

faktörlere dayalı olarak azlığı; öte taraftan yalnızca müşteri talebi ile sınırlı sipariş dayanan az sayıdaki üretim biçimi, kent ve toplum ekonomilerinde "etkinlik" ve "verimlilik" gibi kavramların ön plana çıkmasına pek imkân vermemiştir. Fakat, sanayi devrimi sonrasında, dünya nüfusundaki artış ile insan enerjisiyle birlikte makine gücünün de üretim faaliyetlerinde kullanılmasıyla bir kitle üretim dönemi başlamıştır. Sanayi devriminin, toplumlara empoze ettiği en önemli gerçeklik, ekonomik ve sosyal kaynakların kullanımında, önceki dönemlere göre daha fazla "etkili" ve "verimli" bir yaşama tarzının gerçekleştirilmesidir. Çağdaş bütün toplumları ilgilendirir hale gelen "etkinlik" ve "verimlilik" gibi değerler, aynı doğrultuda yönetim ve organizasyon gibi etkinlikleri de çağımızın en yüksek değerleri haline getirmiştir.

A. Geleneksel Yönetim ve Örgüt Yaklaşımının Doğuşu ve Temel Özellikleri

Yönetim ve organizasyon teorisinin doğuşunda en etkili ve kuşatıcı faktör, 19. yüzyılın en önemli olayı olan sanayi devrimidir. 1774 yılında James Watt tarafından icat edilen buhar makinesi, üretim faaliyetlerinde yararlanılan sınırlı emek gücünün yerine, ikame edilmeye başlanmıştır⁽¹⁾. 1900'lü yılların başlangıcındaki Batı Avrupa, sanayi devriminin katkılarıyla geniş kapsamlı teknolojik, ekonomik ve sosyal değişmelerin yoğun bir biçimde yaşandığı alanlar olmuştur. Temel özelliği, beşeri enerji ve yeteneği makine gücü haline dönüştürmek olan bu sanayi devriminin, Batı Avrupa bakımından çok büyük sosyal, siyasi ve ekonomik sonuçlar yarattığı anlaşılmaktadır. Daha sonraları, dünyanın diğer kültür sistemlerini de büyük ölçüde etkisi altına alacak olan sanayi devriminin getirdiği en önemli değişim dalgalarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Bunlar, endüstrileşmenin ve ticaretin gelişmesi, aşırı bir kentleşmenin başgöstermesi, kırsal köylü sınıfının birdenbire kentli bir işçi sınıfı haline gelmesi, kitle üretim ürünlerinin kentli yığınlar tarafından tüketilmesi için kitle pazarlarının yaratılması ve endüstriyel gelişmenin sağlanması için geniş ölçüde bilimin teknolojiye uygulanması gibi davranışsal ve yapısal değişmelerdir⁽²⁾.

Sanayi devriminin ortaya çıkardığı temel olgulardan biri de hiç şüphesiz şirketleşme ve örgütlenme faaliyetlerinde meydana gelen büyük artışlardır. Sanayi devrimi 19. yüzyıl öncesi gözlenen devlet, kilise ve ordu gibi üç tarihi örgütlenmeye ilave olarak, ekonomik, sosyal ve siyasi mahiyetli büyük kuruluşların ortaya çıkışında çok önemli bir etken olmuştur. Bu dönemin imkân verdiği şartlar içerisinde

(1) Sidney Pollard : Peaceful Conquest The Industrialization of Europe 1760-1970, Oxford University Press, 1992, p.13.

(2) William G. Scott, Terence R. Mitchell: Organization Theory , A Structural and Behavioral Analysis, Irwin - Dorsey Series in Behavioral Science, Georgetown, Ontario - 1972, pp. 9-10.

