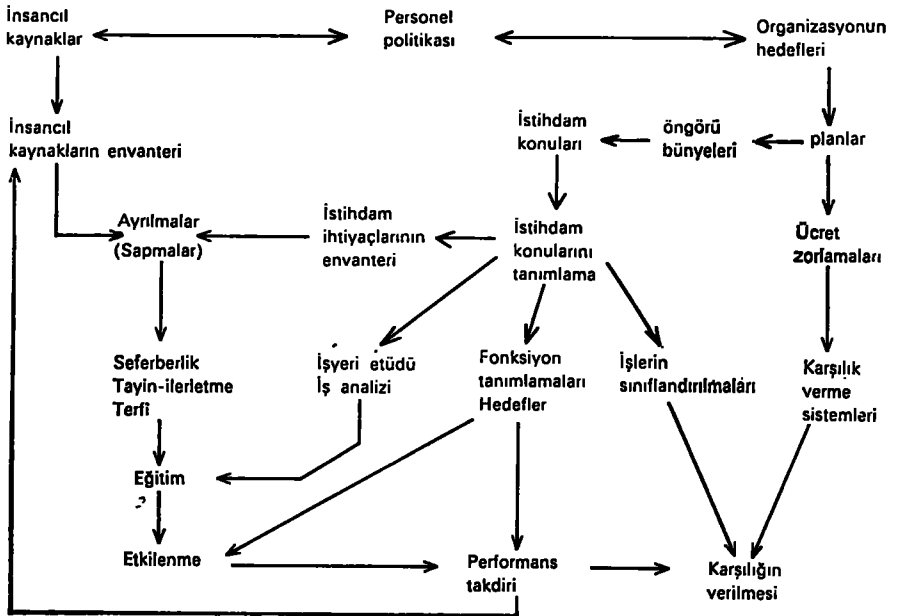
- İş idaresi problemlerinin iyi bir analizine gerekli bilgilerin edinilmesi, nasıl oldurur: âcil ve etkin kararların alınmasını oldurmak için ne yapmak gerekir, vb.?
- Daha iyi kumanda etmeyi, bir grupu daha iyi hareketlendirmeyi, davranış bilimlerinin hangi bilgileri oldurur, bu bilgilerin uygulanmalarını oldurmak için ne gereklidir — bu güdüleme nasıl yerine getirilir — bunlar günlük davranış olarak nasıl dile gelir, bir insanı etkin bir iş idarecisi haline getirmek için, kişisel tutumları ve gidişleri (davranışları) ne şekilde *değiştirmek gerekir?*

Edinilen management development tecrübeleri, ve bunlardan çıkan sonuçlar itibarıyla, bir ön gözlemin uyurluğuyla yapılması gereklidir: Management development, herhangi bir iş idaresinin kaprislerine ve zevklerine uyacak usuller olarak parçalanamaz; böyle bir ayrıntı yapmak sözkonusu değildir. Bu hareketleri, sözkonusu tekniklerle homojen (*türdeş*) katkılarını karşılayabilecek ve bunlardan faydalanabilecek bir organizasyon kadrosuna, dahil etmek, (entegre etmek) gereklidir. Örneğin bir hedeflerle idare sistemi sadece organizasyon kadrosu buna *yatkınsa, uygulanabilir*. Bunda, merkezden kayma, fonksiyonların açıkça tanımlanmaları, teşebbüs gelişme planının saptanması, kolay ve açık kişilerarası ilişkilerin yerleştirilmiş bulunması vb. gibi unsurların varolmaları, bir gerektir.

Dolayısıyla, Management Development, insancıl kaynakları idare etme prosesünün entegre olmuş bir kavramı-görüşü olarak ele alınabilir. Bu *tümel* prosesüs Şekil 17'ye uygun olarak şemalaşabilir. Böylece görülür ki, bu kavrama şekli, (anlayış) aşağıdakilerin bir tüm olarak idare edilmesine yolaçan bir uygulamaya meyleder:

- İş idaresinde, insancıl kaynak ve olanakların geliştirilmesi (kısıtlanmış anlamıyla): eğitim ve yetkinleştirme.
- Personel hareketleri: (iş alma — seferber etme — ilerletme — tâyin — terfi ettirme): Ki bunlar, bu kaynakları, istihdam ihtiyaçları yönünden en iyi şekilde etkilemeyi öngörürler.
- Kişisel hedeflerin saptanması, iş konularının sınıflandırılması performansların kıymetlendirilmesi, iş karşılığının verilmesi gibi, geliştirme çabasının kıymetlendirilmesini oldurabilen değişik ameliyeler.

Şimdi burada, Organizasyonlar Psikolojisi katkılarına başvurarak, Management Development'in değişik görüntülerini tetkik edeceğiz:



Şekil 17 — Management Development ve insancıl kaynakların idaresi.

a) Psikolojik kabiliyetlerin geliştirilmeleri :

İnsancıl bilimler, birkaç yıldanberi, management development'i güçle etkilemişlerdir. Gerçekten, bunlar, idarecilerin, ve kadroların, grup işlemleriyle (işbirliği, çatışma, gelişmelerindeki dinamik) ve kişilerarası ilişkilerle (iletimler, kumanda problemleri) kişilerle organizasyonlar arasındaki ilişkilerle (güdüleme, entegrasyon) ilgili bilgi edinme ihtiyaçlarını karşılayacak niteliktedirler. Üstelik, bu bilgileri edinmek, bu katkılar ışığında davranışlarla tutumların değiştirilmesi gibi daha çapraşık ve nazik bir konuyu çözümü gereken sorun olarak ortaya koyuyordu. (kişilerarası ilişkilerin yaşantı ve görüntü yönlerinin uygulanması; insanın, kendi gidişinin farkına varabilecek hale gelmesi; kendini, başkaları tarafından görüldüğü şekilde görmeyi öğrenmesi; bir grupta meydana gelen izahları güç psikolojik fenomenlerin sezilmesine eğitim, ve tepkilerin buna uydurulması alışkanlığının edinilmesi.)

