

Prof. Dr. Ali Balcı

ÖRGÜTSEL GELİŞME

Kuram ve Uygulama

 PEGEM
AKADEMI

genişletilmiş ve
gözden geçirilmiş
4. baskı



Prof. Dr. Ali BALCI

ÖRGÜTSEL GELİŞME KURAM VE UYGULAMALAR

ISBN 978-975-6802-12-0

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2014, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

1. Baskı: 1995, Ankara
Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı: Ekim 2014, Ankara

Yayın-Proje Yönetmeni: Ayşegül Eroğlu
Dizgi-Grafik Tasarım: Gamze Dumlupınar

Kapak Tasarımı: Gürsel Avcı

Baskı: Ayrıntı Basım Yayın ve Matbaacılık Ltd. Sti
İvedik Organize Sanayi 28. Cadde 770. Sokak No: 105/A
Yenimahalle/ANKARA
(0312-394 55 90)

Yayıncı Sertifika No: 14749
Matbaa Sertifika No: 13987

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA
Yayınevi 0312 430 67 50 - 430 67 51
Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08
Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net

Prof. Dr. Ali BALCI

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim yönetimi ve Planlaması Bölümünden 1976'da Lisans derecesi aldı ve bu bölüme 1979'da asistan oldu. Aynı bölüme "Eğitim Yönetimi ve Teftişi" Anabilim Dalından 1981'de Yüksek Lisans; 1986'da da Doktora Derecesi aldı. 1984-1985 yılları arasında Fulbright Doktora Burslusu olarak A.B.D'de Michigan State Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi Doktora programını sürdürdü. 1987'de Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Eğitim İstatistiği ve Araştırma Anabilim Dalı Yardımcı Doçentliğine ve Anabilim Dalı Başkanlığına atandı. Bu görevini 1994 yılı sonuna kadar sürdürdü. 1988'de Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim dalında "Doçent" ünvanını aldı. 1994'te Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı profesörlüğüne atandı.

Üç dönem Fakülte Yönetim Kurulu üyeliği, iki dönem Fakülte Kurulu üyeliği, 1994-1997 yılları arasında Dekan Yardımcılığı, son olarak da MEB Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığında iki yıl danışmanlık yaptı. Halen Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü'nün üçüncü dönemdir başkanlığı ve Fakülte Kurulu üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

1985-1986 öğretim yılından beri Eğitim Yönetimi ve Eğitim İstatistiği ve Araştırma alanlarında her düzeyde ders verdi. Başlıca kitapları şunlardır:

- Etkili Okul (Altıncı basım)
- Sosyal Bilimlerde Araştırma (Onuncu basım)
- Örgütsel Sosyalleşme (üçüncü basım)
- Eğitim Yönetimi (İ.Pehlivan Aydın ile birlikte)
- Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri (Üçüncü basım),
- Örgüt İmajları,
- Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü (İkinci basım).

Çoğu Eğitim Yönetimi alanında olmak üzere 40'ı aşkın yayınlanmış makalesi bulunmaktadır. Son zamanlarda ilgi duyduğu çalışma alanları arasında; liderlik, okul geliştirme, örgütsel gelişme, değişme yönetimi, stratejik planlama ve yönetimi, TKY, öğrenen örgüt, örgütsel sosyalleşme, eğitim yönetimi alanının evrimleşmesi, eğitim yönetiminin değişen bağlamı gibi konular gelmektedir.

Dördüncü Baskıya Ön Söz

Örgütsel Gelişme, dinamik, uygulamalı bir bilimdir; değişme ve gelişmeye sürekli açıktır. Bu bağlamda pek tabiidir ki Örgütsel Gelişme Kitabının üçüncü baskısından (2002) beri, örgütsel gelişme alanında pek çok değişme ve gelişme yaşanmıştır; yaşanmaya da devam etmektedir. İşte Örgütsel Gelişme disiplinindeki değişme ve gelişmeler, kitabın dördüncü baskısında bir ölçüde de olsa yansıtılmaya çalışılmıştır.

Kitabın, alanın kuram ve uygulamacılarına yararlı olmasını diliyorum. Kitabı, yayına hazırlayan **PEGEM AKADEMİ** ekibine teşekkür ederim.

Ankara

Ekim, 2014

Prof. Dr. Ali Balcı

İkinci Baskıya Ön Söz

Son yıllarda Türkiye’de özel sektör yanında kamu kurum ve kuruluşlarının üretimde en önemli unsurun “insan” olduğu gerçeğini kabullenerek insanın eğitime ve geliştirilmesine giderek daha çok yatırım yapmaya başladıkları gözlenmektedir. Bu doğrultuda çalışanların eğitime ve geliştirilme taleplerine toplumumuzda üniversiteler yanında giderek artış gösteren özel danışmanlık şirketlerinin yanıt vermeye çalıştıkları görülmektedir. İşte bu kitap, çalışanların eğitime ve geliştirilmeleri ötesinde örgütlerini toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, iş yaşamı niteliği ve öğrenen örgüt gibi kavramlara göre dönüştürmeye ve geliştirmeye, özellikle de örgütsel sağaltımla ilgilenen kuramcı ve uygulamacılara yardımcı olmak üzere hazırlanmıştır.

Kitap, ilk baskısından sonra iş dünyası ve akademisyenlerin talepleri üzerine yeniden gözden geçirilmiş, toplam kalite yönetimi kesiminin ilavesiyle de yeniden basıma hazırlanmıştır.

Kitabın geliştirilmesine eleştirileriyle katılanlara ve onu yayına hazırlayan **PEGEM+A** takımına teşekkür ederim.