ve kapitalistleşme ölçüsünde, üretim ve pazarlama amaçlı büyük şirket ve firmalar kurulmuştur. Bu durumda, sanayileşme ve ticarileşme alanında gösterilen gelişmelerin zorunlu kıldığı ve aşırı kentleşmenin gerektirdiği çok çeşitli örgütlenme biçimleri, 19. yüzyıla damgasını vuran en önemli göstergelerden biridir. Ancak, belirli ihtiyaçları ve amaçları, belirli ilke ve kurallar çerçevesinde, belirli bir insan grubu aracılığıyla gerçekleştirmek üzere kurulan örgütler, boşlukta hareket eden ve faaliyetlerini sürdüren kuruluşlar değildir. Her örgüt, içerisinde bulunduğu çağın ve dönemin egemen özellikleri ile faaliyetleriyle ilgili olan iç ve dış değişkenlerin izlerini taşır. Bu çerçevede, 19. yüzyıldaki sanayileşme ve kentleşme, kitle üretimi ve kitle tüketimi, yoğun bir şirketleşme ve örgütlenme, istihdam edilecek insanlardaki genel bir eğitim ve kültür düzeyi düşüklüğü gibi birbirini tamamlayan özellikler, kendi şartlarına ve mantığına uygun bir yönetim ve organizasyon anlayışına yol açmıştır.

Sanayileşme ve şirketleşme sürecine bağlı olarak ortaya çıkan bu dönemdeki yönetim ve organizasyon anlayışına, daha sonraki gelişmelerin ilk başlangıcını oluşturması bakımından, çoğunlukla klasik ya da geleneksel yönetim ve organizasyon teorisi adı verilmektedir. İlk sanayileşme hareketlerinin merkezinin Batı Avrupa olması nedeniyle ilk yönetim bilimcileri de, meselâ Max Weber ve Henri Fayol gibi, dünyanın bu bölgesinden çıkmıştır. Daha sonraları sanayileşmenin merkezinin Kuzey Amerika'ya, yani A. B. D.'ne kayması ile birlikte geleneksel yönetim ve örgüt anlayışının temel yaklaşımları bu coğrafyada üretilmesini sürdürmüştür. Meselâ, bilimsel yönetim hareketi ile A. B. D. 'nin ekonomik büyümesinin ve şirketleşmesinin temelini atan Frederick W. Taylor, bunlardan birisidir.

Geleneksel yönetim ve örgüt yaklaşımı, çok sayıda teorisyenin ve pratisyenin katkılarıyla oluşmuş ise de, esas itibarıyla üç önemli ismi çağrışım yaptırmaktadır. Bunlar, bilindiği gibi, Weber, Fayol ve Taylor'dur. Weber'i saymazsak, diğerleri yönetim ve örgüt faaliyetlerinin bizzat içerisinde bulunan ve bu husustaki tecrübelerinden ve gözlemlerinden yararlanarak, geleneksel yönetim ve örgüt düşüncesine büyük katkılarda bulunmuş olan kişilerdir. Weber'in bürokratik yönetimi, Fayol'un yönetim fonksiyonları ve organizasyon ilkeleri ile Taylor'un bilimsel yönetim hareketi, aslına uygun olarak gerçekleşmeye de günümüzde varlığını ve izlerini büyük ölçüde devam ettirmektedir.

Geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımı, bir taraftan yönetim faaliyetleri ve beşeri davranışlar, bir taraftan da örgüt yapısı ve süreçleri ile ilgili, karakteristik ilke ve kurallar ortaya koymuştur. Her teori ve yaklaşım, ortaya çıktığı dönemin ve çağın egemen düşünce ve felsefesini yansıtmaktadır. 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlangıcındaki dönemin Batı Avrupa'sında ve Kuzey Amerika'sında, endüstrileşme ile kapitalistleşme süreçleri, birbirine paralel bir gelişme göstermektedir. Bu bağlamda, o dönemin en yüksek değeri ise ne pahasına olursa olsun "kârlı olma" ve "kazançlı çıkma" düşüncesidir. "Homo economicus" denilen

