

# DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN YENİ ROLÜ : ORGANİZASYONDA DEĞİŞİM SAĞLAMA 1

W. G. Bennis

MIT

Çeviren : Dr. V. AYDIN

Fonksiyonların farklılaştırılması demek olan tüm endüstriyel medeniyetin tabî bulunduğu gelişme ile ilgili davranış ilimlerinin bu anda bir takım mahiyet değişiklikleri geçirdiğine inanıyorum. Davranış bilimlerinin bu yeni fonksiyonu veya rolü daha henüz gelişme halindedir ve pek belirli değildir, ancak onun varlığı da görmemezlikten gelinemez. Bu husus bir çok şekilde kendini göstermektedir. Meselâ kliniksel sosyoloji (clinical - sociology), siyaset ilimleri (policy-sciences), tatbiki araştırma (action-research), sosyo - terapi, (socio - therapy) bilgi merkezleri (knowledge - centers) değişim - âmili (change agents), sosyal - katalizörler, sosyal mühendislik ve bunlar gibi vokabülerimize yeni girmiş kelime ve terimlere dikkat edelim. Yine, davranış bilimleri sahasında başlıca üç mesleki teşekkül olan Amerikan psikoloji, sosyoloji ve antropoloji cemiyetlerine bakalım. Bu teşekküller, uygulama ve kullanma meselelerine artan şekilde yıllık toplantılar ayırmaktadırlar 2. Ayrıca sosyal ilimlere başvurularak, plânlı sosyal değişim konusunda, meydana getirilen çeşitli etüd ve kitap sayısındaki artışa bakalım (1). Nihayet, normatif plânlama yeni sosyal bünye şekilleri gerçek durum ve ateşli utopyolar ve sosyal kıymet hükümleri ile ilgili daha radikal faraziyelere dair farkedilmesi çok daha zor fakat halâ yaygın trende göz atalım (2). Daha ileride teferruatlı bir şe-

---

1 Bu etüd, Nisan 1963 de North Carolina State College'de plânlı değişim konusunda tertip edilen bir seminer için hazırlanmıştır.

2 Tatbiki antropoloji cemiyetinin 1961 oturumları Plânlı sosyal değişim konusuna ve Amerikan sosyoloji cemiyetinin 1961 yılı müzakerelerinin tamamı da sosyal bilim mes'elelerinin tatbiki yönüne hasredilmiştir.

kilde ele alınacak olan bu ve diğer belirtiler, bize belli bir istikâmeti işaret etmektedir: **Davranış bilimlerinin meydana gelen faal rolü**: Lütfen dikkat edilsin ki ben, sosyal ilimlerden daha önce elde edilen faydaları inkâr ediyorum değilim. Fakat iddiam ve üzerinde ısrarla durduğum husus, bu yeni rol'ün, önceki bilgi kullanma modellerinden ayrı bir vasıfta oluşudur. O, insan davranışı ile ilgili, daha iyi ve daha belirli kanunlara dayanmaktadır. Kuvvetini, cemiyeti ıslah etmek gayretinden olduğu kadar, onun (cemiyetin) işleyişi ile ilgili sade tecessüsten almaktadır. O kaynağını, Freud veya Weber'in sıkıcı görüşlerinden ziyade Marx, Mannheim ve Myrdal'ın sosyolojik miraslarında bulmaktadır. Ve değişim konusunu hem etüd eden, hem de değişim vetiresini hızlandırmaya kendilerini hasreden birçok tatbikatçı sosyal bilimcilerin tecrübeleriyle gelişmektedir 3. Muhafazakâr değil, radikal bir ahlâka dayanmaktadır.

Yani sade bir şekilde ifade edilmek istenirse, bahis konusu **rolün**, sosyal değişim karşısındaki yeri, toplum kuruluşlarında, müdahale edilebilecek «hastalıkları» tesbit etmektir, yoksa hakkında belki pek az şeyin yapılabileceği «insan tabiatı» değildir (4). Kısaca, davranış bilimleri dünyayı sadece çeşitli şekillerde tefsirle yetinmemektedirler, bazıları onda değişiklik meydana getirmeyi de denemektedirler.

Bu kâğıtta (etüdde) ele alınan başlıca konulara devam etmeden önce, ağırlık verilen bu değişikliğin sebebleri üzerinde durmak faydalı olabilir. Burada en az üç sebebin bulunduğu inanıyorum. En belingeni, belkide, **Zeitgeist'de** yani, düşünceyi etkileyen kanaat ikliminde meydana gelen değişimdir. Yıkıntıyla şekillenen bir dünyada, bir çağda yaşıyoruz. Fizik ve tabii hadiselerle ait bilgimizin bu bilgileri kullananlardan daha kontrollü ve düzenli görüldüğü bir dünyada aynı zamanda mütemadi ve tahmini imkânsız değişmelerin, kıymet hükümlerini, eskilerini tamire ve yenilerini geliştirmeye vakit bırakamayacak bir hız ve tempoda yıkıldığı bir zamanda yaşıyoruz. Bilim adamları, daha kendi hayatlarında, şimdiye kadar görülmemiş şekilde değişim etkisi altında kalmaktadırlar. Modern toplumun başlıca özelliği, sosyal hayatımıza yapılan müdahalelerin mütemadiyen çoğalmasındır. Bu müdahalelerin çoğunluğu, sosyal ilimler tarafından ilham edilmekte ve geliştirilmektedir. Bu gidişe (trend'e), bilim çevrelerinin gittikçe artan moral sorumluluklarını

3 Bu, Lewin'in, bir sistemin işleyişini anlamamanın en iyi yolu, o sistemi değiştirmeyi denemektir diye ortaya attığı enteresan fikri hatırlatmaktadır.

da ilâve edebiliriz. David Riesman'ın yakın bir tarihte işaret ettiği gibi, «yakın bir geçmişte, bir sosyal bilim mensubu kendisine başarılı» dendiği zaman hakaret telâkki ederdi, bugün, ben, o sözü hemen, ve diğer birçok meslekdaşım yapıcı bir kompliman olarak kabul ederiz» (6). Burada atıfta bulunduğum **Zeitgeist'deki** değişim, daha önceleri sosyal politikaya bir dönüş olarak anlatılmak istenmiştir, yani meselenin ne olduğu, boş bir tecessüs yerine, neyin gerekli bulunduğu 4. Merton ve Lerner şöyle yazmaktadırlar: «Büyük bir iktisadî buhran süresince ve iki dünya harbi devamınca geleceğe ait korku yaratan bugünün maddeci toplumunda ihtilâf, bir taraftan bilgi artırmak, diğer yandan da, imkân nisbetinde onu tatbik edebilme fonksiyonlarından doğmaktadır (7). **Zeitgeist'le** ilgili ve burada bilhassa üzerinde durduğumuz husus, tatbiki sosyal problemler üzerinde çalışan ve özellikle teşkilât içi davranışlar (organizational behavior) üzerine eğilen sosyal bilim mensuplarının tutumundaki değişimdir. Bu yeni tutuma «iyimserlik» veya «ümit» veya hatta «gurur» diyebiliriz (8). Fakat, ben daha ziyade onu «fizik ötesi hassalarda» -metaphysical pathos- bir değişim olarak görmeği veya teorik yapıtlar tarafından ortaya konan veya o yapıtlarla birleştirilen ve ancak bahis konusu teorik düşünce tarzını geliştiren şahıs tarafından hayal meyal farkedilen fikirler şeklinde kabul etmeği tercih ederim. Gouldner, «Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy» adlı denemesinde bahsedilen terimin izahında açıklık sağlamıştır. İddiasına göre «weber görüşüne dayanarak, gurup organizasyonu teorisi kuran entellektüeller'e göre dünya, seçimli durumlardan boşalmış, onları istikametsiz ve ümitsiz bırakmıştır» (9).

«Değişim», hiç olmazsa, toplumca arzu edilen değişim konusundaki potansiyel'e bakış tarzımızda, son zamanlara kadar zannederim çoğumuz bu soğuk melankoliyi paylaştık. Siyaset gibi kötümserlik de acaip ve bağdaşmaz arkadaşlar yetiştirmektedir ve kendilerini her ne ayırıyorsa, psiko - analiz ve bürokrasi talebeleri kendi geçerli birimlerini (insanlar ve organizasyonlar) değiştirme etkenlerinin çoğuna karşı katır gibi inat görmektedirler. Bir keresinde Freud, nörotik bir ümitsizliği normal bedbahtlığa çevirebilse kendi-

4 *Zeitgeistle* ilgili olarak tatbiki bilimlerin daha az itibar gördüklerine dair genel bir temayül mevcuttur. Muhakkak olan birşey varsa, «saf» -pure- araştırma, kaba, tatbiki araştırmanın bir nev'i «saf olmayan» -empure- bir şey olduğunu hatıra getiriyor. Bugün hala saf araştırma kadar itibarda değilse de, tatbiki araştırma gittikçe önem kazanmaktadır.

sini tatmin olmuş, görebileceğini söylemiştir. Sosyal bilimciler ve aksiyoncular için bilfarz bürokratik mekanizmalara demokratik kıymet hükümlerinin ithali başarılammış bir vaad olarak kalmıştır.

Sözü edilen hususun ağırlık kazanmasında meydana gelen değişikliğin sosyal bilimciler tarafından daha büyük aksiyon sorumluluğu ile ilgili iki sebebine dikkati çekmiştim: **Zietgeist**'deki değişim ve fizik ötesi hassalar. Şimdi üçüncü belki de en önemli sebep üzerinde kısaca duralım. Eskiye nazaran daha çok şey biliyoruz. II. Dünya harbindenberi, tatbiki araştırma neticeleri önemsiz diye bertaraf edilemeyince ve harp - sonrası gelişmelerini takiben araştırma sahasındaki tatbikatın hızlandırılması teşvik edilince elimize geniş çapta araştırma neticeleri ve araştırma tatbikatı ile alâkalı çeşitli raporlar geçti.

Merton ve Lerner 1951 de bu konuda yazarken, mes'elenin kodifikasyondan ve tatbikatta elde edilen tecrübelerin sistemsizliğinden yakınarak «netice itibariyle, tatbiki sosyal bilimlerin halihazır durumlarını, veya daha önemlisi, onların arzettikleri potansiyeli hiç kimse bilmemektedir» demekte idiler (10). Bugün biz, tatbiki sosyal ilimlerin vaad ettikleri potansiyel ve araştırma neticelerini elde etme konusunda daha çok talihliyiz. Sebep de başvurabileceğimiz daha tam raporlara ve analizlere sahibiz. Gerçekten, bu etüdün, en büyük kısmında bahis konusu raporların analiz ve eleştirmesine yer verilmiştir. Burada ele alınan raporlar en dikkate değer gelişmelerin yer aldığı tatbiki sosyal araştırma sahası olan organizasyon içi davranışlarla ilgili olanlardır.

Etüdün bundan sonraki kısmı dört bölümde ele alınmıştır. İlk bölüm sosyal bilimlerin kullanılmasının tarihi seyri hakkında kısa bir not ihtiva etmektedir. İkinci bölümde, etüdümüzün esas kısmını teşkil eden davranışlara şekil veren bilgi kullanma konusuna değineceğim. Bu bölümde, münakaşayı, günlük konuşmada «ananevi» diye adlandırılan kavramlarla veya değişim modelleri ile sınırlandıracağım. Üçüncü bölüm çalışmanın başlıca kısmını ihtiva etmektedir. Zira burada, organizasyon içi davranışta değişim meydana getiren bazı usullerin tahlil ve münakaşasına yer verilmiştir. Son bölümde, söylenenlerin ışığı altında davranış bilimleri mensuplarının yeni aksiyon rollerinde bazı çıkış noktalarının formüle edilmesine çalışılmıştır.

1 — Sosyal bilimlerin vak'alara uygulanmasında tarihî seyir :

Medeniyetimiz, bilgi yönünden derin bir ikili anlayışı ortaya koyar. Cennet bahçesinde «insanın sukutu ve masuniyetin sonu» -fall of man and end of innocence», undanberi tarih, hakikatın ikiliğinden ötürü kararsızlık içinde kaldı ve kötülüğe müncer olan hakikatı araştırma ile geçti. Psikolojik bakımdan Freud, bir seferinde bilimin insan yaşayışına üç öldürücü yara verdiği dikkati çekti. Kopernik ihtilâli ile jeosantrik teorik yıkıldı, böylece insanın kâinatın merkezinde bulunduğu inancı ortadan kalktı. Darven ihtilâli ile irsiyet hakkındaki inanç büyük ve kutsi karar ve plândan ayrıldı. Ve psikoanalitik ihtilâl de insanın bazı şuuraltı saik ve ihtiraslarını ortaya koydu.

Genellikle sosyal veya psikolojik bilimlerin fizik veya tabii bilimlere kıyasla daha fazla mukavemet gösterdiklerini söylemek, muhtemelen doğru olur. Bu hususta Japonya önemli bir örnek olarak karşımızdadır. Orada batının teknolojik metotları ve ürünleri tehalükle kabul edildikleri halde, sosyal, ekonomik, ve siyasî tesirlerine kuşku ve inatla karşı konmuştur. Bu sonuncular **Kikenshio**, «tehlikeli düşünceler» olarak mütalâa edilmişlerdir. Yeni, esasla ilgili ve geçerli bilgi, alışkanlıklarımızı kıymet hükümlerimizi ve hatı hareketimizi tehdit edeceği için bu manâda gerçekten tehlikelidir. Atom fizikçisi James Franck bir sefer «yeni bir fikrin hakikaten önemli olduğunu söyleyebilmenin biricik yolu, o fikrin bana dehşet hissi vermesidir» demişti (11).

Amerika Birleşik Devletlerinde bu ikilik daha derine iner. Şiddetli bir bilim aleyhtarlığı ile, bugünkü «bilim nesli» Science race - ve iştiyak halinde öğrenimi artırma hususu bir arada yer almıştır. «The Significance of the Frontier» - sınırın anlamı - adlı meşhur denemesinde Frederick Jackson Turner son asır Amerikan elitinin en dikkat çekici özelliğini sınırdaki gösterdiğine dair müşahede de bulunmuştur. Zengin kaynaklarla birleşen bu pragmatik vasıf, amerikada tatbiki sosyal araştırmaya muhtemelen hiç bir memlekette görülemeyecek tarzda kuvvet kazandırmıştır.

Geçen son 500 seneye bakarsak, her asrın, yüksek eğitimde bir ana buluşla kendine has bir özelliğe kavuştuğunu görebiliriz. On altıncı asırda, «Colege de France'in» temsil ettiği humanistik çalışmaların bir bütün halinde belirmesine şahit oluyoruz. Tabii bilimler ve Baconizm Londra'da akademiler ve kraliyet cemiyeti tarafından geliştirildi. Onsekizinci asır, aydınlık çağıdır. Ondokuzuncu asır, Berlin Üniversitesinin misâl gösterilebileceği gibi, modern üniversitelerin gelişme çağıdır. Acaba, sosyal bilimler sahasında girişi-

len hızlı tatbiki çalışmalar ve kuruluşlar yirminci asrın en belirgin bir özelliğini gösterecek mi? Şüphesiz bu, ihtimal dahilindedir.

Lazarsfeld Amerikada organize sosyal araştırmalarda başlıca dört tarihi sayfaya işaret etmektedir: İlk safha birinci dünya harbi öncesidir. Bu sayfaya Rassel Sage ve Rockefeller vakfının kuvvetle desteklediği «araştırma faaliyetleri» denir ki şehir ve bölge problemleri araştırmalarına akademik iştirakın hızlandırılmasını sağlamıştır. İkincisi, 1930 larda başlayan gelişim olup bir takım problemlerin ele alınmasından çok, veri elde etmeğe müteveccihdir. Bu safhada radyo ve diğer kitle haberleşme vasıtalarının gelişmesi ile «kanaat araştırması» diye adlandırılabilir, müstehlik tutum ve davranışlarının tesbitinde örnekleme yoluna gidilmiştir. İkinci dünya harbi ve sonrasında, devlet dairelerinin gördüğü hizmetler üzerinde yapılan ampirik (tecrübî) araştırmaların hızlandırıldığına şahit oluyoruz. Bu akım, çoğunlukla, çeşitli disiplinler arasında kurulan kuvvetli işbirliği ile belli başlı üniversitelerin sosyal bilimler departmanları ve lâboratuvarlarının gelişmesine yön verdi. Nihayet 1955'lerde başlayan teşkilâtlanmış sosyal araştırmalar, kendilerinin başlıca kuruluş şekilleri olarak bir çok enstitü ve merkezlerin vücut bulmasını sağladılar. Bu işi de; milletlerarası münasebetler, az gelişmiş ülkelerin iktisadî durumları, işçi ve yönetim ilişkileri, organizasyon içi davranışlardan, haberleşme ve kitle haberleşmesine kadar geniş sahaları içine alan pratik mes'elelerde sosyal yönden gerçek bilgi sağlamayı başlıca amaç edinen üniversitelerin ilgili akademik bölümleri ile münasebet kurarak yürüttüler.

Bu tatbiki sosyal bilimlerden elde edilen malûmatın artan şekilde müessesesevi bir hüviyete kavuşturulmasının bir başka görünümü şu enteresan olaydır. A. B. D. kongresi 1946 yılında, Milli Bilim Kurumu tesis etmek için sosyal Bilimler Dairesine özel müracaat gerektiren kanun maddesinin iptali hakkında senatör Hart tarafından verilen tadil teklifinin lehine oy kullanmıştır.