Ankara

Prof. Dr. Ali BALCI

Ocak, 2000

Birinci Baskıya Ön Söz

Yazar Fulbright Doktora Burslusu olarak ABD’de bulunduğu yıllarda “Örgütsel Gelişme (OD)”nin toplumdaki ve örgüt sağaltımındaki yerini görmüş ve bu doğrultuda Michigan State Üniversitesi’nde üç ayrı fakültede birbirini tamlayıcı nitelikte üç ayrı Doktora dersi almıştır. Daha sonraları bu konudaki birikim ve hazırlıklarını aktarmak istemiştir. İşte bu amaç ve doğrultuda **ÖRGÜTSEL GELİŞME** kitabı ortaya çıkmıştır.

OD konusundaki böyle bir kitabın Türkiye’de alandaki bir boşluğu dolduracağı ümit edilmektedir. Türkiye’de “Örgütsel Davranış” ve “Örgütsel Psikoloji” gibi bazı yapıtlarda OD teknik ve yöntemlerine yer verilmiştir. Ancak doğrudan sadece OD’yi konu alan (bir iki inceleme dışında) kapsamlı bir yapıta rastlanmamıştır.

Kitap 11 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde OD’nin tanım ve gelişimi tanıtılmıştır. İki kısımdan oluşan ikinci bölümde OD’nin kuramsal temelleri açıklanmıştır. Birinci kısımda OD ve değişme süreci ilişkisi, ikinci kısımda da sistem yaklaşımı ve değişme ilişkisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde OD araçları ve stratejileri yer almıştır. Dördüncü bölümde bireysel ve eğitimsel araçlar, beşinci bölümde takım kurma araçları, altıncı bölümde süreç yaklaşımları, yedinci bölümde yapısal araçlar, sekizinci bölümde süreç danışmanlığı ve ilgili konular tartışılmıştır. Dokuzuncu bölümde grupta problem çözme, kalite halkaları, onuncu bölümde ise çok yönlü OD araçları ele alınmıştır. Son bölüm olan 11’de ise danışmanlık ve OD danışmanı ayrıntıları ile açıklanmıştır.

Kitabın işletme ve yönetim öğrencilerine, örgütsel sağaltım ile ilgilenenlere, uygulamacılara, bilim adamı ve yöneticilere yararlı olacağı umulmaktadır.

Saygılarımla,

Ankara, 1995

Prof. Dr. Ali BALCI

Hocalarıma,

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa no</u>
Dördüncü Baskıya Ön Söz.....	v
İkinci Baskıya Ön Söz.....	vi
Birinci Baskıya Ön Söz.....	vii
İçindekiler.....	xix
Şekiller Listesi.....	xxi
Çizelgeler Listesi.....	xx

Bölüm 1

ÖRGÜTSEL GELİŞME

(ss. 1-40)

Giriş.....	1
OD'nin Tanımı ve Kuramsal Çerçevesi.....	2
OD'nin Gerekli Olduğu Durumlar.....	9
OD ile Yönetimi Geliştirme İlişkisi.....	10
OD'nin Özellik ve Kaynakları.....	14
OD'nin Dayandığı Önermeler ve İlkeler.....	15
OD'nin-OD Programının Amaçları.....	17
OD'nin Önemi.....	18
OD'nin İşlemesi - OD Süreci.....	20
OD'nin Tarihçesi.....	24
Ulusal Laboratuvarlar Yetiştirme Sistemi.....	25
Tarama Araştırması Dönüt Sistemi.....	26
Sosyo-Teknik Sistem.....	26
Bedava Online OD Kaynakları.....	29
Bazı Anahtar OD Ders Kitapları.....	30
OD ile İlgili Eleştiriler.....	30
OD'nin Geleceği.....	32

Bölüm 2

OD'NİN KURAMSAL TEMELLERİ

(ss. 41-92)

KISIM I

Değişme Süreci ve OD

Planlı Değişme Modelleri	42
Sonuç (Resultant) kuramı- güç-alana analizi	42
Burke Litwin'in değişme modeli	42
Porras ve Robertson modeli.....	43
Lippitt, Watson ve Westley modeli.....	44
Jenerik planlı değişme modeli	46
Eylem araştırması modeli.....	48
Genellenmiş değişme modelleri.....	50
Aracılık Kuramı, Planlı Değişme ve Eylem Araştırması İlişkisi.....	51
Aracılık Kuramı.....	51
Planlı Değişme.....	52
OD'de Tanılama	52
Tanılama Aracıları.....	53
Altı kutu modeli.....	53
Takdir edici sorgulama	54
Değişmenin Yönetimi	56
Cummings ve Worley modeli.....	56
Paylaşılan aciliyet	59
Kotter'in değişme yönetimi yaklaşımı	62
Değişmeye Direnci Azaltıcı Etkenler.....	63
Pragmatik Bazı Değişme İlkeleri.....	64
İnsan Sistemlerinde Etkin Değişme Stratejiler	65

Ampirik - Rasyonel Stratejileri.....	65
Normatif-yeniden eğitimci stratejiler	65
Güce - Zorlamaya Dayalı Yaklaşımlar	65
Değişmenin Uygulanması - Hayata Geçirilmesi.....	73
Grup Dinamikleri Değişme - Eğitim Kavramları	74
Örgütsel Değişme ve Gelişmenin İmplikasyonları	77