C. Modern Yönetim ve Örgüt Anlayışına Geçiş

Her teorik yaklaşımın ve normatif ilkenin, insan ve grup davranışları çerçevesinde, tanımlandığı ve beklendiği gibi uygulanma yerine, belirli sapmalara maruz kaldığı bilinen bir husustur. Bu bağlamda yönetim ve örgüt teorilerinin standart ilke ve kurallarının uygulanması sırasında yönetsel ve örgütsel ortamda karşılaşılan faaliyetlerin türü, teknolojinin niteliği, sosyal ve kültürel doku ile diğer çevre sistemlerinin etkileri gibi değişkenler, pratiği daha farklı bir sonuca getirebilmektedir. 1950'ler sonrasında sistem ve durumsallık kavramlarının, yönetim ve örgüt faaliyetlerinin çözümlenmesinde kullanılmaya başlanmasından sonra daha iyi anlaşılmıştır ki, karmaşık ve açık bir sosyal sistem olarak örgütler, iç ve dış etkilere karşı birtakım değişimlere uğramak bakımından oldukça duyarlıdır(8). Ayrıca kültür endüstrilerinde ve enformasyon teknolojilerinde meydana gelen büyük gelişmeler, örgütler üzerindeki değişim ajanlarında ve faktörlerinde önemli artışların olmasına yol açmıştır.

1960'lı yıllardan itibaren, genellikle A.B.D.'de olmak üzere, Batı endüstri toplumlarında yeni bir yönetim ve örgüt yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Proje organizasyonu ya da matris örgüt, yüksek vasıflı insan gücü ve uzmanlık isteyen alanlar ile yüksek bir teknoloji ve büyük miktarlarda sermaye kullanımını gerektiren sektörlerde, en uygun ve elverişli örgütlenme olarak görülmektedir. Emir-komuta birliğine ve süreklilik ilkesine dayanan bürokratik organizasyona göre, proje veya matris organizasyonun temel özelliği, geçici olması ve her düzeyde serbest bir iletişim imkânının bulunmasıdır. Geleneksel örgüt şemalarındaki, önceden belirlenmiş hiyerarşik üst-üst ilişkileri ve yukarıdan aşağıya ya da yan tarafa yönelen iletişim kanalları, proje veya matris örgüt şemasında bir "ızgara" biçimi alarak "çok boyutlu" bir karakter kazanmaktadır(9). Organizasyon, kapasitesine göre oldukça büyük bir projeyi, başka firmalar ile yatırım ortaklığı yaparak ya da tek başına gerçekleştirerek tamamlandıktan sonra dağılır ve yeni bir projeye yönelmek üzere yeniden başka kombinasyonlarla kurulur.

1980'ler sonrasında, Batı endüstri toplumlarında yaşanan büyük yönelimler ve değişimler, proje ve matris organizasyonu, modern yönetim ve örgüt anlayışının tipik örgüt biçimi haline getirmiştir. Günümüze damgasını vuran ve her alanda etkilerini gösteren bu yönelimlerin ve değişmelerin en önemlileri şu şekilde sıralanabilir: Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye geçiş, milli ekonomiden dünya ekonomisine yönelme, kısa dönemden çok uzun dönemin öneminin artması, merkezi yönetimden yerel yönetime yönelme, kurumsal yardımdan kendi kendine yardıma yönelme, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye yönelme, sınırlı tek tip alternatiflerden

(8) Laurie J. Mullins: a.g.e., p.43.

(9) John Child: Organization: A Guide to Problems and Practice, 2. edition, Paul Chapman Publishing Ltd., London-1984, p.98.

çok çeşitli alternatiflere geçiş⁽¹⁰⁾, geleneksel otorite yerine ehliyet ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoriteye yönelme, insanlarda kişisel olarak yüksek bir bağımsızlık ihtiyacına yönelme vb. gibi.