Bazıları, aşağıdaki varsayımı yapmışlardır : (23) Etkili olarak kumanda edebilmek, bir emir kulu grubunu hareketlendirmek, hedef peşinden gitme yolunda işbirliklerini kazandıracak şekilde onları etkilemek için, günlük yaşantının her kişiye öğrettiği psikolojik işgüzarlığı (savoir-faire) geliştirmek gerekir. Bunun için, derinlemesine giden davranış değişikliği, lafzen eğitim görme dışında bir şey gerektirdiğinden, duygular ve bilgiler seviyesine ulaşan eğitim olanaklarına başvurmak gerekir.

Bu görüşün sonucu olarak, Teşhis grubu, T. Group, Training Group, Sensitivity Training, Laboratory Training, gibi isimlerle tanımlanan bir eğitim tekniği kullanılmaya başlanmıştır. Bu değişik isimler, değişik modaliteleri (çeşitleri) ifade ederlerse de, bunların hepsi, karakteristik, ortak pedagojik bir (prosedre) usulden gelmediler.

TEŞHİS GRUBU TEKNİĞİ :

Bu teknik, Kurt LEWIN tarafından, 1946 da, *Connecticut ırklararası çalışma komisyonu* iş oturumları sırasında "keşfedilmiştir". Özetle izahı gerekirse, bu, grupa, idrak ve eğitim sağlanması amacıyla, kişilerarası, izahsız, gizli, maskelenmiş, teşhis edilmemiş, fakat yeralan prosesüslerle ilgili bilgilerin verilmesinden ibarettir: Kumanda mevkiî için rekabet, bir fikir veya görüş kavgasıyla maskelenmiş iki kişi arasındaki husumet, bazı grup mensuplarının yadsınması ve afaroz edilmeleri, vs. Bu yüzden, grupta, şu anda ve halde yeralan kişilerarası fenomenlerle ilgili olarak verilen bilgiye "retro-action" (feed-back) (geri etkili) adı verilmiştir. Animatörün rolü, esas itibariyle, bu bilgiyi idare etmesini bitmek, ve bu sayede, iştirakçilerin bu gibi fenomen ve prosesüslerin bilinçlerini, hassaslaştırmaktan ibarettir. Yaşanmış olan bu tecrübe mağrifetiyle, gerçek zaman içinde, şu andaki tecrübeleri sonucunda, psikolojik işgüzarlıklarının artırılması oldurulur.

Kuruluşundan bu yana, teşhis grubu, çok çeşitli bir gelişim konusu olmuştur: psikopatoloji, sosyal işçilerin eğitilmesi, insancıl bilim uzmanlarının eğitimi, kumandadan sorumlu idarecilerin eğitimi vs. Organizasyon mensuplarının ikmalî yolundaki uygulamalarında bu çalışmanın Hedefleri şunlardır:

- iletim kabiliyetini artırmak (söylemek istemekle söylemek arasındaki fark, söylenenle anlaşılan, değişik iletim seviyelerinin idrakî; hareket, söz, tefrik (belirleme)
- grup halinde çalışma kabiliyetini artırmak (genellikle kapalı kalan kişisel ve fikirsal tepkilerin keşfedilmesi, kişisel statülerin etkisi, iki yönlü kişisel karışmaların kavramı, bir grup mensupları hedeflerinin çapraşıklığı, galip-yenik dialektiği, kişi görüntüsü (imajı), sansürler, endişeler)

- organizasyon işleme şekillerinin bazı sorunlarını anlamak (gruplararası rekabetin etkileri, işbirliği şartları)
Tutumları "eritmek" ve onları değiştirmek (islah etmek) için kullanılan pedagojik imkânlar, şunlardır:
- her kişinin davranışları izlenir, grubun diğer mensupları tarafından takdir edilir, ve bunlar, birbirleriyle kavram ve algı karşılaştırması yaparlar.
- genellikle başkalarında gizlenen tepkilerin ve sonuçlarının tartışılması
- alışlagelmiş referansların (imaların) yokluğu gibi yapmacık bir durum yaratılır: yapılması gereken görev yoktur, animatör (grup yöneticisi) grup çalışmasını yönetmeğe yarayacak direktifleri vermeyi reddeder; grup senli-benlidir, yüksek derecede mûsamahalı bir hava yaratılır.
- referans olarak tüm grup mensupları için ortak yaşanmış bir olay (la reference a un vecu commun) alınır; bu, grup mensuplarından hepsini dolaysız olarak etkilemiştir.
- değişik ilişki şekillerinin, ifade edilebilmesi, ve yaşanabilmesi olanakları

