

ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN VERİMLİLİK VE ETKİNLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BAŞLICA ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİKLERİ

Yard.Doç.Dr. Nurullah GENÇ(*)

GİRİŞ

Örgütsel amaçlara ulaşmanın örgüt için taşıdığı değer büyüktür. Çünkü örgüt amaçlarına ulaştığı ölçüde yaşayacaktır. Amaçlara ulaşmak için de, iç ve dış çevreden gelen tehditlere karşı koymak, önüne çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek mecburiyetindedir. Gerek sosyal atmosferdeki hızlı ve beklenmedik değişimler, gerekse örgütün bizzat kendi bünyesinde taşıdığı ve aynı zamanda dış etkilerle güçlenebilen entropi eğilimi, onu içinde bulunulan durumu en iyi şekilde analiz edip, atılacak adımları da buna göre belirleme zorunluluğuyla karşı karşıya getirmektedir.

Örgüt, amaçlarını ve hayatını tehdit eden bütün olumsuzluklara karşı negatif entropide bulunacaktır. Yok olmamak için çaba sarfedecektir. Kullanabileceği en önemli yollardan birisi de, çevrede meydana gelen ve etkili olabilen değişikliklere ayak uydurabilmek, bunun için esnek bir yapı oluşturmak; hatta daha fazla büyüyebilmek için dahi kendisini geliştirmektir. Mevcut durumunu koruyup, gelişmelere uygun hale getirdikçe ayakta kalacak; ayakta kaldıkça amaçlarına ulaşacak ve verimli ve etkin bir örgüt halini alacaktır.

Bu nedenle, örgütün amaç ve yaşam boyutları açısından ihmal etmemesi gereken en önemli hususlardan birisi de, değişimlere ayak uydurabilmektir. Bütün örgütsel unsurlar açısından değişimlere ayak uydurabilmenin en etkili yolu ise, örgüt geliştirmeden geçer. Dış çevrede herhangi bir değişim olmasa bile, sırf daha başarılı bir örgüt haline gelebilmek için örgüt iç çevre değişikliklerine gidecek ve bunun için de örgüt geliştirmeyi kullanacaktır. Geliştirme süreciyle örgüt hem sağlıklı bir şekilde yaşamına devam edecek, hem de daha etkin ve verimli bir konum yakalayabilecektir.

1. VERİMLİLİK VE ETKİNLİK AÇISINDAN ÖRGÜT GELİŞTİRME

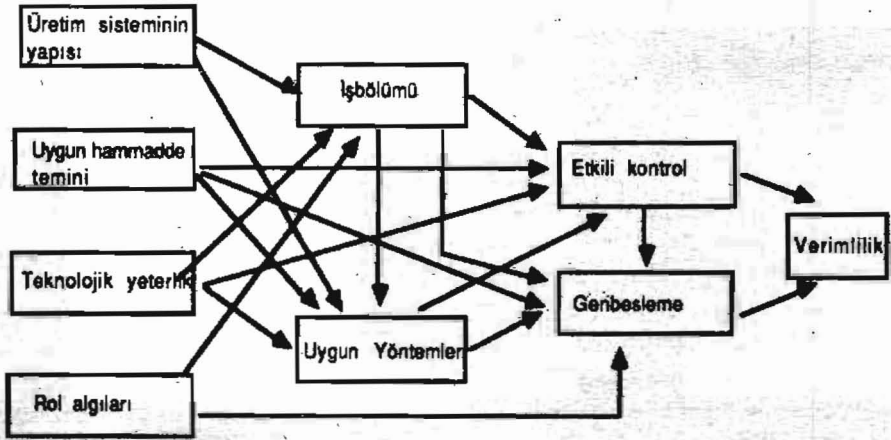
1.1.Verimlilik ve Etkinlik

1.1.1.Verimlilik

Endüstri Devrimi'ne kadar oldukça genel bir anlamda kullanılan verimlilik, Onsekizinci yüzyıldan itibaren üzerinde önemle durulan kavramlardan biri haline

(*)Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

gelmiştir. En basit şekliyle verimlilik, asgari girdiyle azami çıktının elde edilmesi veya belli bir ürün miktarının mümkün olan en az kaynak kullanılarak sağlanması anlamını taşır⁽¹⁾. Verimliliği ölçebilmek için, fiziksel ürün miktarını, onu üretmek amacıyla yapılan fiziksel harcamalara oranlamak gerekir. Verimlilik daha çok teknik bir durumu vurgulamaktadır⁽²⁾. Verimliliği etkileyen birçok faktör vardır. Bunları aşağıdaki gibi bir şekilde gösterebiliriz.



