

BİR ÖRGÜT GELİŞTİRME YÖNTEM VE STRATEJİSİ OLARAK EYLEM ARAŞTIRMASI

ÜLKÜ DİCLE*

Günümüzde sosyal bilimciler tarafından gerçekleştirilmeye çalışılan en belli başlı amaçlardan biri, örgütlerin verimlilik ve etkinliklerini arttırmalarına olanak sağlayabilecek örgütsel ve toplumsal koşulların yaratılmasıdır. Örgüt geliştirme girişimleri çok eski olmakla beraber, sistematik bir biçimde düşünülmesi, planlanması ve uygulanması oldukça yenidir. Özellikle son yirmi yılın bir ürünü olan planlı örgütsel değişim düşüncesi, yakın bir gelecekte olgunlaştırılabileceğini umduğumuz bir örgüt geliştirme kuramının da ilk temellerini atmış bulunmaktadır. Böyle bir kuramı oluşturacak öğelerden biri de kuşkusuz, örgüt geliştirme yöntemleri olacaktır.

Hızla değişen bir çevrenin gerektirdiği örgütsel değişimi gerçekleştirmek amacı ile bugüne kadar çok sayıda yöntem ve strateji geliştirilmiş ve kullanılmıştır. (Foster, 1972). Bunların büyük bir kısmı örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek ve kişilerarası ilişkileri etkilemek amacıyla yönelmişlerdir. Duyarlık ya da laboratuvar eğitimi, insan ilişkileri eğitimi, terapi, bilimsel danışma hizmetlerinin sağlanması ve örgüt yöneticilerine ussal kararlar almalarına olanak sağlayacak bilgilerin sunulması bu yöntemlerden en çok bilinenlerdir. (Bennis, 1966: 101; Katz ve Kahn, 1966: 392). Ancak, bu yöntemlerle örgüt geliştirme çabalarının tam başarıya ulaştığı söylenemez. 1960'larda başta A.B.D. olmak üzere birçok ülkelerde uygulama alanı bulan ve büyük bir ilgi ile izlenen duyarlık eğitiminin, kişileri değiştirmekte başarılı olmakla beraber, örgütlerde gereksinim duyulan gelişmeleri sağlamakta tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. (Jun ve Storm, 1973: 296-309). Laboratuvar ortamında sağlanan kişisel değişim, genellikle varsayıldığı gibi, her zaman örgütsel değişime yol açamamıştır. Aynı şekilde, örgüt yönetici ve üyelerine daha ussal kararlar almak, görevlerini daha verimli ve etkin bir biçimde yürütmek, davranışlarını değiştirmek ve kişilerarası ilişkilerini geliştirmek amacıyla sağlanan danışma hizmetleri, sunulan teknik

* Doçent Dr., İşletmecilik Bölümü, İdari İlimler Fakültesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

bilgiler ve uygulanan insan ilişkileri eğitim programları da beklenen sonuçları getirememiştir. Bu yöntemlerden her birinin, tek başına yeterli olmamakla beraber, kendi çapında örgüt geliştirme kuramına katkıda bulunmuş olduğuna da kuşku yoktur. Nitekim, son yıllarda bu yöntemlerin birçoğundan aynı zamanda yararlanmayı öngören, Blake ve Mouton'ın GRID örgüt geliştirme programına benzer başarıları bazı modellerin geliştirilebildiğini görüyoruz. (Blake ve Mouton, 1964, 1969).

Bu çalışmamızda amaç, gerek kuramsal düzeyde, gerekse uygulamada bugüne kadar üzerinde çok az durulmuş bulunan, ancak özellikle son yıllarda girilen deneylerde diğer değişim yöntemlerine oranla daha başarılı olduğu görülen bir örgüt geliştirme yöntemine dikkatler çekmektedir. **Eylem araştırması**¹ adı verilen bu yöntem, bugüne kadar birçok yönetici ve araştırmacı tarafından bir örgütsel değişim aracı ya da örgüt geliştirme yaklaşımı olarak kullanılmış olmakla beraber, anlamı ve kapsamı bakımından henüz yeterli kadar açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu çalışmanın başta gelen amaçlarından biri eylem araştırmasının bir örgüt geliştirme yöntemi olarak taşıdığı anlamı açıklığa kavuşturmadır. Bu amaçla, çalışmanın ilk yarısında eylem araştırmasının doğuşunu hazırlayan kuramsal gelişmeler, yöntemin tanımı, ögeleri ve çeşitleri üzerinde durulmaktadır.

Bir planlı değişim ve örgüt geliştirme yöntemi olarak eylem araştırması, ülkemizde son on-onbeş yıldanberi gittikçe artan bir önem ve hız kazanan planlı kalkınma ve yeniden düzenleme çabalarına ışık tutabilecek niteliktedir. Ülkemiz için yeni olan bu konunun bilim adamlarımız kadar yöneticilerimizin de dikkatlerine sunulmasında büyük yarar vardır. Bu amaçla da çalışmanın ikinci yarısında kişisel tecrübe ve deneylere dayanılarak geliştirilmiş bulunan ve uygulamada başarılı olduğu görülmüş olan bir eylem araştırması modeli sunulmakta, modelin uygulanmasına ilişkin çalışmalar ve uygulamada karşılaşılan bazı güçlükler üzerinde durulmaktadır. Sonuç kısmında, eylem araştırmasının ülkemiz açısından taşıdığı öneme değinilmektedir. Konunun genişliği nedeni ile, bu çalışmada eylem araştırması ile önce geçmiş bulunan planlı örgütsel değişim ve örgüt geliştirme kavramları üzerinde durulmamıştır.

Eylem Araştırmasının Doğuşunu Hazırlayan Kuramsal Gelişmeler

Eylem araştırması, uzun süre birçok yönetici ve değişim görevlisinin örgütlerde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek üzere bilinç-

1 «Eylem araştırması», İngilizce «action research» teriminin karşılığı olarak kullanılmıştır.

siz olarak kullanageldikler bir yöntem ve strateji olmuştur. Bu yöntemin sistematik bir biçimde geliştirilmesinde en önemli rolü Kurt Lewin ile Carl Rogers'ın oynadıkları söylenebilir. Lewin, 1951 yılında yayınlanan **Field Theory and Social Science** ve Rogers, aynı yıl yayınlanan **Client Centered Therapy** adlı yapıtlarında eylem araştırmasının temel taşları olan kavramlar üzerinde durmuşlar, doğuşu için gerekli bilimsel ortamı hazırlamışlar ve bu tarihten sonraki gelişmelere yön vermişlerdir.

Lewin, söz konusu çalışmasında, istenen bir sonucun gerçekleştirilebilmesi için ne gibi koşulların değiştirilmesine gereksinim duyulacağı ve bu koşulların eldeki kaynaklarla nasıl değiştirilebileceği sorularına cevap aramıştır. Ona göre, herhangi bir durum, çelişki halinde bulunan çok sayıda güçlerin ortaya çıkardıkları bir sonuçtur. Bu güçlerden bir kısmı örgütü değiştirmeye zorlayan, bir kısmı da değişime karşı direnen güçlerdir. Bir grup ya da örgütün yönetimi ise, çelişen bu güçlerin ulaştığı bir denge durumudur. Bu denge durumu, söz konusu güçler arasında dondurulmuş, az çok hareketsiz bir ilişkiler sistemini ifade eder. Bu nedenle, başarılı olabilmesi için her örgütsel değişim çabasının şu üç aşamadan geçmesi zorunludur: (1) mevcut dondurulmuş ilişkilerde çözülmenin sağlanması, (2) ilişkiler sisteminin yeni bir düzeye ulaştırılması - değişimin gerçekleştirilmesi ve (3) yeni düzeyde sağlanan daha olumlu ilişkilerin devamlı kılınması ya da yeniden dondurulması. (Lewin, 1951: 228).

Lewin'e göre, insan psikolojik ve fizik bir ortam içinde faaliyette bulunur. Bu nedenle, davranış (D), kişilik (K) ile çevrenin (Ç) bir fonksiyonudur. (F): $D = F(KÇ)$. Örgüt içinde insan davranışının anlaşılabilmesi, kişiliği oluşturan çeşitli psikolojik unsurlar ile fizik çevrenin ve bunlar arasındaki ilişkilerin açıklığa kavuşturulmasını gerektirir. Örgütsel değişimin özünde de bu ilişkiler yatmaktadır.

Lewin (1951: 174-187), bir örgütte herhangi bir anda varolan ilişkiler sisteminin, ancak örgütsel değişime öncülük eden güçlerin desteklenmesi ve buna karşı direnen güçlerin etkisiz kılınmasıyla çözülmeye başlayabileceği ve örgütlerde herhangi bir gelişmenin ancak bu yoldan gerçekleştirilebileceği sonucuna varmaktadır.

