

BASIN ÖRGÜTLERİNDE PLANLI DEĞİŞİM SÜRECİ VE GELİŞME OLGUSU

Ahsen Armağan*

ÖZET

İçinde bulunduğumuz karmaşık, belirsiz ve dinamik ortam basın örgütlerini ve çalışanlarını yoğun olarak etkilemekte ve onları radikal değişime zorlamaktadır.

Değişim bireyler ve örgütler açısından doğal olduğu kadar evrensel bir olgudur. Buna karşın, çevresel uyarıların yönü, yoğunluğu, biçimi ve bileşenlerine göre uyum sağlanıp ya da kontrol altına alabilmek içinde rasyonel planlamayı öngören bir olgudur.

1980'li yıllara kadar basın örgüt ve çalışanları dış çevre koşullarının görece dengeli seyretmesi nedeni ile daha düzgün doğrusal (first order change) değişim planlamalarını temel alarak gelişim sürecini tamamlamışlar ve çevreye uyum göstermişlerdir. Oysa günümüz koşullarının özellikleri (karmaşa, belirsizlik, dinamiklik) dikkate alındığında bu özelliklere uyum sağlayabilmek için, değişim planlamalarının daha sistematik, çok boyutlu ve interdisipliner yaklaşımlarla oluşturulup, (second order change) realize edilmesi gerekmektedir.

Bu nedenle bu çalışmada, koşulsallık ve davranışçı kuramlar perspektifinde, günümüz koşullarında basın örgütleri ve görevlileri dikkate alındığında, planlı değişim sürecinin nasıl gerçekleştirileceği, bu konuda değişime karşı çıkış davranışları ile nasıl başa çıkılabileceği ve gelişim trendinin nasıl yakalanacağına analizi temel amaç olarak belirlenmiştir. Ayrıca betimsel yöntem temelinde geliştirilen bu çalışmada, bazı stratejik gelişme teknikleri de önerilmiştir.

Anahtar sözcükler: Planlı değişim, değişim kuramı, dirence karşı koyma, gelişme, gelişme teknikleri

THE PROCESS OF PLANNED CHANGE IN PRESS ORGANISATIONS AND THE FACT OF DEVELOPMENT

ABSTRACT

The complicated, uncertain and dynamic medium in which we are at the moment affect the press organisations and their employees intensely and force them to change.

Change is a natural and universal fact in term of individuals and organisations. It is also a fact that requires planing and being rational in order to be able to adapt oneself to direction, density, form and components of environmental stimuli and to take them under control.

Due to the fact that environmental conditions prevailed relatively stable for the press and its employees until 1980s, press organisations took the first order change planning as basis and completed their process of growth and adopted themselves to the environment. But given the features of current conditions (complicated, uncertain, dynamic), it is necessary that planning for change should be released by a more systematic, multidimensional and interdisciplinary approach.

For this reason, when the press organisations and their responsibilities are taken into consideration under these current conditions, the facts that how planned process of change would be realised, how behavioral resistance to change would be dealt with, and how the trend of development would be achieved were takes as basis and analised with perspectives of contingency and behavioral theories. Separately, in this study, which has been developed by scientific methods, some strategic methods of development have been proposed.

Keywords: Planned change, the theory of change, resistance to change, development techniques

GİRİŞ

Günümüzde basın kurumları ve bu kurumlarda hizmet üretimi veren tüm işgörenler, geçmiş dönemlerden çok farklı olarak onu çevreleyen

ve küreselleşme ile simgeleşen ve onun doğduğu, belirsiz, karmaşık ve dinamik uyarıların baskısı ile mücadele içine itilmekte ve radikal değişime zorlanmaktadır. Bu bağlamda çoğu kurumlar, çağın gereksindiği uluslara-

* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

rasılaşma, kaliteyi yakalama ve piyasada rekabet edebilme amacıyla fiziksel yapılarını hiyerarşik yönetsel katmanların elemine edildiği ademi merkezi biçimlere dönüştürmeye zorlanırken, diğer taraftan da, kurumların mimarları olarak görülen ve farklı işlevleri yerine getiren işgörenler adeta küresel aktör olarak oyunu kurallarına göre oynamaya itilmekte, onlardan farklılık, yaratıcılık, zamanda hız, yetenek, bilgi geliştirme kaliteli hizmet üretimi gibi daha pek çok sayılabilecek edinimler talep edilmektedir (Rudy Nydegger, 2001: 27).

Hiç şüphe yok ki bu belirsiz, dinamik ve kaotik ortamda ayakta kalabilme varlığını sürdürebilme, dahası rekabet edebilmenin olmazsa olmazı değişmekten ve kurumsal gelişmeyi sağlayabilmek için bu olgulara planlı ve sistematik yaklaşabilmekten geçmektedir (Rudy Nydegger, 2001: 26).

Değişim hem bireylerin hem de kurumların doğasında gizli olarak mevcut olan evrensel bir olgudur. Süreç içinde sadece yönü, yoğunluğu ve şiddeti farklılaşmaktadır. Ancak, günümüzdeki yaşanan belirsizlik, karmaşa ve dinamizm veri olarak alındığında, esas sorun ve sorgulanması gereken şey, bu konjonktürle nasıl başa çıkılıp, çevreye nasıl uyum sağlanıp, çevrenin nasıl kontrol altına alınacağıdır (Chalofsky 1999: 14).

Basın örgütleri ve bu örgütlerde farklı varyasyonlu işlevleri yerine getiren işgörenler söz konusu olduğu zaman, sorgulamanın önemi daha da fazlalaşmaktadır. Diğer kurumların özelliklerini taşıyan buna ek olarak entelektüel hizmet üretimi ile hedef kitlesine karşı sosyal sorumluluk taşıyan bu örgütler, çevresel etkenlerden diğer örgütlere nazaran daha fazla etkilenmekte, uyum sürecini daha sancılı geçirmektedir (Poole 1998: 6). Konjonktürün gereksindiği sorunla başa çıkma yani çevreye uyum sağlayıp, çevreyi kontrol altına alabilmenin temel yolu ise, değişim olgusuna bilimsel ve sistematik yaklaşmak yani sosyal bilimlerin kuram, yöntem ve tekniklerinden yararlanarak değişimi gelişim trendine yöneltmek ve bunun için gereken planlamayı yaparak realize edebilmektir (Harvey ve Brown 1988: 17).