Şekil 1-Verimliliği Etkileyen Faktörler⁽³⁾.

Verimliliği etkileyen faktörlerin tamamının birbirleriyle karşılıklı ilişkisi vardır. Ancak şekilde, okların gösterdiği ilişkiler, daha doğrudan ve belirgin ilişkilerdir. Yoksa bütün ilişkiler bu oklarla sınırlı değildir.

Faaliyetlerden en iyi randımanı elde etmek maksadıyla gelirleri mümkün olan en üst seviyeye çıkararak masrafları da en alt seviyede minimize etmek için, gerek satınalma ve gerekse kullanma aşamasında hammadde ve malzemeden en etkili şekilde yararlanma işlevinin verimlilik kavramı dikkate alınmadan yerine getirilmesi mümkün değildir. Verimliliğin ne ölçüde gerçekleştiği de işletme için önemli bir husustur. İşletmenin koyduğu sermayeyi elde ettiği ürün ile karşılaştırması gerekir

- 1- Şimşek Şerif: Yönetim II, A.Ü. İ.I.B.F. Araştırma Merkezi Ders Notları, Erzurum, 1985, sh. 181
- 2- Aldemir Ceyhan: Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, sh. 202
- 3- Kimberly John R. : Environment, Organization and Effectiveness, A Biographical Approach, Journal of Management Studies, Volume: 24, No: 6, November 1987, sh. 616

ki, en az harcama ilkesine hangi ölçülerde riayet edildiğini belirleyebilsin⁽⁴⁾.

Verimlilikle kârlılık karıştırılmamalıdır. Çünkü kârlılık, kârı sermaye ile karşılaştırdığımızda elde ettiğimiz orandır. Kârlılık ile verimlilik aynı anlamı taşımamalarına rağmen, aralarında yakın ilişki vardır. Satış tıkanıklıkları olmadığı sürece, bir ürünün verimliliğinin artırılması, kârı da artırmış olacaktır. Fakat yüksek kâr, her zaman için yüksek verimlilik anlamına gelmez. Bir işletme verimli çalışmadığı halde, fiyatları yüksek tutarak kârlılığını artırabilir. Fakat buna rağmen verimliliğin hesaplanmasında gözardı edilemeyecek ölçülerden birisi de kârdır. Kâr amacı güden örgütlerde verimliliği, örgüt kayıtlarından çıkarılan verilerle hesaplamak mümkündür⁽⁵⁾. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde, kârın verimliliğin ölçüsü olarak kullanılma imkânı bulunmadığından, bu durumda verimliliği hesaplamak için bazı düşündürler, "sosyal maliyet-sosyal fayda" ya da "marjinal sosyal maliyet-marjinal sosyal fayda" kavramlarının kullanılmasını önermişlerdir.

1.2. Etkinlik

Faaliyetlerin değerlendirilmesinde verimlilikle ilgili olarak karşılaşılan güçlükler, daha geniş bir kavramın kullanılmasına neden olmuştur. Etkinlik adı verilen ve çok yönlü bir görünüm arzeden⁽⁶⁾ bu kavram, örgütün yaşamını devam ettirme, çevresel değişikliklere ayak uydurarak büyüme ve gelişme derecesi; amaçlarını gerçekleştirme derecesi; örgütsel ürünlerin azami düzeye çıkarılması gibi çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır⁽⁷⁾.