D. Modern Gelişmeler Karşısında Geleneksel Yönetim ve Örgütün Tıkanması

Batılı endüstri toplumlarında da olmakla beraber, Türkiye gibi gelişmekte olan toplumlarda, henüz büyük değişimler ve dönüşümler bağlamında anlamlı bir yönelimin yaşandığı söylenemez. Bu bakımdan en fazla da geleneksel ve bürokratik örgütlerde olmak üzere, gelişmekte olan toplumların bütün yönetim ve örgütsel yapılarında bir tıkanmışlık yaşanmaktadır. Ayrıca yönetim ve örgüt faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında da günümüzdeki hızlı değişmelerin örgütler üzerindeki çok farklı ve yönlü etkileri yüzünden, yönetim ve örgüt yaklaşımlarında önemli ölçüde idealistik durumdan uzaklaşmanın olduğu gözlenmektedir. Günümüzde salt anlamda ve ideal formuyla, ne bir bürokratik yönetim ne de demokratik yönetim pratiği oluşturulabilmiştir. Özellikle bürokratik ve geleneksel örgütler, belirli bir yüzyılın çevre şartları doğrultusundaki ilke ve kurallar çerçevesinde yönetilmiştir. Oysa, günümüzdeki ekonomik, sosyo-kültürel, siyasi yapılarıdaki hızlı değişmeler daha önceden karşılaşılmayan yeni problem türlerinin ortaya çıkışı ve bütün hayat alanlarında daha çok ve daha hızlı bilgiye ihtiyaç olması gibi sebeplere bağlı olarak örgütlerin istihdam edeceği insanların vasıf derecesinin sürekli olarak yüksek tutulmasını gerektirmiştir⁽¹¹⁾. 19. yüzyıl endüstriyel dönemin başlangıcındaki ekonomik ve teknolojik yapılanma ile o zamanın sosyo-kültürel özelliklerine göre şekillenmiş bulunan bürokratik ve geleneksel örgütler, özellikle sanayi ötesi toplumların içinde bulunduğu geniş kapsamlı değişmeler ve şartlar karşısında, büyük bir yetersizlik ve hareketsizlik içerisine düşmüşlerdir. Kural ve ilkelere sıkı sıkıya bağlanmak, problemlerin birbirine benzer olduğu zamanlarda isabetli bir yöntem olabilirdi. Fakat, hızlı çevre değişmelerinin ve etkilerinin olduğu günümüzde, çoğunlukla problemlerin hem sayısı hem de türleri artmıştır. Bu durumda kural ve ilkelere sıkı sıkıya bağlılık gibi, ferdin inisiyatif ve yaratıcılığını sınırlayan bürokratik özellikler, mevcut problemlerin çözümünde hızlı bir bilgi akışı sağlayamamaktadır.

Geleneksel ve bürokratik örgütlerde yönetim ve örgüt faaliyetleriyle ilgili süreçlerde, bireylerin inisiyatif ve yaratıcılık yönlerinin sınırlandırılması, onların özel tercih ve yöntemler geliştirmelerinin engellenmesi, davranışların katılaşması denilen bir yönetim hastalığını ortaya çıkarır. Bürokratik yapıda yer alan bireylerin

(10) John Naisbitt, Patricia Aburdene: Megatrends 2000. Büyük Yönelimler (Çev. Erdal Güven), Form Yayınları, İstanbul-1991, s.12.

(11) Alvin Toffler: Gelecek Korkusu Şok, (Çev. Selami Sorgut), Altın Kitaplar, Ekim-1983, s.123.

yönetimsel davranışlarında gözlenen katılaşma, kişiler arası ilişkileri ve rekabeti azaltarak, grup içi dayanışmayı kuvvetlendirir⁽¹²⁾. Kendi içindeki sınırlı ilişkilerle yetinerek, nisbeten dış taleplere ve müracaatlara kapalı bir organizasyonun, hızlı çevre değişimlerine tam bir uyum göstermesi ve kendinden beklenen görevleri yerine getirmesi beklenemez. Bu anlamda, geleneksel ve bürokratik ilke ve kurallara göre yönetim, çağdaş gelişmelerin ve değişimlerin gerisinde kalmış olmaktadır.

Geleneksel ve bürokratik yapılanma, çağdaş gelişmeler perspektifinden bakıldığı zaman, birçok dezavantajı ve fonksiyonel olmayan sonuçları beraberinde taşımaktadır. Bir defa bürokraside aşırı bir şekilde başvurulan kurallar, işlemler, kayıt tutma ve kırtasiyecilik gibi araçların bizzat kendisinin, ulaşılmak istenen örgütsel amaçlardan daha önemli olduğu şeklinde bir izlenim mevcuttur. İkinci olarak, resmi görevliler ve bürokratlar, bürokratik statü, sembol ve kurallara karşı bir bağımlılık ve bunların dışında alternatif aramama gibi bir tavıra alışmaktadırlar. Üçüncü olarak, bürokrasinin mevcut kural ve işlemleri tarafından tam olarak cevap verilemeyecek bir durum ortaya çıktığı zaman, değişen şartlara belirli bir uyum ve esneklik gösterilmesi çoğunlukla mümkün olmamakta ve inisiyatif kullanılması tıkanmaktadır. Dördüncü olarak, örgütlerdeki bazı yetki ve sorumluluk sahibi olan görevlilerde, özellikle deyetenek düzeyi bulunduğu mevki ve makama uygun olmadığı halde subjektif kıstaslarla atanmış bulunan kişilerde, çok yaygın bir bürokratik işgüzarlık davranışı yani, "kraldan daha kralcı" bir davranış ortaya çıkabilir⁽¹³⁾.