Değişim bir farklılaşmadır. Bu farklılaşmanın pozitif yönü olduğu kadar negatif yönü de

vardır. Oysa gelişme değişim öğelerinin pozitif bir bileşenidir ve bu pozitif bileşenleri bir araya getirmek için, mutlaka bir planlamayı öngörür. Yani gelişme; gerek bireysel ve gerekse örgütsel ilerlemeyi sağlamada, etkin örgüt kültürü geliştirmede ve örgütte karşılaşılan sorunların etkin çözümlenmesinde, sosyal bilimlerin kuram yöntem ve tekniklerinden yararlanılarak gerçekleştirilen ve danışman desteğini de öngören uzun süreli bir süreçtir (Wetzel ve Buch 2000: 3).

Bu süreç içinde değişim planlı olarak yürütülse de değişime karşı koyabilecek bazı statükocu güçler de ortaya çıkabilecektir. Unutmamak gerekir ki, dirençleri kırmak, ya da dirençle başa çıkabilme planlaması yapabilmek, gelişim sürecini başlatmanın ilk basamağını oluşturmaktadır (Borgatti 1997: 542). Bu konuda çoğu bilinçli yöneticiler davranış bilimlerinin tekniklerinden yararlanarak, dirençlerle başa çıkmayı kolaylaştırmıştır. Bu nedenlerle bu makalenin temel amacını; basın örgütlerinin ve işgörenlerinin içinde bulunduğu karmaşık belirsiz ve dinamik ortamı kabul edilerek bu ortama uyum sağlayabilme sürecinde, değişimi nasıl planlayabileceği, değişime gerek bireysel gerekse örgütsel düzlemde karşı çıkışları önleyebilmenin yollarının neler olabileceği ve nihai olarak, gelişim trendini yakalayabilmek için hangi yöntem ve tekniklerin kullanılabilirliğinin analitik olarak irdelenmesi oluşturmaktadır.

Makale betimsel ve proaktif nitelik taşımaktadır ve kuramsal çerçevesini, durumsallık (contingency) yaklaşımı ve davranışçı kuram oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan teknikler ise gene davranış bilimlerinin teknikleridir.

BASIN ÖRGÜTLERİNDE PLANLI DEĞİŞİM VE BU KONUDA GELİŞTİRİLEN KURAMLAR

Planlı Değişim

Etimolojik olarak değişim, bir şeylerin bir başka şekil alması yani farklılaşmasıdır. Duruma bu bağlamda bakıldığında, farklılaşmanın, hem bireylerin, hem de kurumların doğasında gizli olarak mevcut olduğu görülür. Bazen aniden, bazen kazara zigzaglar çizse de, sportan olarak, süreli bir farklılaşma olagelmektedir. Heraklit'in "aynı nehirde ikinci kez yıkanıl-

maz” analojisi, durumu açıkça betimlemektedir. Ancak, burada üzerinde durulacak değişim hareketleri yukarıda belirtilen spontan yönelimin dışında kalan, örgütlerde ve bireylerde iç ve dış çevreye uyma ve gelişme trendini temel alan, planlı ve proaktif nitelikli bir değişim türüdür.

Planlı ve proaktif değişimin iki amacı vardır (Robbins 2002: 542). Birincisi çevreye uyma kapasitesinin artırılması, ikincisi de tüm işgörenlerin tutum ve davranışlarının istedik yönde değiştirilmesidir. Gene planlı değişim, içinde bulunulan örgütün ve insan kaynaklarının özellikleri ile çevresel uyarıların, nicelik ve nitelikleri dikkate alınarak, iki biçimde gerçekleştirilebilir. Birincisi; iç ve dış çevresel uyarıların niceliksel ve niteliksel olarak fazla farklılaşma göstermediği, yani daha statik, daha belirgin, daha sade ve dengeli olduğu koşullarda “düzgün ve doğrusal” denilen (first-order change), görece devamlı değişim trendini izleyerek, ikincisi ise; iç ve dış çevresel uyarıların çok farklılaştığı, daha dinamik, belirsiz, kompleks olduğu durumlarda “çok boyutlu, çok yönlü, ardışık olmayan, radikal” değişim (second-order change) trendini temel alarak.

Hiç şüphe yok ki, burada değişim aktivitelerini kim gerçekleştirebilecek sorunsalına verilebilecek yanıt, değişim ajanlarıdır. Bunlar, yönetim kademesindeki yöneticiler olabileceği gibi, kurum içinden ve dışından katılan, eğitilmiş uzman danışmanlar, hatta işgörenlerin bizatihi kendisi tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Gelişim süreci içinde basın örgütleri ve onun iç dinamikleri dikkate alındığında; planlı değişimi gerçekleştirme çabalarının koşullara göre farklılaştığı görülmektedir (Mansfield 1994:130). Açık bir anlatımla 1980’li yıllara kadar olan süreç içinde basın örgütleri ve dinamikleri, “düzgün doğrusal ve sürekli” değişim trendini baz alan, değişim planlaması ile çevreye uyum sağlayabilmiştir. Dikey, dikey kurmay ve işlevsel yapılar ile, yönetici merkezli işgören ve iş ilişkileri ve uygulamaları (Borgatti 1997:14) buna örnek oluşturmaktadır. Bu durum aynen dümeni kaptanın elinde olan ve gene en son kaptan tarafından terk edilen açık denizlerde seyahat eden bir gemiye benzetilebilir. Her türlü sorunun çözümü, kararlar, öngörüler, etkileşim düzeneği, işlevler kural ve prosedür-

ler, kaptan öncülüğünde ve gerek görüldüğü kadarla da mürettebatla sağlanmış olacak şekilde planlanmıştır.