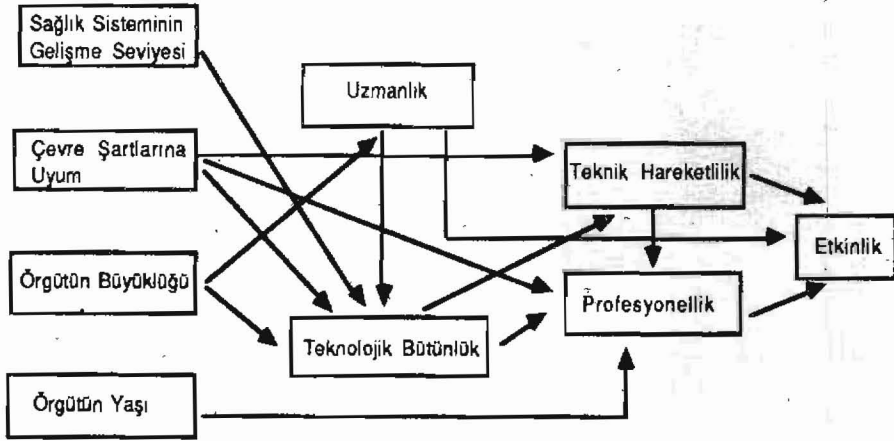
Tanımlardan da anlaşılacağı gibi etkinlik verimliliği kuşatan bir kavramdır. Hatta verimliliğin etkinliğin unsurlarından biri olduğunu dahi söyleyebiliriz. Etkinlik kavramı içerisine örgütün yaşı, büyüklüğü, çevre şartlarına uyum derecesi, sağlık ve sosyal hizmetlerin gelişme seviyesi, uzmanlaşma, teknolojik bütünlük, teknik hareketlilik ve profesyonelleşme v.s. gibi hususlar girebilmektedir. Bunları aşağıdaki gibi bir şekilde gösterebiliriz:

4- Tosun kemal: Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, sh. 426

5- Tosun Mustafa: Örgütsel Etkinlik, TODAİE Yayınları, Ankara, 1981, sh. 92

6- Schein Edgar H. : Örgütsel Psikoloji, Cev: A. Sağtır/ Şan Öz-alp, Eskişehir İ.T.İ.A Yayınları, 1976, sh. 123

7- Şimşek: a. g. e. . sh. 183



Şekil 2-Etkinliği Sağlayan Faktörler⁽⁸⁾.

Faktörler arası ilişkiler, okların gösterdiği istikamette daha doğrudan ve şiddetlidir. Fakat okla gösterilmese bile, bütün faktörlerin birbirleriyle ilişkisi vardır. Haddizatında bir örgütün etkinliğini doğrudan etkileyebilen daha pek çok değişken vardır. Verimlilik, moral, fikir uygunluğu, kurumsullaşma, işbölümü, haberleşme bunlardan bazılarıdır.

1.3. Örgüt Geliştirme

Son yıllarda üzerinde önemle durulan kavramlardan biri de örgüt geliştirmedir. Özel birtakım değerleri olan, özel beceri gerektiren ve tüm örgütü etkileyen⁽⁹⁾ örgüt geliştirmeyi verimlilik ve etkinlik açısından irdeleyebilmek için genel hatlarıyla tahlil etmek zorundayız. Örgüt geliştirme, bir örgütte sistematik, planlı değişim yöntemidir⁽¹⁰⁾. Örgüt geliştirmeyi daha ayrıntılı olarak, "tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma gerçekleştirme çabası" şeklinde tanımlamamız mümkündür⁽¹¹⁾.

8- Kimberly John R. : a. g. e. , sh. 616

9- Bumin Birol: İşletmelerde Örgüt Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara, 1990, sh. 26

10- Jain Harish C. , Kanungo Rabindras N. : Behavioural Issues in Management, Mc-Graw-Hill Ryerson Limited, Kanada, 1977, sh. 20

11- Dinçer Ömer: Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve teknikler, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, sh. 16.

Laboratuvar Eğitimi, Tutum Araştırması ve Geribesleme ve Tavistock Enstitüsü'nün Sosya-teknik Yaklaşım çalışmalarıyla 1940'lı yıllardan sonra netleşmeye başlayan örgüt geliştirme, diğer değişim süreçlerinden ayırdedebileceğimiz bazı özelliklere sahiptir. Örgütü bir bütün olarak ele alan, müdahale teknikleri kullanan, kendisine has kavram ve değerler oluşturarak örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik örgüt geliştirme bütün bu özellikleriyle birlikte uzun dönemli, planlı, sürekli ve örgütsel başarıyı ve etkinliği artırmayı amaçlayan bir süreçtir.