Hemen hemen onbeş sene sonra, 7 Haziran 1961 de temsilciler Meclisi (bu gibi konularda ekseriya daha muhafazakâr bir organ) NSF. le birlikte yeni bir sosyal Bilimler Dairesi kurmak için takriben 7 milyon dolarlık bir tahsisatı kabul etti. **New Yorker** dergisinde, yazan Richard Rovere şu aşağıdaki müşahedede bulundu :

«Son senelerin en dikkate değer gelişimi hükümet politikasında, bilgi ve tavsiye almak için, müesseselerle (üniversiteler, ihtisas teşekkülleri) yapılan mukavelelerin artmasıdır. Federal hükümet,

adeta büro malzemesi, daktilografi makinası veya kafeteriyaya yiyecek malzemesi alınır gibi, fikir, tahlil ve ihtisasa dayanan bilgi satın almaktadır» (13).

Başka bir yerde, içki kaçakçılığı problemleri hakkında tatbik veri bulan bir tatbiki bilgi üzerinde ısrarla durdum. Bu noktaya IV. bölümde tekrar avdet edeceğiz. Bununla beraber şimdilik sadece büro malzemesi gibi bilgi satın almanın müşterek faydasına işaretle yetineceğim (14). Hakikaten, son zamanlarda bir tarihçi, Amerikan sosyal bilimcilerini (özellikle endüstri psikologlarını) iktidarın hizmetçileri -servants of power- olarak nitelendirmiştir. Hiç şüphesiz hatırdan çıkarılmamalıdır ki (15) ancak nisbeten yakın tarihlerden itibaren sosyal bilimci, istekli bir müşteri kütlesine sahip olmuştur. Bu itibarla münasebetlerin yeniliği, günlük endişelerinin azalacağını bekleyen müşteriler tarafından ütöpik ümitlere kapılma neticesi verebilir. Diğer yandan, sosyal bilimciler, ilmî metoda taassup derecesinde iman ederlerse, bilgilerine fazla güvenip, elde edilmeleri imkânsız bekleyişler (hedefler) tesbit edebilirler. Buradaki tehlike, iki tarafın da sahte bir hayalin tuzağına düşebilmesidir.

Buraya kadar verilen kısa tarihi izahat, tatbiki bir sosyal bilimin artan bazı zorlukları yanında hal ve gelecek konusunda bir çerçeveye göstermesidir. Şimdi, halen rağbette olan geleneksel «değişim programlarının bazılarını dönelim.

## II. BAZI AN'ANEVİ DEĞİŞİM USULLERİ 5

«An'anevi» terimi burada ne kesin bir anlam ifade etmektedir, ne de değişim modelleri hakkında açıkça tanımlanması yapılabilir niteliktedir. Bu deyimın seçilmesi, sosyal değişim konusunda meşgul olan düşünürlerin çoğunun düşüncelerine hakim olmuş görünmesindedir. Bundan başka, isbat edici bir yol bilmememe rağmen, bu fikirlerin kültürümüze akliselim - common sense - olarak nüfuz ettiğini zannediyorum. Maksadım burada bahis konusu düşüncelerin meşruluklarını veya tesirlilik derecelerini cerhetmek değil, fakat daha çok onların dayandıkları faraziyeleri açıklığa kavuştur-

5 «Değişim» ve «tesir» terimlerini birbirinin sinonimi olarak kullanacağız. Hatta bir ana faraziyeyi de daha açığa çıkarmak isterim. Tatbiki bilimin var oluş sebebi, değişim ve tesir sahasında gösterdiği potansiyel imkândır. Bu vasıf onu, başlıca temel araştırmalardan ayırmaktadır. (16).

maktır. Bu sayede, plânlı değişim için daha büyük bir imkân taşıyacağına inandığım bazı kıstaslar tesbit edilebileceğini umuyorum.

Makul ölçüler içerisinde, kullanılan usulleri tetkik edersek altı çeşit değişim programı tesbit etmek mümkündür. (a) Birincisi, ve muhtemelen en yaygın olanı şerh ve yayılma **-exposition and propagation-** olarak adlandırılabilir. Myrdal meseleyi, bu metot yönünden şu şekilde vazediyor :

«Tezim, kanunların bugünkü teknik hazırlanışlarına ve daha az olmak üzere intac edilen sosyal değişimlerin idaresine sosyal bilimcilerin, iştiraklerinin az olmasına rağmen, tesirlerinin pek büyük olduğudur ve **bu tesir başlıca bazı genel düşünce ve teorilerin şerh ve yayılmaları sebebiyledir**», (altı çizilmiş kısım ilâve edilmiştir) (17). Myrdal bu görüşün doğruluğunu belirtmek için Malthus; Ricardo, Marx, Keynes, Spencer, Darwin ve başkalarının kendi ve sonraki çağlardaki tesirlerini zikrederek devam ediyor.

Şerh ve yayılma hususunun bir başka tarzda izahını, bu yakınlarda san'at felsefesinde meydana gelen radikal değişmeler ve bu değişmelerin aksiyondaki şiddetli neticeleri hakkında yapılan bir münakaşada Kenneth Clark açıklamıştır :

«Status quo'yu muhafaza etmek isteyen idareciler bütün filozofların kafalarını kesmelidirler. Hilaire Belloc'un ifade ettiği «kabuğuna çekilmiş zayıf bir kürsü sahibi», gözlerini günlük haberlerden ayırmıyan meşgul bir fıkra yazarından daha tehlikelidir. **Resim san'atının mahiyeti hakkında düşüncelerimizde meydana gelen ihtilâl; Oxford ölçüleri ile kabuğuna çekilmiş ve zayıf kabul edilse dahi, bir öğretim üyesinin düşüncelerinden çıkmış görünür - Walter Pater**» (Çizgili kısım ilâve edilmiştir.- (18).

Bu stratejinin başka misalleri de vardır. Fakat zikredilen misaller onun ana hatlarını göstermeğe yeter. Bu kısaca, fikirlerin dünyayı değiştirdiği ve fikir sahibi insanların filozof oldukları esasına dayanır. Yani bilgi, kudrettir.

(b) Burada yukarki düşünce tarzına bağlı fakat, politika usullerinde oldukça farklı olan bir **seçkin hey'et** (Elite Corps) var. Başlıca sözcüsü C. P. Snow'dur. Tavsiyeleri iki farklı gurup altında toplanır. Konu ile ilgili en tanınmış eserinde (20) Devletin en önemli kararlarının ilmî malûmatla ayırlamayacak tarzda birleştğini önerir. Bundan başka, bilim mensuplarının tatbiki problem çözme ile şayanı takdir bir tarzda imtizaç eden bir zihniyet veya bir kültür



geliştirmiş olduklarını iddia eder. Bu bakımdan daha müessir ve akıllı bir aksiyon elde edebilmek için hükümetler ve diğer sosyal müesseseler görevlerinin esaslarını bilim adamları ile birlikte atmalıdırlar.

Bu çözümün, önceden tahmini mümkün bir gelecekte imkânsızlığını görerek Snow görüşü ile ilgili şu tavsiyede bulunuyor :

İlmi bilgi ile mücehhez siyaset plânlama heyeti kurmak..

Bir siyaset plâncısı bilim hakkında biraz fikir sahibi olmalıdır. İlmin geçerli olduğu, önem kazandığı sahalarda daha iyi siyaset plâncısı olunur. Ve bu gibi sahalarda bir hayli vardır (21).

Bu hal tarzlarının ifade ettiği manâ, siyaset plâncıları ile bilim adamları arasında münasebet eksikliği oldukça, bilimin müessir bir şekilde kullanılmasına imkân bulunamayacağıdır. Şerh ve yayılma ekolü de bu münasebet eksikliğini teslim etmekte, fakat «iki kültür» arasında geçerli bir haberleşmenin kurulabileceğine ve fikir akımının düzenlenebileceğine inanmaktadır. Snow'un argümanı ilmî düşüncenin nüfuz etme eksikliğine dayanmaktadır. Myrdal ve diğerleri gibi o da bilimin kudret olduğuna inanmakta fakat onun için mes'ele, bilgisi olan insanlara, kudrete, yani **seçkin hey'ete** sahip bulunmaktır.

(c) Snow'un tezinin bir başka şekli büyük çapta tatbiki psişiatride müşahede edilebilir. Bu da kudreti - iktidarı - elinde bulunduran adama tabi olmakla, seçkin hey'et fikrine benzemektedir; farkı, iktidarda bulunanlardan istediği bilgi çeşidine dayanmaktadır. O, bilimden ziyade şahsi görüş kabiliyetine ve psişiyatrik - mantığa ağırlık vermektedir. Ancak bu şekilde, derin bir eleştirmeye tabi tutulan yöneticiler yardımı ile müessir bir değişim elde edilebilir.

Bu usulün, belki de en yeni misâli Levinson ve arkadaşlarının, **Men, Management and Mental Health** adlı eseridir (22). Kitabın burada özetini vermek mümkün değildir. Fakat şu kadarını söyleyim ki; O, işin yarattığı ve akıl sağlığı üzerine tesir icra eden değişkenleri meydana çıkarmak gayesi ile Midwest'de büyük bir kamu işletmesini inceleyen, psişiyatr, psikolog ve sosyologlardan müteşekkil disiplinlerarası bir ekibin eserini temsil etmektedir. Beni burada ilgilendiren, onların büyüleyici bulduğum, bulguları ve kullandıkları metotlar değil, fakat aksiyon için öne sürdükleri tekniklerdir.

Eserlerinin son bölümünde, «Aksiyona doğru» -Toward Action- idareci için bazı teşhis kademeleri tavsiye etmektedirler.

«... Sorumlu bulunduğu işletme kısmında, durmadan psikolojik faktörleri incelemelidir, nirengi noktası olarak oynadıkları rolü anlamak ve tabi olma ihtiyaçlarının kabulü zaruretini kavramak için, her kademedede denetçilere ihtiyaç duyacaktır» (23).

«... Önceden mühimsenen göstergeleri daha hassaslaştırmak için anlayışını daha da keskinleştirmek ihtiyacını duyacak ve aynı zamanda «dört tehlike» vasfını taşımayan önemsiz ihtilâflara meydan verecek eğilimleri önleyecektir» (24).

Her iktilâflı durumunda, gerginliğin azaltılması ve bir mes'elenin çözümünde esas insanın kendisini bir veya daha fazla kilit noktasında bulunanlarla bir olarak görme imkânlarıdır (25).

Dört kategori altında toplanan daha başka tavsiyeler de vardır. İdareci, tedbir alan, teşhis koyan, çare bulan.. Bir ajandır. Levinson ve Snow, özel yetkileri haiz bir seçkinler hey'etine taraftar olmakla benzer bir fikri paylaşmaktadırlar. Fakat Levinson'a göre, ihtisas ilimden çok psikoanalizedir.

(d) Sosyal teori ve Sosyal Politika'nın bağıntısı ile ilgili başka bir görüşten, Myrdal yine sorumludur (26).

Daha geniş ve derin, şahıs ve ortaklık çevrelerini tesiri altına alan, artan hükümet müdahalesine bakarak o, sosyal bilimcilerin fonksiyon tavsiye etmede daha büyük sorumluluk almaları gerektiğini (nitekim almışlardır) düşünür. Onda aşağıda görüleceği gibi sadece bir bakımdan değil, birçok bakımlardan bu istişari (kurmay) organ fikri stratejisini görürüz, nitekim :

«... Fiili durumların tahlili, uzun ve kısa vadeli gelişmeler ve bu esaslar dahilinde, hükümetin, bir malî müessesenin veya bir ticaret işletmesinin hadiselerle cevap verecek halihazır rasyonel bir siyaset plânına kavuşturulması (27) buna misâldir.»

Myrdal'ın istişari fonksiyon üzerine verdiği bir misâl, II. Dünya Harbinden sonra «işgal otoritelerinin ele almak durumunda oldukları çeşitli pratik mes'eleler» de askeri idarecilere tavsiyede bulunan sosyal antropologların çalışmasıdır (28). Bu kavramın, Myrdal'ın önceden zikredilen fikri ile yakınlığı görülebilir, fakat müstakil bilimciye dayanmak yerine, tavsiyede bulunacağı organizasyon tarafından, bilimci, burada kurmay olarak istihdam edilmektedir.

(e) Bilimsel istişare (Scholarly Consultations); Zetterberg tarafından yeni intişar eden **Social Theory and Social Practice** kitabında, (29) bilimin, ona müracaat edeceklere faydalı olacağı usulleri tasvir etmek için kullanılmıştır. Bilimsel istişare, birçok unsur ihtiva eden muğlak bir hüviyettir: İlk tahkikat, verileri bilimsel bir şekilde anlama, bilimsel bir şekilde karşılaştırma, duruma uygun hal tarzları bulma, ve nihayet müşteriye (müracaat edene) bilimsel tavsiye, diğer metotlarla mukayese edilince bunun şimdiye kadar uygulananlardan ayrı bir usul olduğu görülür. Bir taraftan o, (Zetterberg) bilimi, müşterinin tek mes'elesine tatbik etme yerine, müşterinin problemini bilimsel terminoloji, ve prensiplere uyduruyor; diğer yandan da, müşterinin problemi hakkında nadiren araştırma teklif ediyor -basit veri toplama hariç- Zira o, sosyologlarca bilinen tekliflerin bir araya getirilmesinden kâfi gelecek hal tarzı elde edilebileceğine inanmaktadır.

«Müracaatçıya özel meselesi ile ilgili teorik çözüm yolları, kendi anlayabileceği dille izah edilir. Kısaca ne yapılması lâzım geldiği kendisine söylenir. Aynı zamanda, teklif edilen çözüm yollarını takibi halinde, dahi meydana gelebilecek güçlükler veya beklenmeyen neticeler hakkında da kendisine fikir verilir» (30).

Zetterberg, «faaliyetlerine halkın ilgisini artırmayı» arzulayan bir müze ile birlikte yaptığı çalışmayı, plânı hakkında misâl olarak vermektedir (31). İşaret edildiği üzere, müşterinin problemine başlayıp, mülâkat ve müşahedelerle müşterinin faaliyetlerine intibak ettikten sonra, sosyolojik prensiplerin ayrıntıları ve müşterek özellikleri üzerinde düşünen Zetterberg, Müzenin idareci ve kurmayına, bir takım «Eğer ... şu halde»'ler, «çözümler», tavsiye edecek duruma gelmişti. Aşağıdaki altı hal tarzı başlıca çözüm yollarını temsil eder mahiyettedir.

«(ç 1) Müze büyük bir şehre taşınırsa daha çok ziyaretçi çekecektir.»

«(ç 2) Müze ilânlarını duyuracağı insanların sayısını artırır, bu hal devamı çoğaltabilir.»

«(ç 3) Müze faaliyetlerini, daha çok insanın devam imkânı bulabileceği zamanlara göre plânlarsa, ziyaret artabilir.»

«(ç 4) Müzenin programları daha çok çeşitlendirilirse, devam artabilir.»

«(ç 5) Müze mahalli san'atkârlara fahri ünvanlar tevcihinde daha becerikli ve cümert davranırsa, halkın devamı artabilir.»

«(ç 6) Müze toplantılarına iştirak edenler üyelik işaretlerini, ekonomik ve politik sahadaki seçkin zümreyi daha az tebarüz ettirecek şekilde düzenlerlerse, devam artabilir.»

Zetterberg'e göre **bilimsel istişareler** «muhtemelen bir çok özel amaçlı (ad-hoc) araştırma projesinin yerini alacaktır» (32). Burada bizi ister ilgilendirsın ister ilgilendirmesin işaret etmek gerekir ki, bu strateji birçok bakımlardan yukarıda münakaşa edilen usullerden ayrılmaktadır. Bu model bir tatbikatçı ve bir sosyal bilimciyi içine almaktadır. Bu sonuncu, mes'eleyi, aşağı yukarı müşterinin ifade ettiği şekilde kabul etmekte ve sosyolojik kanunlar yardımı ile çözüm yolları çıkarmaya gayret göstermektedirler. Problemi aydınlatmaya ihtiyaç duyulanlar hariç, araştırma ya hiç yapılmamakta ya da pek az yer almaktadır. Sonunda bir doktorun hastasına tavsiye ettiği gibi, ilmî müşavir de müşterisine «ne yapması gerektiğini» söyler.

(g) Nihayet, **fikirlerin seçkinlere yayılması** (circulation of ideas to the elite) diye adlandırılan bir stratejiden bahsetmek gerekir. Tarihçilere göre, Amerikan ihtilâli, kısmen muhavere konseyi (camcil for Correspondance) tarafından hazır bir hale getirilmiştir. Adı geçen konsey türeyen asileri birbirine bağlayan şayanı takdir bir zincirleme mektuptur. Bunun modern bir misâli Başkan Kennedy'e yazılan bir mektup veya, David Riesman ve diğerleri tarafından hazırlanan Council for Correspondance'ın yeni versiyonu olabilir. Fikir basittir. «Bir şeyi seğıştirmek isterseniz; fikrinizi iktidarda bulunan insanlara veya iktidarda bulunan birisini etkileyebilecek kimselere intikal ettiriniz» James Roosewelt'in editörü olduğu **The Liberal Papers**'da yer alan incelemelerin ekserisi, fikirlerini anlayışlı bir kongre Hey'etine intikal ettirmeyi arzulamış olan bir münevverler gurubu tarafından ilham edilmiştir (33).