ETKİNLİK, RİZİKOLARI, TEŞHİS GRUPU RİZİKOLARI :

Ne dereceye kadar etkin ve yeterli olduğu ölçülemediğinden, bunun kadar tartışılmağa uygun ve bunun kadar tutularak methedilen pedagojik metod az görülür. Bir geçerlik saptamak, birçok neden yüzünden zor olmaktadır:

- eldeki değişkenler: iletimlerin gerçekliği, ilişkisel prosesüslerin kavranması, işbirlikçi tutumlar, deneysel bir plan için gerekli dakikliği havi olan bir ölçünün yokluğu.
- her durumdaki değişken sayısının çok yüksek oluşu, her oturum seyrinin rastlantısal olması nedeniyle, sistematik her kıyaslamanın sözkonusu olamaması
- değişikliklerin yeraldıkları da addedilse, bunlar kişi için veya organizasyon için çıkarılı mıdır? Öte yandan, teşhis gruplarına devam etmiş kişilerin davranışlarında, belirli "islahat" saptanabilirse de, başkalarında yeralan bozukluklar ve dengesizlikler de, karşı tez olarak sunulabilir. Bütün bu nedenler yüzünden, birçok yazar, bu teknikle ilgili olarak, belirli eleştirilerde bulunmuşlardır. Şöyle ki:
 - Management Development hedefleriyle yeralan oturumların yarı tedavi stilinde oturumlara doğru kayması sık sık görülmekte; iştirakçiler kişisel olarak ele alınmaktadır; oysa, kişisel yaşantı, tamamıyla geliştirme programları dışında kalmalıdır.
 - teşhis grubu, yön verici olmadığını iddia etmesine rağmen, meydana getirdiği duygusal etki ve tepkiler nedeniyle, kuvvetle yön verici (yoğurucu-şekillendirici) olmaktadır.
 - bu teknik, çoğu sefer, kişiler prosesüsün orta direği olduklarından, onları fazlasıyla güçlü bir tesir altında bırakmaktadır.
 - "stres'lerin" (aşırı fikir yükü altında kalma durumlarının) etkileri kontrol altına alınmadığından, bunun kurbanları olan iştirakçiler, sunulan eğitime dahil olamamaktadırlar. McGREGOR'un da izlemiş olduğu üzere, insancıl karşılıklı etkileme ve tepkileri, her iki aşırı uçta, *fonksiyonel değişillerdir (göreve bağlı değişillerdir)* (yani, işlemeğe

gerekli şartlar bu durumlarda görülmez): iletimler tamamen açıktırlar, *yersiz bir samimiyet*, aynı zamanda, aşırı bir sessizlik, ketümlük (içe dönüklük), her türlü tatmin edici ilişkiyi yokeder.

- grup halinde çalışma; hedefleri saptamak ve onları takibetmek için; grupta, herkesin, her diğeri hakkındaki hisleri öğrenmesi ve bulmasını gerektirmez.
- bir organizasyon içinde, mensuplarının teşhis gruplarına devam etmeleri sonucu olarak, çoğu sefer, hiç bir değişiklik görülememektedir; buna karşılık müdüriyetin bir müdahalesi, çok daha etkili olmaktadır.
- psikolojik ve ekonomik maliyeti çok yüksek olan bir metoddur bu. Etkinliği rastlantısaldır; başka eğitim ve müdahale metodlarının rantabilitesi çok daha yüksek, etkinliği daha garantilidir.

Bu nedenlerle, teşhis grubunun, bazı yazarlara göre her derde deva olarak görülmesine karşı gelindiği belirir. Bununla ilgili olarak, çok temkinli davranmak gerekir, ve kullanılışı sırasında, tedbirler alınmalıdır. Şöyle ki :

- Takibedilen hedeflerin belirtilmesi, bu metod sayesinde erişilmeleri olanaklarının takdiri, işin maliyetinin önceden takdir edilmesi.
- Kullanılacak olan metodun; iştirakçiler için kabul şartlarının; sonuçları kontrol etme usullerinin; belirtilmesi.
- İştirakçilerin seçilmesi: Bu faaliyete devam edebilmek için psikolojik saldırılara karşı koyabilecek nitelikte insan olmalıdırlar. Her iştirakçi tarafından oynanan rolün, kişilerarası etkinliğinin ne derecede olması gerektiğinin saptanmasına çalışılacaktır. Aynı zamanda, kişinin, ondan evvelki eğitim ve tecrübesi de hesaba katılacaktır.
- Her namzet, kendisi için zararlı olmaksızın, bu tecrübenin şartları kendisine açıklanmış olduktan sonra, iştiraktan vazgeçebilmelidir.

(mesai ortaklarının aynı grupta bulunmalarının ne dereceye kadar doğru olduğu tartışma konusudur.)

- Metodun nitelikleri nedeniyle, animatörün (grup yöneticisinin) kalite ve yetki derecesi, kontrolü gereken hayati bir noktadır. (Şunu teslim etmek lâzımdır ki, teşhis grubu modası yüzünden, yetersiz, sorumsuz, hedef ve niyetleri belirsiz bir çok grup yöneticisi piyasaya çıkmıştır.)