Günümüzde basın örgütleri ve çalışanları, geçmişten farklı olarak çok dinamik, belirsiz, karmaşık bir dış çevre bileşenleri ile karşı karşıyadır. Örneğin dünya politikasındaki dengesizlik ve tek kutupluluk mücadeleleri, yaşanan ekonomik savaşlar, şoklar, teknolojik ve bilimsel rekabetler, sosyal ve kültürel kırılmalıklar, yeni değer ve konseptler, çok boyutlu uzmanlaşma, hedef kitledeki doyum arayışları, yenilik ve kalite beklentileri gibi. Bu koşullar altında basın örgütleri ve çalışanlarının durumu tıpkı, anafolar, keskin şelaleler ve sarp tepeliklerin yer aldığı bir nehir yatağında çılgınca akan nehir üzerinde rafting yapmaya benzetilebilir. İçinde rakip sporcuların yer aldığı kano, zaman zaman ters dönmekte, parçalanma tehlikesi atlatmaktadır. Buradan kurtulmanın tek yolu, kendi kurallarını, anında kendileri koyan, esnek (Robbins: 2002:545) ve katılımcı ilkeler bularak bu ortamla başedebilmekte görülmektedir. Açık bir anlatımla değişime ve çevreye uyum planlaması çok boyutlu, çok yönlü, ardışık olmayan, radikal özellikleri taşımaktadır. Örneğin planlama sürecinde; basın örgüt yapılarının, proje, proses ve ekip çalışmalarına olanak sağlayacak şekilde basıklaştırılıp esnekleştirilmesi; merkezîyetçilikten uzak, katılımcı, işbirlikçi ve kaliteyi temel alan davranış örüntülerinin geliştirilmesi (Wagner ve Hollenbeck 1992:109); dikey yatay ve çapraz iletişim kanallarının açık olması, saydam ve empatik düzlemde çalışması (Borgatti 1997:14); karar süreçlerinin katılımcı ve adhocratic (bilgisayarla bürokrasiyi azaltmak) işlevi; iç ve dış çevre gereksinim giderimi ve yenilik sağlayabilmek için ARGE oluşturulması; sürekli eğitimin (öğrenen örgütler) temel alınması vbg. ilkelerin dikkate alınması basın örgütlerinin çevreye uyumunu kolaylaştıracaktır. Kaldı ki görgül veriler bu durumu doğrular niteliktedir (Mintzberg 1989:84).

Planlı Değişime Kuramsal Yaklaşımlar

Planlı değişim üzerinde pek çok sosyal bilimci çalışmış, kuram, model ve teknikler geliştirerek uygulamıştır. Aşağıda bu konuda özet bilgi sunulmaktadır.

Perspektifler	Kuramcılar	Vurgu	Uygulama
Bireysel	Maslow-Herzberg	Bireysel gereksinme	Kariyerde ilerleme iş zenginleştirme
	Vroom-Lawler	Bireysel değerler beklentiler	Performans değerlendirme Ödüllendirme
Grupsal	Hackman-Oldham	İş doyumu	İş desenleme ve geliştirme
	Skinner	Performans	Yoğun ödül sistemi
	Lewin	Değerler, Normlar	Uyma, değişme
	Argyris	Bireylerarası güven ve değerler	Eğitim Uygulama
	Bion	Grup bilinçsizliği	Grup dinamiği
Sistem	Likert	Yönetim biçimi	Katılımcılık
	Lawrence-Lorsch	Örgütsel yapı	İç ve Dış Çevre
	Levinson	Psikoanalitik düzeyde örgütsel aile	Aile örüntüleri

Tablo 1: Değişim kuramları, vurgulamaları ve uygulamaları, (Burce 2002:53)den uyarlanmıştır.

Bununla birlikte özelliklerini ana hatları ile belirleyebileceğimiz planlı değişimle ilgili Lewin'in üç aşamalı modeli ve Lippitt, Watson ve Westley'in geliştirdiği, planlı değişim modelleri bugün hala örgütlerin yapı ve dinamiklerini değiştirmede, en etkili modeller olarak rağbet görmektedir (Burke 2002: 54-65).

Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Lewin örgütleri, işgörenlerin kişilik yapılarını yakından etkileyen, pek çok sosyal psikolojik güçlerin çatışma alanı olarak tanımlamaktadır. (Lawler 1992: 162-165) K. Lewin'in geliştirdiği model daha sonra Schein tarafından geliştirilmiştir (Lewin 1958, Schein:1992: 93).

Bu güçler "itici" ve "sınırlayıcı" güçler olarak iki grupta toplanırlar. İtici güçler; değişimi başlatan ve ödül sağlayan güçlerdir (amaçların gerçekleştirilmesi, etkinlik ve verimlilik yaratma, sorun çözme)yi kolaylaştırmaya yönelik

ödüllerdir). Bunun tersi olarak sınırlayıcı güçler ise, değişime engel olan yaptırıma yönelik güçlerdir. Bir örgütte itici ve sınırlayıcı güçlerin eşit olduğu noktada, denge ve statüko korunmakta, güçlerden birinde farklılaşma ise, pozitif ya da negatif yönde değişmeye neden olmaktadır.

Planlı değişimi gerçekleştirmek için, belirtilen denge noktasından ayrılmak (unfreezing), daha sonra eylem (movement) yapmak ve yeni değerleri (refreezing) pekiştirmek gerekmektedir. Yani burada üç aşamalı bir süreç söz konusudur.

Birinci aşamada, yani dengeden ayrılma aşamasında, örgüt görevlilerinde değişim gereksinimi yaratılmakla birlikte, onlara açık ve güvenli bir ortam sunmak gerekmektedir. İşgörenler ancak bu koşullar sağlanırsa ön yargılarından uzaklaşarak, değişime hazır hale gelebilmektedir. Bu nedenle Lewin bu evreye bir katarsis evresi olarak bakmaktadır. Bu ev-

rede sorunlar ortaya konulmakta, veriler toplanarak ve hareket planları yapılmaktadır. Oysa Schein (1992: 93-97) bu evrede tam tersine, örgüt üyelerinin değişime motive olmalarını, onlardaki kaygı ve doyumsuzluk düzeyinin (yani sınırlayıcı güçlerle işe başlamanın) artırılarak sağlanabileceğine işaret etmektedir.

İkinci aşama olan hareket evresinde ise, plan doğrultusunda geliştirilen değişim öğeleri, eski öğelerle yer değiştirilmek yolu ile yeni tutum ve davranışlar geliştirilmektedir. Schein bu evreyi ilk evrede işgörenlerin bütünleşen kaygılardan kurtulmak için sorunların çözüme kavuşturulduğu aşama olarak nitelendirmektedir.

Lewin'in planlı değişiminde son ya da üçüncü aşaması olarak gördüğü bu evrede ise, itici ve sınırlayıcı (ödül ve ceza) güçlerle ayarlama yapılarak yeni değişim öğelerinin pekiştirilmesi gerektiğine işaret edilmiştir. Schein ise bu aşamanın sağlıklı işleyebilmesi için, örgüt ikliminden ve işgörenlerin içinde bulunduğu ortamdan, özbenliklerinin zarar görmeyeceği konusunda psikolojik güvence sağlanmasını zorunlu görmektedir.

Lippitt, Watson ve Westley'in Modeli

Günümüzde birçok örgütte planlı değişim modeli olarak uygulanan modellerin başında Lippitt, Watson ve Westley'in ardışık planlı seçenek modeli gelmektedir.