KISIM II

Örgütler ve Sistem Kuramı

Giriş.....	79
Sistem Kavramı ve Değişme.....	82
Sistem Modelleri.....	85
Katz ve Kahn yaklaşımı	85
Kotter yaklaşımı	86
Güç - Alan Analizi: Açık Sosyal Sistemlerde Değişme.....	88

Bölüm 3

OD'NİN ARACILARI VE STRATEJİLERİ

(ss. 93-110)

Giriş.....	93
Tanım ve Sınıflandırılması	94
Aracının Derinliği.....	95
Blake ve Mouton'un Danışmaküpü Modeli.....	96
Öncü Problem ve Aracı Modeli.....	97
OD Yüzleri Modeli.....	98
Lippit ve Lippit Modeli.....	99
Aracının Derinliği Modeli.....	101
Hedef Örgütsel Ünitenin Büyüklüğüne Göre OD Aracıları.....	102

Warner ve Desimone Aracı Kategorilendirilmesi.....	104
Üçlü Aracı Yaklaşımı	105
Dörtlü Aracı Yaklaşımı.....	106
OD Araçlarının Ayırt Edici Özellikleri	107
Tanılama ve OD Araçları	108
OD Araçlarının Hedefleri	109

Bölüm 4

BİREYSEL VE EĞİTİMSEL ARACILAR

(ss. 111-142)

Giriş.....	111
T-Grup Yetiştirme Laboratuvar Eğitimi ve Duyarlık Eğitimi....	112
Duyarlık ya da Laboratuvar Eğitimi.....	112
Eğitimde Davranış Modelciliği.....	117
İş Stresi Analizi	119
Gestalt Yaklaşımının OD'ye Uygulanışı	122
Transaksiyonel Analiz.....	124
İnsanlar Arasında Geçişler.....	130
Skript Analizi	132
Yaşam Planı	132
Grid OD Yaklaşımı.....	137

Bölüm 5

TAKIM KURMA ARACILARI

(ss.143-170)

Giriş.....	143
Takım Geliştirme Koşulları.....	144
Etkili Takımın Özellikleri.....	145

Sağlıklı Örgütün Özellikleri	145
Bir Grupta Rol İşlevleri.....	146
Görev Roller.....	146
Grup Kurma ve Sürdürme Roller.....	147
Grupta Üye Rollerinin Geliştirilmesi.....	147
Takım Kurma-İnşa Etme Aracıları.....	148
Takım Geliştirme Yetiştirme Toplantısı	149
Kendini Yöneten-Kendi Yönetimli Takımlar	151
Ödül ve Ödül Aracıları	152
Ödül (Reward) Sistemi Aracıları	154
Dışsal araçlar.....	154
İçsel (İntrinsic) araçlar	158
Rol Analizi Tekniği	161
Rol Pazarlığı	162
Aile Grubu Tanılama Toplantısı.....	165
Aile Grubu Takım Kurma Toplantısı.....	165
Sorumluluk Şeması	167
Örgüt Aynası.....	169

Bölüm 6

SÜREÇ YAKLAŞIMLARI

(ss.171-176)

Tarama Geribeslemesi.....	171
Yüzleştirme Toplantısı	173

Bölüm 7**YAPISAL ARACILAR**

(ss. 177-230)

Giriş.....	177
Sistem Çaplı Kültür Aracı Olarak Örgütsel Yapı ve Desen	178
Fonksiyonel Örgüt.....	178
Ürün Örgütlenme.....	179
Örgütlenmeye İlişkin Araştırmalar	181
Örgütsel Desene Davranışsal Analiz Perspektifi.....	184
Likert'in Sistem 4'ü.....	184
Bennisçi Yaklaşım	188
Burns ve Stalker: Çevre	189
Olabilirlik Kuramı.....	192
Matriks Yapı.....	194
Tamamlayıcı Örgüt	201
Tamamlayıcı Örgütün Formal Örgütle İlişkisi.....	206
Tamamlayıcı Örgütün Özellikleri	207
Yapısal Bir Aracı Olarak Fiziksel Çevre Düzenlemeleri.....	207
Amaçlara Göre Yönetim.....	209
MBO'nun Aşamaları	210
Sosyo Teknik Sistem	214
İş Deseni	219
İş Zenginleştirilmesi.....	225
İşin yeniden desenlenmesine bir model önerisi.....	227

Bölüm 8**SÜREÇ DANIŞMANLIĞI VE İLGİLİ KONULAR**

(ss. 231-250)

Giriş.....	231
Süreç Danışmanlığı.....	232
Johari Penceresi	233
İnsan İşleme - Yetiştirme Yaklaşımları	235
Grup İnşa Etme ve Geliştirme Aracıları.....	236
Gruplararası İlişkileri Geliştirme Aracıları.....	236
Örgütlerde Çatışma ve İş Birliği	238
Çatışmaya İlişkin Görüşler	238
Çatışma Kaynakları.....	239
Tanımı.....	239
Çatışmayı Çözme Yaklaşımları.....	240
İnsan İlişkileri Yaklaşımları	240
Çoğulcu Yaklaşımlar.....	242
Karma Yaklaşımlar	242
Gruplararası Yarışmanın Bazı Sonuçları	248
Gruplararası Yarışmanın Olumsuz Sonuçlarının Azaltılması.....	249
Gruplararası Çatışmanın Engellenmesi	250

Bölüm 9

GRUPTA PROBLEM ÇÖZME: KALİTE HALKALARI

(ss. 251-268)