Örgüt geliştirme, bireylere, gruplara ve tutum, davranış ve başarının değiştirilmesi hususunda bütün örgüte pozitif etkilerde bulunur⁽¹²⁾. Amaçlarıyla birlikte düşünüldüğünde, örgüt geliştirmenin örgüt yönetiminin gündeminden düşmemesi gerekmektedir. Çünkü gerek kişilere yönelik amaçlarıyla kişisel gelişmeyi, gerekse gruplara ve örgütün bütününe yönelik amaçlarıyla grup ve örgüt geliştirmeyi ve problemleri en etkili biçimde çözmeyi hedefleyen örgüt geliştirme, örgütün yenilik yapma ve uyum kapasitesini artırır. Özellikle sürekli etkileşim içinde bulunduğu dış çevreye uyumunu kolaylaştırır⁽¹³⁾. İşbirliği ve takım çalışmasını güçlendirerek sağlam bir güven duygusu oluşturur. Haberleşme sistemine akıcılık kazandırarak çatışmaların daha etkili çözümlenmesine imkan verir. Aynı zamanda örgütün iç ve dış çevresinden gelen değişim zorunluluklarını da karşılamış olur ve bu noktada doğabilecek yaşamsal tehlikelere karşı da önlem alınmasını sağlar⁽¹⁴⁾.

Bütün bunlardan ötürü, örgüt geliştirme örgüt yönetimince ihmal edilmemesi gereken önemli hususlardan biridir. Örgüt, verimliliğinin artmasında, etkinliğinin genişlemesinde ve en önemlisi de entropiye karşı koymasında kullanabileceği çok önemli bir araçtır. Verimlilik ve etkinlik açısından değerlendirildiğinde bu durum daha da netleşecektir.

1.4. Verimlilik ve Etkinlik Açısından Örgüt Geliştirme

Verimlilik ve etkinliğin genel olarak ifade ettikleri anlamlar üzerinde durmuştuk. Örgüt geliştirmenin tanımından da anlaşılacağı gibi, etkinliğin onunla doğrudan bir ilişkisi vardır. Tanımda "Tüm örgüt sisteminin etkinliğini ve sağlığını artırmak için..." ibaresi yer almıştı. Bu ibare, diğer amaçları yanında, örgüt geliştirmenin etkinliği artırmaya yönelik bir faaliyet olduğu mesajını da vermektedir.

12- French Wendell L. , Jr. Cecil H. Bell: Organization Development, Fourth Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, sh. 244

13- Sağlam Mehmet: Örgütsel Değişme, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979, sh. 106

14- Çelebioğlu Fuat: Davranış Açısından Örgütsel Değişim, 1. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, sh. 4

Verimlilik açısından da örgüt geliştirmenin büyük önemi vardır. Örgüt içinde meydana gelen bireysel veya gruplararası çatışmalar, işbirliği ruhunun bulunmaması ve yeniliklere ayak uyduramama durumlarında, en az girdiyle en fazla çıktıının elde edilmesi zorlaşacaktır. Çünkü çatışmalar bireysel veya grup ihmallerini de beraberinde getirir. İşbirliği ruhunun bulunmayışı, örgütsel faaliyetleri her kademedede etkileyebilir. Yeniliklere ayak uyduramama ise, verimliliği daha da artıracak teknolojik veya ilmi gelişmelerin uzağında kalmak anlamına gelir ki, örgütün rakiplerine oranla daha verimsiz çalışmasına neden olur. Örgütün verimliliğinin sürekli olması isteniyorsa, o örgütte yenilik kaçınılmaz olacaktır⁽¹⁵⁾.

Taklitten ziyade yenilik, statü gereği otoriteden ziyade kabiliyet ve bilgi gereği otorite, görünmeyen problemleri görünür hale getirip çözmek; rollerin daha iyi kavranmasını sağlamak, özkontrolü geliştirmek gibi yararlar sağlayan örgüt geliştirme, bu ve benzeri yararlarıyla, doğrudan olmasa bile, girdilerden en verimli şekilde yararlanma sürecini de geliştirmiş olacaktır. Zaten örgüt geliştirmeye yabancı kalan bir örgütün entropiyi hızlandıracağı açıktır. Entropinin hızlanması demek, örgütsel hayatietin tehlikeye girmesi demektir. Böyle bir tehlike söz konusu iken, verimlilikten beklendiği gibi söz etmek mümkün olamayacaktır.