## TARTIŞMA

Yukarıda ileri sürülen altı stratejiden hiç birisinin tam manası ile yeri belirtilememiştir. Bu altı fikir değişiklik gösterir. Bunlar, gayelerde, değer hükümlerinde, tesir vasıtalarında birbirinden ayrılırlar. Birbirlerinden tamamen ayrı oldukları da söylenemez, bununla beraber her biri kendi usulünden doğan neticeler tevlit eder. Tek müşterek özellikleri, sosyal bakımlardan arzu edilen amaçlara

ulaşmak için ilmin tatbikata konmasıdır. Eğer şimdiki teamül bir kıstas olarak kabul edilebilirse, zikredilen usullerin herbiri başarılı veya ümitvar görülmektedir. Onlar sadece, tarihi raporlar veya pratik saha yönünden mütalâa edilemezler. Fakat onların herbirinin tartışılabilir bir temayül veya ağırlık ortaya koyduklarına inanıyorum. Bu münakaşa edilebilir özelliği de tam tesirlerini zayıflatmaktadır. Öne sürmek istediğim bilhassa dört nokta vardır :

(a) **Rasyonel görüş taraftarlığı : Program yok.** Bütün plânlarda az veya çok derece fark ile bilimin kudret veya tesir olduğu inancı öne sürülmektedir. Açıktır ki bunda bir hakikat payı vardır (34). Fakat bilimin yayılmasının kendi başına tesir husule getireceğine neden safça inanılsın? Özellikle bilim, çekici aidiyet guruplarına (reference group) bağlanan, kabul edilmiş kanaat ve tutumları derin şekilde etkilerse; (35) (X) Vak'alarını rasyonelliğin veya bilimin inançları değiştirmede haiz oldukları öneme olduğundan fazla ağırlık vermek istemiyorum. Bahis konusu temayül, muhakkak ki sosyal değişimin bir unsurudur, amma, ileri sürülen fikirlerin ekserisinde, rasyonelliğe hemen hemen tam bir itimat görülmektedir. **Winesburg, Ohio'da**, herhangi bir kimsenin söyleyebileceği gibi Sherwood Anderson'un söylediklerinden şu pasajı buraya aynen almak isterim :

«İhtiyar kişi, kitabına yüzlerce gerçeğin listesini çıkardı. Orada bekâret gerçekliği ihtiras gerçekliği yer almıştı. Zenginlik ve fakirlik gerçekliği vardı. Tasarruf ve müsriflik gerçeği, dikkatsizlik ve terketme gerçekleri; yüzlerce, yüzlerce gerçek ve hepsi güzeldi.»

Burada belirtilen nokta, Karl Marx'ın «Filozoflar dünyayı izahla uğraştılar. Maksat onu değiştirmektir.» hicvinin aynıdır. Elverişli analizlere ve tahminlere sahip görülmüyoruz, fakat, değişim programlarına değil 6. Bir konuda bilgi sahibi bulunmak bize zorunlu

X Etkilerse kelimesi, etkilemezse, olmalıdır zannındayız. Çevirici.

6 Meselâ C. Wright Mills'in *The Pover Elite'i* veya Riesman'ın *The Lonely Crowd'ı* yahut Arendt'in *The Human Condition'ı* veyahutta Whyte'in *The organization Man'i* gibi diğer, toplum üzerine yapılmış sosyal Bilim kritiklerini tetkik edersek, bulacağımız, toplum içinde insanın dikkat çekici ve ekseriya mükemmel tahlilleridir. Ve nadiren rastladığımız, aksiyon için gerekli adımlardır. Bunun bir istisnası Osgood'un *The Liberal Papers'da* «karşılıklı inisiyatif» hakkında yaptığı parlak analizdir. Burada bir tahlil ve teklifle birlikte, bir de program öne sürülmüştür, Fakat Osgood'un analizinde bile, programın nasıl başlatılabileceğine, yerleştirilmesine, organize edilmesine dair hiç bir

olarak akıllı bir şekilde aksiyon imkânı vermez. İşte rasyonel temayül budur.

(b) **Teknokratik görüş taraftarları : İşbirliği yok.** Rasyonel temayül'de olduğu gibi burada da dayanılan safça faraziye, bir program tavsiye edildiğinde, müşterinin onu hemen yerine getireceğidir. Zetterberg'in ilmî istişaresinde, zannederim bunu pek açık şekilde görüyoruz. Orada, müşterinin özel bir problemi incelemeğe tabi tutulmakta ve müşteriye ne yapması gerektiği söylenmektedir. Fakat bu «mühendislik» metodu, plânlı değişim konusunda, değişim için fikir verenle müşteri arasında bir nevi işbirliği olmadan nadiren işleyebilmektedir (36). İşbirliği gereğinin derecesi muhtemelen beklenen mukavemet derecesi ile orantılıdır. Bu konuda Elliot Jacques'dan aşağıdaki pasajları almakta fayda vardır :

«Ekseriya tatbikatta mes'ele, «uzman» la sorumlu idareci veya yönetici arasındaki münasebette inkitaa uğramaktadır. Biz bu münasebetin fiziki ilimler ve mühendislik sahalarında bile ne kadar zorluk arzettiğini biliyoruz. Çiftçilerin, meselâ, hükümetin ziraat uzmanlarının tahminen daha üstün metorlarına karşı ekseriya ne kadar çekimser kaldıkları malûmdur. Mahsul değil de, beşeri davranışların değiştirilmesi bilimsel gayretin hedefi olunca, tatminkâr işbirliği kurma probleminin ne büyük güçlükler doğuracağı açıktır» (37).

Zetterberg de, bizatihi bilimsel bulguların kâfi olmadığını farkındadır. O bu konuda şöyle yazmaktadır. «Oldukça harciâlem bir müşahededir ki bilimsel bulgular, kendiliklerinden herhangi bir karar politikasını etkileyemezler. Tatbiki bilimlerin politikaya şekil vermede yardımcı oldukları iddia edilen her durumda müessir olan husus daima, **ilmî bulgular artı başka birşey** olarak görülür. Sosyal bilimlerin kullanılması hakkında yapılan rastladığımız vak'a raporu çalışmalarından, zikredilen «başka bir şey»i meydana getiren unsurlarla ilgili geniş bir liste düzenleyebilmek mümkündü. İlmî neticelerden bir fayda umuluyorsa böyle bir listenin mevcut olması gerekir. Maalesef, tatbiki sosyal bilimler ve onların fiili kullanışları ile ilgili vak'a raporu tarihlerini havi neşriyat, literatür'de, boş yere aranmaktadır.

---

tavsiyede bulunulmamaktadır. Ve fevkalâde fikirlerinin tatbik yeri bulması bakımından müesseseyi destek ve kuvvet elde etmede hiçbir stratejiye rastlanılmamaktadır.

«Yapılabilecek genelleştirme şu halde deneme mahiyetinde olacaktır. Bununla beraber, kullanılan ve kullanılmayan araştırma veya istişare raporları hakkındaki, izahattan, bir özellik bilinmektedir. Bilimci ve yönetici arasında işbirliği mutatsa, tatbiki sosyal ilimlerin kullanılması pek muhtemelen münasip olur» (38).

Teknokratik usul hakkında Zettenberg'e isnat ettiğim istihza edilebilir durum, «X» faktörü diye kabul ettiği kollaborasyona sadece yukarıya alınan iki paragrafı hasretmesidir. Bu noktaya daha sonra avdet etmek, üzere. F. L. W. Richardson Jr. in **Foreward to Professional Responsibility for Social Change** (sosyal değişim için mesleki sorumluluğa doğru) eserinde ifade edilen bir düşünce ile son verelim.

«Mamafih, bir sonuç açıktır. Şöyle ki, bir aksiyon rolünde sosyal bilimcinin başarısı; tatbikatçı bir psikiyatrist gibi, ekseriya rasyonel melekelerden daha çok, şahıslararası münasebetlerde göstereceği maharete tabidir» (39).

(c) **Seçkinler Hey'eti taraftarları : Organizasyon stratejisi yok :** Snow'un öne sürdüğü fikir ve usullerle, Myrdal'ın kurmay Hey'et kavramı, bir seçkinler hey'eti temayülünü ortaya koymaktadır. Şöyle ki, iktidarı (idareyi) ellerinde bulunduranlar, doğru fikir sahibi olurlarsa, bu fikirlere uygun şekilde icraatta bulunacaklardır. Şüphesiz rasyonel strateji de olduğu kadar, bu görüşte de bir hakikat payı vardır. Fakat gözden kaçan bir çok önemli hadise ve faktörler vardır. Bilfraz seçkinler heyeti temayülü fazla üzerinde durmadan birleştirilmiş ve zoraki olarak koordine edilmiş görülen bir seçkinler iktidarı kavramı kabul etmektedir (40). O aynı zamanda hareketsiz bir orta kademe idareci fikrine ve parçalanmış bir toplum kitlesinin varlığına da yer vermektedir. Burada kabili münakaşa faraziyeler yer almaktadır.

İkinci olarak, ve daha mühimi tahlili bakımdan, organizasyonla ilgili kuvvet akımlarını ve, iktidarda cereyan eden normları, yani özel olarak, **rolü** kolayca gözden kaçırmaktadır. Pek dikkate değer ki, Unilever Ltd. in personel siyasetinde buna benzer bir seçkinler heyeti kavramına yer verilmiştir. Kabiliyetleri ilk seçmede, bir seçkin «zeki gençler» gurubunun meydana getirilmesi gayesi güdüdür. Fakat bürokratik, kaidelerin, bu kadroyu tefessüh ettirebileceği hususu dikkate alınarak Unilever, adigeçen kadro mensuplarının ilerlemelerini, bürokratik yapıya rağmen, hızlandırmaya gayret gösterir ve en yüksek kademelere çıkışlarını sağlar. Bu muhakeme

tarzına göre rol tefessüh ettirir. Mühim olan şu ki, kabiliyetli yöneticiler veya bilim adamları gibi insanları sevk ve idareye hakim kılmakla, daha müessir ve akıllı bir aksiyon elde edilebileceğine dair garanti yoktur. Clara Thamson'a (41) göre, Psiko - Analiz Enstitüleri, bilhassa «mes'ut ve iyi işleyen organizasyonlar» değildirler. Yüksek mahkeme üyelerinin, senetörlerin, müşavir ilim adamlarının ve diğer münevverlerin, seçim ve tayinlerinin ne kadar yeni olduğuna bakarak da, onların **görevlerini** ne derece iyi başardıklarını tahmin edemeyiz 7. Nihayet Myrdal'ın öne sürdüğü **kurmay fikrinin** geçerliği; organizasyon içi davranış talebeleri tarafından belirtilen, mutad ve mutad dışı kurmay - hat çıkmazının doğurduğu gerginlikle alâkalı bütün problemlerle sınırlıdır. Gerçekten kurmay hey'et her türlü muhtemel görevin zorluğuna katlanır görünmektedir. Kurmay personeli, Snow'un arzu ettiği kudrete sahip olmayı istemediği gibi, kudret düşkünü icra personeli ile de, işbirliği geliştirmeye ehil olduğunu göstermemektedir. Kısaca kurmay çözüm tarzında, kudretsiz teknokrasi vardır.

(d) **Nüfuz etme görüşü taraftarları : Manipülasyon eksik : Levinson** ve meslekdaşları, kliniksel psikologların ekserisince *ele alınan*, tabii bir temayülü ortaya koyarlar. Nüfuz etme daha müessir bir çalışmaya yol açar.

Bu saf rasyonel usulden daha mütekâmil bir stratejidir. Zira, nüfuz etme iyi bir tanımlamaya kavuşturulamamış olmasına rağmen, hem hissi ve hem de akli unsurların varlığına yer verir. Benim başlıca itirazım, nüfuz etme taraftarlarının değişim formüllerine değildir. Kaldı ki, Hobbs'ın son sıralarda yaptığı gibi, bu formüle ediş üzerinde de durulabilir (42). Nüfuz etme metodunda daha ciddi olan şey **stratejik değişkenlerin manipülasyonundaki eksiklik** (44). Levinson'un birçok sebepten ötürü tavsiye etmediğini sanığım psikoterapi'ye hiç yer vermeden, bir yönetici nasıl olur da, önleyici, çare bulucu ve teşhis edici bir unsur durumuna gelebilir? İnsan davranışının tevhit ettiği endişelerle bu kadar haşır neşir olması gereken ve bu endişelerle, stratejik mevkilere lâyık olanları getirme durumunda bulunan, sürtüşmeleri, kontrolsuzluğu, hasma-

(7) R. Jungk'un *Brighter Than A Thousand Suns* (Bin güneşten daha parlak) adlı eserinde (43) bu noktayı açıklar mahiyette malûmat var. Yani (oppenheimer gibi) bilimcilerin, organizasyon için emredici olan, personel moralini unutarak, meslekdaşlarının bekleyişlerine aykırı tarzda nasıl, aynı idareciler gibi hareket ettiklerine dair izahlar yer alır.



ne davranış ve diğer nazik psikolojik ihtiyaçları tesbit etme durumunda bulunan bir yönetici böyle bir unsur nasıl olur?

İyi bir tahlilden geçmiş idareciye büyük çapta tabi olan nüfuz etme stratejisi kabili münakaşa bir stratejidir. Çünkü bilhassa, olabildiği kadarı ile, tatbiki sosyal bilimler, eldeki değişkenleri kontrol eden siyaset plâncısına tabidir. Halbuki nüfuz etme, manipülasyonda bulunmak için gevşek ve pahalı bir dayanak olarak görünmektedir.

### PLÂNLİ DEĞİŞİM KISTASI

Yukarıdaki münakaşa, geleneksel sosyal değişim modellerinin eksikliklerini açığa çıkarmaktadır. Gelecek bölüme temel olmak üzere plânlı değişim için bir tanımlama teklif etme ve onu değerlemeye yarıyacak bazı kıstaslar vaz etmek faydalı olacaktır. Bu tanımlama, gelecek bazı temayülleri önlemeğe matuftur. Plânlı değişim, değişim - amili (ajanı) ile müracaatçı sistemlerini içine alan serbest ve işbirlikçi bir usuldür. Adı geçen sistemler bir meseleyi halletmek veya, daha genel ifade ile, gereken bilgiyi (45) kullanarak, müracaatçı sisteminin işleminde daha mütekâmil bir duruma ulaşmak için bir araya getirilecektir. Bu, yine de müphem ve genel bir tanımlamadır. Bu bakımdan onun iki yönünü daha açık hale getirmek gerekir. Önce, «serbest ve işbirlikçi bir usul» ne demektir?

Herhangi bir plânlı değişim olayının neticesi, bir dereceye kadar, müracaatçı ve değişim ajanı arasındaki münasebete tabidir. Münasebet iki tarafça ne derece iyi anlaşılmalıdır ve bu münasebetin, kontrolü, kaderi ne derecede doğru şekilde manalandırılmıştır, tetkik ve yeniden düzenlemeğe ne kadar müsaittir gibi hususlar işbirliği kurmada önemli unsurlardır. Bundan mâda, serbest ve işbirlikçi münasebet aşağıdaki unsurları da kapsamına alır: (a) Gayelerin birlikte tesbitini gerektiren müşterek bir gayret (b) «araştırıcı bir ruh», açıkça kabul edilmiş verilere istinad eden kararlara güven; (c) münasebetler yardımı ile gelişen bir işbirliği (d) İki tarafın da istişare sonucu, münasebete son verme serbestisini tanıyan; değişim ajanı ve müracaatçı arasında gönüllü bir işbirliği (e) Müracaatçı ve değişim ajanının birbirini eşit veya hemen hemen eşit şekilde etkileme imkânı veren bir yetki dağılımı.

Şimdi «gereken bilgi» ile ne kastedilmiştir? Bu noktada plânlı değişim usulünün başka birçok veçhesinde olduğu gibi, sadece tah-

mini cevaplar verilebilir. Bunu hatırd tutarak, «gerekli bilgi» için aşağıdaki kıstaslar tavsiye edilebilir.

Öyle bir tatbiki sosyal bilim ki (a) kendi özel müessese ortamında faaliyet gösteren insanların davranışını dikkate alsın. (b) Sosyal değişim düzeninde, iç içe ve birbirine tabi kademeleri (şahıs gurup, rol, ve geniş organizasyon) ihata edebilsin. (c) Siyaset plâncısının ve tatbikatçının anlayabileceği, manipüle edip değerlendirebileceği değişkenleri kapsasın. (d) Özel durumlarda, kıymet hükmü, ırk ve ahlâk itibarı ile özel mahallî şartlara en uygun değişkenler seçebilsin (e) Değişik bakımlardan «gerçek» olsun; başlangıç olarak gurup ve organizasyonları, şahıs gibi ampirik ve tahlilî incelemeğe elverişli kabul etsin. (f) İşbirlikçi usullerin, şahıslararası vechelerini olduğu kadar, değişimin «dış» sosyal usullerini de nazarı itibare alsın, ve (g) Öyle bir tatbiki sosyal ilim ki, ampirik testlere müsait, değişim dinamiğine müteveccih teklifleri havi bulunsun.

Plânlı değişim hakkında verilen yukarıdaki tanımlama ve kıstaslar, mevcut gerçekler değil, arzulanan bir amaç olarak manalandırılmalıdır. Zira, bu arzu listesini yerine getirecek hiçbir program bilmiyorum. Fakat, organizasyon değişikliği çevrelerinde yer alan bu gibi gelişmelerin işaretleri yok değildir. Şüphesiz benzer karakterde başka programlar da düzenlenmektedir. Fakat, ben doğrudan doğruya açıklık kazanır ümidiyle, organizasyon değişim programlarını seçtim. Şimdi bu konuyu ele alalım.