Kalite Halkalarının Tanımı.....	251
QC'nin Felsefesi.....	251
QC'nin İnşası- Oluşturulması	252
QC'nin Tarihçesi.....	252
QC'nin Karakteristikleri.....	253
QC'nin Süreci-İşlemesi.....	254
QC'nin Gerekçesi	255
Halkalarda Sorun Çözme Teknikleri	259
Beyin Fırtınası	260
Problem Seçimi.....	262
Neden ve Sonuç Diyagramları- Balık Kılçığı Tekniği	263
Veri Toplama.....	264
Pareto diyagramı-Pareto analizi	265
Nominal Grup Tekniği	267
Niçin-Niçin Diyagramları.....	267

Bölüm 10

ÇOK YÖNLÜ OD ARACILARI

(ss. 269-312)

Toplam Kalite Yönetimi.....	269
Kalite ve İlgili Kavramlar.....	270
Kalite Felsefesi ve İlkeleri	272
TKY'nin Yapı ve İşlevleri	279
Uygulama Stratejileri	282

TKY Uygulama Modelleri.....	280
Yükseköğretimde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi	283
İş Yaşamı Kalitesi.....	297
Kapsamlı Bir OD Aracısı Olarak Stratejik Yönetimi	300
Açık Sistemler Planlaması	302
Araştırma Konferansı	305
Örgütte Ne Olup Bittiğini Bulma Yöntemleri.....	310

Bölüm 11

DANIŞMANLIK VE OD DANIŞMANI

(ss. 313-342)

Giriş.....	313
Yardım Ediciler Profesyonel ve Gönüllüler.....	314
Danışmanlığın Kullanılması	316
Yardım Sürecinin Boyutları.....	316
Danışmanlığın Aşamaları.....	317
İlişki ve Giriş	317
İlk İlişkide Bulunma	317
Değişme İhtiyacının Tanımlama ve Açıklığa Kavuşturulmasında Yardımcı Olma	318
Değişmeye Hazır olsun Araştırılması.....	318
Birlikte Çalışma Potansiyelini Araştırma.....	319
Bir Sözleşme Hazırlama ve Yardım Etme İlişkilerini Geliştirme	319
Arzu Edilen Ürün Türleri ve Nitelikleri.....	319
Kimin, neyi yapacağını kararlaştırılması.....	319
Zaman Perspektifi ve Sorumluluk	320

Problem Tanılama ve Teşhis Analizi.....	320
Güç-Alan Tanımlaması	320
Amaç Geliştirme ve Planlama	320
Yansıtılan Amaçlar	320
Eylem Planlaması ve Katılım	321
Eylemi Uygulama ve Dönütün Çemberselliği	321
Başarılı Eyleme Girişme	321
Değerlendirme ve Yol Gösteren Dönüt	321
Eylemin Geliştirilmesi ve Ek Kaynakların Harekete Geçirilmesi	321
Sözleşmenin Tamamlanması: Sürdürme, Destek, Sona Erdirme	322
Süreklilik Desteği İçin Desenleme	322
Sona Erdirme Planları	322
OD Danışmanlığı Becerileri	323
Teknik Beceriler.....	324
İletişim Becerileri.....	324
Kişilerarası Beceriler	325
Yönetsel Beceriler	325
Hizmetlerini Satma	326
Danışmanların İhtiyaç Duydukları Güvenilirlik.....	326
Başarılı Danışmanın Karakteristikleri.....	327
Başarılı Danışmanların Değer ve Tutumları.....	328
OD Danışmanının Rolü	332
Danışmanlık Rollerini	333
Avukatlık	334
İnformasyon Uzmanı.....	334
Yetiştirici/Eğitici	335
Ortak Problem Çözücü	335

Alternatif Tanılama ve Bunları Kaynaklara Bağlama	336
Gerçek Bulucu	336
Süreç Danışmanı	337
Nesnel Gözlemci/Yansıtıcı	337
OD Danışmanlarının Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	338
OD Sözleşmesi	340
KAYNAKÇA	343
DİZİN	357

ŞEKİLLER LİSTESİ

sayfa no

Şekil 1. Planlı Değişme ve Lewin'in Değişme Tipolojisi	44
Şekil 2. Eylem Araştırması Modeli.....	49
Şekil 3. Tanılama Yaklaşımı Şeması	52
Şekil 4. Bir Örgütsel Dinamikler Modeli.....	87
Şekil 5. Güç-Alan Diyagramı	89
Şekil 6. Blake ve Mouton Danışmaküpü Modeli	96
Şekil 7. Bowers ve Diğerleri Modeli (Öncü Problem ve Aracı Modeli).....	97
Şekil 8. Düzey, Alıcı ve İlişkiye Göre OD Aracısı Türleri.....	99
Şekil 9. Lippit ve Lippit Modeli.....	100
Şekil 10. İş Stresi Analizi Çerçevesi.....	121
Şekil 11. TA'daki Ego ilişkileri	126
Şekil 12. Açık ve Engellenmiş Geçişler	131
Şekil 13. Grid OD	137
Şekil 14. Sorumluluk Şeması.....	168
Şekil 15. Fonksiyonel Örgüt	179
Şekil 16. Ürün Örgütlenme	180
Şekil 17. Bağımlılık Kalıpları	182
Şekil 18. Matrix Örgütlenme Uzay Bölümü	197
Şekil 19. Problemlerin Biçimleri	204
Şekil 20. Problem Tipleriyle Örgüt Tipleri.....	206
Şekil 21. Örgütsel Desene Sosyo-Teknik Sistem Yaklaşımı	217
Şekil 22. Öz İş Boyutları Arasındaki İlişkiler, Kritik Psikolojik İfadeler ve İşteki Çıktıları	222
Şekil 23. İşin Desenlenmesi Örneği.....	228
Şekil 24. QC'nin Tarihçesi.....	253