Model beş aşamalıdır sırası ile; problemi saptayarak değişime olan gereksinimlerin değişim ajanlarıncı yaratılması, değişimi içeren paket program hakkında ilişkileri yapılandırmak ve işbirliğini geliştirmek, örgütte karşılaşılan problemi teşhis ederek hareket planları yapmak, alternatif değişim seçeneklerini geliştirmek, değişimi gerçekleştirmek, değişimi örgüt geneline yayarak sürekli hale getirmek ve işgörenlerin kendi sorunlarını kendilerinin çözebileceğinden emin olmalarını sağlamaktır (Lippitt ve ark. 1975: 29-54).

Daha sonra French ve Bell'in geliştirdiği benzer modelde Lippitt, Watson ve Westley'in geliştirdiği planlı değişim modelinin aynı aşamalarını temel almakla birlikte, buna ek olarak her aşamanın görgül verilerle de desteklenmesi

gerektiğini belirtmişlerdir. Yani model, kuramsal ve görgül olarak teşhis, analiz, geribildirim, hareket ve değiştirme aşamalarını içermektedir. Modelin belki de her evresinde işgören katılımı teşvik edilmekte, bu yolla değişime gösterilen dirençlerin başında kırılacağı ifade edilmektedir. (French ve Bell 1988: 61)

Yukarda sözü edilen değişime bağlı gelişim modellerin ortak noktasını; çevreye uyum sağlayabilmenin ön koşulunun, değişim olgusuna planlı ve proaktif yaklaşma, katılımı teşvik etme ve bireylerin sosyal psikolojik özelliklerini dikkate alma olduğu özellikle vurgulanmaktadır.

DEĞİŞİM VE DİRENÇ İLİŞKİSİ

Değişim kabullenmeye açık olduğu kadar da, bilinçli ya da bilinçaltı olarak karşı çıkılan, paradoksal bir olgudur. Luthans, bireylerin ve örgütlerin doğasının konservatif olduğunu savunmakta ve etrafımızı gözlemlememizi (eğitim, siyasal, yasal kurumlar; hocalar, parlamenterler, öğrenciler vb.) önermektedir. (Luthans 1992: 611-627)

Örgütlerin ve bireylerin değişime direnç göstermelerinin hiç şüphe yok ki farklı nedenleri vardır. Gene direnç gösterme her zaman negatif olarak da algılanmamalıdır. Örneğin direnç gösterme, değişimin neden olduğu kaotik ortamı istikrarlı kılma, öngörüyle kolaylaştırma ya da doğuracağı işlevsel çatışmanın nimetlerinden yararlanma bakımından katkı sağlasa da (Robins 2002: 545) diğer taraftan, uyum sağlamayı, kalite ve yeniliği gerçekleştirmeyi, ilerlemeyi engellemesi nedeniyle, çok daha fazla olumsuz etki yaratmaktadır.

Değişime gösterilen direnç, farklı yollar izleyebilir. Standart bir yolu yoktur. Ani ya da açık bir biçimde olabileceği gibi bazen de pasif ya da örtük olarak çok daha patolojik sonuçlar doğuracak bir yol izleyebilir. Şüphesiz ki ani ya da açık türde olan dirençle (yükselen sesler, grev tehdidi vb.) başetmek çok daha kolaydır. Ancak pasif ya da örtük olanla (örgüte bağlılığın kaybolması, motivasyon yitimi, işi engelleme vb.) başetmek oldukça zordur ve sonuçları bazen aylar bazen yıllar sonra hissedilebilir ki, örgüt saygınlığının kaybolmasına, ya da örgütün yok olmasına dahi neden olabilir.

Basın örgütleri ve örgütlerin dinamiğini oluşturan işgörenlerin, değişen konjonktürler karşısında bazen dramatik boyutlara varan karşı koyuşlarının yaşandığı durumlar, kamuoyunca bilinmekte ve gözlenmektedir. Bu durum örgütsel kaynaklı olabileceği kadar da işgörenin karakteristik özelliklerinden kaynaklanabilmekte ve çoğu zamanda birbirini beslemektedir.

Bireysel Direnç

Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin kaynağında çoğu zaman onun karakteristik özelliğini oluşturan algılamaları, tutumları, kişilik yapısı ya da gereksinimlerinin tehdit altında olması yatmaktadır. Örneğin, sosyo ekonomik statü bileşenlerinin değişime bağlı olarak belirsiz hal alması; ya da sosyo-siyasal, sosyo kültürel veya diğer sistemik değişime bağlı olarak yaşanan kaybolma, anlaşılama, farkedilememe kaygısının yükselmesi; seçici algı ve enfomasyona göre uzun dönemde bireyin oluşturduğu dünya görüşü ve felsefesinin, değişimin getirdiği yeni konsept, değerler ve uygulamalarla sarsıntıya uğraması sonucunda duyulan kaygı ve korkunun tırmanması; belki de en önemlisi olan, alışkanlıkları, yani bireyin kompleks olan çevresi ile başedebilmesini kolaylaştıran, kararlara ulaşmasını sağlayan, programlanmış davranışları olan alışkanlıkları ki, değişimin alışkanlıklara yönelen bir tehdit olarak algılanması, onun bireysel olarak direnç göstermesini tetikleyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Kağıtçıbaşı 2002: 77-99).

Örgütsel Direnç

Değişime gösterilen örgütsel direncin kaynağında da farklı varyasyonlu etkenler söz konusu olabilmektedir.

Örgüt mekanizmaları genelde yapısal eylemsizlik üzerine oturmaktadır. Yani, bütün eğitim programları, rol ve statü kalıpları, kural ve prosedürler, işe alım kuralları gibi, dinamiksel düzlemde ne yapılacağını belirleyen ilkeler, örgütün gereksindiği davranış örüntüleri olarak bilinmekte ve bunların tümü örgütü ve işgörenleri pasifize ederek, yapısal eylemsizliğe itmektedir. Başka bir anlatımla, bunlar örgütün denge durumunda kalmasını sağlayan statükocu etmenlerdir. Değişim ise bu dengeyi sarsan

bir durumdur. Değişim karşısında yapısal eylemsizlik içinde olan örgüt çalışanları, kontrbalans yaratarak yani direnç göstererek, dengede kalma mücadelesi vereceklerdir. Bunun yanında, örgütler birbirleri ile karşılıklı bağımlı alt sistem ve ilişkilerin yer aldığı bir bütünlüktür. Bunlardan herhangi bir alt sistemde meydana gelebilecek değişme, diğer alt sistemde direnç doğurabilecektir (Buchanan 1999: 609-630).