Geleneksel ve bürokratik yönetimin uygulanması bağlamında, meydana gelen büropatolojik hususlar yanında, bürokrasiden en fazla olumsuz anlamda etkilenen vatandaşlar açısından da bazı pratik gözlemlerden söz etmek mümkündür. Bunlardan özellikle bürokrasinin Türkiye tecrübesinde önemli olan birkaçı şu şekilde özetlenebilir: Birincisi, sorumluluktan kaçmadır. Sorumluluktan kaçma davranışı, bürokratin çoğunlukla müracaatının işini yapmamasında, kanun veya yönetmeliklerin ya da yöneticilerin engel olduğunu ileri sürmesidir. "Bu gün git, yarın gel" veya "kimsenin yapabileceği birşey yok" gibi gerekçeler ile sistem çözüm üretmek yerine, sorunu bastırmayı tercih etmektedir. İkinci olarak, sorumluluk gerektiren ya da örgütteki sorunlar ve çatışmalar ile ilgili kararlar almayı geciktirerek, görmezlikten gelme davranışıdır. Böyle bir tavırla bürokrat, başarılı bir yönetici imajı kazanacak ve bu imaj belki de daha üst mevkilere yükseltilmesinde çok önemli bir rol oynayacaktır. Sorunlu veya çatışmalı birimin ve mevkinin başına gelen yeni yönetici ise kısa zaman sonra sorun veya çatışmanın şiddeti oldukça artmış olduğu için belki de iyi yönetici olmamak gibi-haksız bir imaja muhatap olacaktır. Üçüncüsü, otoriteyi kendinde toplamaya çalışarak, bulunduğu birimi

(12) Toker Dereli: Organizasyonlarda Davranış, İ. Ü. İktisat Fak. Yay. No:371, İstanbul-1976, s.168.

(13) Laurie J. Mullins: a.g.e., p.36.

küçük bir imparatorluk haline dönüştürmektir. Özellikle yetenek ve becerisiyle bulunduğu mevkide başarılı olma imkânı bulamayan bürokrat, kendi departman veya birimini yapay olarak büyütme yoluna gidebilmektedir. Önemli bir mevkiin getireceği sosyal statü, güç, maaş ve statü sembolleri (araba, lojman, makam odası, dinlenme tesisleri vb. gibi), kendisine bağlı astların sayısı ile ölçülür. Bu bakımdan, geleneksel bürokratin birincil çabaları çoğunlukla kendi birimini fiziki ve ekonomik kaynaklar ile personel sayısı bakımından olabildiğince şişirmek olmaktadır⁽¹⁴⁾.

E. Geleneksel Yönetim ve Örgütün Yeniden İnşası veya İyileştirilmesi Açısından Örgüt Geliştirme

19. yüzyılın birinci sanayi devrimiyle paralel olarak bir gelişme gösteren klasik yönetim ve örgüt yaklaşımı, en azından Batı endüstri toplumlarının bir kesimi bakımından artık önemsiz bir hale gelmiştir. Büyük yönelimlerin empoze ettiği yönetim ve örgüt anlayışı ise proje ve matris yaklaşımıdır. Oysa, Batı endüstri toplumlarındaki bir kısım sektörler ile gelişmekte olan toplumların çoğu sektörlerindeki yönetsel ve örgütsel şartlar halihazırda, geleneksellik ile modernlik (büyük yönelimler anlamında) arasında geçiş devresini çağırıştırır niteliktedir. Bu bağlamda, bugün için en etkili ve başarılı bir yönetim ve örgüt tipi görülen proje ve matris örgütlenme için uygun yönelimler ve kültürel ortam ortaya çıkıncaya kadar mevcut geleneksel ve bürokratik yapılara, biraz daha uyumlu ve esnek özellikler kazandırmak daha gerçekçi ve makul bir yol olacaktır. Gerekli alt şartları ve kültürel arkaplanı olmayan bir modern yönetim ve örgüt anlayışı, gelişmekte olan toplumlar açısından yalnızca idealistik ve bazen de fantastik bir tercih olacaktır. Şu halde, Türkiye gibi ülkelerin yönetim ve örgüt faaliyetleriyle ilgili çıkmazları aşmada ve tıkanıklığı gidermede, sistemdeki uyumsuzluk ve katılık hastalıklarını iyileştirmede, en uygun çare : örgüt geliştirmedir.