Şekil 25. Kalite Kontrol Örgütü	258
Şekil 26. QC’de Problem Çözme Süreci.....	261
Şekil 27. Neden-Sonuç Diyagramı	264
Şekil 28. Bir “Niçin-Niçin Diyagramı” Biçimi.....	268
Şekil 29. Kalite Kavramları Hiyerarşisi.....	272
Şekil 30. Araştırma Konferansı Aşamaları.....	309

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. OD ile MD’nin Karşılaştırılması.....	12
Çizelge 2. Örgütte Yarı Denge Durumunu Etkileyen Faktörler	91
Çizelge 3. Öncü Koşullara Uygun Aracı Tipleri.....	98
Çizelge 4. Hedef Gruplara Göre Araçlar Tepolojisi	102
Çizelge 5. Geleneksel ve Davranış Modelliği Yaklaşımları	118
Çizelge 6. Grup Etkililiği Analiz Formu Örneği.....	166
Çizelge 7. Klasik Desen ve Sistem 4 Örgüt.....	186
Çizelge 8. Mekanistik ve Organik Örgütler.....	191
Çizelge 9. Matrix Örgüt Aşamalarının Kararlaştırıcıları.....	199
Çizelge 10. Farklı Tipte Örgütsel Yapılar İçin Tanılama Ölçütleri.....	200
Çizelge 11. İyi ve Kötü Yapılanmış Problemlerin Özellikleri.....	202
Çizelge 12. Örgütlenme Tipleri	205
Çizelge 13. Yetiştirmeciye Karşılık Danışmanlık Perspektifi.....	330
Çizelge 14. Eğitim İmkanları ve Danışmanlık Becerileri.....	338

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GELİŞME

Giriş

Örgütleri insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ve işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür. Süreç ve yapı birlikte örgütte yetki, iletişim, karar alma, amaç koyma ve çatışmayı çözme ile ilgilidir. Sadece süreç örgütteki dinamik davranışsal olay ve etkileşimleri ifade ederken yapı ise bunları sürekli rol ve ilişkiler olarak görür. Doğaldır ki insanların örgütteki tutum ve davranışları her ikisi tarafından da etkilenir. Yapı ve süreçler, görevlerin başarılması için insanın teknolojik süreçlere tabi tutulmasını, insanın kendini gerçekleştirme için teknolojik süreçlerin kullanılmasını gerektirir. Yapı ve süreç arasındaki bu yoğun ilişki ve etkileşim, süreci değiştirirken yapının, yapıyı değiştirirken de sürecin hesaba katılmasının gereğini ortaya koyar. İşte örgütsel gelişme (OD), insanlarda (değer, beceri vb.), teknolojiye (daha basitlik, karmaşıklık vs.) ve yapı ve süreçlerde (ilişki ve roller) değişmeyi kolaylaştıran bir yöntem olarak görülebilir.

OD'nin amacı ise, örgütte görevlerin başarılmasını ve insan ve sosyal çevrenin optimizasyonunu gerçekleştirmek olarak ifade edilir. OD örgütteki sadece insanın, sadece teknolojinin ya da sadece yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür (Friedlander ve Brown 1978, 52).

OD'nin Tanımı ve Kuramsal Çerçevesi

OD, çalışanların karar sürecine ve amaç geliştirmeye geniş olarak katılımı, ortak amaç ve hedeflere dayalı olarak birey ve grupların kendi kendini yönetimi ve hiyerarşik birimler arası çatışmanın yaratıcı çözümü olarak nitelenen bir örgüte doğru olan bir gelişmedir (Miles 1976, 170). Özde bu, Mc Gregor'un deyimiyle bir Y kuramı örgütüdür.

Scehin (1984)'e göre örgüt; iş bölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla ortak bazı amaçların başarılması için bir grup insanın etkinliklerinin rasyonel bir koordinasyonudur. Gelişme ise eylem, süreç, geliştiren şey demektir ve iki elemanı vardır: (1)-Eylem-süreç ya da son durum. (2)-İyileştirme. OD ise bir örgütü daha iyi hale getirmek için yapılan bir şeydir (French ve diğerleri 1984). Görüldüğü gibi bu tanım çok geneldir; örgütsel bağlamda onu geliştirmek için yapılan her şeyi, her türlü girişimi içerir.

Warren Benis OD'yi değişmeye bir yaklaşım; karmaşık bir eğitsel strateji olarak tanımlanmıştır. Bu strateji yeni teknolojilere, pazarlara, zorluklara ve değişimin kendisinin baş döndürücü hızına uyum yapabilmek için örgütün yapı, değer, tutum ve inançlarının değişmesini amaçlar. G.Lippitt'e göre OD; örgütün etken (efficient) olması ve böyle kalabilmesi için yeni koşullara uyabilmesi, problemleri çözebilmesi, kendi deneyimlerinden

öğrenmesi, daha büyük bir örgütsel olgunluğa ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan değişmelere girişilmesi, bunların yaratılması, onlarla yüz yüze gelinmesi sürecidir.

Öte yandan W.Burke ve Harvey'e göre ise OD, planlı bir değişme sürecidir. Örgüt kültürünün sosyal süreçleri -karar alma, planlama, iletişim gibi- yoluyla sınanmasından kaçınmadan bu sınamayı kurumsallaştırıp yasallaştırılmasına doğru bir değişmedir (French ve diğerleri. 1984, 7).