Çoğu zaman örgütün içinde yer alan gruplar ve grupları ayakta tutan grup normları, grup içindeki birey değişmek istese dahi, üyelere karşı çıkan bir baskı unsuru işlevini görecektir ve bireyi sınırlayabilecektir. Gene kaynak dağılımından etkilenen görevliler bir direnç odağıdır. Değişim hareketleri, özel uzmanlık alanları ve özel uzmanlar için de bir tehdit unsuru olarak algılanmaktadır. Örneğin, bilgisayarlar, dijital teknolojiler, basında birçok uzmanlık alanını ortadan kaldırmıştır. Bunun gibi yapılanmış güç ilişkileri değişim karşısında direnç göstermektedir. (Proje ekip yöneticileri, orta ve üst düzey yöneticiye; araştırmacı gazeteci alaylı köşe yazarı için bir tehdit unsurudur) (Robbins 2002: 547)

Gene değişim belki de en çok örgüt politikaları stratejileri, ideolojilerin salgınlanması ve de bunları sağlayan stratejistler üzerinde tehdit unsuru olarak algılanmaktadır. Özellikle yoğun direnç göstermeye neden olmaktadır. Yeni politikaların ve stratejilerin kabulü, yeni güç ilişkilerinin geliştirilmesine yol açacağı için, özellikle gücünü davranış becerilerine ya da dışarda güç odağına dayanarak kazanan ve kariyerde aynı örgüt içinde kalarak ilerleyen kişiler için, değişim, adeta statüko tehdidi oluşturmakta ve dirençler, emektar kişilerde, örgüte yeni giren işgörenlerden daha fazla gösterilmektedir.

Bu nedenle radikal değişimi temel alan ya da yeniden yapılanma üzerinde duran değişim ajanları, yeni politika ve stratejileri uygulayabilen yeni insan kaynakları ile, değişimi gerçekleştirmenin kolaylığını savunmaktadırlar.

Direnç Üstesinden Gelmek

Değişim sürecinde direncin üstesinden gelmek kısa dönemde zor görünse de orta ve uzun

dönemde bazı teknik ve taktikleri uygulamak yolu ile olanaklı görülmektedir (Buchanan 1999: 609).

Bir örgütün dirençle başedebilmesinin en temel yollarından birisi, üyelerine değişimin mantığının kavranmasında yardımcı olacak eğitim programları düzenlemek ve bu konuda destek sağlayıcı saydam bir iletişim ortamı yaratabilmektedir. Eğer işgörenler gereken tüm gerçekliğe ulaşabilir ve belirsizlikler anlaşılır kılırsa direnç alt edilebilir.

Bu konuda diğer güvenli bir yol da, değişimin karşısında olanları, değişimle ilgili karar sürecine dahil ederek katılım yaratmaktır. Ancak katılımın negatif yönü olan karar kalitesinin bozulmasına neden olan grup düşüncesi ve zaman kayıpları engellenmeli bu konuda davranışsal tekniklerden yararlanılmalıdır. Bizatihi değişim ajanları olarak kabul edilen uzman, danışman ve yöneticilerce, örgüt üyelerine değişimle ilgili verilecek her türlü destek ve kolaylık, onlardaki korku ve kaygıyı ortadan kaldıracak ve yeni yeteneklerin açığa çıkmasında ivme yaratacaktır.

Dirençin güç merkezleri tarafından gösterilmesinin mali portresi oldukça ağır olmaktadır. Onlara sağlanacak özel ödüller yolu ile, direnç kırılma dahi başka işgörenler tarafından bu durum santaja açık kapı bırakabilecektir. Zorda kalmadıkça başvurulmayan tekniklerden birisi de manipülasyondur. Bu yöntem oldukça örtük işlenmektedir. Değişime ilişkin, gerçeği çarpıtarak, cazip hale getirerek enformasyonu çevirerek ya da mitoslarla besleyerek direnci kırmak olasıdır. Ya da, direnç gösteren grup liderine anahtar rol vererek dirence engel olsanız da, ters tepmesi durumunda kredibilite düşüşüne neden olan yollardır.

Zaman zaman, direnci kırma taktiklerinden kuvvet ve tehdide de başvurulduğu izlenmektedir. Tenzilli rütbe, iyi sicil vermeme, yetersiz referans mektupları, direnç kırma yöntemlerinden olsa da etikten oldukça uzaktır (Ocasio 1994: 285-312).

BASIN ÖRGÜTLERİ VE GELİŞME

Gelişme kolay tanımlanamayan bir olgu olmakla birlikte çok genel olarak planlanmış

değişimlerin bir bileşeni olarak karşımıza çıkar. Basın organizasyonlarında gelişme, örgütsel etkinliği artırma ve insan kaynaklarını daha iyi koşullara ulaştırmanın yollarını arayan ve arayışını demokratik ve insancıl değerler üzerinde inşa eden planlanmış değişim hareketlerinden oluşan bütünsel bir süreçtir (Robbins 2002: 549).

Çağın gereksindiği hedeflere doğru ilerleyip gelişimi sağlayabilmek ancak basın örgütü içindeki yönetim felsefesinin, stratejilerinin, diğer işgörenlerin, teknolojik yapı ve kültürel iklimin, harmoni içinde planlı bir şekilde değiştirilmesi ve sinerjistik etkiye ulaşılması ile olanaklıdır. Bu nedenle davranışsal perspektiften yaklaşıldığında basın örgütlerinde gelişmenin çekirdek değerlerini, örgütsel büyüme, tüm işgörenler ve onların işbirliği, katılımcı süreç ve araştırma ruhu oluşturmalıdır (Luthans 1992: 620-23).

Değişim ve gelişim ajanlarının (yöneticiler, danışman ve uzmanlar) gerçekleştirme sürecinde, rekabetten çok işbirliği üzerinde önemle durmaları gerektiği ayrıca, güç, otorite, kontrol, çatışma, aşırı baskı ve zorlama eylemlerinden uzak kalmaları uzmanlarca savunulmaktadır (Robbins 2002: 549).

Gelişen örgütlerin sahip olduğu değerler sistemi incelendiğinde, bu örgütlerde şu ortak paydaya rastlanmaktadır (Burke 2002:517).

İnsan kaynaklarına saygı duymak öncelikli yönelimdir. İşgörelere saygın, sorumlu, güvenilir ve etik değerlerle ne kadar çok yaklaşırsa onları gelişimin lokomotifi kılmak da o ölçüde kolaylaşacaktır (Luthans 1992: 614).

Sağlıklı bir organizasyonda bireyler ve gruplararası etkileşim kalıpları, güveni besleyen, otantik açık ve destekçi bir iklim içinde gerçekleşmektedir. Otorite ve kontrol mekanizmaları elemine edilerek, işgörenler arasında eşitlikçi güç dağılımı sağlandığında bireyin örgütün amaçları ve işi ile bütünleşmesi ve doyuma ulaşması daha çok sağlanmaktadır.