Örgüt geliştirme, bir organizasyonun, kendi çevresi ile bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün süreçlerin ve tutumların geliştirilmesi çabaları olarak tanımlanmaktadır⁽¹⁵⁾. Bu bağlamda örgüt geliştirme, teknolojinin yapısında ve işgörenlerin kompozisyonunda uygun yönelimlerin ve dönüşümlerin henüz olmamasına rağmen, bütün bu hususlarda nisbi bir değişimin meydana gelmiş olmasının gözardı edilemeyeceği varsayımı üzerine kurulu bir teknik ve yöntemler topluluğudur. Başka bir ifade ile örgüt geliştirme kavramı, demokrasi ile merkezi otoritenin, bağımsızlık ihtiyacıyla kontrol ihtiyacının, insan mutluluğu ile örgütsel etkinliğin, resmi iletişim ile gayri resmi iletişimin ve

(14) Toker Dereli: a.g.e., ss.177-182.

(15) Sandra Dawson: Analysing Organizations, MacMillan Education Ltd., London-1989, p.216.

nihayet formal örgüt ile informal örgüt anlayışlarının uygun bir dozda uzlaştırılması anlamına gelmektedir. Örgüt geliştirme, bir benzetme ile örgütlerin yönetim hastalıklarının belirli tedavi ve müdahale yöntemleriyle iyileştirilmesi olayıdır. Bu yönüyle örgüt geliştirme, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, sosyoloji, psikoloji, psikiyatri, iktisat ve siyaset bilimi gibi davranış bilimlerinin birçok alt disiplinlerinden elde edilen ilkelerin çalışma hayatına uyarlanması, yönetim ve örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında kendilerinden yararlanılması düşüncesinden kaynaklanan bir programdır⁽¹⁶⁾.

Örgüt geliştirme, temel ve uygulamalı davranış bilimlerinden elde edilen bilgilerin, örgütün varlığını ve etkinliğini sürdürdürebilmesi için, problemlerinin çözümü, eksikliklerinin giderilmesi ve fırsatlarından tam olarak yararlanması bağlamında eylem programları haline çevrilmesi girişimleri olarak da görülebilir. En genel anlamıyla örgüt geliştirme programlarının amacı kısa ve uzun dönemde örgütsel etkinliği yükseltmektir. Örgütsel etkinlik ve başarı, örgütün, mevcut işlerinin mahiyetini iyi anlamasına, mevcut problemlerine çözüm getirebilmesine ve gerçekleşen değişime, talep ve şartlara uygun cevap verebilecek bir kapasiteye sahip olmasına bağlıdır. Böyle bir durumda, örgütün mevcut olaylar ve değişimler ile etkili bir şekilde başetmesi konusunda yeterli gücü ve kapasitesi yoksa, bir danışmandan yararlanması mümkündür. Örgüt geliştirme danışmanının temel fonksiyonu, örgüt üyelerinin mevcut problemleri çözmelerinde ve kendilerini yenilemelerinde gerekli olan yeteneği geliştirmelerine yardım etmektir⁽¹⁷⁾. Örgüt geliştirme danışmanı, örgütteki problemleri teşhis etmek ve sonrada onları çözmek gibi bir amaç için tutulmaz. Bir örgüt tarafından yardımına başvuru alan danışmanın asli görevi, müşteri sisteminin (örgütün) kendi problemlerini teşhis etmesini, sonra da kendisinin çözmesini ve düzeltici ya da iyileştirici tedbirleri almasını sağlamaktır. Eski bir Çin atasözünde ifade edildiği gibi, danışmanlık, "bir adama bir balık vermek, ona bir öğün yemek vermektir; bir adama balık tutmayı öğretmek ona büyük bir geçim vasıtası vermektir." esprisine uygun bir anlayışta gerçekleşmelidir⁽¹⁸⁾. Örgüt geliştirme teknikleri ve yöntemleri, bir anlamda hasta durumundaki örgütü iyileştirme ve tedavi etme biçimindeki bir dizi programdan meydana gelmektedir. Örgüt geliştirme programlarını, çoğunlukla belirli bir kavramsal model boyutu içerisinde uygulamak mümkün olacaktır. Bu bağlamda, örgüt geliştirme modelinin birbirini mantaksal bir sıra ile izleyen birtakım evrelerden meydana gelen bir süreç olduğu görülmektedir. Buna göre, örgüt geliştirme programları, genel