Dinamik inputlarla dinamik outputlar arasındaki ilişkiyi betimleyen verimlilik, örgütsel etkinliğin belli başlı unsurlarından biri olduğu için, örgüt geliştirmenin verimliliği artırması aynı zamanda etkinliği de artırması anlamına gelecektir. Fakat örgüt geliştirmenin etkinliği artırması, sadece verimliliği arturmasından kaynaklanmamaktadır. Etkinliğin artması için örgütün şartlara cevap verecek şekilde büyümesi de gerekmektedir. Büyüme, aynı zamanda geliştirmenin de sınırları içinde yer alır. şartlar gereği örgüt geliştiriliyor ve bunun için de büyümeye gidiliyorsa, etkinlik de artırılıyor demektir.

Moral, fikir uygunluğu, değişmelere intibak yeteneği, kurumsallaşma; işbölümünün geliştirilmesi, rasyonel kararlar alma, makinalaşma ve etkin haberleşme hem etkinliğin hem de örgüt geliştirmenin konuları içinde yer almaktadır. Bu nedenle, geliştirme ve etkinliği birbirinden kesin sınırlarla ayırmak da mümkün olamamaktadır.

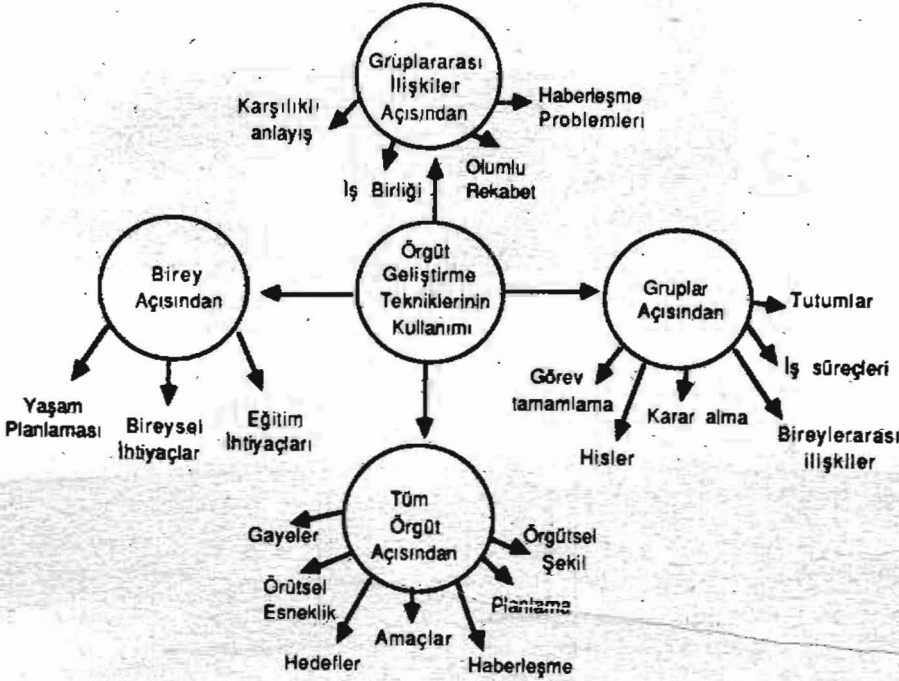
Kısacası: Verimlilik ve etkinlik sağlandığı zaman örgüt geliştirmeye katkıda bulunulacak; örgüt geliştirildiğinde ise verimlilik ve etkinlik artırılmış olacaktır. Yalnız burada, verimliliğin örgüt geliştirmeyle ilişkisinin, etkinliğe nazaran daha dolaylı olduğunu da belirtmek gerekir.

2. ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİKLERİ

Örgüt geliştirme tekniklerinin neler olduğunu izah etmeden önce, bu tekniklerin nerelerde kullanıldıklarını belirtmek gerekir. Farklı örgütsel seviyeler için

15- Eren-Erol: İşletmelerde Yenilik Politikası, 1. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Formül Matbaası, sh. 23

farklı örgüt geliştirme tekniklerinin kullanılması başarının sağlanması açısından oldukça önemlidir. Sözelimi bireysel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak için değişik hareket tarzları uygulamak icap eder. Duruma en uygun tekniğin seçimi, örgüt geliştirme sürecini başarıya ulaştıracağından verimlilik ve etkinlik de azami düzeyde sağlanmış olacaktır. Aşağıdaki şekilde, örgüt geliştirme tekniklerinin kullanıldığı farklı örgüt seviyeleri görülmektedir:



Şekil 3-Örgüt Geliştirme Tekniklerinin Kullanımı

Başarıyla uygulanacak bir örgüt geliştirme tekniği, faktörleri, bireysel, grupsal, gruplararası ve tüm örgüt açısından, örgüt lehine sonuçlar verecek bir hareketlilik içine sokacaktır.