Gelişen örgütlerde problemler sümen altına itilmemekte aksine problemlerle yüzleşilerek çözüm yoluna gidilmektedir. En önemlisi de sorun çözme ve karar verme sürecinde katılım

temel alınmakta ve desteklenmektedir. Katılımcı bireylerin karar sürecinin bir unsuru olarak değişime ve gelişime direnç göstermesi mümkün olmayacağı için, ilerleme, işbirlikçi atmosfer içinde ve istendik düzeylerde gerçekleşmektedir (Robbins 2002: 550). Günümüzde örgütsel gelişmeyi sağlayabilecek birçok destekleyici davranışsal teknikler mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir.

Duyarlık Eğitimi Grupları

Çoğu zaman, karşılaştırma grupları, eğitim grupları, duyarlık eğitim grupları olarak adlandırılan bu grupların özelliği, yapılandırılmamış gruplar içindeki bireyler arasında etkileşim yaratarak, kendi ve karşısındaki üyelerin farkına varmalarını sağlamak ve istendik davranış örüntüsü geliştirmelerine yardım etmektir (Kağıtçıbaşı 2002: 320-24).

Duyarlık eğitimine katılan grup üyeleri, bir rehber eşliğinde ya da kendilerine neyin nasıl yapılmasını öğretmeyen ancak, bireylerin kendilerini gözlemleyerek, kendi davranışlarının farkına varmasına katkı sağlayan bir danışman eşliğinde bir araya gelerek etkileşirler. Bu yolla kendi fikir, düşünce, tutum, değer, inanç ve tavırlarını ortaya koyarak, kendi davranışları ve başkalarının kendilerini nasıl doğru ya da yanlış algıladıklarının farkındalığına varmada duyarlılık edinirler. Süreç içinde bu grupların, bireyin empati geliştirme, dinleme, saydam ve açık davranma, farklılıklara tolerans gösterme, çatışma çözme, beceri ve yeteneklerini artırmada ve duyarlılık kazanmada katkı sağladığı bir gerçektir (Yalom 1995: 187).

Bir örgütte işgörenler, başarılı bir T-Grubu (training grup) yardımı yolu ile, diğerlerinin kendilerini yetersiz algılamalarına bağlı olan düşük farkındalık düzeylerini, değiştirebilecek, öz algılarını rasyonelleştirebilecek, grup bütünleşmesi ve işbirliğine daha yönelimli olacak ve bireysel çatışmalar ortadan kalkabilecektir. Bu yolla da bireyle-örgüt, örgütlerle diğer örgütler arasında entegrasyon (Arason 1994: 141-146) sağlanabilecektir (Özer 1997: 314-315).

Suryev Geribildirim

Bireyler arasındaki bir konu ya da sorunla ilgili algı farklılığını belirlemek ve bu farklılığı orta-

dan kaldırmamanın en iyi yollarından birisi de örgüt üyelerine, araştırmacılar tarafından soru sormak ve onlardan geri bildirim elde etmektir. Örneğin, karar verme pratikleri, etkin iletişim kurma, eşgüdüm sağlama, doyum, acil eylem planları gibi daha pek çok konularda örgüt ünitelerinden ya da örgüt genelinden toplanan veriler, sorunun çözümü ve çözüme ilişkin algı farklarının ortadan kaldırılması için bir sıçrama tahtası işlevini görür. Elde edilen veriler, gruplanarak ve tablolar haline getirilerek örgüt (Burke 2002: 35) üyelerine dağıtılır. Daha sonra örgüt üyelerinin katılımı ile birbirlerini suçlamadan ve incitmeden, veriler sonucunda bulunan ve onlara günlük çıkaran sorunlar ve onların olası etkilerinin neler olabileceği tartışılır. Algısal farklılıkların ortaya çıkmasını kolaylaştırması nedeni ile tartışma aşaması desteklenmelidir. Daha sonra üyeler birbirini dinliyor mu, yeni fikirler geliştiriliyor mu, karar süreci ile kişiler arası ilişkiler ve iş ilişkileri tartışma sonucunda ilerledi mi, bu sorulara yanıt bulunduğu sorun ve sorunla ilgili algısal farklılıklar ortadan kalkacağı için, doğal olarak gelişim süreci de sağlıklı işleyecektir.

Süreç Danışmanlığı

Yöneticilerin, kendi kurumlarında ve ünitelerinde, etkinlik ve performans sağlanmasında, ya da neyin ne kadar değiştirebileceğinin tanımını yapmada güçlük çektikleri, kendilerini yetersiz hissettikleri durumlarda, dışardan profesyonel danışmanı belirli bir süreç için atayarak, yardım alınması işlemine süreç danışmanlığı denilmektedir.

Süreç danışmanları; davranış bilimlerinde uzman olan ve bilimsel yöntemleri realize edebilen kişilerdir. Ayrıca yeni yöntem yaratma, yenileştirme, iletişim becerilerinde ve ikna etme ve karar vermede hızlı davranma becerilerine sahip olan kişilerdir. Bu nedenle örgüt içindeki işgörenlerin, kendileri, birbirleri ve gene onların çevre ile olan ilişkilerinde, neler olup bittiğinin farkındalığını işgörenlerin kendisine buldurma da katkı sağlayıcı bir işlevi üstlenirler (Yenersoy 1997: 105). Örneğin; iletişim kurma, formal ve informal gruplar içinde nasıl davranılacağı, bireysel ve grupsal normların nasıl geliştirileceği, liderlik, sorun çözme ve karar verme, gibi farklı konularda karşılaşılan problemleri teşhis edip çözme ve uygulamada,

katılımcı yöntemlerle böylesi bir sürecin nasıl işleyeceği ve analiz edilebileceği konularını, işgörenlerin kendilerine buldurma konusunda danışmanlık yaparlar. Danışmanlar yetiyi kazandırdıklarından emin olduktan sonra kurumu terk ederler.

Ekip Çalışması

Diğer bir değişim ve gelişim tekniği de ekip çalışmalarıdır. Günümüzde farklı işlevleri yerine getiren, problem çözme, öz yönetim sağlama, çapraz işlevleri gerçekleştirme ya da kalite çemberleri, gelişim çemberleri adları ile anılan, pek çok ekip çalışmalarından söz etmek mümkündür.