TEŞHİS GRUBU AYARLAMALARI :

Teşhis grubunun baştaki şekline, çeşitli ayarlamalar yapılmış, ve böylece, geçerli katkılarının Management Development kadrosu içinde kalmasını temin için çaba harcanmıştır. eğitim tecrübesi, farkına varılmayan ilişkiyel fenomenlere duyarlılığın artması, grupların dinamik gelişmesi. Hedef, şu anda ve burada geçen olayın analizinin pedagojik kıymetini, ve aynı zamanda da, kişisel etkilenmeyi muhafaza etmek, ve böylece, az derin olan tutum ve görüşleri, değiştirmektir.

Bazı yazarların "Laboratory Training" olarak tanımladıkları adaptasyon, klâsik olan Training-Group'a karşılık, (teşhis grubu), kuramsal katkıların (konferans) önemini artırmak, seansların seyrini grupların işleyişi etrafına toplamak, bu arada, oturumların kişisel yönlerini safdışı bırakmak; alt-gruplara rekabet ettirerek, onların, organizasyon sorunları kaygularını hissedecek duruma getirilmelerinden ibarettir.

Bir diğ er ayarlama şeklinde, grup oturumlarının seyirleri öylesine düzenlenir ki, iştirakçiler, belirli hedeflerle görevlendirilirler, ve (bunları), olanları, standart referanslar sayesinde, kıymetlendirecek duruma getirilirler (soru formüleri) BLAKE ve MOUTON (5) tarafından tertiplenmiş olan seminerlerde durum budur.

Tüm bu uygulama ayarlamaları, bu tekniği yeni baştan merkezlemek, organizasyon gereklerine uydurmak, para-patolojik çabalar yönüne kaymağa olan dogal eğilimini frenlemek, kişilerin özel sorunlarını işlemesine mani olmak, animatörlerin (grup yöneticilerinin) de gösterdikleri bu eğilimi kontrol altına almak amacını güderler. Bu teknik, bir vasita olarak ele alınmalı, bağlı bulunmuş olduğu bazı felsefi imâlardan kurtarılmalıdır. Bu, psikopatolojide, klinik psikolojide yararlı olabilir, "*insancıl potansiyelleri*" kaplarından taşırarak için kullanılabilir. California'da bu böyle yapılıyor (örneğin ESALEN INSTITUTE). Bazı durumlar halinde, Management Development yolunda da kullanılabilir.

b) Karar alma maharetinin geliştirilmesi :

Bu maharetin geliştirilmesine, çeşitli yollara başvurarak çalışılmaktadır. Konferans ve kurslar gibi geleneksel olanları, teşebbüs oyunları gibi daha az alışlagelmış olanları vardır. İkisinde de Organizasyonlar Psikolojisinin etkisi görülebilir. Karar almanın mantıklı ve rasyonel (usçul) yönleri, öğretimine, (kriterlerin araştırılması, optimizasyon, seçme matematiği); organizasyonlarda yapılmış olan (anket) soruşturmalardan alınan bir öğreti eklenir: filân organizasyonu, bir yatırım kararı almıştır; bu kararın alınmasında hangi kriterler gözönünde bulundurulmuş, hangi gruplar buna katkıda bulunmuşlardır; ve bunların, kararın alınmasına etkileri ne olmuştur? Bu veriler, mantıklı-matematik düşüncelerin ideal ve cansız taraflarını tamamlamakta yararlı olurlar. Bir organizasyon, bir kararı, sadece mükemmelen rasyonel olduğu ispatlandı diye almaz: Alınan karar, aynı zamanda, bir organizasyon sistemini yansıtır. Bir menecer, organizasyonlarda karar alma denen bu çapraşık fenomenleri bilmelidir. Organizasyonlar Sosyolojisi Merkezinin Michel CROZIER (45, 59) yönetimindeki çalışmaları, şaşırıcı bir bilgi kaynağıdır. Karar almakla ilgili organizasyon niteliklerinin etkilerini ayrıntılarıyla işlemiş ve araştırmış bulunmaktadırlar. (Özellikle Fransız idaresi içinde)

Bu kuramsal öğretime, bundan böyle, teşebbüs oyunları da eklenmektedir. Bunlar, mantıklı-matematik bir model çerçevesi dahilinde, iştirakçileri karar almağa zorlarlar ve sonuçlarını da gösterirler. Kıymetleri tartışılmayacak kadar büyük olan bu oyunlar, iştirakçilerin, sadece rasyonel kararların kıymetli olabilecekleri inançlarını kuvvetlendirici nitelikte olabilirler; ve bu, ilişki probleminin çözümlenmeleri zararına yer alır.

Psikoloji sahasında, teşebbüs oyunları, grup çalışmasına hazırlık çalışmalarında kullanılarak ve grup kararlarının alınması alışkanlığını yerleştirmekte kullanılarak, psikolojik sahada tamlanmış bulunmaktadırlar. Bu amaçla, bu oyunun rakip iştirakçi ekipleri, psikososyolojik gözlem altında çalışırlar, ve bu sayede, yeralan kişilerarası fenomenlerin farkına varmaları, sonra da bunları kontrol etmeleri, böylece gerçekleştirilir. Başa geçme, çatışmalar, işbirliği, grup hedeflerinin seçilmesi gibi fenomenlerdir bunlar. Bu gibi oyunlardan evvel, iştirakçiler çalışma gruplarının işleyişleriyle, toplu kararların alınmasıyla ilgili eğitimden geçmiş bulunurlar. Gruplar psikolojisine dayanan birçok program bununla ilgili olarak kurulmuş bulunmaktadır: problem formüle etme, sonuç araştırma, her çözümün doğuracağı sonuç ve olaylar, kriterlerin seçilmesi, grubun karar alma modaliteleri, (çoğunluk, azınlık, otoriter, antlaşma, oybirliği). Sorunların organizasyonlarda gittikçe daha