### III — ORGANİZASYON DEĞİŞİMİ SAĞLAMADA BİLİMİN KULLANILMASI

Burada organizasyon dinamiğinde faaliyet gösteren değişim amilleri üzerinde durmak, tam olmasa da oldukça keyfidir 8. Bunlar, geleneksel değişim modellerinden daha çok, yukarıda ana hatları verilen kıstaslarla bir bütün teşkil eder gözükmektedir. Fakat aynı derecede önemli olan, organizasyon içi davranışlarda, iş ve

(8) Birçok önemli sosyal değişim teorici ve tatbikatçıları çıkarmak mecburiyetinde kaldım. Onlar da zikredilmeğe ve üzerlerinde tam münakaşaya lâyıktırlar. Fakat zaman ve yer buna mani oldu. Loomis, Sower, Moe gibi köy sosyologlarına, Caplan, Lindermann, S. Levine, Cummings, L. Howe, D. Klein gibi guruba ve psikiatrik değişim ajanlarına ve Holmberg gibi «güdümlü» kültür - değişiminde açışan tatbiki antropologlara atıfta bulunuyorum.

münasebet usullerinde, bünyede (strüktüre) teknolojide ve idarede meydana gelen değişiklikler hakkındaki inanç, toplumumuzdaki en dikkate değer bazı değişimleri vaad etmektedir (46).

Bu sahadaki çalışmanın mahsulü olarak plânlı organizasyon değişiminde üç metot sunulacaktır. Birkaç değil, muhtemelen birçok müşterek hususiyet göstermelerine rağmen, bir hayli kıstas ve bilhassa seçtikleri değişim modeli kıstası ile birbirinden tefrik edilebilirler. Bir metot, Towistock Enstitüsü ve Sofer (47), Jacques (48) ve Menzies (49) nin çalışmaları ile geliştirilmiştir. Bu «Socioterapeutic» veya **denge** (equilibrium) metodu diye anılacaktır. İkinci ve üçüncü metotlar National Training Laboratories ve sosyal psikoloji prensip ve tekniklerini özellikle endüstri organizasyonlarına tatbik etmeğe çalışan tatbikatçı sosyal bilimcilere mal edilir. II. Teori, bilhassa Blake (50) ve Shepard (51) in fikirleri ile ortaya çıkan bir **organik değişim** teorisidir. III. Teori Argyris'in (52) fikirlerine istinad eder ve geliştirici metot diye adlandırılır 9.

## BENZERLİKLER

Bu üç metodun ayrılan kısımlarını göstermeden, benzerlikleri ile izahata başlamak daha faydalı olabilir. Bu metotları tesbit eden insanlar kültürümüzde **işin merkeziliğini** garanti olarak kabul ederler. İş, endüstri hariç, her türlü faaliyeti kapsayacak tarzda pek genel bir şekilde mütalâa edilir. Sofer'in çalışmasında göreceğimiz gibi, özellikle Tavistock gurubu hastahane ve üniversitelerden, endüstriye kadar olan sahaları içine alır. Ve Blake, Shepard ve Argyris'in raporları, fabrika ve endüstri yönetim kadroları üzerinde dururken, açıktır ki, çalışmalarını, adigeçen sektörle tahdit etmemişlerdir. Adigeçen yazarlar, organizasyon müessiriyeti üzerinde de tesbit veya ölçme bakımından durmuşlardır. Organizasyon müessiriyetini islâh etmek, arttırmak ve ona yardımcı olmak istemişlerdir. İş, patoloji veya kür gibi mütalâadan sakınmışlar, sıhhat, büyüme ve islâh gibi pozitif fonksiyonların belirtilmesine gayret etmişlerdir. Bu bakımdan, mutad psişiyatrik tatbikattan, ve genel olarak tababetten vasıf itibariyle ayrılmaktadırlar. Tavsiyeleri değişiklik göstermekle beraber organizasyon sıhhati hakkındaki

(9) Bu üç metotda belirtilen fikirler, münhasıran müelliflerden hiçbirisinin değildir. Müelliflerin de böyle bir iddiası yoktur. Metotları yanısıra, bahsettiğim isimler, o sahasların çalışma neticelerini neşretmiş olmalarındandır.

teşhisleri aynıdır. Bu teşhisler **şahıslararası veya gurup münasebetleri** mihveri üzerinde ve bunların **teknolojide** meydana getirdikleri değişiklikler, **organizasyon yapısı** ve görev'lerde tevhit ettikleri neticeler hakkında toplanmaktadır. Onlar, bu üç son faktörün farkındadırlar ve zaman zaman onlar üzerine eğilirler, ancak onların başlıca ilgilerinin insanlar ile onları birleştiren, ayıran usuller olduğunda pek şüphe yoktur (53). 10.

Değişim ajanları, birer değişim - amili olarak çok değişik rol oynamaktadırlar. Araştırmacı, eğitici, müşavir, öğretici, müsteşar; ve rollerini devamlı değişmelerinde, kendilerini serbest ve emin görmektedirler. Gerçekten, onların bu emniyet hissi, davranış bilimcisinin faal rol kazanmasındaki gelişmesinde aynı zamanda bir yerden başka bir sahaya atlamadaki muazzam marazî hallerinde yani araştırmacıliktan, müşavirliğe veya eğiticiliğe geçişlerinde kendisini göstermektedir. Müdahalelerini ve müdahalelerinin tesirlerini tasvir ederek istifadeli teferruatlara kadar inmektedirler.

Müdahaleleri, az veya çok derecede bir takım aletlerle yapılır, yani sistemli şekilde bazı ameliyelerde bulunurlar ve **normatif gayelerin** tahakkuku için birçok aletler kullanırlar. Değişik açıklık ve özellikle beyanlarda bulunmuşlardır. Fakat «sosyal mimarî» ve yönetimle ilgili kıymet hükümlerinde, gayeleri yanılması imkânsız açıklıkta bir görüşü havidir 11. Onların Lewin'in fikirlerinden müteessir olduklarından da şüphe edilemez. Guruplar ve organizasyonlar **gerçek** olarak kabul edilmişlerdir; yani varlıkları inkâr edilemez, analitik ve ampirik birimlerdir. Böylece; değerler, normlar, gayeler şahıslararası münasebetler, bünye - yapısı - (structure), idame (maintenance), gurup halinde problem çözme, çalışma atmosferi vs. gibi terimlerle yüz yüze geleceğiz. **Gurup birim olarak şahıslardan** daha çok, onlar için üzerinde çalışmaya elverişlidir.

Benzerlikler hakkında son bir yorum şudur : Çalışmaları davranış bilimlerinden ve özellikle Lewin ve Freud'den, ilham alarak gelişmekle beraber, arada bir, tarafsız nazariyeciler olarak da yaz-

(10) Bunu, Chapple ve Sayles tarafından öne sürülen «mühendislik» tipi bir başka metotla karşılaştırırsak görürüz ki orada; görev yapı ve teknoloji müstakil değişkenler olarak ele alınmışlardır (54).

(11) Bu çalışmada, Sofer tarafından temsil edilen Tawistock gurubu; D. Mc Gregor'un (55) ve Likert (56) in fikirlerine istinat eden organizasyon şekillerine tercih gösteren Blake, Shepard ve Argyris tarafından temsil edilen National Training Laboratories'ın metotlarından daha az normatif görülmektedir.

maktadırlar. Davranış bilimleri, onların teşhis aletlerinin çoğunu temin etmiştir, fakat değişim husule getirmede, elverişli görülmemişlerdir. Blake bu hususu kuvvetle belirtmiştir.

Teşkilatlanmış beşeri faaliyet durumlarında değişim meydana getirme bakımından davranış bilimleri kâfi derecede sistemli bir tesirlilik karakteri gösterememişlerdir (57).

Her halde çalışmaları başlıca istikametini, onların organizasyon değişimi konusunda elde ettikleri, kendi tecrübelerinden almaktadır.

### ÜÇ METOT

Tablo I, plânlı organizasyon değişiminde, bahiskonusu üç metodun özetini vermektedir. Aşağıdaki münakaşa diagramın sırasını tamamen takip etmemekle beraber, «değişim husule getirmenin -seçime tabi tutulmuş bütün- veçheleri'ne temas edecektir. Çeşitli kategorilerin ayrımı Tablo I de görülmektedir.

Diğer taraftan ilgili tartışma, umarız ki, onların kullanışlarına ışık tutacaktır.

(a) **Denge modeli** : Cyril Sofer'in yeni kitabı **The Organization from Within** (58) (Organizasyonun içten görünüşü) bir hastahane araştırma gurubu, bir aile işletmesi ve bir üniversite bölümü (fakültesi) olmak üzere üç teşkilâta tatbik edilen bu modelin bize, yerinde bir tasvirini vermektedir. Kitap, değişim programlarını tasvir eden üç vak'a çalışması, sosyal istişare konusunda üç teorik bölüm, plânlı değişimle ilgili tedavi edici (therepeutic) ve araştırma unsurları ile organizasyon değişim usullerinden meydana gelmektedir. Sofer'in çalışmasına denge metodu adı vermenin sebebi, onun organizasyonunun «ilk görevi» için mevcut enerjiye tesir eden bir zıt kuvvetler sistemi farzetmiş olmasındandır. Bu değişim modeli, tansiyon derecesi arttıkça, iş için hazır enerjinin azalacağı hususunu postula olarak kabul eder. Bu, esas itibariyle Lewin'in «yarı-durgun denge» kavramının ifadesidir. Ve değişim ajanının başlıca amacı denge durumunu, prodüktif gayeler için en çok enerji yaratacak şekle getirmektir.

Tablo I'i takiben, şu halde başlıca **değişim mekanizması**, tansiyonu, özellikle, prodüksiyon seviyesini düşüren, yani; endişe, hasmane davranışlar, rol ihtilâfları, izzeti nefis kırıcı davranışlar, haberleşme inkitaları vs. gibi faktörleri azaltmaya müteveccihdir. Me-

selâ Davidson kumpanyasında, Sofer, sevk ve idare gurubunun bütün kaynaklarının gereği gibi kullanılmadığına kanidir. Sebep de yüksek yönetim heyetindeki münesebetlerde aranmıştır.

«Gurupların heyetteki bazı meslekdaşlar hakkında bekleyişleri, onların gayretlerini azaltıcı yönde işlemiştir. Bekleyişler, bir takım kehanetlerin tahakkuku şeklini almıştı» (59).

Eğer tansiyon azaltma değişimin başlıca mekanizması ise, değişimin hedefi sosyal yapı olacaktır. Zira gerginlik kendisini sosyal yapıda aksettirir. Bu, şu şekilde formüle edilebilir : Sosyal yapı, organizasyona tesir eden kuvvetler sisteminde akseden endişelerin yarattığı müdafaa mekanizması ile esnekliğini kaybeder (60, 61) Kapalı veya açık olma hususu ötesinde sosyal yapının devamlılığı şeklinde görülen organizasyondaki sertlik (rigidity) müştereken paylaşılan endişelerin fonksiyonudur. Menzies bunu şöyle belirtiyor :

«Sosyal değişime karşı gösterilen mukavemet mevcut müesseselere gayri şuuri şekilde bağlanan insan guruplarının mukavemeti olarak alınırsa daha iyi anlaşılır. Zira, değişim, derin ve köklü endişelere karşı meydana gelmiş olan mevcut sosyal müdafaa mekanizmasını tehdit eder» (61-A). Jacques'a göre de, «müessir sosyal değişim, muhtemelen fantezi kabilinden sosyal münasebetler tesbit eden sosyal müdafaalara müstenit mutat endişe ve gayri şuuri bağlanmaların bir tahlilini gerektirir» (62). Böylece Sofer, bu değişim modelini Jacques veya Menzies kadar açıklıkla ifade etmemektedir. Fakat şurası açıktır ki, onun da görüşleri bu istikamettedir.

Aynı şekilde yine açıktır ki, organizasyon hakkında Sofer'in normatif hedefleri nisbeten serbest muhalefete dayanan sosyal yapılarıdır. Onun, yönetici hakkındaki görüşü, kendisine ve kendisinin içinde bulunduğu sistemde, «realiteyi» gören, tahlil eden bir ajan olduğu merkezindedir.

Bu son iki husus, diğer metotlardan farklılık gösterdikleri için, üzerlerinde daha çok durulmalıdır. Sofer şöyle yazmaktadır:

«Araştırmacı, ne cemiyeti suçlamak için onları vasıta olarak kullanarak, ne de onların çalışmalarına dair ahlâki bir tarafsızlık durumunu alarak kendisini müracaatçılardan ayrı farzedemez. Araştırmacı şu hususu kabul edecektir ki, müşterilerinin (yönetim organının) sevk ve idare ettikleri müesseseler, araştırmacının çalışması sırasında, bahis konusu olmayan bir sosyal meşru'iyet taşırlar.

«Bir sosyal müşavir olarak göreve başlarken idarecilere, faaliyetlerinde müsbet tarafları muhafaza etmeleri ve menfi yönlerin tasfiyesi konusunda yardım etmede **bende karşımdakilerin aynı moral düzenine girdim**» (63) (belirtilenler ilâve edildi).

Sofer'in normatif metodu, psikoanaliz metoduna yakın olarak oldukça muhafazakârdır 12. Sevk ve idare tarafından ilk kabul edilenler hariç, kıymet sistemlerine yer veren I ve II mototlardan taban tabana ayırır, Sofer'in görüşü,

Denge modelinde değişim ajanı, yapabildiği kadar elâstikiyetle, yaygın bir aletler manzuması kullanılır, araştırma ve mülâkat usullerini de havi veri toplama plânları uygular ve neticeleri kaynaklarına bildirecek bir mekanizma kurmaya ve böylece daha çok veri elde etmeğe gayret gösterir.

Önce, kendisini bir bağlantı noktası yerine koyarak, daha müessir ve elverişli bir haberleşme sistemi kurmaya çalışır. Yani, fiili tansiyon artırıcı durumları en yaratıcı şekilde kullanarak, arızî karşılaşmalara büyük önem verir. Aynı bir var oluşçu (existential) psikiyatrist gibi, münasebet halinde bulunduğu kimselerle her an cereyan eden davranışlardan istifade eder. Ve nihayet sosyal doku ve müdafaa yollarından elde edilen verileri daha açık kılmak ve böylece daha iyi kontrol edilebilir ve değişime elverişli hale sokulabilir yapmak maksadı ile, vardığı neticeler üzerinde yeniden düşünür. Bütün bu aletler manzumesi realist bir sosyal sistem geliştirme hedefini güder.

Kullanılacak aletlerin tertibi yanında, değişim ajanı'nın takip edeceği strateji de dikkate alınacak bir husustur. Gerçekleri açığa çıkarmak için değişim ajanı elinden gelen her türlü imkândan istifade yolları arar. Kendiliklerinden ortaya çıkan durumları dikkate alıp karşılaştırmalar yapar ve bunlarla ilgili tansiyon ve mukavemetler üzerinde çalışır. Önemli şekilde, genel tasvip gören hususları ve bilhassa, görev tevziine müteveccih bekleyişlerle ilgili muvafakatlara takip eder. Fakat herşeyden önce bizzat kendisini bir **role**

12 Şurası dikkat çekici bir noktadır ki, denge modeline; organik ve geliştirme metotlarından daha muhafazakâr olarak atıfta bulunurken, sosyal dokulardaki değişimlerin fiili görünüşü bu son iki metotdan daha radikal şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu bariz çelişme, adı geçen metotların unsurları bu çalışmanın ileride devam edecek kısımlarında ele alınırken açıklığa kavuşacaktır. Fakat göreceğimiz gibi, bu metotların mebdede olarak aldıkları bürokratik yapıda kayda değer bir değişmeden bahsetmemeleri bir önem arz etmemektedir.

**model** (görev modeli), olarak kullanır. Daha önemlisi gerçekten değerli ihtisas ve usulle ilgili yardımlardan çok, «ben ve meslektaşlarımdan mes'eleleri tesbit ve onlara bakış **tarzımızdır**». ..(64) Bu görev (rol) modeli, yönetim organınca benimsendiği ölçüde *değişim meydana gelir*.

Ağırlık görev modeli stratejisi üzerinde toplanmıştır, zira, denge metodunda değişim ajanının rolünü kesin şekilde belirten husus budur. Başlıca vasıta, değişim ajanının kendisi, onun mahareti, nüfuz etme kabiliyeti, ve ihtirasıdır. Psikoterapi veya bir akıl hastahanesinde bir nevi kliniksel tecrübe, değişim ajanı için zaruri hazırlıktır diye tavsiyede bulunurken Sofer, bu hazırlık safhasına işaret eder. Bu görev modeline verilen ağırlık dolayısıyla; değişim, usulleri ve değişim ajanının müdahaleleri, diğer iki metotdaki durumlardan daha az sistematik ve dağınıktır. Sofer'e göre :

«Sosyal bilim disiplinleri, bir dereceye kadar şahısta bir araya gelmelidir. Araştırmacı görev arasında, esas itibariyle, Rirckman'ın sözleri ile en yaratıcı çalışması anında, bu disiplinler onun şuur ve düşüncelerine nüfuz etmiş olmalı ki o, bir usulün yönünü, organizasyonda hareket serbestisi derecesini veya yardımına ihtiyaç duyan insanları hissedebilsin.

Müracaatçılarla yüzyüze geldiği zaman şu şekilde düşünmek üzücü bir durum yaratır. **Burada tatbiki mümkün hangi sosyoloji veya psikoloji prensibi vardır ve gereklidir?»** (altları çizilmişler ilâvedir).

(b) **Organik Model** : «Teori ve sezgiye (intuition) dayanan pratiğin bu gibi karşılaştırmaların nisbeten sık ve çok faydalı olduğu hususunda farklılık gösterdiklerine dair kâfi derecede belirti vardır» diye yazmaktadır, Blake. Bu Shepard'ın de benimsediği organik modelin bir unsurudur. Son iki iktibasın yan yana getirilmesi bu iki değişim modeli arasındaki başlıca işleyiş ve strateji farklarını gösterir. Fakat, önce ele almamızda fayda bulunan başlıca farklar da vardır.

«Changing Behavior through Cognitive Change» başlıklı makalelerinde (66). Shepard ve Blake kendi organik modellerinin bize bir taslağını vermektedirler. Başlangıç olarak bu, organizasyonların birer mekanizma olduğu fikrine karşı kuvvetli bir reaksiyondur. İddialarına göre bu yanlış anlamalara yol açmıştır. «Statik denge», değişikliğe karşı mukavemet ve organizasyon pramidi ve daha fenası, esassız sosyal mühendislik ve değişim kavramları gibi.