(16) Wendell L. French, Cecil H. Bell: Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey-1990, p.81.

(17) Wendell L. French, Cecil H. Bell, Robert A. Zawacki: Organization Development Theory, Practice and Research, Third edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois-1989, p.79.

(18) Wendell L. French, Cecil H. Bell, Robert A. Zawacki: a.g.e., p.12.

olarak şu altı aşamadan oluşmaktadır: Değişim ihtiyacının duyulması, problemin teşhisi, problemi ortadan kaldıracak alternatiflerin belirlenmesi, problemin çözümünde en uygun yöntemin ya da alternatifin seçilmesi, yöntemin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi (feedback)⁽¹⁹⁾. Hemen hemen her örgüt geliştirme yöntemi, biraz eksik ya da biraz fazlasıyla bu tür aşamalardan meydana gelen bir dizi müdahale tekniğidir. Tıpkı bir insanın hastalıkla ilgili şikayetleri olduğu için hekime ya da bir sağlık kurumuna başvurması, burada rahatsızlığın teşhisinin konularak tedavi yönteminin (ilaç mı, operasyon mu?) seçilmesi, sonrada bunların uygulanarak sonucun izlenmesi gibi.

Örgüt geliştirme programlarının, çok sayıda yöntem ve tekniklerden meydana geldiği bilinmektedir. Bu programları genel olarak iki kategoriye ayırmak mümkündür: Birincisi, örgütlerde kişiler arasındaki beşeri süreçler ile ilgili müdahalelerdir⁽²⁰⁾. Bu müdahaleler örgüt içerisindeki kişilerin birbirleriyle ve grupla olan ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi ve iletişim kanallarının tıkanıklığının giderilmesi ile ilgili çabaları içermektedir. Bu bakış açısı, çoğunlukla davranışsal değişim amacı güder ve bireylerin isteklerini, ihtiyaçlarını, onların gruplarla etkileşimini, gruplar arası ilişkileri, grup problemlerinin belirlenmesi ve çözümlenmesi ile bireyin örgütün bütünüyle etkileşmesini ve bütünleşmesini ön plana çıkarmaktadır⁽²¹⁾. Çeşitli örgüt geliştirme ile ilgili literatürde yer alan, duyarlılık eğitimi (T- Gruplar), örgüt geliştirme izgarası (skalası), örgütsel öğrenme, faaliyet araştırması vb. gibi yöntemler, genellikle insanların iletişim ile ilgili problemlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamalardır. İkincisi ise, örgütün teknik ve yapısal bir değişimini öngören müdahalelerdir⁽²²⁾. Bu müdahaleler, örgütün yapısını değiştirmeyi planlayan çabalardan meydana gelmektedirler. Örgüt sistemlerindeki değişme, örgütsel fonksiyonların ve süreçlerin, yöntemlerin, araçların, görev yapısının ve görev ile ilgili yetki ve sorumlulukların, araç ve gereçlerin değişimi gibi hususları kapsamaktadır. Örgütün yapısını değiştirmeyi veya yenilemeyi öngören bu kategorideki başlıca örgüt geliştirme programlarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Ademi merkezîyetçi yönetim, amaçlara göre yönetim, planlı değişme, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek çalışma saatleri vb. gibi yöntemlerdir.

(19) Birol Bumın: İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Gazi Ü. İ.İ.B.F., Ankara-1990, ss.31-35.

(20) Edgar F. Huse, Thomas G. Cummings: Organization Development and Change, Third Edition, West Publishing Company, St Paul-1985, p.93.

(21) Birol Bumın: a.g.e., s.25.

(22) Edgar F. Huse, Thomas G. Cummings: a.g.e., p.163.

Sonuç

Her çağ ve dönemin egemen değerleri ile her toplumun ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel özellikleri, bir beşeri olgu olarak yönetim ve örgüt ile etkinliklerin biçimlenmesinde önemli rol oynamaktadır. 19. yüzyıldaki Batı toplumlarının tarımdan sanayiye geçiş döneminde, o devrenin çeşitli iç ve dış çevre şartlarına ve özellikle de "insan" unsuruna bakış açısı çerçevesinde, en etkili ve verimli yönetim ve örgüt yaklaşımının klasik teori ile ilgili ilke ve kuralları olmuştur. Klasik yönetim ve örgüt teorisinin "iş dizaynı"na bakılacak olursa büyük ölçüde çalışma hayatında "düşünme" ve "ifa etme" davranışlarını birbirinden ayırma esasına dayanmakta olduğu görülecektir. Ne yapılması gerektiği konusunda yönetenler karar verir; yönetilenler ise yöneticilerin kararlarına uymak zorundadırlar. Çünkü, yönetilenlerin ne yapılması gerektiği konusunda, belirli bir kanaat ve düşüncelerinin olmadığı varsayımı, klasik teorisin özünü oluşturur.

Birinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda ortaya çıkan neo-klasik teorisin "iş dizaynı" ve "örgüt yapısı", çalışma hayatındaki insanlara aşırı bir güven duyulmasının doğal sonucu gibi gözükmemektedir. Klasik teorisin örgütsel yapılanmasında "insana güvenme" düşüncesi, bütün işgörenleri kapsadığı gibi neo-klasik veya beşeri ilişkiler yaklaşımında da "insana güvenmeme" düşüncesi bütün yönetilenleri ve astları içermektedir. Oysa, daha sonraki çalışmalar ve incelemeler göstermiştir ki, her iki teorisin varsayımları mutlak doğru olmayıp, ancak kısmen geçerlidir. Bu bağlamda, yönetim ve örgüt faaliyetlerinde hangi yaklaşımın tercih edilmesi gerektiği hususu, büyük ölçüde bir "durumsallık" arz etmektedir.

Dünya toplumları arasındaki geleneksellik-modernlik ayrımının bir türünün, her toplumun kendi içindeki gruplar, bölgeler ve sektörler bakımından da yaşandığı bilinmektedir. Bu durumda, her toplumda bir yanda klasik teorisin geçerliliğini haklı çıkaran şartlara sahip kesimler, diğer yanda da neo-klasik teorisin geçerliliğini haklı çıkaran durumlar, aynı anda mevcut olabilmektedir. Ancak Batı endüstrisi toplumlarının yaşadığı büyük yönelimler doğrultusunda da, neo-klasik şartları aşarak, çok hızlı çevre değişimleri karşısında hızla değişebilen ve uyum sağlayabilen yeni bir örgüt tipi ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern örgütler olarak bilinen matriks veya proje örgütler, bir anlamda neo-klasiklerin varsayımlarının fiilen gerçekleştiği şartların başka bir versiyonu olarak da görülebilir. Şu halde, her toplumda gelenekselden modernliğe kadar değişik dozlarda yönetim ve örgüt anlayışları yelpazesi mevcuttur. Geleneksel ve bürokratik şartların geçerli olduğu zamanlarda yapılanmış olan örgütlerin ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel değişkenlerde meydana gelen değişimlere rağmen, aynı "iş dizaynı", "ilke ve kurallar" ile yönetilmesi önemli ölçüde bir tutarsızlık durumu meydana getirmektedir. Bu çerçevede, örgüt-çevre uyumsuzluğunun giderilmesinde örgütlerin değişimlere gerekli uyumu sağlayabilmesinde ve toplumsal taleplere cevap