Lewin' in bu düşünceleri, aşağı yukarı aynı zamanda ortaya çıkan Rogers'ın bulgularıyla bütünleşmiştir. Rogers'a göre, kişi devamlı olarak değişen örgütsel bir ortamda varlığını devam ettirmek ve yüceltmek çabası içindedir. Kişi çevresine, onu algıladığı gibi tepki gösterir. Bu nedenle kişisel davranışı anlayabilmek için, herşeyden önce, kişinin düşünce çerçevesini ve olaylara bakış açısını bilmek

gerekir. Değişen bir örgütsel ortam içinde, kişi kendine özgü bir «öz» geliştirir ve düşünce ve davranışlarının bu öze çelişkiye düşmemesine büyük bir özen gösterir. Kişisel ve örgütsel değişime yönelik girişimler, bu özü tehdit etmediği sürece kişi tarafından algılanabilir ve kabul edilebilir. Kişi, ancak, özü yücelteceğine inandığı değişiklikleri destekleyecektir. (Rogers, 1951: 483-524).

Rogers'ın geliştirdiği öz kavramı ve buna ilişkin düşünceler, örgütsel değişim ve örgüt geliştirme kuramlarının da esasını teşkil etmektedir. Bu düşünceler, örgütsel değişim programlarının başarıya ulaştırılabilmesi için örgüt üyelerinin değişim sürecine katılmaları gerektiğini öngörmekte; katılmanın kişide sahiplik duygusunu geliştireceğini ve ancak bu takdirde herhangi bir değişimin kişi için özün geliştirilmesi ya da yüceltilmesi anlamını taşıyacağını ifade etmektedir.

Lewin ve Rogers'ın çalışmaları, bugün eylem araştırmasının dayandırıldığı şu ana düşüncelerin kaynağı olmuştur: Örgütsel değişim, örgüt üyelerinin örgüt sorunlarının nedenlerini keşfetme ve araç ve yöntemlerini saptama sürecine katıldıkları ölçüde gerçekleşebilecektir. Kişisel faaliyetler, genellikle, amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktir. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışları da, kuşkusuz, gereksinimlerini tatmin edecek amaçların gerçekleştirilmesine yönelecektir. Kişi, örgütsel değişim girişimini, kişisel amaçlarına ulaşmada sağlayacağına inandığı yarar ve olanaklar ölçüsünde destekleyecektir. Katılmalı yönetim, bu amaçla yararlanılabilecek etkin bir strateji ve uygulama olabilir. (Gardner, 1974: 106-107).

Eylem araştırması, Lewin ve öğrencileri tarafından 1940'ların ikinci yarısı ile 1950'lerin ilk yıllarında özellikle grup-İçi ve gruplararası ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunların çözümü amacıyla kullanılmıştır. Lippitt (1951) ve Radke (1946: 167-176) eylem araştırmasını yöresel toplum ilişkilerine uygulamışlardır. Coch ve French (1948: 512-532), bir sanayi işletmesinde değişime karşı direnci azaltmaya çalışırken eylem araştırmasından yararlanmışlardır.¹

Eylem Araştırmasının Tanım ve Ögeleri

Eylem araştırması ana hatlarıyla, yukarıda özetlenen temel düşüncelere dayandırılmakla beraber, düşünürler tarafından farklı şe-

1 Eylem araştırması günümüze kadar birçok örgütlerde oldukça farklı amaçlar için kullanılabilmektedir. Bugüne kadar farklı örgüt ve zamanlarda kullanılmış olan çeşitli eylem araştırması projeleri için bak. (French ve Bell, 1973: 93 ve aynı sayfadaki dipnot).

killerde tanımlanabilmektedir. Örneğin, Whyte ve Hamilton'a (1964: 1-2) göre, eylem araştırması, insan ilişkileri araştırma bulgularının örgütsel değişim olayına uygulanmasıdır. Chein ve arkadaşları (1948: 43-50), eylem araştırmasını, «bir sosyo-politik birim olan örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılamak ve sorunlarını çözmek amacıyla bilimsel bulgulardan yararlanmak yolunda harcanan çabaların tümü» olarak tanımlamaktadırlar. French (1973: 383) ise eylem araştırmasının, danışman (örgüt içinden ya da dışarıdan bir değişim görevlisi) ile değişime konu teşkil eden sistem arasındaki yakın bir işbirliğini, birlikte bilgi toplamayı, planlamayı ve uygulamayı ifade ettiğini ileri sürmektedir.

Konu üzerinde çalışan düşünürlerin hemen hemen tamamı eylem araştırmasının bir sorun çözümüleme aracı olduğunu kabul etmekle beraber, bir kısmı bunu bir süreç, diğer bir kısmı ise bir yaklaşım olarak tanımlamaktadırlar.

Eylem araştırması, bir süreç, diğer bir deyimle, devamlı bir olaylar ve eylemler serisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda eylem araştırması, bir örgütün amaç ve gereksinimleri göz önünde bulundurularak sistem hakkında bilgi toplanması, toplanan bilgilere dayanılarak gerekli eylem ya da girişimlerde bulunulması ve sonuçların değerlendirilmesi olmaktadır. (French ve Bell, 1973: 84-85). Burada önemli olan araştırma sürecini oluşturan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler arasında, örgütün mevcut durumu hakkında sistematik ve yeterli bilgilerin toplanması, sonuçların değerlendirilmesi, vb., sayılabilir. Eylem araştırması sürecini meydana getiren bu faaliyet ve aşamalar, ana hatlarıyla, örgüt geliştirme sürecini oluşturan faaliyet ve aşamaların aynıdır. Stephen Corey (1953: 6), William F. Whyte ve Edith L. Hamilton (1964: 1-2) ve Wendell French (1969: 23-24) çalışmalarında eylem araştırmasını bir süreç olarak tanımlamış ve incelemişlerdir.

Eylem araştırması, sorun çözümlemede bir yaklaşım olarak da tanımlanabilmektedir. Bu takdirde eylem araştırması bir model, bir klavuz ve bir düşünce çerçevesi olarak düşünülmektedir. Eylem araştırması, bir örgütsel değişim modeli ve örgüt geliştirme sorunu-na bir yaklaşım olarak ilk defa bir petrol rafinerisinde kullanılmıştır. (Shepard, 1960). Bu model, ana hatlarıyla, örgütün amaçları, planlama ve eylem gibi üç temel öğeden oluşturulmuştur. Bu ilk modelin göze çarpan önemli niteliklerinden biri de örgütün kendi yönetici ve üyeleri ile dışarıdan görevlendirilen araştırmacıların yakın işbirliğine dayandırılmış olmasıdır.

Bu çalışmada eylem araştırması hem bir yaklaşım ve model, hem de bir süreç olarak incelenmiş ve tanımlanmaya çalışılmıştır.

Eylem araştırması, bir araştırmacı ya da değişim görevlisinin yardımı ile ve bilimsel çalışma ve bulgulardan yararlanarak, değişim konu olan sistemin kendi sorunlarına yine kendisinin çözüm araması,, gereksinim duyulan değişimi yine kendisinin gerçekleştirmeye çalışması olarak tanımlanabilir. Bu tanımın ayrıntılarına inildiğinde, eylem araştırmasının şu öğelerden oluştuğu görülebilir :

- 1 — Değişime konu teşkil eden sistem (örgüt),
- 2 — Eylem araştırması ya da değişim görevlisi,
- 3 — Değişime konu teşkil eden sistem ile değişim görevlisi arasında yakın işbirliği,
- 4 — Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde bilimsel çalışma ve bulgulardan yararlanma, ve
- 5 — Değişimin gerçekleştirilmesinden sistemin kendisinin sorumlu olması.

Eylem araştırmasının daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamak bakımından, bu öğelerden her biri üzerinde kısaca durmakta yarar vardır.

1 — Değişime Konu Teşkil Eden Sistem : Eylem araştırmasında, değişime konu teşkil eden sistem birey, grup, örgüt ya da toplum olabilir. Ancak, tüm çabalar, çevresi ve bütün unsur ve alt sistemleriyle beraber örgütün incelenmesi, değiştirilmesi ve geliştirilmesi amacına yönelmiştir. Eylem araştırması, bu bakımdan, sistem kuramının getirmiş olduğu esaslara oturtulmuştur. (Dicle ve Dicle, 1969: 86-99). Örgütün hızla değişen bir çevre içinde yaşayan, çevresinden devamlı olarak girdiler alan, bu girdileri işleyen ve çıktı olarak ihraç eden açık bir sistem olarak ele alınması, eylem araştırmasının en temel niteliklerinden biridir. Bu nedenle de, bütünü kadar çeşitli unsur ve alt sistemlerine de önem verilir. Örgütte gereksinim duyulan değişiklikler gerçekleştirilmeye çalışılırken, ilk planda örgütü oluşturan birey ve gruplar üzerinde durulmakla beraber, aynı zamanda örgütün teknolojik ve yapısal sorunlarına da çözüm aranır.