Werner ve DeSimone'ye (2006) göre ise OD, örgütün hem etkililiğini hem de üyelerinin iyi olmalarını (wellbeing), planlı araçlarla iyileştirme sürecidir.

OD, çalışanların, kendi doğruluk ve açıklık (candidness) düzeylerini yükseltmeleri, kendi eylemleri için daha büyük sorumluluk almaları için etkilenmesi girişimidir. Takdir edilir ki bu iki amacı gerçekleştirmek üzere çalışmaya giriştiklerine çalışanlar, eşanlı (simultane) hem kendi bireysel hem de örgütün amaçlarını başarmalarını mümkün kılacak yeni çalışma yollarını birlikte keşfedebileceklerdir (Neilsen,).

Yukarıdaki tanımlar OD'nin örgüte belli amaçlarla girişilen bir değişme süreci olduğunu göstermektedir. Bu amaçlar, hem örgütün kurum boyutunda amaçlarının, hem de bireysel boyutunda çalışanların ihtiyaçlarının birlikte karşılanmasını hedeflemektedir.

OD davranış bilimleri bilgisini kullanarak örgütlere sorunlarını çözmede ve değişme sorunlarıyla daha hızla uğraşabilmelerinde yardımcı olabilmek için uygulanan yeni bir disiplin (Huse 198, 17) olarak algılanabilir. OD'nin amacı da; örgüte, daha kolay uyum yapabilir, kendi kendini yenileyebilir (selfrenewal) ve yaşayabilir (survival) olmasında ve örgüt çalışanlarının insan olarak değerini yükseltmesinde yardımcı olmak diye belirtilebilir.

Esasen OD'ye bilim ve sanatın bir karışımı gözü ile bakmak daha doğrudur. OD sanıldığı gibi kişilerarası ilişkileri ilgi merkezi alan duyarlık eğitimine eşit değildir, ondan daha geniş ve karmaşık bir kavramdır. Amerikan Yetiştirme ve Geliştirme Toplumu (ASTD)'nun yaptığı bir araştırmaya göre pek çok OD tanımını içinde şu iki tanım en çok kabul görmüş durumdadır. Bunlardan birisi, örgütü, şimdiki durumdan daha gelişmiş bir duruma değiştirmek için örgüt-çevre, grup-grup, birey-örgüt, ve kişi-kişi arasında araçların (intervention) geliştirilmesi ve sistem analizini içeren bir disiplin, ikincisi ise davranış bilimleri bilgisini kullanarak örgütün süreçlerinde planlı araçlar (intervention) yoluyla örgütsel etkililiği ve sağlığı artırmak isteyen, planlı, örgüt çaplı ve tepeden yönetilen bir girişim (Beckhard, 1972)'dir. Bunların içinde de en kabul göreni ikincisi olan Beckhard'ın tanımıdır. Zira bu tanım, örgütte sistemli teşhisi, geliştirme planı yapılmasını, bu amaçla da kaynakların yönlendirilmesini öngörmektedir.. Ayrıca OD tepe yönetiminden destek gören, başarısı buna bağlı olan bir değişme olayıdır (Beckhard 1972; Huse 1980, 22).

OD örgütsel etkililik (effectiveness) ve sağlık için uygundur. Beckhard'a (1972) göre sağlıklı örgüt; önceden geliştirilmiş amaçlara göre yönetilir, özel olarak desenlenmiştir, kararlar uygun düzeyde alınır, iletişim görel olarak bozulmaya uğramaz, kazan/kaybet etkinlikleri en aza indirilir. Proje ve görevlere ilişkin üst düzeyde çatışma olmasına karşın, kişilerarası ilişkilerde çok az çatışma yaşanır. Örgütte her bireyin büyüme ve gelişmesine yardım edilir. Planlı araçlar, örgütün iş yaşamı kalitesini geliştirmek için davranış bilimleri bilgisine dayanarak örgütün geliştirdiği stratejilerdir.

Beckhard'ın tanımında önemle vurgulanan tepe yönetiminin desteğini kimi yazarlar uygun bulmamaktadır. Onlara göre tepe yönetiminin desteği her zaman gerekli olmayabilir. Asıl olan tepe yönetiminin OD girişimine muhalefet etmemesi, onu engellemesidir. Bir dereceye dek OD bu nedenle programlı, planlı olmayabilir. Hatta OD programının ilk aşamalarında tepe yönetiminin aşırı ilgisi planlı değişme girişimini engelleyebilmektedir.

Görüldüğü gibi bu tanımların ikisi de yeterince kapsamlıdır. Çünkü örgütteki bireyleri ya da örgütün kendisini değiştirmek için kasten uygulamaya konan herhangi bir teknik politika ya da yönetsel uygulamayı kapsamaktadırlar.

Huse (1980, 23) bu iki tanımı birleştirerek OD'yi şöyle tanımlamıştır: OD, bir örgütün etkililik ve sağlığını geliştirme amacı ile değişimin kasti, mantıklı başlatılması, yapılaştırılması, pekiştirilmesi ve yayılması girişimleri bütünüdür. Etkililik değişen bir çevrede uygun amaçların geliştirilmesi ve onlara ulaşmasını gösterir. Sağlık ise örgütteki insan kaynaklarının güdülenmesi, kullanılması ve bütünleştirilmesini ifade eder.