Organizasyon plânlı değişim Őeması

Tablo I.

Değişim meydana getirmenin belirli vecdeleri	A	B	C	D	E	F	G	A. Değişim Mekanizması
I. Denge Modeli Sofer, Jacques, ve Menzies, ve taraftarları	Endişeleri azaltmak suretiyle gerginlikleri hafifletmek	Müdafaada mevkünde olan sosyal yapı	Serbest muhalefetin cari olduğu (realist) Sosyal yapı	Gerçek durumun tedkiki	Müşavirlik Araştırmacılık Eğiticilik Müsteşarlık	Veri toplama ve değerlendirme, grup tartışması, «rastgele karşılaşmalar»dan istifade, Yeniden düşünme ve değerlendirme	Rol modeli Özdeşme -identification-	B. Değişim Hedefi: A'daki usullerle elde edilecek netice.
II. Organik Model Blake, Shepard ve taraftarları	Selahiyetin (kudretin) yeniden tevzii ihtilâfların halli	Problem çözme faaliyetleri	Takım yönetimi	Adaptasyon ve İşbirliği	Eğiticilik Öğretmenlik Müşavirlik Araştırmacılık	Problem çözme egzersizleri Eğitim grupları -T. Groups. teorisi (Yönetim örgütü) 6. safha usulü	Tanıtıcı taahho -Cognitifmap-: Yeni kavramlar kazanma	C. Normatif Amaçlar: Değişim - ajanının, zorunlu faaliyetleri. D. Yönetim Organının Fonksiyonları: Yönetici rolünün, değişim ajanınca kabul edilen, bazı ana unsurları.
III. Geliştirici Model Argyris ve taraftarları	Değer yargılarının değişikliğe müsait hale getirilmesi	Şahıslararası yetki	Gerçek münasebetler	Gerçek münasebetler geliştirme ve muhafaza etme	Araştırmacılık Eğiticilik Müsteşarlık	T. gurupları problem çözme faaliyetleri	İyi bir haberleşme: Yeni semboller kullanma	E. Değişim Ajanının Görevleri: Önem sırasına göre sıralanmıştır. (Tahmini olarak) F. Teçhizatlanma: Değişim ajanı tarafından uygulanan program ve teknikler. G. Değişim'e Başlama: değişim mekanizmasını (A) işletmek için, özellikle F'deki program ve tekniklerin kullanılması.

«Yönetim organı (mekanik model faraziyesine göre) şu halde, kendisini, mekanizmanın plâncısı ve operatörleri olarak anlayacaktır: Bu bir sosyal düğmeye basma meselesidir» (67).

«Organik sistemler» fikri, en aşağı Aristoya kadar giden, eski bir fikirdir. Davranış bilimlerinde bu fikrin uzun fakat her zaman övünülecek bir tarihi yoktur. Bu da başlıca onun çelişik ve dini karakterinden ötürü olsa gerektir. Organik modellerin vokabüleri; farklılaşma ve entegrasyon (tamamlanma) meydana gelen (davranışlar - münasebetler) fonksiyon, gelişme gibi terimleri ihtiva etmektedir. Organik sistemler, aşağı yukarı, birbirine bağlı ve tabi bir fonksiyonlar manzumesinin gelişmesi şeklinde görülebilir. Aşağıda, Shepard ve Blake'den iktibas edilen kısımda, bu fikirlerin organizasyon içi davranışlara tatbikini görüyoruz 13. «Önce organik sistemlerde», iyi bir sevk ve idareden, organizasyon üyeleri arasında, ahenkli çalışma münasebetlerinden meydana gelen neticeler anlaşılıyor.

Mekanik prensiplere göre, yönetimin mahareti ferdin malik olduğu bir şeydir. Halbuki bu görüşün aksine olarak organik prensipler, organizasyon dahilinde, haberleşme kontrol ve karar alma mekanizmalarının ıslahı, bu mekanizmaların iyi işlemesini üzerlerine alan insanların iş münasebetlerini ıslah etmeyi savunur. İkinci olarak organik sistemlerin çimentosu, organizasyon üyeleri arasındaki karşılıklı güven ve emniyet hissidir, yoksa otorite - itaat münasebeti değildir. Üçüncüsü, organizasyon yapısı görevlerin zorunlu kıldığı, üyelerarası birbirine tabi olma sistemlerine cevap verecek şekilde olmalıdır. Her sistem içersinde, karşılıklı bağlılık (tabi olma), bölünmüş veya delege edilmiş mes'uliyet şeklinde değil, paylaşılmış bir kavram olarak anlaşılmalıdır. Dördüncü olarak, çok grup üyeliği, denetimin mekanik kavramı yerine ikame edilmiştir. Beşinci olarak, yukarıdaki prensiplerce yaratılan kontrol ve sorumluluğun geniş şekilde paylaşılması bir beşinci prensip ortaya koymaktadır. O da, menfaat ihtilâfları veya organizasyonu meydana getiren fertler veya guruplar arasındaki gayeler, baskı, hakem veya kavga ile değil, pazarlık ve problem çözme usulleri ile halledilmelidir, (68).

Organik modelin teçhizatlanma ve strateji yollarını tetkik ettikçe bu konu daha da açıklık kazanacaktır. Bununla beraber, şüp-

13 Tom Burns'ın organizasyon hakkındaki mükemmel mekanik ve organik modeller şerhine de Bk.

he yok ki, yukarıya alınan iktibastan anlaşılacağı gibi başlıca değişim mekanizmaları; (a) «fonksiyonel liderliğe» yol açan, güven ve itimada müstenit, kudretin yeniden tevzii (69) ve (b) kavga ve baskı yerine, problem çözme ameliyelerine dayanan ihtilâf hallidir. Bunlar radikal değişikliklerdir. Statü, kompartmanlaşma veya münferit vazifeler, dış kontrol programlanmış faaliyetler gibi bürokrasiyi tayin eden birçok unsurları ortadan kaldırmaktadır. Organik model, bu değişikliklerin meydana getirilmesine nasıl girer? Önce bu işe, fertleri tanıttacak bir «tablonun düzenlenmesi» ile başlar. Örneğin Blake ve arkadaşları, bir sosyal bilimcinin, bir organizasyonda yapabileceği müdahale çeşitlerini tadat etmişlerdir.

- a) Faaliyet veya tutum zıtlıklarına dikkat çeken **gelişme** müdahalesi,
- b) Davranış bilimleri kavramları ile ilgili **teorik** müdahale,
- c) Problem - çözümede yeterli veya yetersiz, müracaatçı organizasyon görevlerinin eleştirmesini ele alan **metot** müdahalesi d) müşterek çalışma hususuna ağırlık veren **usul** müdahalesi veya iştiyak hassasiyeti «sensitivity» e) herhangi bir fikir veya hipotezin geçerliğini kontrola yarayan tecrübe ile ilgili müdahale, f) Hayati bir özel yönetim konusunu tahlil ve tesbite çalışan **dilemma müdahalesi**; g) Halihazır veya müstakbel kararlara ışık tutması için, bilgi, yön, ve formasyon teminini hedef alan **perspektif** müdahalesi ve h) organizasyonun bütün üyeliklerini ilgilendiren mes'eleleri ele alan **organizasyon**'la ilgili müdahale. Yukarıdaki müdahalelerin büyük bir kısmı, organizasyon üyelerinin yeni fikirler kazanabileceği unsurları temsil ederler. Bundan başka Blake formel tarzda yedi çeşit yönetim stratejisi tesbit eden iki taraflı (buutlu) analitik bir model teklif etmektedir (71). İki buutla yüksek bir skor elde etmenin ifade ettiği mana «takım yönetimidir.» (team management) 14. Bu iki buutlu teori veya «takım yönetimi» organik metodun gayelerini tesbit etmektedir.

Organizasyon yapısının 9,9 u **takım**'dır. Organizasyon için çalışan fertler birer ve adeta birbirlerinden tecrit edilmiş şekilde görülemez. İyi bir takım çalışmasında, bütün gayretler ağırlıklarını nihai durumda belli ederler» (72)

14 Yönetim şebekesinin bir mihveri verimlilik ve kârla ilgilidir. Diğerleri, prodüksiyon'da çalışanlar arasında anlayışlı ve sıhhatli münasebetler üzerinde durur. Her değişken 9 puanla ölçülür. Muhtemel en yüksek skor 9,9 olur.

Liderlik görevi, iki mihver fonksiyondan meydana gelir; a) yatay ve dikey hiyerarşi kademeleri arasında bütün halinde işleyen bir takım sistemi kurma ve b) hızla değişen dış ve iç şartlara intibak etme. Böylece, yönetim görevinin iki ana vechesi, işbirliği ve intibaktır (73).

Şimdi takım yönetimi istikametinde değişim meydana getirmek için yararlanılan teçhizatlanmaya dönelim. Blake ve arkadaşları şimdiye kadar en tam ve en sistemli metotlarını temsil eden altı safhayı belirtmektedirler. Programları, genişlik itibarı ile 500 ilâ 5000 işçi çalıştıran onbeş çeşitli fabrikada yapılan tecrübelerle dayandır (74).

a) 1. Safha, işletme mensuplarının davranış bilimleri (yönetim şebekesi) ile karşılaştıkları bünyevi tecrübelerde yer aldıkları ve eğitim gurubu (T - Grup) müzakerelerine iştirak ettikleri fabrika kuruluş mahallerinden ayrı mahallerde cereyan eder. Organizasyon yönetiminin bütün mensupları bir veya iki haftalık laboratuvar çalışmalarına iştirak ederler. Gruplar «köşegenvari» dilim esaslarına göre teşkil edilerek, birçok hiyerarşi kademeleri ve yatay birimlerin temsili sağlanmış olur. Fakat, hiç kimse eş olarak kendi amiri ile guruba iştirak ettirilmez. İlk önce diagonal dilim sistemi tesbitinin en stratejik bir usul olduğuna inanılmıştır. Zira, bunun mutad organizasyon kaidelerinin varlığı halinden, organizasyon ve dairelerarası meseleleri daha kolaylıkla açığa çıkarmaya imkân veren bir usul olduğu kabul edilir. Bu durumun aynı zamanda dikkat dağınıklarını azaltarak fikirlerin daha kolay kavranmasına yol açtığı düşünülür.

Belki de lâboratuvar eğitimi «laboratory training» hakkında burada bir yorum gerekir. Çünkü bu organik modele önemli bir ilâvedir, ve daha merkezi olarak geliştirme modelinde kullanılmıştır 15. Bu fikir 1947 de L. Brodford, K. Bonne ve R. Lippitt'in nezaretleri altında Bethel'den gelmiştir. Ve bütün bunların hepsi Kurt Lewin'in çalışmalarından ilham almışlardır. Bu gurubun ortak ilgisi, davranış bilimlerini pratiğe ve siyaset tanzimine uygulamakta toplanmıştır. Eğitim gurubu (T. Grup) laboratuvar eğitiminin en önemli bir unsuru haline gelmeğe başladı ve o zamandan bu yana organizasyon değişimi konusunda başlıca aletlerden biri oldu.

15 Bu konu üzerinde daha fazla durmak zarureti yoktur. Zira, bu gün laboratuvar eğitiminde çok yayın mevcuttur.

NEA'nın bir unsuru olan Natinal Training Laboratories'nin umum müdürü olan Brodford, laboratuvar eğitiminin gelişmesinde merkezi bir rol oynadı. Bu gelişimin büyümesi birçok akademisyen sosyal bilimcinin ve tatbikatçının aktif iştirakları ile kolaylaştı. Yalnız, ancak 1958 den bu yanadır ki, lâboratuvar eğitimi organizasyon değişiminde sistemli bir alet olarak kullanılmaya başladı 16. İlk önce-leri bu programların başlıca gayesi şahsi değişimi sağlamaktı, yani, bir «iç gözlem» meydana getirmektir. 1958 denberi organizasyon gelişimi gayesine ağırlık veren bir değişme oldu. Bu da sanırım, National Training Laboratories'nin ilk kurucularının gayelerinde kendisini buldu. Organizasyonların değişimi yakın zamanlarda, **fertleri** değiştirme merakını geride bıraktı 17.

T. Gurubu bizatihi, lâboratuvar eğitiminin en fazla unsurlarını ihtiva eder. İştirakçilerin kendi şahıs münasebetlerini tetkik ettikleri öğretici bir grup ortamının inkişafını hazırlar. Eğitim metodu, eğitime iştirak edenlerin bilhassa tecrübeye dayanan davranışlarıyla kuvvet kazanır. Yani bizatihi gurubun kendisi araştırmanın konusunu teşkil eder. T. Grubu oturumlarında elde edilen veriler üyelerin grup davranışı dinamiğini anlamak yani, karar alma usulleri, liderlik normlar, roller haberleşme zorlukları, tesir etme yolları vs. Hakkında bilgi sahibi olmaları için elverişli şartları temin eder.

Kısaca **T. grup oturumlarına** iştirak edenler tahlil yollarını öğrenirler ve insan münasebetlerini **tanzim eden** usuller hakkında daha çok vukuf kazanarak, hadiseleri anlamak için gerekli fikirleri kazanırlar. (Altları çizilen kısımlar ilâvedir - çeviren).

Bu, lâboratuvar çalışmasının esasıdır. Bilhassa davranış bilimlerini anlamak için temel çalışmayı temin eder ve organik modelin 1. safhasında kullanılır.

b) İkinci safha da iş sahasından başka bir yerde ele alınır, ve takım eğitimine önem verir. Eğitim gurupları, bir amir ve onun

16 1958'i bir dönüm noktası seçmem sebepsiz değildir. Zira, takriben bu sıralardadır ki Esso Kumpanyası işçi münasebetleri dairesi, Shepard ve Blak'in yönetimleri altında bütün memleket sathındaki tasviyehanelerinde bir seri lâboratuvar eğitimi programları başlattılar. Diğer işletmelerde bu gidişe katıldılar. Fakat ESSO'nun orijinal programları, müstakbel gelişmeler için temel bir çalışma oldu.

17 Konu, sadece buraya inhisar ettirilemez. Lâboratuvar eğitiminin bazı dikkate değer örnekleri mevcuttur. Özellikle Robert Tannenbaumun, «normal şahıslar için psikoterapi» lâboratuvar eğitimi zikredilebilir. Her ne kadar bu mevzu çok enteresansa da bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

doğrudan doğruya emrinde bulunan memurlarından teşekkül eder. Takımlar en yüksek hiyerarşi kademesinden başlayıp alt kademelere ait takımlara (gruplara) doğru devam eder. Bu safhanın mantığı en azından üç mülâhazaya dayanır. Önce, bu **gurup oturumlarına** iştirak edenlere ilk fashada olduğundan daha realist bir tecrübe kazandırır. Çünkü şimdi bahis konusu bulunan fiilen işgören «aile» gurubudur. Birinci safhadaki gibi «gerçek hayat»la ilgili misâller, kıyaslamalar ve paralelliklerin kullanılma zorunluluğu yoktur. İlk safhada gerçek hayat, tahlil ve tetkikin merkezi halini alarak, gurup mensuplarının iktisap etmiş oldukları davranış bilimleri ile alâkalı kavramların hazmedilmesi imkânını sağlar. İkinci olarak, bu safha çalışma grupları entegrasyonunun - Daha iyi dikey işbirliği ve karşılıklı etki - çok önemli bulunduğu organik prensibe dayanır. Nihayet, organizasyon değişiminin stratejik mülâhazasına dayanır. Yani, eğer değişim kolaylaştırılmak isteniyorsa yüksek kademe yönetim organı onu başlatmak, desteklemek ve bizzat örnek vermek (olmak) mecburiyetindedir.

«... Yüksek yönetim kademesinde, üyeler arasında, mevcut münasebet ve karar - alma problemleri tam başarı ile düzenlenir, ve hal yoluna konursa, alt kademelerden istenecek faaliyetler müessir bir şekilde ifa edilir» (77)

c) Üçüncü safha fonksiyonel - ihtisas gurupları, ve çeşitli organizasyon bölümleri arasında daha iyi bir entegrasyon yaratmak gayesini taşır. Meselâ, kurmay ve hat, teknik ve pratik, satış ve imalât gibi **saha ve bölümler bu aradadır** (Çizilen ilâve edildi - çeviren). Bu yatay birleşmenin normatif gayesi, bürokratik sisteme nazaran fonksiyonel işletme bölümleri arasında daha müessir ve tatminkâr münasebetler tesis eden ve işleten bir organizasyon an'anesi yaratmaktır 18.