Uygulamada en sık rastlanan örgüt geliştirme tekniklerini⁽¹⁶⁾ aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür:

16- Varney Glen H. : Organization Development For Managers, Addison-Wesley Publishing Company, Kanada; 1977, sh. 136

2.1. Laboratuvar Eğitimi

İki veya üç günden iki haftalık süreye kadar gerçekleştirilebilen laboratuvar eğitimi, iştirakçilere birey ve grup problemlerini daha iyi kavrama, bireysel ve gruplararası haberleşmeye daha fazla vakıf olmayı hedef gösterir. Odak nokta, örgütsel değer ve problemlerden uzaklaşarak bireysel ve bireylerarası değer ve problemlere yönelmekte yoğunlaşır.

Üç türlü laboratuvar eğitimi söz konusudur.

a-Yabancılar laboratuvarı. İştirakçiler genellikle farklı örgütlerin kadın ve erkek üyelerinden oluşurlar. Birikimlerini, becerilerini, profesyonelliklerini ve insani bilgilerini artırırlar.

b-Akrabalar Laboratuvarı. İştirakçiler aynı örgütten oluşurlar; fakat genellikle, astlar ve üstler aynı grupta bulunmazlar.

c-Aile Laboratuvarı. Genellikle yönetici ve ona doğrudan bağlı olanları kapsar. Bazen de örgütte hayati fonksiyon gören anahtar bireyleri de içine alır.

2.2. Takım Oluşturma

Bu teknikte odak nokta, takımların işbirliğini, yaratıcılığını ve yeterliliğini engelleyen bireysel ve örgütsel iş grubu problemlerinin belirlenmesi ve çözümü üzerinde yoğunlaşır. Takım oluşturma, grupların kaçınılmaz olduğu örgütlerde, görev uyumları ve takım çalışması açısından etkili bir tekniktir⁽¹⁷⁾. Üç türlü yürütülebilir:

a-Yeni Takımlar Kurmak. Yeni iş takımları kurarak, amaç ve amaçlara engel olabilecek problemlerin daha iyi öğrenilmesi sağlanabilir.

b-Mevcut Takımları Desteklemek. Aynı sonuca, mevcut takımları destekleyerek ulaşmaya çalışılabilir.

c-Takım Yenileme. Bu teknik, yeni takımlar kurmaya benzer; ancak burada iştirakçilerin birçoğu önceden birlikte çalışmışlardır. Onları yeniden bir takımda bir araya getirerek, birlikte çalıştıklarında ortaya çıkabileceğini umdukları problemleri ortadan kaldırma amaçlanır.

2.3. Teşhis Teknikleri

İşle ilgili problemleri teşhis ve çözüm yollarını tesbite yönelik tekniklerdir. Problem tesbit edildikten sonra, çözümü için bilgi ve incelemenin yeterli olması gerektiği unutulmamalıdır⁽¹⁸⁾. Üç türlü teşhis tekniği vardır:

17- Huse Edgar F., Cummings Thomas G: Organization Development and Change, West Publishing Company, Minnesota, 1985, sh. 113

18- Yelken Enver: Kişilerarası İlişkiler, Sekav Yayınları, İstanbul, 1991, sh. 184

a-Dikey Tarama. Bu teknik, temel problemlerin yapısını, hangi ölçüde hissedildiklerini ve örgütün farklı seviyelerinde meydana getirdikleri dalgalanmaları belirleyebilmek için, örgütten dikey bir kesitin incelenmesini içerir.

b-Yatay tarama. Dikey tarama tekniğinde vurgulanan amaçları gerçekleştirebilmek için bu sefer de, örgütten yatay bir kesit ele alınarak incelenir.

c-Bölüm danışma takımları. Böyle bir takım genellikle, bir departmanın genel yöneticisi, personel yöneticisi ve örgüt dışı bir danışmandan oluşur. Örgüt dışı danışman, genellikle örgütsel teknolojiyi geliştirme uzmanıdır ve bir üniversiteden veya bir özel danışma firmasından temin edilebilir. Bazen de, firma içinden bir uzman da olabilir; ancak departmanın içinde yer almamış birisidir. Bu takım periyodik olarak, genellikle de aylık toplantılar yapar; çeşitli örgütsel problemleri tartışır ve ileriye yönelik kararlar alır.

d-Örgütsel Yansıtma. Bu teknikte, örgütteki bir grup insanın gözüyle başka bir grup insan değerlendirilir ve problemler tesbit edilmeye çalışılır. Her gruba kendisi ve diğerleri hakkında neler düşündükleri sorularak karşılıklı değerlemeler yapılır ve sonuca ulaşılmaya çalışılır.