OD tanımına esas olan etkililik (effectiveness) ve etkenlik (efficiency) kavramları ilkin Barnard (1938) tarafından tanımlanmıştır. Sonraları ise bu iki kavram yerine örgütsel yeterlilik kavramının kullanıldığı gözlenmektedir. Örneğin Huse ve Bowditch (1977) bu kavramı benimsemişlerdir. Örgütsel yeterlilik, etkililik kavramını içerdiği gibi örgüte sistem yaklaşımını da kapsamaktadır. Böylece de örgütün şu üç perspektiften sınanmasını öngörmektedir.

1. Örgütün ve alt sistemlerinin çevreye uyum için örgütlenmesi demek olan yapısal desen.
2. Sistem yoluyla akışlar.
3. İnsan kaynaklarına ilgi.

Beckhard (1972) gibi bazıları da örgütün etkililik ve etkinliğini örgüt sağlığı olarak tanımlar. örneğin Beckhard (1972) böyledir.

Örgüte sistem yaklaşımı ise örgütün amaçları ile üyelerin ihtiyaçları arasındaki çatışmayı azaltabilir. Esasen bu çatışma insanın güdülenmesinin, işlerin desenlenmesinin ve örgüt yönetiminin yeniden düşünülmesini gerektirir. İşin, hem örgütün ihtiyaçlarını hem de bireyin ihtiyaçlarını uyumlu kılacak şekilde yeniden desenlenmesi örnekleri bulunmaktadır. Bunun temel koşulu örgütsel yapı ve iş akımının, insanların değişmesinden daha çok değişmesidir. Çalışanların psikolojik olgunluğa ulaşması, işin ve iş yerinin daha insancıl desenlenmesiyle başarılabilir. Bu da onlara işleriyle ilgili yargıda bulunma ve sorumluluk alma imkanı verilmesini gerektirir (Huse 1980, 27).

OD'yi diğer değişme yaklaşımlarından ayıran özellik, değişme uzmanının-ajanının -üçüncü kişinin- kullanılmasıdır. OD, değişme uzmanı ile müşteri arasında iş birlikçi (collaborative) ilişkilerin kurulmasına ağırlık verir. İşbirlikçi ilişki bakımından planlı değişme ile eylem araştırması arasında önemli bir fark vardır. Planlı değişme; duyarlık eğitimi, takım kurma, yönetsel grid, iş zenginleştirilmesi ve MBO gibi özel bir tekniğin uygulanmasını gerektirir. Eylem araştırması ise sadece müşteri ile değişme uzmanı arasında işbirlikçi ilişki kurulmasıyla kalmaz, aynı zamanda değişme uzmanı tarafından yeni bilgi eklemek için sistimli bir girişimde bulunulmasını gerektirir. OD, eylemin planlı değişme ya da eylem araştırması olmasına bakmaksızın teşhi-

se dayalı bir yaklaşım öngörür. Bunun temeli de teşhise dayalı -tanısal modelin; veri toplama, ön teşhis, müşteri grubuna geri besleme ve tartışma, ortak eylem planı, eylem ve yeniden tanılama aşamalarıdır. Teşhis modelinin öngördüğü teşhis, planlama, eylem, yeniden teşhis, değişme uzmanının geleneksel danışmandan farklılığı gösterir. Geleneksel danışman örgüte girer, problemi çözümler, bir teşhiste bulunur, önerilerini içeren bir rapor hazırlar. Oysa değişme uzmanı, ortak teşhisten sonra örgütün kendi ayakları üstünde durabilmesi için kaynak kişi olarak çalışır.

OD'nin temelinde örgütün kültürünün birlikte çalışarak (collabovative) yönetilmesi yatar. Örgüt kültürü öyle yönetilmeli ki hem örgütsel amaçlara ulaşılsın, hem de bireyler değerlerini geliştirsinler. Örgütsel kültürün, örgütün yaşam biçimi olarak önemi, bireylerin davranışının güçlü bir kararlaştırıcısı olmasındandır. Eğer örgüt kültürü, örgütü amacına ulaştırıcı davranışları desteklere sonuç, etken bir örgüt olacaktır. Aksine örgüt kültürü amaca götürücü olmayan davranışlara destek verirse, etken olmayan bir örgüt oluşacaktır. Demek ki örgüt kültürü insan değerlerini güçlendirebilir de zayıflatabilir de. Böylece OD, hem örgütsel etkililiği, hem de örgüt üyeleri için iş yaşamı kalitesini geliştiren sağlıklı bir stratejidir (French ve Bell 1984, XIII, XIV)

OD, örgütün bir bütün olarak geliştirilmesine yoğunlaşan anlamlı bir sosyal aracı (intervention)dır. OD uygulamalı bir davranış bilimi olup örgütün tamamına dönük planlı, sistemli ve uzun dönemli bir örgütsel kültür uğraşısıdır; örgütün insan ve sosyal süreçleriyle ilgilenir (French ve Bell 1984); amacı da örgütü daha etken, daha pratik yapmak ve bireysel amaçların geliştirilmesini sağlamaktır. OD sadece çalışanları mutlu kılmayı amaçlamaz, aynı zamanda örgütsel yeterliği de gözetir. OD bir değişme sürecidir ve OD çabaları hem örgütün hem de üyelerin yararınadır (Huse 1980,24).

OD'nin en tutulan tanımlarından biri de French ve ve Bell (1984, 20) tarafından geliştirilmiştir.