Yatay birleşme elde etmek için kullanılan usul, 1 ve 2. safha yollarından ayrılık göstermektedir. Halbuki buradaki grup tertiplerinden fonksiyonel guruplar aralarındaki ihtilâf mes'elelerini çözmek için birlikte çalışırlar. Evvelâ bunlar birbirinden ayrı guruplar olarak çalışırlar, ve bir grup kendi mesele ve noktai nazarını diğer grup yönünden tetkike tabi tutar. Gruplar, aynı zamanda, daha iyi bir entegrasyona mani olan maniaları tesbit ederler. Bundan sonra bir araya gelip, bütün ihtilâflar üzerine eğilirler ve daha tat-

18 Bu hususu, Likert'in «bağlama - mili» (linking - pin) buluşu (fikri) ile krş.

minkâr bir müşterek problem - çözme mekanizması kurmaya gayret ederler. Bu safhadaki faaliyet önceki safhaların aksine işyeri dahilinde cereyan eder.

d) Blake ve arkadaşlarına göre 4. safha «plânlı değişim kavramını gerçek anlamda açığa kavuşturur. Zira 4. safha, değişimi garanti etmek için **plânlandıktan** sonra gereken mekanizmayı kurar.» (79) Bu safhada, yönetim kademesinden 10 - 12 kişilik personel köşegenvari dilim sistemi bir araya gelerek, bütün teşkilât için amaçlar tesbit ederler. Böyle bir kompozisyonun bu anda uygulanması, organizasyon içersinde mevcut çeşitli kuvvetleri aksettiren hedefler tayin etmek gayesinden ötürüdür. Mes'eleler, plânlar ve amaç tesbitleri, muhtelif guruplar tarafından tartışıldıktan sonra, teksifi şekilde «tüm» organizasyon değişim çalışmasına esas olmak üzere özetlenir ve kullanılırlar.

e) Blake ve arkadaşları; ilk dört safhada deneme müzakereleri, takım eğitimi, yatay birleşme ve organizasyon amaçlarının tesbiti için gerekli zamanın iki yıl veya daha uzun süre olacağını tahmin ederler. Bunları işletmede yerleştirmek de ayrı bir iki yıllık müddet daha isteyebilir. Bu safhada, dördüncü etapta tayin edilen amaçlara ulaşmak için, değişim ajanı organizasyona yardım etmeğe gayret gösterir. Değişim ajanı, aynı bir psikoanalistin hastası ile meşguliyeti gibi, organizasyonla meşgul olur. Gerçekten bu safha sırasında kullanılacak aletlerin tertibi, Sofer'in denge metodundakine benzemektedir 19.

Blake ve arkadaşları, bu safhadaki müdahalelerini üç faraziye-ye istinat ettirirler. Önce, bir problem **muhteviyatını** (meselâ yetersiz yatay birleşmeler veya amir ve memurlar (üstler ve astlar) arasında güvensizlik) problem - çözme usullerinden ayırmaya müteveccih bir müdahale. Müdahale için ikinci esas rutinleşmiş veya klâsik davranışların faaliyet için gerekli alternatif sayısını tahdit etmesidir. Böyle hallerde değişim - ajanı, davranış bilimleri kavramlarına dayanarak müdahalede bulunacak ve, değişen şartlar karşısında yönetim organının faraziye ve beylik davranışlarına itiraz edecektir. Müdahale için üçüncü sebep, mes'elelerin dışında bir kimse olarak değişim ajanının karar - alma konularında yeni ve

19 Bununla beraber Sofer gibi o da *yorumlamaz*, müdahalede bulunur, tatminkâr problem - çözmede zuhur eden tıkanıklıkları tahlil için faaliyeti durdurur. Bu konuda, Blake, ve meslektaşlarının önce incelenen müdahale çeşitleri ile ilgili tartışmaya bkz.

belki de daha objektif fikirler öne sürebilme yeteneğidir. «bir organizasyonun problem çözme faaliyetlerine karar - almadan önce, aksiyonu durduran yolda müdahalede bulunmakta temkinlilik arttırılıp fevri davranışlar frenlenebilir» (80).

f) Sonuncu olan 6. safha önceki safhalarla tahakkuk ettirilen değişimin **müstakâr hale getirilmesine**, müteveccihdir. Blake, bu zaman süresini «aşağı yukarı bir sene» olarak tahmin etmektedir. Değişim ajanının rolü bu safhada aktif olmaktan daha çok pasiftir ve yardımına gittikçe daha az müracaat edilir. **Müracaatçı sistemle** «birlikte yaşamak» dan ziyade, istek üzerine hazır bulunur. Bu etap'da gösterilecek başlıca gayret mevcut durumun işleyişini garanti etmek ve geri dönüşlere karşı dikkatli olmak noktalarında toplanır.

Organik metod bu altı safhadan meydana gelir. Denge modelindeki gibi, değişim ajanı bir çok görev yüklenir ve geniş bir aletler manzumesi tatbik eder. Fakat halâ ikna edici bazı deliller eksik kalmaktadır. Meselâ, organizasyonda bahis konusu gelişmenin bu şekilde sağlanabileceğine dair 5 ve 6. safhalar yönünden, az sayıda, eğer o da varsa, ampirik esas vardır. Kaldı ki, organizasyon dinamiği ile ilgili tecrübeler arttıkça, Blake ve meslekdaşları değişim modellerini tadil etme yoluna, girmişlerdir. Fakat, bu ilk merhalede bile, organik ve denge modellerinin değişim meydana getirme usulleri arasında farklar göze çarpmaktadır.

Başlıca farka daha önce işaret edilmişti. Bu fark, organik modelin teori ve kantitatif inputlara gösterdiği aşırı güvendi. Safer'in şansa bağlı gördüğü (istifade etmek için uygun bir fikir hakkındaki çekingen düşünce) konusunu, Blake ve meslekdaşları garanti olarak almaktadırlar. Fakat, fark, teoriyi isteyerek kullanma veya kullanmama hususundan daha derindir. Bu özellikle kullanılacak aletler düşüncesi ile ilgilidir. Sofer'de gördüğümüz bir fikrin tekâmül ettikçe tatbik yeri bulması veya kullanılmasının zaruretine karşı; organik metodla önceden tahmini mümkün şartlar dikkate alınarak stratejik şekilde kullanılacak bir aletler manzumesi görüyoruz. Organik değişimde vasıtalar ister büyük ve ister küçük çapta «tertiple edilsin» durum aynıdır. Meselâ, eğitim gurupları (T. groups) teçhiz edilmiş (bir takım düşünce aletleri ile) yardımcı gruplar olarak görülür ve bunlar, kendiliğinden sual listesi çıkararak grup için en başlıca besleyici kaynak vazifesi görürler. Aşağıda izah edilecek geliştirici metod'da kullanılan klâsik T. Gruplarının aksine, yardımcı T. grupları, dıştan gelen bir eğitimci olmadan çalışırlar. Bunlar



eğitimcisz gruplardır. 20 Organik metot'da, davranış bilimcisinin-ki hariç, değişim ajanının organizasyonla ne tarz bir münasebet geliştireceğine ait, hemen hemen hiç izahatta bulunulmamıştır. Davranış bilimcisinin, bir organik sistem meydana getirmede temin ettiği şey, yeni bir tanıtma listesi haritası, «Cognitive map»dır. Kısaca Organik modelde değişimin tanıtıcı ana vasfı, kognitif değişim yolu ile içleştirme (internalizations) dır. Halbuki denge modelinde değişimin geniş ölçüde özdeşme (identification) yolu ile tahakkuk bulur, düşünülür.

c) **Geliştirme Modeli** (developmental model). Chris Argyris'in en son kitabı, (**Interpersonal Competence and organizational Effectiveness**) (82) geliştirme modeline bir misâl vermektedir. Kitap, yazarın, büyük bir anonim şirket merkezinde tanzim edilen bir değişim programında elde ettiği tatbikat araştırması tecrübelerinin raporudur. Öne sürülen tezin mihreri modern organizasyonun; teşebbüsün rasyonel, makul, (intellectine) objektif fonksiyonlarına ağırlık veren ve personelin; heyecan, değer - kıymet hükmü - ve tavır hareketlerini inkâr eden (veya isteyerek görmemezlik eden), bir takım bürokratik kıymet hükümlerine istinat ettiği hususudur. Organizasyon, göreve müteveccih kıymet hükümleri üzerinde durmakta devam eder de «teşebbüsün insan yönü» ile ilgili değer yargılarını ihmal ederse, o zaman doğru olmayan (inauthentic) münasebetler; yani, sathi, tahdit edici, itimattan uzak ve korkuya dayanan münasebetler gelişir. Bu kabil münasebetlerin gelişmesi, sevk ve idareciler tarafından «şahıslararası yetki durumunun» (interpersonal competence) bozulmasının sebep ve neticeleridir. Şahıslararası yetki durumunun düşük olduğu zamanlarda organizasyonda problem çözme konusu zayıflar ve muhtemelen organizasyon müessiriyetinin azalmasına müncer olur. Böylece organizasyonda değişim sağlamak için daha müessir yönetime yol açan şahıslararası yetkilere genişlik kazandırmak gayesi ile, yeni değer yargıları ilâvesine ve eskilerinin değiştirilmesine ihtiyaç vardır.

Argyris'in teorisine daha sonra avdet etmek üzere şimdi onun tavsiye ettiği aletlere ve çalışma şekli üzerine eğilelim. Başlangıç olarak Argyris, önce bir organizasyon içi davranışlar modelini, daha doğrusu yukarıdaki kısa tasvire dayanan onun normatif gayelerini tetkik etmek istedi. Böylece ilk hedefi «modelin teşhis edilebi-

20 Eğitimcisz, grupların, daha fazla zaman harcamadan, eğitmeni yardımı gören gruplar kadar öğrenim elde ettiklerine dair misâller vardır. (81).

lır durumunu ve aynı zamanda, modelin bir değişim programının geliştirilip kıymetlendirilebileceği esaslarını temin etme kapasitesini ortaya çıkarmaktı» (83). İkinci hedefi daha geniş şahıslararası yetkiler sağlaması düşünölen nüfuz etme melekelerini geliştirmede yöneticilere yardım etmektir. Bu ihtiyacın zarureti kabul edilerek, stratejisi aşığıdaki kademeleri takip etmektedir: İlk adım yönetim gurubunun (takriben hepsi 20 kişı) özellikle onların kıymet hükümlerine istinaden doğru teşhis edilmesi idi. İkinci adım, teşhis neticelerinin (yönetim gurubu tarafından) yeniden beslenme - feedback - müzakereleri idi. Burada değişim ajanı yönünden başlıca dikkat edilecek nokta, bir değişim arzusu yaratmaktır. Üçüncü adım, bir lâboratuvar eğitim programı düzenlemek ve uygulamaktır. Dördüncü adım, lâboratuvar eğitim programı neticesinde organizasyonda meydana gelen değişimin tetkik ve değerlendirilmesi ve organizasyon amaçlarına uygun uzun vadeli plânlar hazırlamaktır. Şu halde dördüncü adım, organik modeldeki 4. ve 5. safhaları içine almaktadır: Organizasyon gayelerini tesbit etmek ve bu gayeleri yerleştirmek. Bütün bu çalışmalar takriben bir yıl sürmektedir.

Bu metodu incelemenin en kolay yolu Argyris'in üç sıfatla, yani davranış bilimcisi, müşavir ve eğitimci olarak gördüğü fonksiyonları izah ve tetkik etmektir.

1. Bir davranış bilimcisi olarak Argyris, organizasyon müessiriyetini tahmin için bir «input - output» modeli geliştirdi. Inputlar organizasyonların ekserisinin sahip olduğu belli başlı kıymet hükümlerini ifade etmektedir. Argyris bunları şöyle sıralamıştır. a) Organizasyon hedefleri ile ilgili olanlar hariç insan münasebetlerinin sert bir şekilde reddi b) her türlü davranışın (veya ekseriyetinin), rasyonel, mantıki (logical) ve açıkça anlaşılmaya müsait bulunduğuna ve şahsi hislerin caiz olmayacaklarına dair inanç, c) Tesir ölçülerinin mantığı etkileyen, özellikle zorlama ve kontrollere dayandığına dair inanç. Bu kıymet hükümleri, personel diktalar olarak kabul edilmekte ve (yukarıda bahsedilen) sathî münasebetlere sebep olmaktadır. Diğer yandan bu inputlar «throughputs» taviz, güvensizlik, aşırı tabi olma, müessir karar - alma düşüklüğü, organizasyon müdafaa mekanizmasında artış, bölümlerarası merkeziyetçilik ve ihtilâflar tarafından belirtildiği gibi genelleşen şahıslararası yetki daralmasına yol açar. Böylece, şahsi hisler tabii haline getirilince (yasak edilince) fonksiyonel sayılamayacak şekilde tezahür ederler ve organizasyonun ana görevlerine zarar verirler.

2. Müşavir olarak Argyris, araştırma neticelerini organizasyon

mensuplarına iletmiş ve grupla olan münasebetleri ile objectif verilerden (değişim yaratan faktörler - kuvvetler - olarak) istifade etmiştir. Burada Argyrin'in Sofer'le olan benzer düşünce tarzı dikkat çekicidir. Zira Argyris de müşavirlik münasebetlerini yöneticilerin, araştırma bulgularının anlaşılması için başvuracakları bir kaynak gibi emre amade tutar.

3. Eğitici olarak, Argyris, Bradford'la birlikte 18 iştirakçi yöneticinin 11 i için bir lâboratuar eğitim tecrübesi yönetti. Bir hafta süren bu eğitim çalışması programa iştirak edenlerin kendi hislerini anlamada ve birbirlerine yaptıkları tesirleri tahlilde onlara yardım etme hedefini gütmüştü.

Yukarıda ele alınan tasviri izahat Argyris'in bir değişim ajanı olarak, yaptığı çalışmanın sadece açık özetini vermektedir. Burada açığa çıkan husus, tatbik usullerinin tabi olduğu ve gaye bildiği şey kıymet hükümlerinin değiştirilmesidir 21. Meselâ, değerlendirme çalışmalarında, lâboratuar eğitime tabi tutulan kontrol grupları ile bu eğitime girmeyen tecrübe grupları arasında dikkate değer farklar müşahede edebiliriz.

### Şahıslararası Kıymet Hükümleri (85)

#### Kontrol gurubu (ve organizasyonların ekserisi)

1. Durumların basitleştirilmesi
2. Aksiyon, yönetim kuvvetinin bir işaretidir.
3. Kendisinin ve başkalarının cehaletini örtmek için «diplomasi», «övünme»
4. Dış bağlantı
5. Problemlerin sadece rasyonel, bilimsel ve profesyonel yönlerinin geçerliği

#### Tecrübe gurubu

1. Karışık duruma riayet
2. Düşünme, tefekkür ve teşhis aksiyon kadar önemlidir.
3. Kendisini ve başkalarını anlamayı artırmak için samimiyet ve açıklık.
4. İç bağlantı,
5. Problemlerin Hissi ve şahıslararası münasebet yönleri, rasyonel bilimsel ve profesyonel yönleri kadar araştırılmalı.

21 Argyris'in meslekdaşı Roger Harrison'la birlikte, bahis konusu usulün tesirleri üzerinde yaptıkları araştırma öncesi ve araştırma sonrası çalışmalarını da zikretmek gerekir.

Bahis konusu kıymet hükmü değişmeleri (veya ilâveleri) organizasyonların nasıl anlaşıldığı ve yönetildiği hakkında derin değişiklikler ifade eder. Organik modelce ileri sürülen bazı değişim usullerini ve gerçekten aynı değişim yollarını kapsar. Bununla beraber ayrı kavramlar kullanılır. Açıktır ki, geliştirme modeli, değişim için başlıca vasıta olarak tatminkâr bir haberleşme kullanınca, bundan çıkan manâ, guruplararası ihtilâfların azalacağı, yetkilerin yeniden tevziye tabi tutulacağı ve daha müessir bir problem - çözme tekniğinin gelişeceğidir. Bu şekilde organik modelin bütün veçheleri kapsanmış bulunuyor.

Şu halde Argyris'in modeline neden organik değil de geliştirici densin? Bunun sebebi başlıca, bu modelin önemle durduğu noktalarda ve Argyris'in teorik orientasyonunda aranmalıdır. Geliştirici modeller, **büyüme**, ve güdümlü değişim etrafında toplanırlar. Chin'e göre geliştirici modeller beş unsur ihtiva ederler: Yön, tesbiti mümkün durumlar, gelişme şekilleri, büyümeği zorlaştıran ve kolaylaştıran faktörler ve potansiyel durum (86).

**Yönü** ele alalım. Bu gayeyi «biryere» gitmeği anlatır. Argyris'in daha önceki **Personality and Organization** başlıklı kitabında (87)... Kendini tasavvur «self - actualization» postula olarak kabul edilen amaçlardan biri idi. Burada ise, amaç, hakiki münasebetler kurma yeteneği tarafından tesir icra edilen şahıslararası yetkidir. Argyris, şahıslararası yetki konusunda safha veya etap'lardan bahsetmemişti. Bununla beraber, yeni kitabı çıktıktan bu yana, safhalardan bahsetmenin mümkün olduğunu tavsiye etmektedir. Argyris'in değişim modelinde müşahade edilen başlıca **tekamül** şekli, doğrusal büyümedir. Şahıslararası yetki geriye doğru işlememektedir (88) farklılık yoktur. Yani yükselmekte ve tekâmül etmektedir. Fakat herşeyden önce geliştirici modeli ayırt eden son iki faktördür. Şahıslararası (münasebetlerdeki) hakikilik veya yetki, «tabîî» olarak nitelenmektedir. Ve bu yaşanan ortamdaki «mania» veya kolaylıklar «mekanizmasının neticesidir. Böylece gelişme veya **büyüme**» insan tabiatının bir parçasıdır. Çevre potansiyel gelişmeği kurutacak kadar kötü değildir. Nihayet Argyris bir **potansiyel** durum postulası kabul eder. «Doğru» bir şekilde hareket edileceğine dair, insan davranışının (gösterdiği) imkânlarla büyük güven duyar. Organik ve geliştirme metodları arasında birçok müşterek noktalar olmasına rağmen ve hatta denge metodu için de aynı şey söylenebileceğine rağmen, Argyris'in ortaya koyduğu değişim dinamiği geliştirme modeli kıstasına yaklaşır.