2 — Eylem Araştırmacısı (Değişim Görevlisi) : Çoğu kere değişim görevlisi olarak adlandırılan eylem araştırmacısı, en geniş anlamda, sistemi geliştirmek ve bunun için gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek amacıyla hareket eden ya da görev almış bulunan kişi ya

da gruptur. Bu kişinin kim olacağı ya da grubun kimlerden oluşacağı konusunda henüz tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Lippitt, Watson ve Westley (1953: 10), değişim görevlisinin örgütün dışından seçilmesi gerektiğini savunurken, Bennis ve arkadaşları (1961) bu görevlinin örgütün kendi üyeleri arasından da seçilebileceğini öngörmektedirler. Bununla beraber, günümüzde değişim görevlisinin, örgütün dışından çeşitli bilim dallarından seçilmiş bilim adamları ya da uzmanlar ile örgütün içinden görevlendirilmiş bireylerden oluşan bir ekip olması yönünde yaygın bir uygulama görülmektedir.

Çok yönlü örgütsel sorunların çözümü, davranışsal ve toplumsal bilimlerin çeşitli dallarında yüksek düzeyde bilgilerden yararlanılmasını gerektirir. Bu nedenle, eylem araştırmasının tek kişi ya da tek uzmanlık dalında eğitilmiş bir grup tarafından başarı ile yürütülmesine olanak yoktur. Eylem araştırmacılarının çeşitli bilim dallarında eğitim görmüş ve kendi uzmanlık alanlarında tecrübe kazanmış kişiler olmaları ve örgüt üyelerinden görevlendirilecek diğer uzmanlarla birlikte bir ekip olarak faaliyet göstermeleri, örgütsel değişim çabalarının başarıya ulaşmasının en belli başlı koşullarından biridir. Böylece, örgütsel sorunlara çok farklı açılardan bakılabilir, çözüm için farklı seçenekler geliştirilebilir ve en iyi çözümün bulunma olasılığı arttırılabilir. (Johnson, Kast ve Rosenzweig, 1967).

Eylem araştırmacılarının hangi bilim ya da uzmanlık dallarından seçileceği, kuşkusuz, örgütlerde karşılaşılan sorunların nitelikleri ile yakından ilgili olacaktır. Ancak, her örgütsel değişim sorununun bir davranışsal yönü bulunacağından, araştırma ekibinin üyeleri arasında davranış bilimcilerinin, örgüt ve yönetim uzmanlarının ve sistem analistlerinin bulunmasında yarar vardır.

Her planlı örgütsel değişim çabasında, birey ve grup olarak örgüt üyelerinin gereksinim, tutum ve davranışları, örgüt yönetiminin dayandırıldığı temel felsefe, örgütün yapısı, çalışma koşulları ve diğer çevresel koşullar gibi değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkiler düzenini etkileyecek ussal kararların alınması zorunludur. Ussal kararlar alabilme olanağı, değişkenlerarası ilişkilerin yakından bilinmesi ve neden-sonuç ilişkilerinin iyice anlaşılması ile sağlanabilecektir. Bu tür ilişkilerin özellikleri iyice anlaşıldıktan sonradır ki gerekli hipotezler geliştirilebilir, test edilebilir ve deneylere girilebilir.

Bu nedenlerle, karar alma durumunda olan her yöneticinin araştırma ekibi ile yakın bir işbirliği içinde bulunması ve kendisinin de bir eylem araştırmacısı rolünü oynaması başarı için gerekli görülmektedir.

Eylem araştırmacısı ya da değişim görevlisi, görevini çeşitli şekillerde yerine getirebilir. Herşeyden önce, değişim görevlisi sadece gerekli hipotezleri geliştirmekle görevli olabilir. Bu takdirde, değişim görevlisi tam bir kuramcı ya da bilim adamı olarak hareket edecek, geliştirdiği hipotezlerin sınanması ve uygulanması bir başka gruba bırakılacaktır.

Değişim görevlisi bir kuram ile işe başlayıp bu kuramın sınanması ve deneylerden geçirilmesi görevini de yine kendisi yüklenmiş olabilir. Bu tür bir değişim görevlisi bir bilim adamı olduğu kadar, sorunlara pratik çözümler arayan bir uygulayıcı niteliğini de taşımaktadır. (Benne, 1961: 952-960).

Eylem araştırması, çoğu kere, kuramsal bir düzeyden hareket ederek uygulama düzeyine ulaşan ve sorunların çözümünde aynı zamanda kuramsal ve uygulamalı bilimlerden yararlanan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre eylem araştırmacısının görevi, bilimin iki ayrı yönünü birlikte kullanarak değişime konu teşkil eden sistemde gerekli değişliklerin gerçekteştirilmesine yardımcı olmaktır. Bu görevde başarılı olabilmesi için eylem araştırmacısının davranış bilimleri alanında geniş bilgi sahibi ve bu bilgilerden uygulamada gereği gibi yararlanabilecek kadar yetenekli olması gerekir.

Eylem araştırmacısı ya da değişim görevlisinin görev ve sorumluluklarını daha ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki gibi saptayabiliriz: (Corey, 1953: 40-41)

a) Değişim görevlisi ile değişime konu teşkil eden sistem, gerçekteştirilmek istenen amaçlar üzerinde fikir birliğine varmiş olmalıdır. Bu sistemin sorun ve gereksinimlerinin değişim görevlisi tarafından çok iyi bilinmesini gerektirir.

b) Değişim görevlisi çözümlenmesi gerekli örgütsel sorunları bilimsel yöntemlerle inceler ve olanak bulabildiği ölçüde somutlaştırarak tanımlamaya çalışır. Araştırmacılar, çoğu kez, geliştirdikleri bir model ile sorunlara ilişkin değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri saptamaya çalışırlar. Geliştirilen model, sorunların çözümüne ilişkin ussal kararların alınmasına, işık tutacak nitelikte olmalıdır.

c) Değişim görevlisi, sadece yeni bir takım düşünce ve buluşlar ortaya koymakla değil, aynı zamanda bu düşünce ve bulguların uygulamada anlamlı ve yararlı olacağını kanıtlamakla da görevlidir.

d) Değişim görevlisi, değişim süreci boyunca sadece bir gözlemci olarak değil, aynı zamanda bir oyuncu olarak görev yapmalıdır.

dir. Bu da ancak değişime konu olan sistemle yakın bir işbirliği içine girerek ve onunla özdeşleşerek gerçekleştirilebilir.

e) Değişim görevlisinin değer yargılarının değişim sürecinde kullanılan yöntemlere, önerilen çözümlere ve alınan kararlara yansımaları doğal ve kaçınılmazdır. Önemli olan bunların açıklıkla ortaya konabilmesidir.

3 — Değişim Konusu Sistem ile Değişim Görevlisi Arasında Yakın İşbirliği :

Eylem araştırmasını, planlı örgütsel değişimin diğer yöntemlerinden ayırt eden en belirgin özelliklerinden biri, değişim görevlisi ile örgüt arasında kurulması gereken yakın işbirliğidir. Aşağıda görüleceği gibi eylem araştırmasında, değişimin gerçekleştirilmesinden örgütün kendisi sorumlu olacak, değişim görevlisi bu çabalarında örgüte yardımcı olacak, ona yol gösterecektir. Bu tür bir iş bölümü, örgüt ile eylem araştırmacısı arasında sistematik, devamlı ve çok yakın bir işbirliğini gerektirir.

4 — Değişimin Gerçekleştirilmesinde Bilimsel Yöntem ve Bulgulardan Yararlanma :

Eylem araştırması, örgütlerde bilinçli ve planlı bir değişimi gerçekleştirmede bilimsel yöntem ve bulgulardan yararlanmayı öngörür. Bu yöntem, kuram ile uygulama arasında bir köprü kurulmasına, bilimsel yöntem ve bulguların uygulamada karşılaşılan sorunların çözümünde kullanılmasına böylece olanak sağlamış olur. (Rapoport, 1970).