OD formal iş takımları, geçici takımlar ve gruplararası kültüre özel vurgu getirerek, bir danışman-kolaylaştırıcının yardımıyla ve uygulamalı davranış biliminin eylem araştırmasını içeren kavram ve teknolojiyle bir örgütün problem çözme ve kendini yenileme süreçlerini, özellikle daha etken ve işbirlikçi teşhis ve örgütsel kültürün yönetimi yoluyla geliştirmek için tepe yönetimi destekli uzun dönemli bir çalışmadır [çev.yazarın].

Tanımda geçen iki önemli kavramı işaret etmek gerekir: Bunlardan biri, problem çözmedir ve örgütün kendisini yenilemesi süreçleriyle ilgili, belki de biraz daha geniş bir kavramdır. Problem çözme örgütün çevresinin zorlukları ve olanakları hakkında teşhis yapması ve karar vermesi yaklaşımıdır. Örgütün kendini yenilemesi ise örgütün yeni koşullara uyumu, problemlerini öğrenmesi, etkin olabilmesi için ihtiyaç duyulan değişmelere girişilmesi sürecidir. Görülen odur ki problem çözme ve kendini yenileme süreçleri OD'nin merkezini oluşturan süreçlerdir. Kültür ise kısaca örgütün zamanla geliştirdiği bir yaşam biçimi olup değer, tutum, inanç, saygı, beklenti, etkinlik, etkileşim, norm, duygu, kalıpları ve teknolojiyi içerir. OD girişimi örgütün formal ve informal sistemlerine yoğunlaşır. Ancak OD programının yasallığı formal sistemle sağlandıktan sonra başlangıç aracı örgüt kültürüne dayandırılmalıdır. OD girişiminde asıl olan örgüt kültürünün çalışanları değil, aksine çalışanların örgüt kültürünü yönetmesidir. Bundan çıkan sonuç OD'de önemli ve temel olanın üst ve astın birlikte oluşturdukları iş takımı (work team)dır. OD'nin anahtar ünitesi iş takımıdır (French ve Bell 1984,20).

OD'nin Gerekli Olduğu Durumlar

“OD ne zaman gereklidir?” gibi bir soruya şöyle yanıt verilebilir. OD örgütteki tüm hastalıkları tedavi edemez. Bir örgütteki OD çabalarını gerekli kılan koşullar, diğer bir anlatımda OD çabaları ile geliştirilebilecek örgüt koşulları şöyle sıralanabilir (Beckhard 1969) :

1. Bir yönetsel stratejiyi değiştirme ihtiyacı. Örgütün yönetim stratejisinde - iletişim kalıpları, karar verme yeri, ödül sistemi gibi - değişme düşünürse.
2. Örgüt ikliminin hem bireysel ihtiyaçlarla, hem de çevrenin değişme ihtiyaçları ile daha tutarlı kılınması.
3. Örgütte kültürel normların değişmesi ihtiyacı. Örgütün kültürü çevrenin taleplerini karşılayacak hale getirilmek isteniyorsa, bir OD programı gerekli olacaktır.
4. Örgütte yapı ve rollerin değişmesi isteniyorsa,
5. Gruplararası işbirliğinin geliştirilmesi gerekiyorsa,
6. İletişim sistemi geliştirilmek isteniyorsa. Örgütte iletişim tıkanıklıkları giderilmek, iletişimin aşağıdan yukarıya gidip gelmesi yanında aynı ve çapraz düzeyler arası iletişim kurulmak isteniyorsa,
7. Daha iyi bir planlamaya ihtiyaç duyulması,
8. Örgütte birleşme sorunları ile bahşetme,
9. İş gücünün güdülenmesinin daha doğrusu işgücündeki “psikolojik sahiplenme” koşulunun değişmesi. Örneğin Scanlon Planı, Ortaklaşımış Ödül Sistemi vb., kuruluş çapında iş gücünün güdülenmesini değiştirme girişimleridir.

10. Örgütün yeni bir çevreye uyum ihtiyacı: Diyelim ki bir örgüt üretime dönüklükten araştırmaya dönük bir hale gelmek istiyor, bunun gerektirdiği yeni rollere uyum, OD girişimini gerekli kılar.

Ayrıca örgütteki insan kaynaklarının maksimum kullanımı, problemin nedenlerinin teşhisi, prosedürlerin öğrenilmesi bekleniyorsa ve bireysel ihtiyaçların örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesi başarılmak isteniyorsa (Burke ve Schmidt 1978, 49) OD çabaları gerekli olacaktır.

OD ile Yönetimi Geliştirme İlişkisi

Örgütte yönetimi geliştirme (MD); yetiştirme, danışma-rehberlik, işte rotasyon, antrenörlük, ücretli izinlilik ve kariyer planlama gibi bir dizi etkinlikleri kapsar. Ancak hem OD hem de MD'nin temelinde "en etkin bireyin öğrenen kişi olduğu" varsayımı vardır. Yani sürekli içgörü, bilgi ve becerileri geliştirme yeteneği olanlar en etkin bireylerdir.

Geleneksel olarak MD bireysel yönetici düzeyinde yapılır. Örneğin yönetim seminerine katılmak üzere tepe yöneticileri işlerinden geçici olarak ayrılırlar. Bu bir yetiştirme laboratuvarı olabilir ya da yönetici bir üniversitede gece kurslarına devam edebilir veya yöneticiler personel bölümünün açtığı seminer ya da workshoplara devam edebilirler (Burke ve Schmidt 1978, 40). Görüldüğü gibi MD özde birey düzeyinde yönetici davranışını geliştirmeyi amaçlar, özel bir yönetici ya da yönetici grubunu konu edinir. Dolayısıyla MD, OD'nin bir alt sistemi konumundadır (Huse 1980, 24).