## TARTIŞMA

Bu bölümü takdim ederken, bu üç metodun benzer noktalarını belirtmiştim. Bu husus önemine binaen yenilenmelidir. Ayrılan kısımlarına aşırı ağırlık vererek, benzerliklerini maskeleyemiyorum. Bu üç metodun ortak özelliği şudur: Daha sıhhatli, (yaşayabilir - viable) sosyal sistemler yaratmak için, sosyal bilim tatbikatına olan derin alâka. Sosyal bilimcinin bir araştırma rolüne olduğu kadar bir aksiyona girişmesi (bağlanması); ve şahıslararası ve grup münasebetlerinin islâh edilmesinin, ister istemez daha iyi netice elde edeceğine dair inanç. Bu yeni görevde bazı mes'ele ve sınırlamaların tartışmasını yapacağım ikinci bölüme devam etmeden önce bu bölümde ele alınan çalışmadaki bazı dilemmalar hakkında birkaç söz söylemek isterim. Bunlar, bahis konusu çalışmada (az veya çok derecede) adı geçen üç metodun da teslim ettiği problemlerdir.

### 1. Diğer Sosyal Teorilerle Münasebet Nedir?

**Değişim teorisine** en yakın temas, Argyris'in çalışmasında görülebilir. Orada, değişim meydana getirmek üzere bir değişim modeli ve bir takım operasyonlar, lâboratuvar eğitimi müşahede edebiliriz. Blake'in «yönetim örgütü», özellikle analitik bir çalışmacı grubu, dinamik şekilde birleşen bir teklifler bütünü değildir. Blake'in çalışması, değişim husule getirme tekniğinde, hem Sofer ve hem de Argyris'ile mukayese edilince nisbeten daha kuvvetli görülür. Fakat değişim teorisi konusunda aksi varittir.

Fakat, teori konusu bir tarafa bırakılırsa, daha geleneksel sosyolojik ve psikolojik disiplinlerde sosyal veya hatta şahıs değişimi ile ilgili diğer teorilerle yukarıdaki fikirler nasıl bağdaştırılır? Bu değişim modellerinin, «Cognitif ahenksizlik» veya muvazene (balance) teorisi karşısında yerlerini nasıl tâyin edeceğiz? Parsons, Loomis, Barrington, Moore ve diğer sosyologların görüşleri (çalışmaları) nereye girer? Lewin'in işyerinde çalışma teorisinden neler alınabilir ve ona neler ilâve edilebilir? Bu soruların ışığı altında, denge modeli diğer teorilerle en yakın ilgili olan görünmektedir. Teori meydana koymada devamlılık olabilir mi; olmalı mıdır?

### 2. Problem - Çözme Modellerinin İhmal Edilmesi :

Bütün bu üç metod da Problem - çözme faaliyetlerini inkıta uğratan değişkenler olarak şahıslararası ve grup faktörlerine

değişik ölçüde önem verirler. Problem - Çözmenin saf kognitif usullerinde nisbi olarak fazla durulmamıştır. Leavitt (89) bu değişim modellerinden «halk metodu» L. Sayles (90) de tahvil etme «Conversion» metodu olarak bahsetmişlerdir. Acaba bu, kısmen organizasyon içi davranışın hissi ve şahıslararası kısmına tam bir güvenden mi ileri gelmektedir? Bu konuda, bahis konusu değişim modellerini meşhur eden husus, zannederim onların görev, iktisadî teknik ve teşebbüsün strüktürel yönünden çok, insana eğilmiş olmalarıdır. 22 Marquis, Pribram ve meslekdaşları, Simon veya Gagne'nin problem çözme modellerinin buradaki değişim modelleri ile ilgisi nedir?

Şimdilik bu içinden çıkılmaz bir mes'eledir. Zira, hem amaçlara varma modelleri, ve hem de şahıslararası (münasebetler) le ilgili modelleri kapsıyan teoriler geliştirilememiştir 23.

### 3. Şahıslararası Yetki Ve Organizasyon Müessiriyeti Nedir?

Yukarki nokta ile ilgili olan husus, bahsedilen üç metotla bazı objektif iş görme kriterleri arasındaki münasebettir. Bu üç değişim modeli, ya yavan bir şekilde ya da telmihen verimlilik artışlarının değişim meydana getirme usullerine hamledilebileceğini veya hamledileceğini ifade ederler. Bununla beraber bu noktada açık veriler yoktur. İcra (performance) ve insan faktörleri arasındaki münasebetlerde en açık olan Argyris halâ icra konusunda iyi ölçüler elde edebileceğini ümit etmektedir. Bu noktayı, o, birlikte çalıştığı organizasyonun yöneticilerinden birisine ifade ederek, henüz daha geçerli ölçüler elde etmeğe muktedir olmadığını açıklamıştır. Argyris, «sevk ve idare bana bakıp şöyle diyor: Christ deli misin? bizimle görevine başladığın zaman bizim olduğumuzdan daha betersin. Büyümemizin aşırı derecede basitleştirilmiş ölçülerini bulmayı denemekten ne kastediyorsun? Bize bak; geliştirmeğe muhtedir olduğumuz atmosfere bak! gerçekleştirmeğe muktedir olduğumuz şahsi ilerlemeğe bak! Daha iyi insanlarız Christ. Daha fazla ne istiyorsun?» (91) Fakat yönetim organı şahsi terakki hakkında ne hissederse etsinler, Christ'in araştırması hayatidir. Nihai gaye ola-

22 Bu hususun bir çok istisnası vardır. Özellikle, «sosyo - teknik sistem» üzerinde duran Trist ve Emery'nin çalışması bu aradadır (93).

23 Bu iki paralel usulü birleştirme maksadı ile «seçim modeli» choise model diye anılan bir değişim meydana getirme modeli üzerinde halen çalışmaktayım. (94).

rak bağlantı kurulmalıdır. Ayrıca işletme normatif amaçlarını değiştirmelidir. Gaye sadece «daha iyi bir dünya» yaratmak değil, fakat daha müessir bir dünyaya kavuşmaktır.

#### 4. İşitilmeme «Fade - Out» Meselesi ve Laboratuvar Eğitimi :

Araştırmacılar eğitimin devam edebilirliğini müşahade etmişlerdir. Zaman zaman alınan neticeler endişe vericidir (95). Yani, beşeri münasebetler eğitimi zarfında kazanılan eğitim ve öğrenim; iştirak edenler, işletmelerine döndükten sonra unutulmaktadır 24. Roger Harrison'un Argyris'in geliştirme modeli üzerinde yaptığı değerlendirme araştırması pek cesaret verici olmamıştır. Bununla beraber neticeler bir bakıma iki yönlüdür, ve Harrison şimdilik ölçülerini daha çok islah etmeğe çalışmaktadır. Açık olan husus şu ki, T. grubu çalışmaları neticesi olarak şahıslararası anlayışlarını artırmış bulunan T. gurubu üyeleri; T. gurubu ortamından ayrı yerlerde, öğrendiklerini intikal ettirmede zorlukla karşılaşmışlardır. Şu nokta da açıktır ki, lâboratuvar eğitimine devam eden şahıslarla, etmeyenler arasında yeni gerginlikler doğmuştur (96).

#### 5. Değer Yargıları Meselesi :

Organizasyonlar tam potansiyel durumlarını anlamak isterlerse, değer yargılarının değişiminin zaruretine inanmalarının gerektiği konusunda Argyrist en açık müelliftir. Blake ve Sofer'in çalışması ve mes'ele de daha kapalı olmasına rağmen, benzer faraziyeler öne sürer. Bu noktada, yeni organizasyon değer yargılarının daha mütekâmil bir işhayatına yol açıp açmayacağı konusunda emin olmaya imkân yoktur. Fakat onların insan davranışında meydana getireceği tesirleri bu anda tahmin edebilir miyiz? Meselâ, bu yeni değişim endüksiyon usulü, gizlilik yerine «açıklık» tabi olma veya ısyan yerine üst ast işbirliği, dış bağlantı yerine iç bağlantı, tek tek dikey liderlik yerine takım liderliği, emir veya zorlama yerine hakiki münasebetler vs. noktalarına önem verir. O halde statü ve kudret (iktidar) konuları nasıl bir şekil alır? Ya iştirak için pek ihtiyaç duymayan şahıslarla veya formel yapıya ve tabi bulunmaya çok ihtiyaç duyan şahısların durumu ne olacaktır? (98) Ve zikredilen modeller-

24 ESSO organizasyonu hakkında Shepart'ın değerlendirme araştırması, laboratuvar tecrübesinin şahsi ve şahıslararası öğrenime yaptığı tesir çok yüksek; fakat organizasyonda değişim sağlamada, «pek az» faydalı olduğunu göstermiştir.

le bağdaşmaz görülen iktidar veya saldırganlık için duyulan aşırı ihtiyaçlar gibi, şahsi ihtiyaçlar hakkında ne düşünülebilir? Ve nihayet bürokratik mekanizma sayesinde ifadesini bulan ve en iyi bir şekilde tahakkuk ettirilebilen ihtiyaçlarla ilgili olarak ne söylenebilir? Bahis konusu ihtiyaçları duyan insanların, ihtiyaçların değiştirilmesi (transformation) ile değişebilecekleri mi umuluyor? Veyahut da onların kendi öz ihtiyaçları ile bağdaşması imkânsız «insan, tabiatının» yeni bir şekle sokulmasına, muvafakat edecekleri ve ram olacakları mı bekleniyor?

### 6. Değişim Usullerini İnceleme Metodları :

Çeşitli değişim usulleri, organizasyon dinamiğinde kendilerini ne şekilde gösterirler? Gerçekten, değişim - ajanlarının tesiri neticesi organizasyonda ne gibi mes'eleler ortaya çıkar? Argyris bazı ipuçları vermekte ise de, çoğunlukla bunlar, lâboratuar eğitimin-den elde edilen şahıslararası münasebetlerdeki değişikliklerle ilgilidir. Fakat artan itimat, açıklık ve haberleşme şebekesinin islâhı üzerine **organizasyon** nasıl değişiyor? Ve bu oluşumun dinamiği ne gibi faktörlere dayanır? Organizasyon şemaları tadilâta uğrayacak mı? yeni bir kumanda yapısı mı ortaya çıkacak? Yatay birleşmeden dolayı yeni strüktürel kuruluşlara mı şahit olacağız? Emin olduğumuz bir husus organizasyon «iklimi»nin -atmosferinin- şahıslararası etkileme yolları ile değişime uğrayacağıdır. Bahis konusu değişimler iş bölümünde mi yoksa tesbit edilmiş iş usullerinde mi kendilerini gösterirler?

Bunların önemli sorular olduklarını sanıyorum. Bunlara tam cevap vermeğe çalışmadan önce, değişim dinamiğini daha doğru tasvir etmek için bazı yeni ve imajinatif aletler geliştirmek gerekir, kanaatindeyim.

### 7. Değişim Ajanlarının Hazırlanışları :

Bu bölümde bahis konusu olan çalışma; birçok karışık görevler ifa etmek yetenekleri bulunan tecrübeli davranış bilimcileri tarafından ele alınmıştır. İnsanlar bu hazırlanışı nasıl karşılarlar? Sofer, (99) R. Lippitt ve meslekdaşlarının yazdıkları **Dynamics of Planned Change** (100) de olduğu gibi sözü edilen konuyu oldukça teferruatla münakaşaya tabi tutmuştur. İleri sürülen ideal ihtiyaçlar hemen hemen mükemmel gözükmetedir. Lippitt ve meslekdaşlarına göre değişim ajanlarının muhakkak sahip olması icabeden



hususlar, şu noktaları kapsar: a) Davranış bilimlerinin bütün dallarını kapsayan kavramları tesbit ve teşhisi b) değişim metodlarına ve teorilere intibak c) Değişim ajanlarının, ahlâki ve değerlendirme fonksiyonu rollerine intibak, d) Yardım için bilgi kaynakları ve e) Hareket etme ve münasebet kurma melekelerinin geliştirilmesi;» Sofer'e göre «bunları yerine getirmek için insan üstü bir yaratık olmak lâzımdır» (101).

Burada karşılaştığımız mesele değişim ajanlarını yetiştiren usullerle ilgilidir. Sosyoloji ve psikolojideki an'anevi eğitim, ekseriya uygun hazırlığı temin etmez. Meselâ, tipik bir yüksek okul mezunu işletme içi araştırmadan ne öğrenir? Tetkik etmek, kayıt yapmak, veri toplamak ve «malzemenin bir kısmı» haline gelmek. Bütün bunlar sosyal bilimlerle uğraşanların araştırma stratejisinin ana unsurlarıdır. Fakat, burada müdahale, işbirliği kurma kabiliyeti, sosyal değişim usulleri ihmal edilmektedir. Sosyal bilimlerdeki yüksek öğretim programları esas disiplinlerin teşhis edici, değerleyici, aksiyon değişim cephelerine fazla temas etmemeğe mütemayildir. Belli başlı ağırlık, teori ve metodla ilgili esaslara verilmesine rağmen değişim usullerini yaratmak ve değerlendirmekte bilimin stratejik unsurlarını birleştirmek için her an gelişmekte olan ihtiyaçlara pek az yer verilmektedir. Bununla beraber, istisnalar olmasına rağmen yüksek öğrenim, istişari ve müşterek kabiliyetleri kullanabilmek ve öğrencilere yaratıcı tecrübeler sağlamakta çok yetersizdir.

Hem araştırma hem de aksiyon yönlerinin bazı üniversite eğitimi merkezlerinde ele alınmalarının ve birleştirilmelerinin gerekliliği açıktır. Son zamanlarda işletme iktisadı fakülteleri bu konuda öncü olmuşlardır. Bunun yanında davranış bilimleri okutan bilim merkezleri, bu gelişmede daha faal bir görev almayacaklar mıdır?»

Bu mütalâalar, yeni rol hakkındaki bazı istihfamlarla ve bu yeni tatbikat rolü ile birleşen görev sınırlamaları ile bağdaşmaktadır. Şimdi bu yeni faraziyelerin tetkikine dönelim.

#### IV. DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN YENİ FAAL GÖREVİNDE BAZI ÇIKMAZLAR 25.

Henry James ana meseleyle ilgili uygun edebi bir misâl vermek-

25 Bu bölümde yer alan fikirlerden bazıları, Dr. Sol levine'le müştereken hazırlanan incelemede geliştirildi (102).

tedir. **The Ambassadors**, da Stretcher faaliyet - amilî - olarak zengin ve müsrif bir genci Paristeki malûm yerlerden kurtarmak için gönderilir. O gencin ailesi tarafından bu iş için tutulmuştur. O zamana kadar çalışkan, bitaraf objektif ve kabiliyetli ve mükemmel bir davranış bilimcisi olan Strether, incelemekte olduğu sisteme kendisini tamamiyle kaptırmaktan kurtulamadı. Neticede, değişim - ajanı rolü, tuhaf ve tam aksi neticeler doğurdu. Bu yüzden müdahalesi önendi. Strether'in tecrübesi, iyi bir icra elde etmek için yönetim organına yardımcı gaye edinen araştırmacıların karşılaştığı nazik meselelerin izahını vermektedir. Tatbiki sosyal bilimcinin müracaatçı sistemine **nasıl** gireceği ve ona bağlanacağı hususu ve **ele aldığı konuya hissen ve fikren karışma derecesi**, yapabileceği yardımların tayin edici unsurlarının en önemlilerini teşkil eder. Değişim ajanı rolünde, yardım ve inceleme konuları arasındaki tansiyon başlıca içinden çıkılmaz noktayı meydana getirir. Aşağıdaki dört çıkılmaz-dilema - dikkatli aydınlatmaya ihtiyaç gösteren sahaları kapsamaktadır.

#### a) İlgilenmeğe karşı bitaraflık :

Misâlimizde Stretcher, bilim adamlığından iştirakçi şekline girmiştir. Son rolü iktisap ederken, artık ilk görevini gereği gibi yerine getirmesi beklenemezdi. Genel olarak, bilim adamı, müracaatçı sistemine artan bir ilgi ile bağlanınca, artık onun için şahsi bitaraflığını muhafaza ve araştırmacı olarak müessir görev ifası için gerekli şartlardan yararlanma / gittikçe güçleşmektedir. Müracaatçı sistemine bağlanmak ile ahlâkî ve müessir bitaraflık muhafaza etmek arasında çatışma vardır. Profesyonel değişim ajanı, tenkitçi nitelikleri kaybetmeme endişesi ile müracaatçı (müşteri) sisteminin renklerine bürünmekten (onun maskesini takmaktan) kendisini korumak durumundadır. Bununla beraber bir sıtma uzmanının demiş olduğu gibi: «Sivrisinekleri bertaraf etmek istiyorsanız, onlar gibi düşünmelisiniz». Değişim ajanının karşılaştığı çıkılmaz kendisini, incelediği faaliyet sisteminin bir parçası haline getirmeden, onun gibi düşünmeğe kendisini alıştırmaktır.

Şu var ki, değişim ajanı, gördüğümüz gibi hem değişikliklere iştirak etmek, hem de onları incelemek mecburiyetindedir. Bu ikili rol karışık, fakat yenilemiyecek kadar zor da değildir. Aslında bu, yukarıda bazı değişim modellerinde tartışılan ve sevk ve idareciler için tavsiye edilen bir roldür. Müdahale rolü olmadan, değişim ajanı en belli başlı fonksiyonlarından birisini kaybeder veya bir tek-

nokrat veya Shepard'ın tavsif ettiği gibi «aciz bir şair» durumuna gelir 26.

Objektif araştırma durumu almadan, o ya gayet kolaylıkla «iktidarın -yönetimin - esiri» olur yahut da objektifliğini kaybeder.