2.4. Gruplararası Toplantılar

Bu teknik esas itibariyle bir problem çözme mekanizmasıdır. Gruplararası toplantılar yapılarak, problemlerin ne zaman ortaya çıktığı ve hangi sonuçları doğurduğu tartışılır. Üç şekilde gerçekleştirilebilir.

a-Örgütsel Grup Toplantıları. Meslek veya başka bir ayırım dikkate alınarak gruplar bir araya getirilir ve değerlendirmeler yapılır. Örneğin mühendisler ve tüketiciler.

b-Hat-kurmay toplantıları. Zaman zaman birbirleriyle sürtüşmeye girebilen hat ve kurmay grupları bir araya getirilerek problemler ve çözüm yolları araştırılır.

c-Tüketiciler. Bu teknik, gruplararası toplantıların en zorudur. Örgüt hakkında bilgi alınacak tüketicilerle toplantılar yapılır. Fakat tüketicilerle toplantı yapacak örgüt içi grubun yüksek seviyeden olması gerekmektedir.

2.5. Örgüt Dışı Uzman Kullanımı

Bu teknikte, problemlerin tesbiti, kavranması ve çözümü için; algılaması, birikimi ve yeteneği olan örgüt dışı uzmanlar kullanılır. Bu uzmanlar, yöneticilere, örgütsel güçlükleri aşmada yardımcı olur ve örgüt geliştirme hususunda tavsiyelerde bulunurlar.

2.6 Danışman Ağı

Bu teknik, etkili örgüt geliştirme tekniklerinden biridir. Örgütteki yönetici

veya denetçilerin birbirleri için danışmanlık yapmaları ve birbirlerini kontrol ve tavsiye noktasında destekleyerek sorunlara ve çözümlere yaklaşımlarını kapsar. Bu teknikle birlikte örgütte bir danışman ağı oluşacaktır.

2.7. Bu temel tekniklerin dışında kullanılabilir diğer örgüt geliştirme tekniklerini de şöyle sıralamamız mümkündür⁽¹⁹⁾:

- Yaşam planlaması
- İş zenginleştirme
- Geribesleme oturumları
- Bireysel danışma
- Grup gözlemi
- İkili değerlendirmeler
- Başlangıç toplantıları
- Eğitim için grup geliştirme
- Ast-üst toplantıları
- Karı-koca toplantıları
- Profesyonel yardım kullanma
- Telaflı konusunda yapıcı olma
- Verileri geliştirme
- Değişime uygun eğitim
- İşgücünü daha faydalı hale getirme
- Disiplinlerarası görev grupları oluşturma
- İş hareketlerini kolaylaştırma
- Eleştiri için üçüncü şahısları kullanma
- Kişisel gelişmeyi teşvik etme
- Rol eğitimi

SONUÇ

Örgütlerin, amaçlarını en yüksek düzeyde gerçekleştirebilmek için, daima en sağlıklı teknikleri kullanması zaruridir. Verimlilik ve etkinlik örgütlerin asla vazgeçemeyecekleri iki önemli realite olduğuna göre, bunların da istenen biçimde gerçekleştirilmesi için en uygun ve en tesirli teknikler seçilmelidir.

Durumsal değerlendirmeler iyi yapılarak seçilecek herhangi bir örgüt geliştirme tekniği, uygulamada kullanılacak unsurlar da uyumlu oldukça başarı sağlayacaktır. Bunun anlamı şudur: Örgüt, amaçlarını gerçekleştirme sürecindedir; çevreden gelen fırsat ve tehditlere karşı uyanıktır; entropinin farkındadır ve negatif entropi uygulamaktadır.

Örgüt şimdi daha güçlüdür.

19- Varney Glen H. : a. g. e., sh. 142.