Gerçekte, eylem araştırması ile bilimsel yöntemin aşamaları arasında büyük bir benzerlik göze çarpmaktadır. (Corey 1953: 40-41), eylem araştırmasının aşamalarını, bilimsel yöntemin aşamalarına benzer biçimde aşağıdaki gibi sıralamaktadır :

1. Kişi ve grupların çözüm aradıkları sorunların belirlenmesi;
2. Araştırmaya konu teşkil etmek üzere belirli bir sorunun seçilmesi ve bunun çözümüne ilişkin amaç ve işlemleri belirleyen hipotezlerin geliştirilmesi;
3. Sorunun çözümlenmesi amacıyla girilen eylemlere ilişkin sistematik kayıtların tutulması ve amaçların gerçekleştirilme derecesinin belirlenmesi;
4. Yapılan genellemelerden, girişilecek eylemler ile gerçekleştirilmek istenen amaçlar arasındaki ilişkiler bakımından sonuçlar çıkarılması; ve

5. Genellemelerin, girişilen eylemlerle devamlı olarak teste tâbi tutulmaları.

Eylem araştırmasında, bilimsel gelişmelerden yararlanmak, bilimsel yöntem ve bulguların örgütsel sorunların çözümünde kullanılmasına olanak sağlamak sorumluluğu değişim görevlisine yüklenmiştir. Bu nedenle, araştırmacılar seçilirken, bunların bilimsel yeteneklerinin göz önünde bulundurulmasına özellikle dikkat edilmelidir.

5 — Değişimin Gerçekleştirilmesinden Örgütün Sorumlu Olması:

Bu, eylem araştırmasının diğer geleneksel örgütsel değişim yöntemlerine üstünlüğünü sağlayan bir niteliktir. Uygulamada bugüne kadar başarıya ulaşmış birçok planlı örgütsel değişim ve örgüt geliştirme programları bu temel ilke ve stratejiye dayandırılmıştır.

Örgütlerde halen katı bir biçimde uygulanmakta olan klasik örgüt ve yönetim ilkeleri, günümüzde otoriter, hiyerarşik ve biçimsel bir yönetime yol açmıştır. Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, tüm çabalar örgütlerde kâr ve üretimin yükseltilmesine yönelmiş; sonuç, genellikle, örgüt üyelerinin geri plana itilmesi, birer araç olarak kullanılmaları ve üyesi buldukları örgütlere yabancılaşmaları olmuştur. Örgüt yönetimi, çoğu kere, karar verme yetkisine sahip küçük bir yönetici grubun elinde kalmıştır. Örgütü oluşturan diğer üyelerin yönetime katılmalarına ve kendilerini yakından ilgilendiren kararların alınmasında söz sahibi olmalarına yeterince olanak sağlanmamıştır. Böyle bir örgütsel ortam içinde, ne değişim programlarının örgüt üyelerince kabulü ve desteklenmesi, ne de uygulamadan olumlu sonuçların alınması beklenebilir.

Çağdaş örgüt ve yönetimin bu özellikleri göz önünde bulundurulacak örgütsel değişim ya da örgüt geliştirmenin ancak katılmalı yöntemle en etken biçimde gerçekleştirilebileceği görüşü gittikçe artan bir kabul görmektedir. Bugün, örgüt üyelerinin örgütlerdeki değişim ve geliştirme girişim, çaba ve sürecine katılmaları başarının en belli başlı ön koşullarından biri olarak görülmektedir. Örgütlerde değişim plan ve programlarının kabul edilme ve uygulamada başarıya ulaşma olasılığının, örgüt üyelerinin değişim sürecine katılmaları ölçüsünde artacağı çeşitli araştırmalarla da saptanmıştır. Örgüt üyeleri, örgütün sorunlarını görebildikleri ve bunlara çözüm arama sürecine katıldıkları sürece, değişimi benimseyebileceklerdir. Değişim sürecine katılma, örgüt üyesine sahiplik duygusunu kazandırabilecek ve kendi sorunlarına sahip çıkma sorumluluğunu yükleyebilecektir.

Eylem araştırmasında, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinden örgütün kendisinin sorumlu tutulması ve bu konuda katımlı yönetim düşüncesinden yararlanılabileceği görüşü, son yirmi-otuz yıl içinde yapılan bilimsel araştırmaların bulgularına dayandırılmıştır. Değişimin gerçekleştirilmesinden örgütün kendisinin sorumlu olması, örgüt dışından görevlendirilecek değişim görevlilerinin oynayabileceği rolün önemini küçümsemek anlamına alınmamalıdır. İçine kapanık, çevresine kapalı geleneksel bir örgütün dış yardım sağlanmadan kendi sorunlarını çözümlemede pek başarılı olamayacağını deneyler göstermiştir. Örgütsel sorunların bilimsel gelişmelerin ışığında çözümlenmesi, çoğu kere, örgüt dışından yardım alınmasını ve değişim görevlilerinden bir kısmının örgüt dışından seçilmesini gerektirecektir. Bununla beraber, değişim görevlilerinden hiçbir zaman mucizeler beklenmemeli, örgüt kendi sorunlarını tanımlama, çözüm bulma, değişim plan ve programlarını hazırlama ve uygulama sorumluluğunu yine kendisi yüklenmelidir. Bunu yaparken de, ilgili bütün örgüt üyelerinin değişim sürecine ve alınan kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

Eylem Araştırmasının Çeşitleri

Yukarıda özetlediğimiz ögeler her eylem araştırmasında bulunmakla beraber, bugüne kadar üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir eylem araştırması modeli henüz geliştirilememiştir. Eylem araştırması üzerinde yapılan çalışmalarda bilim adamları, genellikle, aynı ögeler üzerinde durmakla beraber, vurguladıkları ögeler farklı olabilmektedir. Vurgulanan ögelere bakarak, Chein ve arkadaşları (1948: 46), eylem araştırmasında dört farklı yaklaşımdan söz etmişlerdir. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz :

1. Tanımlayıcı Eylem Araştırması : Bu tür eylem araştırmalarında örgüt yöneticileri, örgüt dışından bir uzmanlar grubundan örgütte varlıkları hissedilen, ancak tanımlamayan bir takım sorunları açıklığa kavuşturmalarını istemektedirler. Eylem araştırmacıları örgütü çalışarak sorunları tanımlamaya ve nederleri ile birlikte açıkça ortaya koymaya çalışırlar. Bunlar, ayrıca, bu sorunların çözümlerine ilişkin çeşitli seçenekleri bulmak, değerlendirmek, sonuçlar hakkında öngörülerde bulunmak ve yöneticilere karar vermekte yardımcı olabilecek diğer bilgileri sunmakla da yükümlüdürler.

Bu yönetime yöneltilen eleştirilerden en önemlisi, uzmanların yöneticilere sundukları bilgi ve önerilerin örgütsel değişimi sağlama da ve yöneticileri gerekli girişimlerde bulunmaya itmekte yeterli ola-

miyacıklarıdır. İkinci bir eleştiri de, bu yöntemle ulaşılan sonuçların geniş ölçüde kendine özgü olduğu ve derlenen bilgi ve tecrübeden başka durumlarda pek yararlanılamayacağıdır.

2. Katımlı Eylem Araştırması : Tanımlayıcı eylem araştırmasının sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilen bu yöntem, araştırmanın başlangıcından itibaren uygulayıcıların da dışarıdan gelen değişim görevlileri kadar değişim sürecinde aktif ve devamlı bir rol oynamalarını öngörmektedir. Uygulayıcıların sorunların tanımlanması ve çözümlerin aranması çabalarına fiilen katılmaları ve uygulamaya geçiş için gerekli ortamın hazırlanması böylece sağlanmış olacaktır. Bundan başka, tanımlayıcı eylem araştırmasında sık sık karşılaşılan araştırmacılar ile yöneticilerin birbirlerine karşı geliştirdikleri kuşku ve güvensizlik durumları da tarafların zorunlu işbirliği ile asgari düzeye indirilmiş olacaktır. Ancak burada da sonuç olarak elde edilen bulgulardan diğer bir ortamda yararlanılamayacağı eleştirisi devam etmektedir.

3. Uygulamalı Eylem Araştırması : Bu yöntemde değişime konu teşkil eden örgütü oluşturan çeşitli gruplarla ayrı ayrı çalışmalarını sürdüren araştırmacılar gerçekleştirilen deney ve bulguları ayrıntılı bir biçimde saptamakta, genellemeler için gerekli bilgileri oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu yöntemin sakıncası da araştırmacılara çok şey yüklemesidir.

4. Deneysel Eylem Araştırması : Deneysel eylem araştırması bilimsel yönetime bağlı olarak yürütülen araştırma türüdür. Araştırmanın başında ve sonunda uygulanan testler, kontrol ve deney grupları arasındaki farklılaşmaları saptamaya yardımcı olmaktadır. Ancak kontrol grubunu toplumsal olguların ve çevresel değişimin etkisinde sabit tutmakta karşılaşılan güçlükler bu tür araştırmaların uygulanmasını da güçleştirmektedir.

Eylem araştırması, bugün, yukarıda sıralanan dört yaklaşımın bir karışımı olarak gelişmekte ise de, ağırlık daha çok katımlı eylem araştırması üzerinde toplanmaktadır.