Sofer, teşebbüsün moral ve emredici değer yargıları karşısında kendi durumunu teşhis ve tayin ederek gerginliğin kapsamını azaltmaktadır. Argyris ve arkadaşları, ise, yeni ve iddialı değer yargıları sistemi ithal ederek gerginliği artırmaktadırlar. *Bahis konusu dilenma'nın nasıl ele alındığını izah eden vesikalara sahip olmak, çok faydalı olurdu.*

b) **Çalışmada yardım** : Değişim ajanı, bir haberleşme kaynağı teşkil eder. Bazı malûmatı kendisi sistemli şekilde biriktirir, bazıları da bir çok sebeplerden dolayı kendiliğinden toplanır. Mes'ele çok basitleştirilirse, denebilir ki, bu malûmat, yüksek yönetim kadrosunun, mesaj arkadaşlarından ve astlarından gizli tuttukları şahsi kanaat olabilir. Böylece, değişim ajanı; özel nitelikte, yani herkes tarafından aynı şekilde bilinmiyen ve muhtemelen faydalı bilgileri elde edeceğ bir durum iktisap edebilir. Bir araştırmacı olarak, iktidarı dahilinde olsa da anonim şekilde meslekdaşlarına iletme hariç, bu malûmatı ifşa etmek istemeyebilir. Değişim - ajanı hüviyeti ile bahis konusu özel malûmatın paylaşılması ve tartışılmasının mümkün olacağı şartların hazırlanmasına öncülük etmek isteyebilir. Önemli nokta, araştırmacının, organizasyon sistemine ve meslekdaşlarına sözü edilen malûmatın bir an önce ulaştırılması hususunun faydasına inanmış bulunmasıdır. Değişim ajanı, psikoanalist gibi, muttali olduğu malûmatı daha stratejik şekilde kullanır.

c) **Atılganlık ve tedbirli davranış** : C. E. Ayres, değer yargıları üzerinde tartışılırken, «bugün sosyal bilimcilerin en çok ihtiyaç duydukları şey ... birazcık güvendir» ifadesini kullanmıştır (105).

Ne var ki, bilimcilerin değer yargısı sistemleri, şüphe, itidal, hata kabul etme (aynı zamanda «ilah rolü oynama» ya karşı olmak vs.) noktaları üzerine önem verir. Sözü edilen değer yargıları, sosyal bilimlerin henüz gereği gibi geliştirilmemiş karakteri ve organi-

26 Shepard, Kanada'da, sendika - yönetim münasebetlerini incelerken rolünü, İtalya'daki bir şairinki ile mukayese eder: «Şair zavallıdır. Esas itibarı ile bir dilenciden başka birşey değildir. Bununla beraber o, bir düşünce adamıdır, bir münevverdir. Aynı zamanda tesirsiz - lüzumsuzdur. Bir bakıma eğlence konusudur. O, bir İtalyan köyünün manzarasıdır diyebilirsiniz» (103).

zasyon sistemlerindeki değişkenlerin muğlaklığı ile birlikte sosyal bilimciyi tedbirli bir tavır takınmaya zorlar. Daha önce izah edilen üç metodun temsilcileri, bu dilemmaden bazı çıkış yolları tavsiye etmektedirler. Organizasyon sistemine tedbirli ve tedrici şekilde yaklaşmak, mevcut en tesirli davranış bilim kavramı ve metodlarından yararlanmak, organizasyon sisteminin bekleyişlerini realist hususlara tevcih etmek, yeni buluşların tabik ve geliştirilmesine, lüzum hasıl olunca başlamak. Diğer yandan bu buluşlardan, akademik disiplinleri besleyecek (takviye edecek) yeni aydınlatıcı hususlar ve metodlar elde etmeğe çalışmak.

#### d) Bilimle münasebet :

Tatbikatçı sosyal bilimcinin, müracaatçı organizasyon sistemleri ile kıracağı hakiki (sıhhatli münasebetlere mi, yoksa gerekli bilgi vermesi hususuna mı daha çok güveneceği konusu henüz aydınlığa kavuşmuş değildir. Özdeşme «identification» mi, içleştirme «internalization» mi? değişim ajanının tatbik edeceği en müessir yoldur; Sofer birinciye, Blake'in de ikinciye daha çok ağırlık verdiklerini görmüştük. Her ikisinin de çok önemli oldukları ortaya çıkıyor. Sadece birini ön plâna almak ve diğerini gözden kaçırmak, bilimcinin müessiriyetini azaltabilir. Bununla beraber, her iki hususun birlikte ele alınışı açıklığı ortadan kaldırıyor. Sosyal bilimcinin, organizasyonda, müşavir rolü görürken, sadece bir psikoanalist olmadığı açıktır. Gerçi zaman zaman, tedavi edici dinleyici, meşrulaştırıcı görevleri ile, psikoanalist rolü de görebilir. Diğer yönden, bitaraf bir elektronik beyin gibi, sadece bilgi temin eden bir teknokrat (teknik eleman) da değildir. Öyle görülüyor ki, bu ihtiyaçların her ikisi de tatmin edilmek durumundadır. Ve bu hal işbirliğine dayanan bir münasebetin geliştirilebilmesi nisbetinde, yapılan yardımın müessiriyetini tayine yardım edecektir.

Değişim ajanının yaptığı katkı bir fert olarak sahip bulunabileceği herhangi müstesna bir fazilet veya maharetten mi; yoksa, bu yardım, çalıştığı bilim dalının yetenek, kavram ve verilerinden mi elde edildiği hususu bugüne kadar açıklık kazanamamıştır. Belki de yapılacak iş şudur: Herbiri belli bir sayıda alet kullanan, farklı değişim ajanlarının istihdam edileceği mükerrer değişim faaliyetlerini içine alan bir araştırma programı düzenlemek ve bu program neticelerinin çok sayıda değişim vasıtaları kullanan bir değişim ajanının elde edeceği sonuçlarla karşılaştırmasını yapmak.

Açıktır ki, değişim - ajanı rolünün belirmesi hakkında, açık bir faraziye edinmeden önce, önemli derecede fikri vuzuha ihtiyaç vardır. Bugün halâ Strether gibi, vekâletsiz vekillere benziyoruz. Ve bugünkü trend, sosyal bilimlerin daha çok tatbik sahasına konması istikametinde devam ederse; formel bir tatbiki sosyal bilimin **kaide, metod, hazırlık ve diğer gereklerine ait fikre daha ciddi şekilde sarılabilmeliyiz.**

## REFERANSLAR

Dr. Vahdet AYDIN

1. Chris Arygris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, The Dosey Inc yayını, Homewood, Illinois., 1962; W. G. Bennis, K. D. Benne, ve R. Chin *The Planning of Change*, Holt, Rinehart, ve Winston, N. Y., 1961; R. R. Blake ve J. S. Mouton, «The induction of change in organization», *mimeo*, Texas üniversitesi 1962; R. Guest, *Organization Change*, The Dorsey yayını, Homewood, Ill., 1962; E. Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock yayını, London, 1951; P. Lawrence, *The Changing of Organizational Behavior Patterns*, Harvard Üniversitesi yayını, Boston, Mass., 1958; H. J. Leavitt, «Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches», *ditto* Carnegie Institute of Technology Pittsburgh, Pa., 1963; R. Lippitt, J. Watson, and B. Westley, *The Dynamics of Planned Change*, Harcourt, Brace and Co., N. Y., 1958; D. McGregor, «Why not exploit behavioral science?», *ditto* M. I. T., Cambridge, Mass., 1963; C. Sofer, *The Organization from within*, Tavistock yayını, London, 1961; H. Zetterberg, *Social Theory and Social Practice*, Bedminister yayını, N. Y., 1962; «Major issues in modern society», Ed. R. J. Smith, *Human Organization*, cilt. 21, no. 2 (yaz, 1962); «Consulting with groups and organizations», Eds. J. R. Gibb ve R. Lippitt, *Journal of Social Issues*, cilt 15, no. 2, 1959; *An action research program for organization improvement*, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Mich., 1960; *Managing Major Change in Organizations*, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Mich., 1961.

2. J. Friedman, «Issues in planning theory», *mimeo*, M. I. T., Cambridge, Mass., 1963; M. Mead, «Towards more vivid utopias», *Science*, cildi. 126, no. 3280, Ekim., 1957), 957 - 961; L. Mumford, *The Transformation of Man*, Harper, N. Y., 1956; G. Myrdal, *Value in Social Theory*, Harper, N. Y., 1958. D. Riesman, «The search for challenge», *Mexrill - Palmer Quarterly*, cilt. 6, no. 4, (Haziran, 1960), 218 - 234; *The Liberal Papers*, Ed. J. Roosevelt, Doubleday, N. Y., 1962; *The Quest for Utopias*, Ed. G. Negley ve J. M. Patrick, Doubleday, N. Y., 1962.

3. M. C. Tryon, «Psychology in flux: the academic - professional bipolarity», *American Psychologist*, cilt. 18, No. 3 (Mart, 1963), 134 - 143.

4. G. Myrdal, *op. cit.*, p. 10

5. E. G. Boring, «The dual role of the Zeitgeist in scientific creativity,» in *The Validation of Scientific Theories*, Ed. by P. G. Frank, Beacon yayını, Boston, 1956, 204 - 217.
6. D. Reisman, *op. cit.*, s. 224.
7. R. K. Merton and D. Lerner, «Social scientists and research policy,» in Bennis et al., *op. cit.*, 53 - 69.
8. C. E. Ayres, «The values of social scientists,» in *Journal of Social Issues*, cilt. 6, no. 4, 17 - 20.
9. A. Gouldner, «Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy,» in Bennis et al., *op. cit.*, 83 - 95.
10. R. K. Merton and D. Lerner, *op. cit.*, p. 56.
11. R. Jungk, *Brighter than a Thousand Suns*, Grove Press, N. Y., 1958. s. 17
12. P. Lazarsfeld, «Observations on organized social research in the United States, *UNESCO Bulletin*, Ağustos, 1961.
13. R. Rovere, «Letter from Washington, *New Yorker*, Şubat, 27, 1960.
14. Bennis et al, *op. cit.*, 7 - 17.
15. L. Baritz, *The Servants of Power*, Wesleyan Univ. yayını, Middletown Conn., 1960.
16. A. Gouldner. «Theoretical requirements of the applied social sciences,» in *Complex Organization*, Ed. by A. Etzioni, Holt, Rinehart and Winston, N. Y., 1961, 71 - 82.
17. G. Myrdal, *op. cit.*, s. 26.
18. K. Clark, «The blot and the diagram,» *Encounter*. Ocak, 1963, s. 30.
20. C. P. Snow, *Science and Government*, Harvard U. yayını, Boston, 1961.
21. C. P. «Snow and Muggeridge,» *Encounter*, Şubat., 1962. s. 90.
22. H. Levinson et al., *Men, Management and Mental Health*, Harvard U. yayını Cambridge, Mass., 1962.
23. *Ibid.*, p. 160.
24. *Ibid.*, p. 161.
25. *Ibid.*, 164 - 165.
26. G. Myrdal, *op. cit.*, 26 - 27.

27. *Ibid.*, p. 29.
28. *Ibid.*, p. 28.
29. H. Zetterberg, *op. cit.*,
30. *Ibid.*, p. 136.
31. *Ibid.*, p. 137.
32. *Ibid.*, p. 186.
33. *The Liberal Papers, op. cit.*
34. J. R. P. French and B. Raven, «The bases of social power,» in *Studies in Social Power*, (ed.) by D. Cartwright, Univ of Michigan, Ann Arbor, 1959, 150 - 167.
35. E. A. Shils and M. Janowitz, «Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II, *Public Opinion Quarterly*, 1948. yazı, 280 - 315.
36. A. Gouldner, «Engineering and clinical approaches to consulting,» in Bennis et al, *op. cit.*, 643 - 653.
37. E. Jacques, «Social therapy: technoeracy or collaboration?» in Bennis et al., *op. cit.*, 162 - 168.
38. H. Zetterberg, *op. cit.*, s. 182.
39. F. L. W. Richardson, Jr., «Foreword, *Human Organization op. cit.*, s. 61.
40. C. W. Mills, *The Power Elite*, Oxford U. yayını, N. Y., 1956, s. 324.
41. C. Thompson, «A study of the emotional climates of psychoanalytic institutes,» *Psychiatry*, cilt 21, No. 7, (Şub, 1958), 45 - 52.
42. N. Hobbs, «Sources of gain in psychotherapy,» *American Psychologist*, cilt. 17, no. 11 (Ekim. 1962), 741 - 747.
43. R. Jungk, *op. cit.*,
44. A. Gouldner, *op. cilt.*,
45. Bennis et. al., *op. cit.*, 11 - 17, 154 - 156.
46. P. Slater ve W. G. Bennis, «Is democracy inevitable?» (In press, 1963), *ditto*, M. I. T., 1963.
47. C. Sofer, *op. cit.*,
48. E. Jacques, *The Changing Culture of a Factory op. cit.*,
49. I. E. P. Menzies, «A case - study in the functioning of social systems as a defense against anxiety, *Human Relations*, 13, no. 2.



50. R. R. Blake ve J. Mouton, *op. cit.*,
51. H. Shepard ve R. R. Blake, «Changing behavior through cognitive change.» *Human Organization, op. cit.*, 88 - 96.
52. C. Argyris, *op. cit.*,
53. H. J. Leavitt, *op. cit.*,
54. E. D. Chapple ve L. R. Sayles, *The Measure of Management*, Macmillan, N. Y., 1961; L. Sayles, «The Change process in organization,» *Human Organization, op. cit.*, 62 - 67.
55. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw - Hill, N. Y. 1960.
56. R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw - Hill, N. Y. 1961.
57. Blake ve Mouton, *op. cit.*, p. 4.
58. C. Sofer, *op. cit.*,
59. *Ibid.*, p. 99.
60. I. E. P. Menzies, *op. cit.*,
61. E. Jacques, «Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety,» in M. Klein et al., (Eds), *New Directions in Psychoanalysis*, Basic Books, N. Y., 1956, Bölüm. 20.
- 61 A. I. E. P. Menzies, *op. cit.*,
62. E. Jacques, *op. cit.*,
63. C. Sofer, *op. cit.*, p. 114.
64. *Ibid.*, s. 98.
65. *Ibid.*, s. 136.
66. H. Shepard ve R. R. Blake, *op. cit.*,
67. *Ibid.*, s. 88.
68. *Ibid.*, s. 90.
69. K. D. Benne and P. Sheats, «Functional roles of group members,» *Journal of Social Issues*, 2 Spring, 1948, 42 - 47.
70. T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Quadrangle, Chicago, 1961, Böl. 62.

71. R. R. Blake, J. Mouton, ve A. C. Bidwell, «The managerial grid: a comparison of eight theories of management,» *mimeo*, Teksas Üniversitesi, 1962.
72. *Ibid.*, s. 8.
73. H. Shepard, «The management programs and the theories behind them,» in *An Action Research Program for Organization Improvement* *op. cit.*, s. 3.
74. R. R. Blake, J. Mouton, *op. cit.*,
75. M. B. Miles *Learning to Work in Groups*, Teachers' College, Columbia U., N. Y. 1959, R. Tannenbaum I. R. Weschler, ve F. Massarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Approach*, McGraw - Hill, N. Y. 1961; National Training Laboratory in Group Development, *Explorations in Human Relations: an assessment of experience 1947 - 1953*, Washington, D. C., National Education Association, 1953. Bu konuda en iyi ve en yeni tartışma için bkz. M. B. Miles, «Human relations training: current status» paper read at the Intl. Association of Applied Psychology, Copenhagen, Haziran, 1961.
76. *An Action Research Program for Organization Improvement*, *op. cit.*
77. Blake ve Mouton, *op. cit.*, s. 15.
78. R. Likert, *op. cit.*,
79. Blake ve Mouton, *op. cit.*, s. 18.
80. *Ibid.*, s. 80.
81. M. Miles, «Human relations training: current status,» *op. cit.*
82. C. Argyris, *op. cit.*
83. *Ibid.*, s. 7.
84. *Ibid.*, chapters 10, 11.
85. *Ibid.*, s. 244.
86. R. Chin, «The utility of system models and developmental models for practitioners,» Bennis, Benne, and Chin, *op. cit.*, 201 - 214.
87. C. Argyris, *Personality and Organization*, Harper, N. Y. 1957.
88. O. J. Harvey. D. E. Hunt. ve H. M. Schroeder, *Conceptual Systems and Personality Organization*, Wiley, N. Y. 1961.
89. H. J. Leavitt, *op. cit.*
90. L. Sayles, *op. cit.*
91. M. I. T. Kollogyomunda yapılan uyarmalar Mart, 1963.

93. F. E. Emery and E. L. Trist, «Socio - technical systems,» «Management sciences Enstitute» in 6. ci milletlerarası toplantısına sunulan inceleme. Paris, France, Eylül, 1959.
94. W. G. Bennis, «Towards a «truly» scientific management: the concept of organizational health,» *Industrial Management Review*, - M. I. T., cilt. 4, no. 1 Sonb. 1962) 1 - 27, ve *General Systems Yearbook*, Ed. A. Rappaport, Aralık 1962.
95. E. F. Harris ve E. A. Fleishman, «Human relations training and the stability of leadership patterns,» *Journal of Applied Psychology*, (1. 1955), ss. 20 - 25.
96. W. G. Bennis, «Bureaucracy and social change: an anatomy of a failure,» *Human Organization*, special monograph series, Sonb. 1963.
97. H. Shepard, *An Action Research Program for Organization Improvement*, *op. cit.*, s. 31.
98. V. H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1960.
99. Sofer, *op. cit.*, 135 - 144.
100. R. Lippitt et al., *op. cit.*, Böl. 11.
101. Sofer, *op. cit.*, s. 135.
102. Amerikan Sosyoloji Cemiyetinin yıllık toplantısında okunan etüd.1960, Washington, D. C.
103. Russel Sage Foundation'a sunulan raporda W. G. Bennis tarafından zikredilmiştir. 1961, Mayıs 1, s. 9.  
1961, Mayıs 1, s. 9.
104. C. E. Ayres, *op. cit.*