Ekip çalışmaları; aynı grup içindeki üyelerin ya da birbirlerine bağımlı olarak çalışmak zorunda olan farklı grup üyelerinin bir araya gelerek; etkin ve verimli (Özer 292-312) olmak, güven ve saygı inşaa etmek, eşgüdüm sağlayarak sinerji oluşturmak amacı biraraya geldikleri ortak çalışma gruplarıdır (Rasmussen 1982: 51).

Ekip çalışmaları hangi adla anılırsa anılsın hepsinin de ortak noktasını; süreç analizleri teşkil etmektedir. Yani etkileşimin geliştirilmesi ve işgörenlerin daha fazla sorumluluk yüklenmelerini ve verimlilikte ilerlemelerini sağlamaları temel alınmaktadır. Ayrıca ekip çalışmaları ile, hem iş görene hem de kuruma katkı sağlayacak vizyon oluşturma sürecinde, nasıl farklı fikirlere saygı duyulması ve daha sonra farkı düşüncelerin bütünleşmesine gidileceği pratikleri kazandırılmakta, bu bağlamda da işgörenler esnekleşerek değişimi ve gelişimi gerçekleştirmeye daha yönelimli olmaktadır. Sonuçta örgüt üyelerinin motivasyonları daha fazla yükselmekte, böylece kuruma katkı sağlayacak farklı uzmanlık alanları yaratılmakta, bireysel amaçların yerini kurumsal amaçlar almaktadır.

Gruplararası Etkileşim Pratikleri

Sosyal psikolojik araştırma sonuçları (Robbins 2002: 556) çoğunlukla grup üyelerinin, iç grup ve dış grup ayırımına yöneldiklerini ve birbirlerine farklı davrandıklarını gösteren araştırmalarla doludur. Açık bir anlatımla grup üyeleri kendi grup normlarına uymada ve birbirleri ile

dayanışma kurmada istekli olduğu halde, dış gruptan gelen sosyal etkiye ve onların normlarına güvenmemekte, bu yüzden de onlara direnme eğilimi göstermektedirler (Hofstede 1980: 91). Bu nedenledir ki gruplar arasında işlevsel olmayan çatışmalar çıkmakta, stereotipleştirme eğilimleri artmakta, grup ve kurumlardaki direnç nedeni ile değişimi ve gelişimi realize etmek zorlaşmaktadır.

Belirtilen nedenlerle bir örgütte çalışan, formal ve informal nitelikli gruplar arasında birbirlerine ilişkin, hatalı algıları değiştirmeye ve ilişkileri istenilen düzeye ulaştırmayı sağlayıcı yöntemlerden birisi de gruplararası etkileşim geliştirme pratiğidir.

Bu yöntemde; özellikle etkileşim problemi yaşayan gruplar aralarındaki sorunları çözmek için, karşılıklı olarak algı listesi hazırlarlar. Bu liste; kendilerinin, dış grubu nasıl algıladığına ilişkin betimsel ifade ve düşünceleri içerir, daha sonra her iki grupça hazırlanan algı listeleri birbirleri ile değiştirilerek, birbirlerinden haberdar olmaları sağlanır. Son aşamada ise, her iki grubun üyeleri bir araya gelerek, algı benzerlikleri ve farklılıkların kaynağının neler olduğunu analiz ederek tartışır. Sorunlar nereden ve neden kaynaklandı, hangi aşamada algı farklılığı yaratıldı, gözden kaçan nedenler hangileridir vb. sorgulamalar yapıldıktan sonra, algı farklılıklarını ortadan kaldırarak ilişkileri ve etkileşimi (Robbins 2002: 557) geliştirecek çözümler üzerinde odaklaşırlar ve uygulanır.

Yenilik Yaratma

Günümüzde, hedef kitlenin üretilen ürünler konusunda, bir yargı mercii olduğu ya da farklılığı ve kaliteyi talep ettiği rekabetçi bir ortamda, gerek hizmet, gerekse meta nitelikli ürünlerde yeniyi yaratmak olmazsa olmaz bir özellik haline gelmiştir.

Yenilik, özellikli bir değişim biçimidir. Üretimde, süreçte ve hizmet vermede ilerlemeyi ve farklı fikir ve düşüncelerin sunumunu (Warner 1993: 83-149) içerir.

Bu bağlamda bakıldığında her değişim bir yenilik olmamakla birlikte, her yeniliğin bir değişim anlamına geldiği rahatça ifade edilebilir. Her örgüt yeni teknoloji, yeni yapı, yeni yönet-

sel strateji ve planlamalarla ilerlemeyi hedef olarak aldığında çağın gereksinimlerini karşılaması ve gelişen hedef kitlesinde doyum sağlaması olanaklı hale gelmektedir.

Yeniliği benimseyen örgütlerde araştırmalar sonucunda (Sungur 1997: 88-135) şu ortak noktaların olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel yapıları organik düzenlidir. Yani basık, ademi merkezli, çapraz ilişkilere olanak sağlayacak biçimde geliştirilmiştir ve çevreye adaptasyon gücü fazladır. Yönetim kademesinde çalışanlar, daha çok süreç ve strateji geliştirme yönelimlidir. Örgüt içinde ekip çalışmalarına daha fazla ağırlık verilmekte bu yolla görevler, işbirliği ve eşgüdümle yürütülerek sinerjiye ulaşılmaktadır. Katılımcılığı destekleyen bu örgütlerde, doğal olarak sorumluluk paylaşımından dolayı değişime olan dirençte baştan yok edilmektedir. Araştırma teşvik edilmekte, işgörenlerin başarıları ödüllendirildiği kadarda, riske girme eğilimlerini ve yaratıcılıklarını artırmak için, başarısızlıkları cezalandırılmamakta aksine başarısızlıkları da ödüllendirilerek, kuruma güven duymaları ve kaygılarını yok etmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca fikir şampiyonluğu desteklenmekte ve işgörelere iş güvencesi sağlanmaktadır (Feldman 1990: 243).

Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler, değişim ve çevreye uyma kapasitesini geliştiren ve sürekli hale getirerek bunu kurumsallaştıran yapılardır.

Genelde, örgütler “tek öğrenme hattı” (single loop learning) yani edindikleri deneyimle, o anki politika ve stratejilerini uzlaştırma eğilimindedirler. Oysa öğrenen örgütlerin diğerlerinden farklılığı “çift öğrenme hattı”nı (double loop learning) uygulamalarından kaynaklanır. Yani herhangi bir hata gözleendiğinde, hatayı yaratan olay, politika, standartlar gibi araçlar, radikal olarak değiştirilerek yeni çözüm önerileri (Robbins 2002: 559) geliştirilmektedir. Bunlar genel sistemin bir parçası oldukları bilinci ile hareket etmekte, etkinlik sağlamak ve işlevlerinde başarılı olmak için sürekli dış çevre ile etkileşime girerek, kendilerini yeniden yapılandırmaktadırlar. Yeni katılımcı teknikleri benimseyen yatay iletişim kuran, kişisel ilgile-

rin yerine örgütün vizyonunu üzerinde uzlaşılan esnek yapılardır.