Bir Eylem Araştırması Modeli

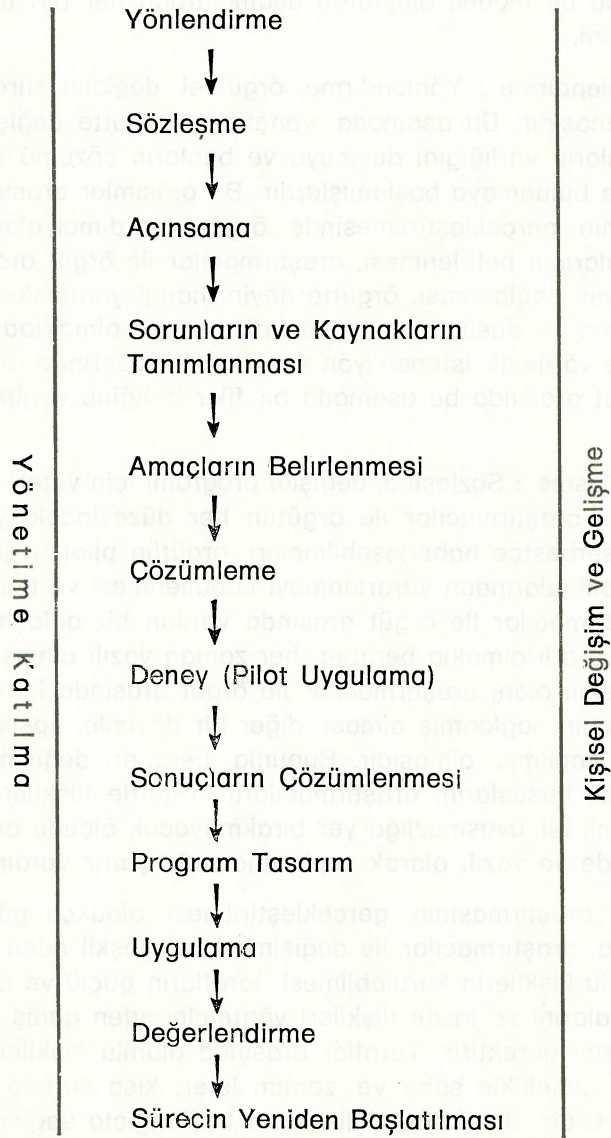
Eylem araştırmasının öğelerini, niteliklerini ve çeşitlerini yukarıdaki gibi belirledikten sonra, Güney Kaliforniya Üniversitesinde¹ Prof. Dr. Neely Gardner başkanlığında oluşturulan ve yazarın da üyesi bu-

¹ University of Southern California, School of Public Administration, Los Angeles, California.

lunduğu bir araştırma grubu tarafından geliştirilen ve farklı örgütle- re uygulanarak başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir model üzerinde durulur. Bu yaklaşım ya da model, eylem araştırmasını, ana hatlarıyla, oniki aşamadan oluşan bir süreç olarak ele almaktadır. Bu modeli aşağıdaki gibi bir şekilde göstermek mümkündür: (Şekil 1)

Şekil 1

Eylem Araştırması Süreci



Şekilden de anlaşılacağı gibi, eylem araştırması oniki aşamadan oluşmaktadır. Her aşamada, örgüt üyeleri değişim sürecine, değişime ilişkin kararların alınmasına ve genel olarak örgüt yönetimine katılmaktadırlar. Aynı süreç boyunca, araştırma ilerledikçe ve değişim adım adım gerçekleştirildikçe, gerek örgüt yönetici ve üyeleri, gerekse eylem araştırmacıları tecrübə kazanmakta, bir tür eğitimden geçmekte ve kişisel değişim ve gelişmeye konu olmaktadırlar. (Gardner, 1974: 106-115).

Aşağıda bu modeli oluşturan aşamalardan her biri üzerinde kısaca duralım.

1. Yönlendirme : Yönlendirme, örgütsel değişim sürecinin başlangıç aşamasıdır. Bu aşamada, yöneticiler örgütte değişimi gerektiren sorunların varlığını duymaya ve bunların çözümü için gerekli girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Bu girişimler arasında, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde örgüte yardımcı olacak eylem araştırmacılarının belirlenmesi, araştırmacılar ile örgüt arasında karşılıklı güvenin sağlanması, örgütte neyin, hangi yöntemle değiştirileceğine ilişkin ilk düşüncelerin geliştirilmesi yer almaktadır. Değişim çabaları ile varılmak istenen yön ve sonuçlar üzerinde, araştırmacılar ile örgüt arasında bu aşamada bir fikir birliğine varılması yararlı olacaktır.

2. Sözleşme : Sözleşme, değişim programı için yeteri kadar kaynak tahsisi, araştırmacılar ile örgütün her düzeyindeki yönetici ve üyeleriyle serbestçe haberleşebilmeleri, örgütün pilot uygulamayı ve araştırma bulgularından yararlanmayı kabullenmesi ve benzeri konularda araştırmacılar ile örgüt arasında varılan bir anlaşmadır. Sözleşmenin, yararlı olmakla beraber, her zaman yazılı olması gerekmez. Önemli olan, araştırmacılar ile örgüt arasında karşılıklı anlayış ve güvenin sağlanmış olması, diğer bir deyimle, «psikolojik sözleşme» nin yapılmış olmasıdır. Bununla beraber, değişim sürecine ilişkin bütün hususların, araştırmacıların örgütle ilişkilerinde daha sonra önemli bir uyumsuzlığa yer bırakmayacak ölçüde açıklıkla belirlenmesinde ve yazılı olarak saptanmasında yarar vardır.

Eylem araştırmasının gerçekleştirilmesi oldukça güç olan bu aşamasında, araştırmacılar ile değişime konu teşkil eden örgüt arasında olumlu ilişkilerin kurulabilmesi, tarafların güçlü ve devamlı çaba harcamalarını ve insan ilişkileri yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanmalarını gerektirir. Taraflar arasında olumlu ilişkilerin gerçekleştirilmesi genellikle sabır ve zaman ister; kısa sürede mucizeler beklenmemelidir. Söz konusu ilişkilerin başlangıçta sağlam esaslara

oturtulması, araştırmanın başarısını etkileyen çok önemli bir faktördür.

Bu aşamada, katılmalı yönetimin ilk adımları atılmış, taraflar için eğitim ve gelişme süreci başlamış olmaktadır. Araştırmacılar ile örgüt yöneticileri arasında serbest haberleşme, sorunlara birlikte eğilme, örgütün sorunlarını çözümü ve örgütsel değişimi gerçekleştirme sorumluluğunu yüklenmesi ve araştırmacılar ile örgüt arasında yakın işbirliğinin sağlanması yolunda ilk önemli adımlar bu aşamada atılmış olacaktır.

3. Açınama-Bilgi Toplama : Bu, örgütte değişimi gerektiren mevcut duruma ilişkin ön bilgilerin toplanması aşamasıdır. Araştırmacıların bu aşamaya mümkün olduğu kadar sabit ön fikirlere sahip olmadan ve kendi değer yargılarını açıklığa kavuşturduktan sonra girmelerinde yarar vardır. Uygulamada örgütler, çoğu kere, ön bilgi toplama faaliyetlerine katılmamaktadırlar. Ancak, örgütlerin bu faaliyetlere katılmaları, kendi sorunları hakkında bilgi sahibi olmaları bakımından yararlı olabileceği gibi, araştırmacılar ile örgüt arasında karşılıklı güven ve işbirliğinin yerleşmesi bakımından da gerekli olabilir.

Bilgi toplama, küçük grup toplantıları, gözlem, mülakat ve soru kağıdı gibi çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Küçük örgütler için, örgüt üyeleri ile yapılacak grup toplantıları bilgi toplamada yeterli olabilir. Ancak, özellikle büyük örgütlerde, en etkin bilgi toplama yöntemi, örgüt yönetici ve üyeleriyle yapılan mülakatlardır. Bu mülakatlarda, «Örgütünüzün iyi işleyen, değiştirilmesi gerekli olmayan yönleri var mıdır? Varsa, nelerdir?» «Örgütünüzün incelenmesi gereken ana sorunları nelerdir?» «Örgütü istediğiniz biçimde değiştirme olanığınız bulunsaydı ne yapardınız?» ve benzeri geniş soruların sorulması, bazan çok yararlı bilgilerin elde edilmesini sağlayabilmektedir.

4. Sorunların ve Kaynakların Tanımlanması : Üçüncü aşamada toplanan bilgiler, daha sonra, önemlerine ve üzerinde fikir birliğine varılma derecelerine göre sınıflandırılmakta ve teste tâbi tutulmaktadır. Bu amaçla, küçük gruplarla toplantılar yapılabileceği gibi, soru kağıtları da kullanılabilir. Soru kağıdında, örgüt üyelerine, toplanmış olan her bilgi parçasının ve ilgili olduğu örgütsel sorunun ne ölçüde önemli olduğu ve sorunun varlığını ne ölçüde kabullendiği sorulabilir. Soru kağıdını cevaplandırarak örgüt üyelerinin sayısı mümkün olduğu kadar yüksek tutulmalıdır.

Bu yöntemle saptanan örgütsel sorunların çözümüne olanak sağlayacak örgüt kaynaklarının tanımlanması ve değişim programı için bu kaynaklardan ne kadarının tahsis edilebileceğinin de bu aşamada belirlenmesine gerek vardır.

5. Amaçların Belirlenmesi : Sorunlar belirlendikten ve bunların çözümü için tahsis edilebilecek kaynaklar saptandıktan sonra, örgütsel değişim programı ile gerçekleştirilecek amaçların açıklıkla ortaya konmasına gerek vardır. Daha sonraki çalışmalara yön vereceğinden, amaçların belirlenmesi konusunda titizlik gösterilmesi ve gerçekleştirilmesi öngörülen amaçlar üzerinde tarafların tam bir fikir birliğine varmaları yararlı olacaktır.

6. Çözümleme : Bu aşamada araştırmacılar, sistem analizi, doğrusal programlama, yöneylem araştırması ve benzeri analiz yöntemlerinden yararlanarak ve örgütün iç ve dış çevresinde ilgili gördükleri tüm değişkenleri göz önünde bulundurarak, neyin nasıl yapılabileceğini saptamaya çalışacaklardır. Diğer bir deyimle, bu aşamada, örgütte gerekli görülen değişikliklerin nasıl gerçekleştirilebileceği ve örgütsel değişim programına esas teşkil etmek üzere hangi strateji ve taktiklerden yararlanılabileceği sorularına verilebilecek cevaplar saptanır. Bu noktada, örgüt içinde değişimi destekleyebilecek güçler ile ona karşı çıkabilecek güçlerin çok iyi değerlendirilmesine gereksinim vardır.

7. Deney (Pilot Uygulama) : Bir örgütte herhangi bir değişimin yapılması, genellikle, bu değişimden başarılı sonuçların elde edilebileceği düşünülerek kabul edilir. Geniş çaplı bir değişim programının bir bütün olarak ve birdenbire uygulama alanına konması, örgüt açısından büyük risklere katlanmayı gerektirir. Değişim programının uygulanması ile olumlu sonuçlara varılabileceği gibi, başarısızlık halinde büyük kayıplara uğramak da mümkündür. Bu nedenle, önce küçük çapta bir denemeye, diğer bir deyimle, bir pilot uygulamaya gereksinim vardır. Pilot uygulama, değişim programının etkenliğini ve yaratabileceği olumlu sonuçları gösterebilecek, değişim programının yeniden değerlendirilmesine ve örgüt üyelerince benimsenmesine olanak sağlayabilecektir.

8. Deney Sonuçlarının Çözümlemesi : Bu aşamada, deneme süresinin sonunda, pilot uygulamadan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi söz konusudur. Burada «yapacağımızı söylediğimiz şeyleri öngördüğümüz verimlilik ve etkenlikle yapabiliyor muyuz?» «Yeni bilgilere gereksinim var mıdır?» «Değişim programının etkenliği hakkında ne düşünüyoruz?» «Değişim programının tam uygulamasına

geçilmeli midir?» «Değişim programının daha iyiye doğru geliştirilmesi için ne yapılabilir?» gibi sorulara cevap aranmalıdır. Bu aşamada, örgütün değişim sürecinde daha aktif bir rol oynaması ve bundan sonraki çalışmaları gerektiğinde tek başına yürütebilecek duruma gelmesine özellikle dikkat edilmelidir.

9. Değişim Programının Tasarımı : Bu, pilot uygulama sonuç ve bulgularının ışığında değişim programının tasarımı ve planlanması aşamasıdır. Tasarım ve planlama aşamasında PERT/CPM, PERT/PEP, PERT/LOB ve PPBS gibi çeşitli planlama yöntemlerinden yararlanılabilir. Eylem araştırmacıları bu aşamada, mümkün olduğu kadar, görev ve sorumluluklarını örgütün kendisine devretmeye çalışmalıdırlar. Örgüte, değişim programının kendi üyeleri tarafından geliştirildiği duygusu verilmelidir.

10. Uygulama : Değişim programının uygulamasına geçilmeden önce, ilgili örgüt üyelerinin değişim programının uygulanmasına ilişkin kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Uygulama yöneticilerin tam desteğine ve ilgili bütün örgüt üyelerinin değişime ilişkin kararlara katılmalarına olanak sağlayacak yaygın katılnmalı yönetim düşüncesine dayandırılmalıdır.

11. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi : Hernekadar eylem araştırmasında her aşamanın sonunda bir değerlendirmenin yapılması ve sağlanan bilgilere dayanarak daha sonraki faaliyetlere yeniden yön verilmesi yaygın bir uygulama ise de, örgütte uygulanan değişim programının bir bütün olarak değerlendirilmesine ve bunun için belirli bir tarihin önceden saptanmış olmasına da gereksinim vardır. Bu tür bir değerlendirmenin, (a) başlangıçta belirlenmiş olan değişim amaçlarının gerçekleşme derecesi, (b) değişim çabalarının örgütün tümü üzerindeki etkileri ve (c) değişim sürecine katılan örgüt üyelerinin kişisel gelişmeleri açısından yapılması gerekir.

Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, tasarım ve planlama aşamasında amaçların açıklıkla ve sonuçların değerlendirilmesinde birer standart olabilecek ve istenildiğinde ölçülebilecek biçimde belirlenmesini gerektirir. Böylece, elde edilen sonuçların önceden saptanmış standartlarla karşılaştırılarak amaçların gerçekleşmesine ne ölçüde katkıda buldukları rahatlıkla belirlenebilecektir.

12. Değişim Sürecinin Yeniden Başlatılması : Örgütsel değişim belirli noktalarda başlayan ve sona eren bir olgu değil, örgütün yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir. Örgütsel sorunların tümü tek bir değişim programı ile çözümlenemeyeceği gibi, çözümlenenle-

rin yerine yenilerinin ortaya çıkmayacağı da söz konusu değildir. Bu nedenle, devamlı bir nitelik taşıyan örgütsel değişim süreci içinde, örgütün başarısı için, her değişim programının bittiği yerde, bir yenisinin başlatılmasına gereksinim vardır. Koşullar bazen aynı anda birden çok değişim programının uygulanmasını da gerektirebilmektedir.

Uygulamada Eylem Araştırması

Yukarıda özet olarak sunduğumuz eylem araştırması modeli, ilk defa 1967 yılında tarafımızdan A.B.D.'nin Kaliforniya eyaletinde geniş bir kamu örgütüne (California State Compensation Insurance Fund) uygulandı. (Dicle, 1969). 1967 başlarında otoriter bir yönetim altında faaliyet gösteren bu örgütte, personel ve örgütün çeşitli birimleri arasında önemli bazı uyuşmazlıklar belirmiş, şikayetlerde bir artış, personelin tatmin ve devam durumunda büyük bir düşüş görülmüştür.

Bu sorunların örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi üzerine, Güney Kaliforniya Üniversitesi Kamu Yönetimi Fakültesine başvurarak karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik bir araştırma yapılması istenmiştir. Fakülte öğretim üyelerinin destek ve yardımı ile ve doktora tezine esas teşkil etmek üzere bu örgüt üzerinde başlattığımız örgütsel değişim çalışmaları iki yıl sürmüş, çalışmalar yukarıda sunulan eylem araştırması modelinin çizdiği çerçeve içinde yürütülmüştür. Bu süre içinde örgütte gerçekleştirilen değişiklikler kısaca şunlardır :

Örgütsel sorunların en önemli kaynaklarından biri olarak beliren Müdür'ün otoriter yönetim uygulamasında gittikçe artan bir yumuşama olmuş ve sonunda bu yöneticinin istifa ettiği görülmüştür. Bunun yerini, McGregor'un (1960) Y kuramına benzer yeni bir yönetim uygulaması almıştır. Örgüt yapısı yeniden düzenlenmiş, üç hiyerarşi kademesi ortadan kaldırılmıştır. Amaçlarla yönetim, işçilerin yönetime katılması, yönetici ve memur eğitimi gibi konularda önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Örgütün çok üyeli bir yönetim kurulu tarafından yönetilmesi ve tüm politika kararlarının bu kurulda alınması kabul edilmiştir. Sonuç olarak, örgüt üyelerinin devam durumu, gönüllü ve mutluluklarında ve örgütün verimliliğinde, niceliksel olarak saptanamamış olmakla beraber, açıkça izlenebilen önemli gelişmeler sağlanmıştır.

Çalışmalarımızın son bulduğu 1969 yılı başlarında aynı örgüt üzerinde, kaldığımız yerden devam etmek kaydıyla, aynı Fakülteden bazı

doktora öğrencileri tarafından yeni çalışmalar başlatılmıştır¹. Çok sayıda Masters öğrencisi tarafından aynı örgüt üzerinde yapılan çalışmalar, bu araştırmaları tamamlayıcı bir nitelik taşımıştır. Bu çalışmaların hemen hepsinde de yukarıdaki eylem araştırması modelinden yararlanılmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir. (Gardner, 1974). Aynı model, bir başka doktora öğrencisi tarafından farklı bir örgüt üzerinde de denenmiş başarılı olduğu görülmüştür. (McGill, 1971).

Bu uygulamalar, planlı örgütsel değişim çabalarında, eylem araştırması ile başarılı sonuçlara ulaşılabileceğinin ilk olumlu işaretleridir. Bu yöntemin gelecekte daha da geliştirilerek, çağdaş toplumların en önemli sorunlarından biri olan örgütsel değişim ya da örgüt geliştirme çabalarının başarıya ulaştırılmasında etken bir yöntem ve strateji olarak kullanılabilmesi kanısındayız.

Eylem Araştırmasında Karşılaşılan Güçlükler

Eylem araştırmasında sık sık karşılaşılan bazı güçlükler de kısaca dikkatleri çekmekte yarar vardır. Araştırmanın çeşitli aşamalarında karşılaşılan güçlükleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz :

1. **Araştırma Sınırlarının Belirlenmesi** : Örgütsel değişim programlarının amaç ve sınırlarının belirlenmesi, gerek örgütsel sorunlar arasındaki yakın ilişkiler, gerekse yönetici ve araştırmacıların farklı görüş ve yaklaşımlara sahip olmaları nedeniyle, genellikle, kolay olmamaktadır. Oysa, Seashore ve Likert'in (1953: 23-25) da belirttikleri gibi, eylem araştırmasında sorun alanının açık bir biçimde tanımlanması, değişim çabalarının başarıya ulaşmasına olanak sağlamak bakımından büyük önem taşır. Çalışma ve ilgi alanının açıklıkla belirlenmesi, çözümlenmeleri öngörülen sorunların daha açık ve güvenilir tanımlarını vereceği gibi, sadece yararlı olabilecek bilgilerin toplanmasına, toplanan bilgilerin sorunlara getirilebilecek çözümler açısından taşıdığı anlamın açıklığa kavuşturulmasına ve değişim çabalarının etkin bir biçimde planlanmasına da esas teşkil edecektir.

2. Örgüt ile Araştırmacılar Arasında Gerekli İşbirliğinin Sağlanması ve Değişime Karşı Direnişin Giderilmesi :

Eylem araştırması sürecinde sık sık karşılaşılan bir güçlük de araştırmacılar ile örgüt arasında gerekli işbirliğinin sağlanması ile ilgilidir. Eylem araştırmasında elde edilebilecek başarı, geniş ölçüde, değişim sürecinde yardımcı yapan ile yardımcı alan arasında kurulan

1 Bunlar arasında özellikle Larry Kirkhart ve Edwin Connerly tarafından yapılan çalışmalar dikkati çekmiştir.

ilişkilerin niteliğine bağlı olacaktır. Araştırmacılar ile örgüt arasında kurulması öngörülen yakın işbirliğinin önemi, ana hatlarıyla, araştırmacıların örgüt içinde değişime karşı direnen güçlerin daha olumlu bir düzeyde yeniden dengeye kavuşturulması için yeterli yardım ve desteğe sahip olma gereksiniminden doğmaktadır. (Corey, 1963: 81-84).

Örgütsel değişimden, sonunda, en çok etkilenecek olan örgütün üyeleridir. Örgüt içi işlem ve ilişkilerin değişmesi, gelecekte örgüt üyelerinin de değişmesine yol açabilecek, her yenilik yeni yetenek, düşünce, davranış ve çalışma şekillerini gerektirebilecektir. Örgütsel değişim, örgüt içinde yerleşmiş geleneksel çalışma ve yaşam kalıplarının değiştirilmesi sonucunu doğurabilir. Bütün bunlar, örgüt üyelerinde, çoğu kere, güvenlik, statü, iş ve çıkarlarının tehdit edildiği ve değişim çabalarına karşı direnmeleri gerektiği düşüncesinin yerleşmesine neden olabilmektedir. Eylem araştırmacısı ile örgüt arasında yakın işbirliğinin gerçekleştirilmesinde güçlüklerle karşılaşılması da genellikle bu nedendir. (Zander, 1973: 403-409; McMurry, 1973: 380-384).

Araştırmacılar ile örgüt arasında gerekli işbirliğinin gerçekleştirilmesi, karşılaşılan sorunlar, bunların çözümlenmesi ve içinde bulunulan koşullar hakkında örgüte bilgi verilmesini ve örgüt üyelerinin konu üzerinde aydınlatılmalarını gerektirir. Karşılıklı güven ve işbirliği sağlanmadan, taraflar karanlık bir ortamda sınırlı ve yanıltıcı bir bilgi ile çalışmak zorunda kalacaklardır.

3. Eylem Araştırması ya da Değişim Programının Etkenliğinin Saptanması : Değişim programlarının değerlendirilmeleri ve sonuçlarının ölçülmesi, eylem araştırmasının, kuşkusuz, en güç ve karmaşık yönüdür. Bunun birçok nedenleri vardır. Herşeyden önce, örgüt yöneticileri çoğu kere, değerlendirme için harcanan kaynakların gerekli olduğuna inanmamaktadırlar. İkincisi, bilimsel bir değerlendirme için örgütte bazı bağımsız değişkenlerin denetlenmesine, bunun için de örgütün bazı günlük işlem ve süreçlerinde duraklamalar ya da değişiklikler yapılmasına duyulan gereksinim, genellikle, örgütün verimliliğinin düşmesine yol açan gereksiz bir dış müdahale olarak kabul edilmektedir. Üçüncüsü, eylem araştırmacılarının dış ve aracı değişkenleri denetleme yetenek ve olanakları oldukça sınırlıdır. Nihayet, birçok değişim programlarının sonuçları ancak uzun sürelerde ortaya çıkabilmekte ve kısa sürelerde ölçülmelerine olanak bulunamamaktadır.

Bütün bu nedenlerle, eylem araştırmasının yarattığı sonuçlar bakımından değerlendirilmesine ve değişim programlarının etkenliklerinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar, çoğu kere, sınırlı kalmaktadır. Bununla beraber, değişim programlarında etkenliğin olanaklar ölçüsünde saptanması, hem programın başarı durumunun belirlenmesi, hem de harcanan kaynaklar karşılığında örgüte neler kazandırıldığının gösterilmesi bakımından yararlı olacaktır.

Eylem Araştırmasının Örgüt Geliştirme Sürecindeki Yeri

Örgüt geliştirme süreci, ana hatlarıyla, bir örgütün verimlilik ve etkenliğini arttırmak amacıyla uygulanan bir eylem araştırması programıdır. Etken geliştirme programları hemen daima sistematik bir biçimde toplanmış bilgilere, bu bilgiler gereğince girişilecek eylemlerin planlanmasına, bu planların uygulanmasına ve değerlendirilmesine dayandırılmaktadır. Eylem araştırması, her değişim ve geliştirme programının dayandırıldığı temel bilgilerin toplanmasına ve programın başarı ile uygulanmasına olanak sağlayan bir yaklaşım ve yöntemdir.

Eylem araştırması, değişime konu teşkil eden sistem ile araştırmacıların sıkı işbirliğini ve sistemin gereksinimlerini, önemli sorunlarını, hipotezleri ve girişilecek eylemleri birlikte saptamalarını gerektirir. Eylem araştırmasının dereyci niteliği, örgüt yöneticileri ve araştırmacıların sorunu çözümlenmede neden-sonuç ilişkilerinden hareket etmelerine ve girişilecek eylemlere ilişkin hipotezlerden en iyisini seçmelerine olanak sağlar. Eylem araştırması, örgüte ilişkin çeşitli değişkenler hakkında devamlı bilgi toplanması, girişilen eylemlerin bu değişkenler üzerindeki etkilerinin ölçülmesi ve örgütsel dinamiklerin anlaşılması için yeni araçlar sunmaktadır.

Eylem araştırması ile örgüt geliştirme programlarının nitelikleri arasında büyük benzerlik vardır. İkisi de uygulamalı davranışsal bilimlerin birer çalışma alanıdır; ikisi de eyleme yöneliktir; ikisi de örgüte ilişkin gerçekçi bilgilere dayandırılmaktadır; ikisi de örgüt üyeleri ile örgüt dışından görevlendirilen araştırmacıların yakın işbirliğini gerektirir; ve ikisi de birer sorun çözümü yöntemidir. Bu nedenle, etken bir örgüt geliştirme programının etken bir eylem araştırması modeline dayandırılması zorunludur.

Eylem Araştırmasının Ülkemiz Açısından Önemi

Değişime açık olmama, çevrelerindeki hızlı teknolojik değişime ayak uyduramama ve çağdışı kalmış geleneksel bilgi, teknik ve yön-

temlerle yönetilme ülkemizdeki birçok örgütlerin en belirgin özelliklerinden bazılarıdır. Bu özellikler kamu örgütlerinde daha da belirgindir. Özellikle 1960'larda, planlı kalkınma dönemine girildikten sonra, yoğun bir biçimde başlatılan örgüt geliştirme ve yeniden düzenleme çalışmaları, örgütlerde yaygın olan düşük verimlilik ve etkinliği yükseltecek gelişmeleri henüz yeterince gerçekleştirememiştir.

Kamu örgütlerinde, çoğu kere, kanun ve kararnamelerle ya da hükümetlerden gelen baskı ve isteklerle başlatılan yeniden düzenleme çalışmaları, ana hatlarıyla, kuruluşlar dışında teşkil edilen komisyonlar ve yabancı uzmanlar eliyle yürütülmüştür. Değişime konu teşkil eden kamu kuruluşları çoğu kez reorganizasyon ya da yeniden düzenleme komisyonlarında temsil edilmemişler, dışarıdan kendilerine empoze edilmeye çalışılan değişim programlarına da genellikle olumsuz tepki göstermişlerdir.

Özel sektör işletmelerinde de örgütsel değişimi gerçekleştirmeye yönelik araştırmaların çoğunda, değişimi gerçekleştirme görev ve sorumluluğu, çoğu kere, yalnızca örgüt dışından seçilen araştırmacılara (üniversiteler, dernekler, danışma firmaları, yabancı uzmanlar, vb.) yüklenmiş, araştırma ekiplerinden de kısa sürelerde mucizeler beklenmiştir. Araştırmacılar ile örgüt arasında, genellikle, gerekli işbirliği ve karşılıklı güven sağlanamamıştır.

Eylem araştırması, bu sorunun çözümüne ışık tutabilecek niteliktedir. Ülkemizde verimlilik ve etkinlikleri oldukça düşük olan örgütlerin geliştirilmesinde, bir yöntem ve strateji olarak, eylem araştırmasından yararlanılabilir. Bu yöntem, yukarıda görüldüğü gibi, örgüt dışından görevlendirilecek bilim adamı ya da uzmanların yardımı ile, geliştirme çalışmalarını yürütme görev ve sorumluluğunun örgütlerin kendilerince yüklenilmesi gerektiğini öngörmektedir. Tüm sorumluluğun kuruluşların katılmadıkları yeniden düzenleme komisyonları, danışma firmaları, üniversiteler, araştırma enstitüleri ya da yabancı uzmanlara yüklenmesi ve örgütsel sorunların çözümünde dış kaynaklardan mucizeler beklenmesi, açıktır ki, gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bunun yerine, kuruluşların kendi sorunlarına kendilerinin eğilmeleri ve sorunların çözümüne yönelik örgütsel değişim ve geliştirme çabalarına katılmaları, bir taraftan, değişim programlarının başlatılma, kabul edilme ve uygulanma olasılığını yükseltecek, diğer taraftan, örgüt üyelerinde geliştireceği sahiplik duygusu ve katılmalı yönetim anlayışı ile başarı için gerekli koşulları yaratabilecektir.

KAYNAKLAR

- Benne, D. Kenneth, «Changing Institutions and the Role of Change Agent,» in Paul R. Lawrence, and John A. Seiler (eds.) **Organizational Behavior and Administration**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., and the Dorsey Press, 1961.
- Bennis, G. Warren, et al (eds.) **The Planning of Change**. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961.
- Bennis, W. Warren, **Changing Organizations**. New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1966.
- Blake, L. Robert and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**. Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1964.
- Chein, Isidor and J. Harding, «The Field of Action Research,» **The American Psychologist**. (3), 1948.
- Coch, Lester ve J.R.P. French, Jr., «Overcoming Resistance to Change,» **Human Relations**, 1 (1948) s. 512-532.
- Corey, N. Stephen, **Action Research to Improve School Practices**. New York: Teachers College, Columbia University Press, 1953.
- Dicle, Ülkü ve Atilla Dicle, «Sistem Kuramı ve Toplumsal Örgütlere Uygulanışı,» **Amme İdaresi Dergisi**, (1969) Vol. 2 No. 4 s. 86-99.
- Dicle, Ülkü, **Action Research and Administrative Leadership**, (Dissertation) Los Angeles University of Southern California. 1969.
- Foster, Michael, «An Introduction to the Theory and Practice of Action Research in Work Organizations.» **Human Relations**. (1972), Vol. 25 No. 6
- French, Wendel, «Organization Development Objectives, Assumptions, and Strategies,» **California Management Review**, 12 (winter 1969) s. 23-34.
- Gardner, Nely, ve Larry Kirkhart, «Organization Development.» **Public Administration Review**. (1974), Vol. 34, No. 2
- Jun, Jong s. ve William B. Storm, **Tomorrow's Organizations**, Glenview Illinois: Scott, Foresman and Co., 1973
- Johnson, A. Richard, F.M. Kast and J.E. Rosenzweig. **The Theory and Management of Systems**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley and Sons. Inc., 1966.
- French, Wendel L. ve Cecil H. Bell, Jr., **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1973.
- Lewin, Kurt, **Field Theory in Social Sciences**. New York: Harper and Row Publisher, 1951.
- Lippit, Ronald, **Training in Community Relations**, New York: Harper and Row Publishers, 1951.

- Lippitt, Ronald, ve Marion Radke, «New Trends in the investigation of Prejudice», **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 244 (March 1946) s. 167-176.
- Lippitt, Ronald, Jeanne Watson and Bruce Westley. **The Dynamics of Planned Change**. New York: Harcourt Brace and World, Inc., 1953.
- McGill, E. Michael, **Action Research**, Dissertation, University of Southern California, 1971.
- McGregor Douglas, **The Human Side of Enterprise**, New York : McGraw-Hill Book Co., 1960.
- McMurry, Robert, «The Problem of Resistance to Change in Industry», **Changing Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall, 1973, s. 379-384.
- Rogers, Carl R., **Client-Centered Therapy**. Boston: Houghton Mifflin Co., 1951.
- Rapoport, N. Robert, «Three Dilemmas in Action Research», **Human Relations** 1970). Vol. 23, No. 6.
- Seashore, G. Stanley and R. Likert, «Action Research», **Adult Leadership**. (2 July-August 1953).
- Shepard, Herbert A., «An Action Research Model», in **An Action Research Program for Organization Improvement**. Ann Arbor: University of Michigan, 1960.
- Thomas, M. John and Warren G. Bennis (eds.), **Management of Change and Conflict**. Penguin 1972.
- Whyte, F. William and Edith L. Hamilton, **Action Research for Management**. Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., and the Dorsey Press, 1964.
- Zander, Alvin, «Resistance to Change - Its Analysis and Prevention,» **Changing Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1973 s. 15-29.

ABSTRACT

ACTION RESEARCH: AN ORGANIZATION DEVELOPMENT METHOD AND STRATEGY

This is a study of action research as a method and a strategy for organization development. The thoughts underlying action research have often been utilized by many scholars and administrators during the last thirty years in achieving planned organizational change. However, as a method and strategy of change it has only recently been subject for wide discussions. Kurt Lewin and Carl Rogers are the two scholars who have led the emergence of this concept in its contemporary meaning.

Action research is based on such new developments as systems theory, participative management, planned organizational change and organization development. It is composed of such elements as change agents, client system, close cooperation between change agents and client system, utilization of scientific knowledge and methods in achieving organizational change and client system's responsibility for identifying organizational problems, reaching for solutions and developing and applying change programs with the help they receive from change agents. Each of these elements have been examined in the study.

An action research model, as developed by a research team at the University of Southern California School of Public Administration of which the author of this article was a member, has also been presented in this study. The model views action research as a continuous process of organizational change composed of twelve steps. At each step participative management, training and growth for both change agents and client system take place. Some examples of the application of this model, which have been considered as successful, are summarized in the paper.

In another section of the paper, some difficulties, such as identification of change area, achieving cooperation, overcoming resistance to change and measuring the effectiveness of the change

program, faced during the process of organizational change and development have been examined.

The meaning and the importance of action research for Turkey are pointed out in the last part of the study. It is concluded that action research is a method and a strategy which can successfully be utilized to achieve organizational change and improve the efficiency and effectiveness of organizations in Turkey.