giriş olmaları nedeniyle, emniyeti sağlamak için, çözümlerine iştirak ettirilen kişilerin sayısı arttıkça, birçok idarecinin, bir çalışma grubunu yönetmeyi bilmedikleri, beceremedikleri, ve alınması gereken kararların alınmasını kolaylaştırmadıkları her an müşahade edilmektedir. Okadar ki, genellikle, karar alma anı, her türlü kontrol dışında kalmakta, grupları ve kişileri, rekabet veya çatışma halinde bırakmakta; bu kararsızlıklar nedeniyle, çalışma, faydasız ve kısır kalmaktadır.

Aynı şekilde, bir tartışmanın seyri, kişilerarası fenomenlerinin analiz malzemesi ve talimgâh olarak kullanılabilir. Çarenin kendisine gelince, durum metodu (*case method*) özellikle Organizasyonlar psikolojisi sahasında, seçme pedagojik bir alet olmakta devam etmektedir.

c) Yaratıcı maharetin geliştirilmesi :

Yaratıcılık, Organizasyonlar Psikolojisinde ana konu durumundadır. Çoğu sefer, ilk kez, konuyu, organizasyonun geliştirilmesi yönünden ele almak gerekir: kuşkusuz, bir organizasyonda reform hareketlerini ve yaratıcılığı frenleyen unsurlardan biri, organizasyonun kendisindeki işleme şeklidir. Rekabet piyasalarında teşebbüslerin büyük birlikleri, yaratıcılıklarını artırma gereğindedirler: ticarî yönden (reklam sloganları, promosyon konuları, marka isimleri, yeni mamuller için fikirler, üretim yönünden (teknolojik çözümler) araştırma ve geliştirme servisleri yönünden.

Şirketler ve metodlara (*Synetics veya Creatique gibi*) verilen isim bolluğunun gerisinde görülür ki, bunlar, programlarında, daha çok veya az oranda, buluş psikolojisi. ve deneysel psikolojinin katkılarından faydalanmaktadırlar. Bu gibi programlar aşağıdaki esaslar üzerine kurulmuşlardır :

- Daha yaratıcı ve bulucu kişilerin seçilmesi veya aranması,
- Yaratıcılıkları güçlü grupların kurulması. Bu ikincisi şu şekilde elde edilir :
- Eğitim veya sosyal sınıf farkları kadar iletim zorluklarının yaratıcılığı frenlemeleri asgarîye indirilir.
- Uygun faktörler azamiye çıkartılır: Eğitim seviyesinde türdeşlik, tecrübeye benzemezlik, şartlandırmadan kurtulma, tekniklerinin kullanımında eğitim.
(*entrainment a l'utilisation des techniques de deconditionnement*)
- Şartlandırmadan kurtulma teknikleri eğitimi :
(*La formation aux techniques de deconditionnement*)
- dil ve semantik mantığa karşı
- başkasının rahatsız edici varlığına karşı
- normatif sosyo-kültürel modellere karşı

Yaratıcılıkla ilgili olarak, insanlı ilişkiler seminerleri hakkında söylenenler hatırlanacaktır. Bu seminerler, kendiliklerinden hiçbir zaman organizasyonların işleme problemlerini tek başlarına sonuçlandırmaya yeterli olmamışlardır: bunlar sadece, bir organizasyonun işlemlerini ıslah etmeyi hedef tutan bir müdahale sırasında, bununla beraber kullanılmaları olağan olan, (ve fakat zorunlu olmayan) âletlerden ibarettirler. Aynı şekilde, yaratıcılığın eğitimini de bir âlet olarak ele almalıyız. Bunun ne gibi hallerde kullanılması gerektiği, belirli bir durumun teşhisinden sonra organizasyonu geliştirme müdahalesi sırasında, yerine göre alınacak bir karardır.

d) Hedeflerle idare :

Organizasyonlar Psikolojisinin kuvvetle etkilediği bir iş idare ve Management Development vasıtası, kuşkusuz, hedeflerle idaredir. Hedefle idarenin sayısız sistem ayrıntılarını ele almadan, tümü esasının, organizasyonlar psikolojisi araştırmalarından alınmış, aşağıdaki kurallar toplamına dayandığını hatırlatalım :

- Kişiler, organize etmeğe katkıda bulunmuş oldukları şeyleri destekler.
- Yapması gereken iş hakkında kişinin fikri ne kadar açıksa, işi yapması olanakları o denli artar.
- Organizasyon için karşılıklı iletiler, tek yönlü iletilerden daha verimlidirler, daha etkili olurlar.
- Kişi hedefleri, organizasyon hedefleriyle bir olduğu zaman, kişiler, kontrol gerektirmeden kendilerini idare ederler.
- Bir ilerleme, sadece erişilmek istenen hedefe oranla ölçülebilir.
- Hedeflerle idare edilir, sonuçlarla takdir edilir.
(aussia : Hedeflere göre idare, sonuçlara göre takdir etmek gereklidir !)

Görünürde basit olmakla beraber, hedefle idareyi kullanmak, zordur. Hatırı sayılır sayıda teşebbüs, bunun acı tecrübesini yapmıştır.

Gözlenmiş olan başarılarla başarısızlıklar gözönünde bulundurularak, aşağıdaki düşünceleri dile getirmek olanağı vardır :

- Hedefle idare, sadece bunu kullanmağa hazır bir organizasyonda başarılı olabilir. İnsancıl kaynaklar idaresinin toptan bir görüşüne varmış olmak gerekir. Genel politika açıkça anlatılmış olmalıdır. Personel politikası, ücret ve emek karşılığı, fonksiyonların tanımlanması yolundaki teknik çaba, iş konularının sınıflandırılması, etkileme politikaları, eğitim politikası, ücretlerin saptanması, hep belirlenmiş, açıklanmış olmalıdır. (Şekil 17)
- Hedefle idare, birçok diğerleri gibi, bir emek karşılığını (n'est pas un système de rémunération parmis d'autres) saptama sistemi değil, kişi rollerinin ve hiyerarşik ilişkilerin, belirli bir anlayışını öngören toplu bir idare sistemidir.
- Normal olarak işler hale gelmek için, bir hedefle idare sistemi, iki-üç yıl arası bir alıştırma devresi gerektirir.
- Başarısızlıkların çoğu arkasında yatan son neden, psikolojik türdendir; hedeflerin saptanması ve performansların takdiri yapılırken, hiyerarşik seviyeler arasında, açık bir iletimin yeralmasından ibarettir.
Başarısızlıkların çoğunda neden olarak, organizasyonlara göre değişik derecelerde, bunlar belirir :
- Sistem, yüksek idare kadrosunun karışması sağlanmadan yetiştirilmiştir.
- İlgililer, sistemin sadece idarî ve usul yönünü kavramış veya kabullenmişlerdir.
- Sistem, günlük çalışmanın üstüne bindirilmiş, tutumların davranışların ve kişilerarası ilişkilerin bir değişikliği (tadilatı) yeralmamıştır.
- Çeşitli idarecilerle kadrolara, sadece yarımsız bir izahat verilmiş, ve anlatılmış olan sistemi yerine oturma işi, onlara bırakılmıştır.

Esasında, hedeflerle idare sisteminin yörüngeye oturtulması, çoğu sefer, organizasyonda herşeyin yenibaştan değişime tâbi tutulmasını gerektirir. (vadeli hedeflerin tanımlamaları, planlar, merkezden kaydırma hareketi, genel politikaların nitelenmeleri) Kumanda ve ilişkiler sahasında bir gelişmenin yerılması lâzımdır. (Tutulan hedefler uğruna, görevlerin saikleri üstünde daha az durulacaktır; takımların canlandırılmasına daha fazla önem ve kontrollara ara verilecektir; işbirliği aranacaktır, iletimler açık olacaktır.) Üstelik, sistemin organizasyon niteliklerine uydurulması uygundur, ve bu, hatta, çeşitli birliklerde, yani organizasyonun içinde de yeralmalıdır.

Bununla ilgili olarak, LAWRENCE'ın tamlama-ayırılma modeli hatırlanacaktır. Sistemin uydurma çeşitlerini seçmede, çevresel emniyetsizlik rehber olmalıdır.

Hedeflerle idarenin, çeşitli Amerikan dev teşebbüslerindeki uygulamasıyla ilgili National Industrial Conference Board' un bir soruşturması göstermektedir ki, etkinlik, kabul edilen sistemlerin belirli nitelikleri sonucu değildir. Sistemlerin basit oluşları, ve iş ortakları arasında gerçek pazarlık ilişkileri kurmuş olmasıdır etkinliği olduran. Ki zaten, oldurulması en zor şey, bünyelerle teknolojileri değil, kişileri değiştirmektir.

BÖLÜM 4.

SONUÇLAR :

- İş idaresi sözünün moda olması bir yana, bunun neyi temsil ettiğini gözönünde bulundurmak sözkonusu değildir: Belki birkaç yıl içinde, iş idaresinden sözedilmeyecektir, veyahut da pazarlama ve enformatik kadar normal gelecektir kulağa. Her halde, teşebbüsler, ya bunun öğretilerini bünyelerine yerleştirmiş olacaklar, veyahut da ortadan kaybolmuş olacaklardır.
 - İş idaresi "management" kavramı, bir ilerleme teşkil eder, çünkü, iş idaresi ve organizasyonların işlemeleri fenomenlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar.
- Bu fenomenlerin arasında, kişisel faktörlerin önemi, gelecekte artabilir ancak. Yüksek derecede rekabetli bir ekonomide meydana gelecek insancıl kaynakların kumanda ve idare problemlerini çözümlenmeye yetecek kadar anadan doğma psikoloji ustalığı ve içgüdünün, her idarecide bulunabileceği, hiç bir şekilde ispatlanmış değildir.
- Böyle bir ekonomide, değişikliğin idaresi, iş idaresinin en önemli yönü olma tehlikesini arzeder. Eğer, uzun süreyle kişileri işleyerek, organizasyonları değiştirmekte başarı sağlanmışsa, bunun gittikçe daha az mümkün olmasını normal karşılamak gerekir. Bu yüzden, aynı zamanda, kişiler üzerine toplanan değişiklik metodlarına gerek doğmaktadır. Bu kitap, bunun kaba hatalarını çizmeye çabalamıştır.
 - Bu metodların ana niteliği, "ısmarlama" (ölçüye göre) olmaktır. Gittikçe, bir organizasyonda başarılı olmuş bir usulü, bir diğerine uygulamak, zorlaşacaktır. Her müdahaleyi, bir organizasyon için özel olarak hazırlanmış olmak, gerekli olacaktır. Ancak, Paul LAWRENCE ve Jay LORSCH'un uyarılarına rağmen, uzmanlarla bilirkişilerin, fazlasıyla safsatılı, kendi davranış bilimlerini bilgilerine kıyasla tatmin edici, fakat müşterinininkine kıyasla daha yüksek seviyede olduğu için ilgi veya itiraz doğurmayan aletlere başvurmaları, bir diğer hata kaynağı olacaktır.

- Bir önceki düşünce gözönünde bulundurularak, bu kitapta dile getirilen metodların "Amerikan olma" nitelikleri üstünde durulmalıdır. Bunların her duruma ayrı olarak uydurulmaları ve uygulanmaları esası üzerine kurulmuş olmaları, her Amerikan organizasyonunun belirli sorun gereklerini cevaplandırmaları olanağını vermiştir. Bu esas kaygu gözönünde bulundurularak, bu metodlar Avrupaya da yerleştirilebilir. Bu demektir ki, kullanılan aletlerden bir kısmı safdışı bırakılacaktır. (Soru formülerleri, izah edici şemalar, kurslar, temsil araçları, vs.) Çünkü bunlar Avrupa çevrelerine uymazlar. Metodik gidiş benzer olmağa devam edecektir, çünkü etkinlik onun ürünüdür. Öte yandan, milletlerarası soruşturmalardan da anlaşıldığına göre, Avrupalı ve Amerikalı organizasyonlar, bazı noktalarda başkalık arzederlerse de, etkin Avrupalı organizasyonlardan bazıları onlar da etkin olan bazı Amerikalı organizasyonlara, az verimli Avrupalı organizasyonlardan daha fazla benzemektedirler.

BİBLİOGRAFYA

İngilizce kitaplar

- (1) ARGYRIS Chrys. *Integrating the Individual and the Organization*. Wiley (New York, 1964).
- (2) BECKHARD Richard. *Organization Development: Strategies and Models*. Addison - Wesley Publishing Co. (1969).
- (3) BENNIS Warren G.. *Changing Organizations*. Mc Graw Hill (New York, 1966).
- (4) BENNIS Warren G.. *Organization Development: Its Nature Origins, and Prospects*. Addison-Wesley Publishing Co. (1969).
- (5) BLAKE Robert R. and MOUTON Jane S.. *Managerial Grid* Gulf (Houston, Texas, 1964).
- (6) BLAKE Robert R. and MOUTON Jane S.. *Building a Dynamic Corporation through grid Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Co. (1969).
- (7) CROZIER Michel. *The Bureaucratic Phenomenon*. University Chicago Press (Chicago, 1964).
- (8) FIEDLER Fred E.. *A Theory of Leadership Effectiveness*. Mc Graw Hill (New York, 1967).
- (9) FORD Robert N.. *Motivation through the Work Itself*. American Management Association (New York, 1969).
- (10) HAIRE Mason. *Psychology in Management*. Mc Graw Hill (New York, 1964).
- (11) HERSEY Paul and BLANCHARD Kenneth H.. *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall - Englewood Cliffs (New-Jersey, 1969).
- (12) HERZBERG Frederick. *Work and the Nature of Man* (World, Cleveland, 1966).
- (13) KORZYBSKI Alfred. *Science and Sanity*. International Non-Aristotelian Library Publishing Co. (1958).
- (14) LAWRENCE Paul and LORSCH Jay W.. *Organization and Environment*. Harvard Business School (1969).
- (15) LAWRENCE Paul R. and LORSCH Jay W.. *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Addison-Wesley Publishing Co. (1969).
- (16) LEAVITT Harold J.. *Managerial Psychology*. University Chicago Press (Chicago, 1964).
- (17) LIKERT Rensis. *The Human Organization*. Mc Graw Hill (New York, 1967).
- (18) Mc GREGOR Douglas. *The Professional Manager*. Mc Graw Hill (New York, 1967).
- (19) MARCH James G. Edit. *Handbook of Organizations*. Rand Mc Nally (Chicago, 1965).
- (20) MASLOW Abraham. *Motivation and Personality*. Harper and Row (New York, 1954).
- (21) SCHEIN Edgar H.. *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N. J. 1965).
- (22) SCHEIN Edgar H.. *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Co. (1969).
- (23) SCHEIN Edgar H. and BENNIS Warren G.. *Personal and Organizational Change through Group Methods*. Wiley (New York, 1965).
- (24) SEILER John A.. *Systems Analysis in Organizational Behavior* Irwin Dorsey, Homewood (1967).
- (25) TANNENBAUM Arnold S.. *Control in Organizations*. Mc Graw Hill (New York, 1968).
- (26) WALTON Richard F.. *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party Consultation*. Addison-Wesley Publishing Co. (1969).

İngilizce makaleler

- (27) ALDERFER Clayton P.. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (1969).
- (28) BARNES Louis B. and GREINER Larry E.. Breakthrough in Organization Development (second part) - *Harvard Business Review*. November-December 1964.
- (29) BLAKE Robert R. and MOUTON Jane S.. Breakthrough in Organization Development (first part). *Harvard Business Review*, November-December 1964.

- (30) FIEDLER Fred E., Engineer the Job to fit the Manager. *Harvard Business Review*, September-October 1965.
- (31) FIEDLER Fred and TRIANDIS Harry C., Leadership Experience and Leader Performance : Another Hypothesis shot to Hell, *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (1970).
- (32) HELLER Frank A., Group Feed-Back Analysis as Change Agent *Human Relations* - Vol. 23 - No. 4 (1970).
- (33) HERZBERG Frederick, One more time : How do you motivate Employees ? *Harvard Business Review*, January-February 1968.
- (34) JANSON Robert, Job Enrichment : Challenge of the 70's, *Training and Development Journal*, Vol. 24, No. 6 (1970).
- (35) PELZ Donald, Some Social Factors related to Performance in a Research Organization - *Administrative Science Quarterly*, 7 (1956).
- (36) QUINN Robert and KAHN Robert L., Organizational Psychology, *Annual Review of Psychology*, Vol. 18, 1967.
- (37) SEASHORE Stanley E. et BOWERS David G., Durability of organizational Change, *American Psychologist*, Vol. 25, No. 3, March 1970.
- (38) TANNENBAUM Arnold S., Control in Organization, *Administrative Science Quarterly*, September 1962.
- (39) TANNENBAUM Robert, and SCHMIDT Warren H., How to choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, March-April 1958.
- (40) TRIANDIS Harry C., Team Creativity as a Function of the Creativity of the Members, *Journal of Applied Psychology*, 1, 1963.
- (41) WOODWARD Joan, Resistance to Change, *Management International Review*, Vol. 8, Numeros 4, 5 (1968).
- (42) ZALEZNIK Abraham, Power and Politics in Organizational Life, *Harvard Business Review*, May-June 1970.

Fransızca kitaplar

- (43) ANZIEU Didier et MARTIN Jacques-Yves, *La Dynamique des Groups Restreints*, P.U.F. (1968).
- (44) ARGYRIS Chrys, *Participation et Organisation*, Dunod (1970).
- (45) CROZIER Michel, *Le Phénomène bureaucratique*, Le Seuil (1964).
- (46) CROZIER Michel, *La Société bloquée*, Le Seuil (1970).
- (47) FLAMENT Claude, *Réseaux de Communication et Structure de Groupe*, Dunod (1965).
- (48) FRAISSE Paul et PIAGET Jean, *Traité de Psychologie expérimentale, Tome IX : Psychologie Sociale* P.U.F. (1965).
- (49) FRIEDMANN Georges, *Les Problèmes humains du Machinisme industriel*, Gallimard (1950).
- (50) FRIEDMANN Georges et NAVILLE Pierre, *Traité de Sociologie du Travail*, Armand Colin (1960).
- (51) HAIRE Mason, *Psychologie et Commandement dans l'Entreprise*, Ed. d'Organisation (1968).
- (52) LEVY André, *Psychologie Sociale - Textes fondamentaux*, Dunod (1965).
- (53) Mc GREGOR Douglas, *La Dimension humaine de l'Entreprise*, Gauthier-Villars (1969).
- (54) MARCH J.-G. et SIMON H. A., *Les Organisations, Problèmes psychosociologiques*, Dunod (1964).
- (55) PEDRAGLIO Gérard, *Systèmes d'Organisation et Management moderne*, Dunod (1964).
- (56) TANNENBAUM Arnold S., *Psychologie sociale de l'Organisation industrielle, Hommes et Techniques* (1967).
- (57) WOOT Philippe de, *Pour une Doctrine de l'Entreprise*, Le Seuil (1967).
- (58) WOOT Philippe de, *Stratégie et Management*, Dunod (1970).

Fransızca makaleler

- (59) CROZIER Michel, GREMION Pierre, LAUTMAN Jacques, THCENIG Jean-Claude, WILLIG Jean-Claude, WORMS Jean-Pierre, L'Administration face aux Problèmes du Changement, *Sociologie du Travail*, 3 (1966).
- (60) DEKAR Alain D., L'Entreprise américaine a l'Heure du Choix *Projet* - 39 (Novembre 1969).
- (61) FIEDLER Fred, Un Modèle de l'Efficiencie du Commandement, *Bulletin du CERP*, 2 (1965).
- (62) LEVY-LEBOYER C., La Psychologie des Organisations, *Année psychologique* (1969).
- (63) MONTMOLLIN G. de, Réflexions sur l'Etude et l'Utilisation des Petits Groupes, *Bulletin du CERP* 3 (1959) et 2 (1960).
- (64) TANNENBAUM Arnold S. et SEASHORE Stanley E., Individus et Organisations, *Sociologie du Travail*, 3 (1965).
- (65) TRIANDIS Harry C., Quelques Recherches sur la Créativité dyadique, *Bulletin du CERP*, 3 (1963).

»Organizasyonların Gelişmesi« adlı bu eseri,
Fransız iş idaresi uzmanlarından PIERRE MORIN yazmış;
SÜHEYL GÜRBAŞKAN dilimize çevirmiştir.



Kitabın kapak ve formlar baskısı haziran 1972 de
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde yapılmıştır.

Fiatı 20 TL.