SONUÇ

Günümüz koşullarında diğer kurumlar gibi basın örgütleri ve çalışanları da değişimin kaçınılmazlığı ile karşı karşıyadır. Çevreye uyum sağlayabilmenin ve onu kontrol altına alabilmenin ön koşulu ise değişimi planlı ve sistematik olarak gerçekleştirerek, gelişim trendini yakalayabilmektir.

Gelişim, değişim öğelerin pozitif öğelerinin bir bileşenidir. Örgütsel etkinliği artırma insan kaynaklarını daha iyiye ulaştırmanın yollarını arayan planlanmış değişim hareketlerinden oluşan bütünsel bir süreçtir. Bu süreçle daha etkili ve işbirlikçi bir kültür yaratma ve karşılaşılan sorunların çözümünde ilerleme kaydetme ve yenileşmeyi sağlayarak hedefe ulaşmada, davranış bilimlerinin kuram yöntem ve tekniklerinden yararlanır ve bu süreç danışmanı ve işgören etkileşimi ve işbirliği ile gerçekleştirilen, farklı bir anlatımla işgörenlerden yöneticilerden, hedef kitleden toplanan verilere göre planlama yapılarak geliştirilerek yürütülen ve ilerleme sağlanan bir süreç olarak görülür.

Süreç içinde basın örgütlerinin yapı ve dinamikleri incelendiğinde gelişim trendinin 1980’li yıllara kadar düz gün doğrusal (first order change) bir planlaması eşliğinde gerçekleştirildiği izlenmektedir. Dikey, dikey kurmay ve işlevsel yapılar ve bu yapılarıdaki merkezi ve yarı merkezi uygulamalar bunun göstergesidir.

Oysa günümüzün belirsiz, karmaşık ve dinamik konjonktüründe, çok boyutlu, çok yönlü değişim planlamaları ile, gelişim trendini yakalayarak (second order change) çevreye uyum sağlamak zorunluluk haline gelmiştir ve bu planlamalarda dikkate alınabilecek özellikler şunlardır.

Gelişmenin her aşaması mutlaka planlanmalıdır ve gelişme, tüm basın örgütünü ve görevlilerini kapsayacak biçimde sistem bütününde ele alınmalıdır. İnsan ve insan ilişkileri odak noktası kabul edilerek, onun davranışlarını ve ilişkilerini geliştirecek teknikler yoluyla farkındalıklarına varmaları ve ardıl olarak da örgütle bütünleşmesi sağlanmalıdır. Örgütsel

Yapılar ve ilişkiler, problem çözümünde ve süreç etkinliklerinde ilerleme kaydedecek şekilde desenlenmeli ve işgörenlerin katılımı sağlanarak örgütün bir parçası olma ve bütünlük işbirlikçi örgüt kültürünün yaratılmasına fırsat verilmelidir. Ayrıca örgütsel ilerleme ve etkinliği artırma konusunda geliştirilen pek çok kuramsal verilerden yararlanılabileceği gibi, bu alanda geliştirilen birey, grup süreç ve ilişkilere katkı sağlayabilen teknikler de mevcuttur. Örneğin; survey geribildirimleri, kalite çemberleri, duyarlık eğitimleri, gruplararası etkileşim pratikleri gibi teknikler, yaşadığımız karmaşık ve belirsiz koşullarla baş etme ve ona uyum sağlama yeteneğini geliştirmekle birlikte, gelecekte karşılaşılabilecek koşullarla baş edebilmek için pırlıtlı bir şans kapısı olarak görülmektedir.

KAYNAKLAR

Atılğan S (1998) Basın İşletmeciliği, Der Yayınları, İstanbul.

Aranson E (1994) The Social Animal, Freeman and Com.

Borgatti S (1997) Organizational Goals, Structure and Design, University of Southern California.

Burke W (2002) Organizational Development, Addison Wesley Publishing, N.Y.

Buchanan D ve Badham R (1999) Politics and Organizational Change, Human Relations May.

Chalofky N (1999) Organizational Development Addison-Westley Publishing, USA.

Feldman R (1990) Understanding Creativity, Mc Graw Hill, N.Y.

French W ve Bell C (1998) Organizational Development Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Harvey D ve Brown D (1998) An Experimental Approach to Organization Development, Prentice Hall, USA.

Higgins J (1994) The Management Challenge, Mc Millian Com.

Hifstede C (1980) Cultures and Consequences, Beverly Hills, CA sage.

Lawler E (1992) The Ultimate Advantage, San Francisco Jossey Bass.

Lewin K (1958) Group Decision and Social Change Newcomb TM ve Hartley E. N.Y.

Lippitt R, Wation J ve Westley B (1975) Dynamics of Planned Change Harcourt, Brace.

Luthans F (1992) Organizational Behavior, Mc Graw Hill.

Mansfield R (1994) Formal and Informal Structure, John Wiley and Sons.

Mintzberg H (1989) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, N.Y., Prentice Hall.

Ocasio W (1994) CEO Succession in Organization, Administrative, Science Quarterly, June.

Özer K (1997) Gerçekçi Yönetişim, Varlık Yayınları, İstanbul.

Poole PP (1998) Words and Deeds of Organizational Change, Journal of Managerial Issues, 10-USA.

Rasmussen R (1982) Team Training, Group and Org. Studies, March.

Robbins S (2002) Organizational Behavior, Prentice Hall, N.J.

Rudy Nydegger P. (2001), The Science and Practice of Team Development, Academy of Management Journal, 44 (3), USA.

Schein E (1992) Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, Sanfrancisco.

Sungur N (1997) Yaratıcı Düşünce, Evrim Yayını, İstanbul.

Turrow B (1992) The Organizational Underpinnings of Contemporary Media Conglomerates, Com Research 19 (6).

Warner I (1993) Liderlik ve Yönetim, Rota Yayınları, İstanbul.

Wagner J ve Hollenbeck R (1992) Management of Organizational Behavior, Prentice Hall.

Wetzel K ve Buch K (2000) Using a Structural Model to Diagnose Organizations and Develop Congruent Interventions, Organization Journal, 18(9), USA.

Yenersoy G (1997) Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul.