Bölüm 6

Örgütlerde Duyarlılık Eğitimi

Mustafa Doruk Mutlu[1]

Halet Mutlu[2]

Özet

Hızlı gelişmelere gebe olan bugünün toplumlarında faaliyette bulunan birçok örgüt hayatını devam ettirebilmek için çevreden gelecek değişimlere ayak uydurmak durumundadır. Örgüt geliştirme, tam da bu açıdan örgütleri değişimlere hazır ve öğrenen bir sistem haline getirmek için yapılan uygulamaları ve araştırmaları kapsayan bir çalışma alanıdır. Bu çerçeveden bakıldığında örgüt geliştirme faaliyetleri sonucunda 1940'lardan günümüze kadar gelen tarihsel süreçte örgütleri çağdaş ve çevik tutabilmek için birçok müdahale yöntemi ortaya atılmıştır. Örgüt geliştirme müdahale teknikleri olarak adlandırılan bu yöntemler birçok örgütsel sorunun çözümünde ve yenilikçi iş süreçlerinin öğrenilmesinde önemli rol oynamıştır. Bu çalışmada örgüt geliştirme alanında özellikle bireyler arası ilişkileri farkındalık sağlama yoluyla iyileştirmeye ve grup süreçlerini geliştirmeye yarayan "duyarlılık eğitimi" müdahale yöntemi ele alınacaktır. Duyarlılık eğitimi, T-grup çalıştaylarını, teorik oturumları, planlı egzersizleri ve informel etkileşimi geliştirme etkinlikleri ile kapsamlı bir laboratuvar çalışması olarak tanımlanabilir. Mevcut çalışmada da duyarlılık eğitimlerini kapsamlı bir şekilde ele alarak; eğitimlerin tarihsel gelişimini, hedeflerini, nasıl uygulandığını ve sonuçlarını içeren ve teorik açılımlar oluşturan kavramsal bir çerçeve sunmak amaçlanmaktadır.

1. GİRİŞ

Günümüzde çalışma ortamı günbegün daha dinamik ve rekabetçi bir konuma gelmektedir. Örgütler, küreselleşmenin de etkisi ile hayatta kalabilmek ve rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmek için kendilerini

1 Yozgat Bozok Universitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yozgat, Turkiye, Orcid ID: 0000-0002-9017-8173. / E-posta: doruk.mutlu@yobu.edu.tr

2 Devlet Malzeme Ofisi, Kreş ve Anaokulu Müdürü (Emekli), Ankara, Türkiye, Orcid ID: 0009-0000-4097-7498/ E-posta: halettmutlu@gmail.com

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub396.c1647

geliştirmek durumundadırlar. Örgütler öğrenen bir yapıya bürünerek kendilerini yenilemeli ve bu şekilde rekabetçi pozisyonlarını korumak için önlemler alarak güçlenmelidirler. Böyle bir öğrenme ve gelişmeye açık bir kültür yapısı aynı zamanda örgüte değişimlere ayak uydurabilme becerisi kazandıracaktır.

Örgütlerin zaman içerisinde değişimlere ayak uydurarak daha çevik olmalarının kaçınılmaz olduğunun anlaşılmasıyla birlikte hem uygulamacılar hem de teorisyenler örgütlerin çeşitli durumlarda kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğine yönelik araştırmalar yaparak metotlar geliştirmişlerdir (Bumin, 1979). Bu şekilde örgütsel çalışmalar kapsamında örgütlerin hayatta kalabilmeleri için gelişme ihtiyaçlarının olduğunun anlaşılmasıyla beraber örgüt geliştirme araştırma alanı doğmuş ve uygulamacılar ve araştırmacılar bu alanda çalışmalarını arttırmışlardır (Cummings ve Worley, 2008). Bu çalışmalar doğrultusunda örgüt geliştirme, "bir örgütün uzun süre varlığını devam ettirmesi ve misyonunu gerçekleştirmesinde çok etkili olan iş kapasitesini geliştirme sürecidir" şeklinde tanımlanmıştır (Philbin ve Mikush, 2000, S.6). Duyarlılık eğitimi (1940'lar), tutum araştırması ve geri besleme (1950'ler), katılımcı Yönetim ve çalışma hayatının kalitesinin arttırılması (1960'lar) çalışmalarıyla örgüt geliştirme alanı tarihsel süreçte gelişip yaygınlaşmıştır. Örgüt geliştirme günümüzde örgütü bir bütün olarak ele alan ve yenilediği müdahale teknikleriyle örgütün önündeki değişim ve gelişim sorunlarına çözümler üreten bir uygulama ve araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Genç, 1994). Mevcut çalışma, örgüt geliştirme alanının örgütteki kişilerarası ilişkileri ve grup süreçlerini etkinleştirmeyi amaçlayan duyarlılık eğitimi tekniğine odaklanmaktadır. Çalışma kapsamında duyarlılık eğitiminin örgütsel bağlamdaki anlamı, işlevi ve sonuçları üzerinde kapsamlı bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

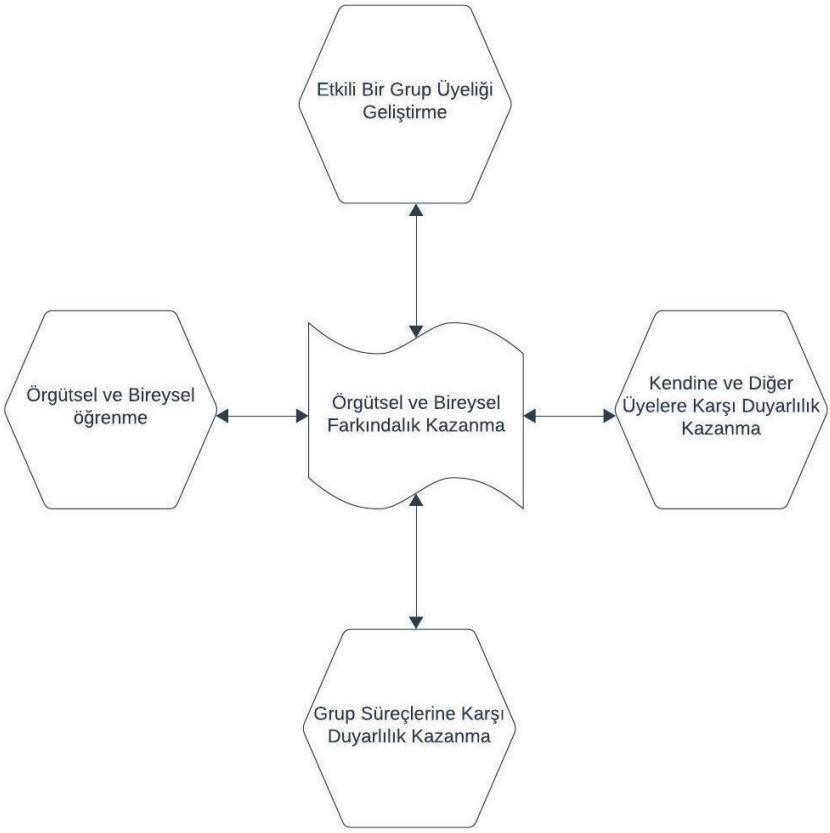
2. BİR ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİĞİ OLARAK "DUYARLILIK EĞİTİMİ"

Örgütlerde duyarlılık eğitimi, örgüt geliştirme alanının en temel müdahale tekniklerinden birisidir. Duyarlılık eğitimi, Yöneticiler de dahil olmak üzere örgütü oluşturan tüm bireylerin grup ve organizasyon bağlamlarında kişilerarası daha etkin ve sağlıklı ilişkiler yürütebilme becerilerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Eğitimlerde temel odak, örgütsel bağlamadaki kişilerarası ilişkileri inceleyerek, test etmek ve öğrenmeyi geliştirmek için gruplardan yararlanmaktır. Bu açıdan bakıldığında duyarlılık eğitimlerinin ilk hedefi, birbirleriyle ilişki ve etkileşim içerisinde olan bireylerin kendilerini fark etmelerini sağlayarak diğer örgüt üyeleriyle daha verimli çalışmaları noktasında yeteneklerini arttırmaktır. İkinci hedef ise grup performansını

arttırabilmek amacıyla grup süreçlerine odaklanarak örgüt üyelerinin grup içi etkinliklerini arttırmaktır. Bir başka deyişle, örgütsel bağlamda duyarlılık eğitimi, mikro, mezo ve makro açılardan örgütün her boyutuyla ilgili bireylere farkındalık kazandırarak onların öğrenme becerilerini arttırmayı amaçlamaktadır (Öktem ve Kocaoğlu, 2012). Buradan hareketle eğitimler, grup üyesinin mikro bazda önce kendisi olmak üzere diğer üyeleri, sonra mezo açıdan içinde bulunduğu grubu ve bu grubun nasıl çalıştığını ve son olarak makro bağlamda örgütü ve içinde bulunduğu çevreyi öğrenerek farketmesini esas alır. Bu açıdan bakıldığında duyarlılık eğitimi, kişilerin farkındalıklarını arttırarak örgütsel bağlamada kişilerarası davranışların geliştirilmesine odaklanan bir örgütsel müdahale tekniği olarak tanımlanabilir (Peker, 2010).

Duyarlılık eğitimine yönelik olarak yukarıda bahsedilen hedeflerin karşılıklı ilişkileri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1: Duyarlılık Eğitimi Hedefleri (Dinçer, 1994)



Şekil 1'de vurgulanan alanlarda meydana gelecek örgütsel öğrenme ve farkındalıktaki artış önem arz etmekle birlikte amaçlanan kişisel ve örgütsel değişimi yaratmak için yeterli olmayabilir. Aynı zamanda eğitime katılanların becerilerinin geliştirilmesinin yanında; bireylerin içsel ve dışsal şartlarla bütünleştirilmesi de gerekmektedir (Anderson, 2016). Bu nedenle, duyarlılık eğitiminde öğrenme örgütsel üyeler arasında farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir.

Duyarlılık eğitimlerinin odağında bireysel ve örgütsel öğrenme açısından üç temel hedeften bahsedilebilir. Öncelikle katılımcıların yukarıda belirtilen dört alanda farkındalık elde etmeleri ve sonuç olarak daha duyarlı hale gelmeleri esas alınır. İkincil olarak eğitime katılanların tutumlarına yönelik değişmenin sağlanması ve buna paralel olarak katılımcılar arasında psiko-sosyal güvenliğin arttırılması amaçlanır. Son olarak duyarlılık odaklı bu müdahale eğitimlerinde katılanların yardım edici ilişkiler bazında problem çözmeye yönelik becerilerinin geliştirilmesi hedeflenir.

Duyarlılık eğitimleri yönetici ve çalışan ilişkilerinin düzeltilmesi anlamında da faydalı olabilen örgütsel müdahale tekniklerinden biridir. Örgütsel bağlamda bireyler arası karşılıklı algılamalarda yaşanan sorunlar kişisel ve örgütsel beklentilerin de karşılanmasını engelleyebilmektedir. Bu anlamda duyarlılık eğitimi tarafların birbirlerine yönelik bakış açılarını yeniden gözden geçirmelerini ve yapıcı bakış açıları geliştirerek ortak bir paydada buluşmalarını sağlayabilmektedir (Hodgetts, 1999).

Çalışma grupları ve ilişkisel dinamikleri konularında araştırmaları bulunan Keith Davis'e (1968) göre duyarlılık eğitimleri, özellikle stres altındaki küçük bir grubun örgütsel bağlamdaki diğer bir grupla yapısal olmayan ilişkiler açısından karşılıklı anlayış geliştirmesine ve birbirlerinin duygularını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Böyle bir durumda duyarlılık eğitimi esnasında grup üyeleri, kendilerini nasıl algıladıklarının farkına varmaya ve karşıt grup üyelerinin belirli konular hakkında nelere önem verip, neler hissettiklerini anlamaya teşvik edilirler. Ek olarak, bu eğitimlerle grup üyeleri bir arada çalışarak aslında hangi amaca hizmet ettiklerinin farkına varmaları ve örgüt içerisindeki rollerinin daha anlamlı hale gelmesi amaçlanır. Sonuç olarak örgütlerde duyarlılık eğitimleri, örgüt üyelerinin öncelikle kendilerini ve sonrasında diğer üyeleri anlamalarına, üyesi oldukları çalışma grubunun iç dinamiklerini kavramalarına, diğer gruplarla olan ilişkilerini çözümleyerek, farkındalıklarını arttırmalarına ve davranışsal becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Hodgetts, 1999; Peker, 2010).

3. DUYARLILIK EĞİTİMİNDE T- GRUPLARININ ROLÜ VE ÖNEMİ

Örgütler kendilerini geliştirme ve çalışanların farkındalıkları ve öğrenme sorunlarını çözümleme açısından "duyarlılık eğitimleri" müdahale yönteminden faydalanırlar. Duyarlılık eğitimleri çoğunlukla grup odaklı çalışmayı kapsayan bir müdahale tekniği olmakla birlikte "T-grupları" olarak adlandırılan grup yapılarından faydalanır. Bu gruplarda bireyler örgütsel statülerinden bağımsız olarak yürütücü ve gözlemci eşliğinde etkileşime girerek kendilerine ve diğer bireylere karşı özellikle sosyal süreçler açısından farkındalıklarını arttırırlar (Cummings ve Worley, 2008). Bu açıdan bakıldığında T-grupları duyarlılık eğitiminin etkinliği açısından büyük önem arz etmektedir. Öyle ki, uygulamada kimi zaman duyarlılık eğitimi yerine "T-Grup Tekniği" isimlendirilmesiyle de karşılaşılabilmektedir.

T-grupları, uygulamada en fazla 16 üyeden oluşması beklenen farklı öz geçmişlere, yaşlara, bireysel çıkarlara ve cinsiyetlere sahip çalışanların oluşturabildiği ve bir yönlendirici (eğitimci) aracılığıyla bir araya getirilen gruplardır. Bu gruplarda duyarlılık eğitimlerinin ana hedefleri kapsamında daha önceden de bahsedildiği üzere katılımcılar kendilerini tanır ve başkaları açısından nasıl algılandıklarına yönelik farkındalıklar geliştirirler (Görün, 1998).

1945 yılında grup içi ve gruplar arası dinamikleri inceleyen ünlü araştırmacı Kurt Lewin tarafından kurulan grup dinamikleri araştırma merkezinde yapılan çalışmalar T-grubu tekniğinin oluşmasında başlangıç olarak kabul edilmektedir. Sonrasında Lewin bu yöntemi özellikle örgütsel davranış çalışmalarıyla ünlenmiş Douglas McGregor'la birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) Connecticut eyaletindeki State Teachers Koleji'nde geliştirme imkanı bulmuştur. İlk olarak "Öğrenen gruplar" olarak adlandırılan T-gruplarına yönelik çalışmalar Lewin'in vefatından sonra Amerikan Ulusal Eğitim Laboratuvarında Benne, Bradford ve Lipitt tarafından devam ettirilmiştir. Bu teorisyenler elde edilen bilgi birikimlerini baz alarak 1947 yılında Gould Akademisi'nde grup geliştirme araştırmalarını devam ettirmişlerdir. İlk kez bu çalışmalar esnasında T- grupları olarak adlandırılan bu grupları katılımcılar, eğitimciler ve gözlemciler oluşturmuştur (Highhouse, 2002). Özelikle Gould Akdemisi'nde gruplara yönelik yapılan araştırma bazlı deneyimler sonucunda T-grup tekniğinin katılımcıların farkındalıklarını arttırarak grup öğrenmesini geliştirdiği bulgulanmıştır. Bunun üzerine birçok Amerikan üniversitesinde laboratuvar eğitim merkezleri kurularak T-gruplarına yönelik araştırma ve deneyler devam ettirilmiştir (Highhouse,2002; Rothwell ve Sullivan, 2005). T-grup

yaklaşımı örgütlerde özellikle sosyal süreçleri geliştirmede etkili olmuş ve ekip oluşturma, süreç geliştirme ve takım güçlendirme müdahalelerine de temel oluşturmuştur (Cummings ve Worley, 2008)

Duyarlılık eğitimi kapsamında oluşturulan T-gruplarının yapısal özellikleri incelendiğinde öncelikle bu grupların bir takım özelliği taşımadığının vurgusu yapılmalıdır. Bir başka deyişle, oluşturulan bu grupların belirli bir ajandası yoktur. Bu yöntemde temel odak oluşturulan t-grubunun kendi kendisini incelemesine yöneliktir (Golembiewski vd., 1981). Bu açıdan bakıldığında, aslında gündem grup üyeleri tarafından spontane bir şekilde geliştirilmektedir. Ek olarak bu gruplar belirli davranış ve prosedürlere tabi olmayarak sınırlandırılmış grup yapısından uzaklaştırılırlar.

T-gruplarında üye sayısı 6 ile 16 kişi arasında değişmekte ve oturumlar 1 ile 3 saat arasında değişmektedir. Eğitim süresinin aralığı ise genellikle 1-4 hafta olarak belirlenmektedir. Ancak laboratuvar süresi ile çözülmenin başarısı arasında doğru bir orantı olduğunu ve yeni davranışları korunarak istenmeyen davranışlarda uzaklaşıldığını belirtmekte fayda vardır. T-grubunu oluşturan üyelerin belirlenmesinde net bir kıstas bulunmamaktadır. Buradan hareketle, grup üyeleri arasında farklılıklar açısından heterojen bir yapı olabileceği gibi homojen bir yapı da oluşturulabilir. Bunun yanı sıra oldukça esnek bir grup yapısına sahip olan T-gruplarını oluşturan bireylerin birbirlerini tanımalarına yönelik bir ön şart da aranmamaktadır. Aslına bakılırsa grup üyelerinin eğitimin başarılı olabilmesi açısından t-grubunu meydana getirdikleri süreçte kendi örgütlerindeki rol ve statülerinden uzaklaşmaları beklenir. Bu şekilde iletişim, davranışlar, iş süreçleri ve liderlik gibi konularda birbirleriyle daha şeffaf bir etkileşimde bulunabilirler.

Burada vurgulanması gereken bir nokta da T-grubunu oluşturan bireylerden biri olan eğitimcinin örgüt tarafından belirlenip yetkilendirilmiş bir lider olmadığıdır. Bir başka deyişle, eğitimci grup içi süreçlerde aktif rol almamaktadır. Aksine bilgilerini ve oluşturulan gruba yönelik gözlemlerini grupla paylaşan bir yönlendiricidir. Bu açıdan bakıldığında eğitimci yeri geldiğinde grup içi rolleri hakkında katılımcıları geri bildirimler sağlamanın yanı sıra gruba ancak bir çıkmaz oluştuğunda müdahalede bulunur. Sonuç olarak verilen bilgiler ışığında eğitimcinin resmi olarak yetkilendirilmiş bir yönetici ya da lider olmaması ve her grubun kendine özgü özelliklerinin bulunması gibi faktörler baz alındığında T-gruplarının standart bir yönetim tarzına sahip olmadığı çıkarımı kolaylıkla yapılabilir. Duyarlılık eğitimi kapsamında T-gruplarına yönelik olarak uygulamada karşılaşılan seminer programının bir örneği aşağıdaki tablodaki gibidir. Tablo 1'de görüldüğü üzere seminer programı en az 30 saatten oluşacak şekilde programlanabilir.

Tablo 1: T-grubu Seminer Programı

A günü,	
09:00 -11:00	T- grubunun oluşturulması
11:00 - 11:30	Dinlenme
11:30 - 12:30	Grup halinde bilgi toplama ve birleştirme
12:30 - 13:30	Yemek arası
13:30 -15:30	T- Grubu farkındalık çalışması
15:30 - 18:00	Dinlenme
18:00 – 19:30	Grup halinde yemek
19:30 – 21:30	Grup egzersizleri veya öğretici film gösterimi
B günü,	
09:00 -11:00	T- grubunun oluşturulması
11:00 - 11:30	Dinlenme
11:30 - 12:30	Grup halinde bilgi toplama ve birleştirme
12:30 - 13:30	Yemek arası
13:30 -15:30	T- Grubu farkındalık çalışması
15:30 - 18:00	Dinlenme
18:00 – 19:30	Grup halinde yemek
19:30 – 21:30	Grup egzersizleri veya öğretici film gösterimi

Sonuç olarak Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere T-grubunun üyeleri eğitim kapsamında hem araştırmacı hem de üzerinde gözlem yapılan grubun üyesi konumundadırlar. Bir başka deyişle, üyeler eğitim süresince hem katılımcı hem de gözlemci rollerini üstlenmektedirler. Böylelikle T-grubunda yeni bir grupsal yapı geliştirmeye çalışan kişiler, bu yapı içinde kendi duygularını, motivasyonlarını, olgulara karşı tutum ve tepkilerini, önce bir birey olarak daha sonra da bir grup üyesi olarak tanıma şansı yakalarlar.

Geniş çaplı bir araştırmadan sonra Campbell ve Dunette (1968) t-grubu çalışmalarının 6 temel fonksiyonu olduğunu belirlemiştir. İlk olarak bireylerin kendi davranışlarının farkına varması ve davranışının başkaları üzerindeki etkileri üzerinde de anlayış geliştirmesi önemlidir. İkincil olarak başkalarının davranışlarının sebeplerinin anlaşılması ve bu şekilde onlara karşı duyarlılık geliştirerek diğer kişilerin ne düşünüp hissettiklerinin fark edilmesi amaçlanır. Üçüncü olarak t-grupları sayesinde örgüt üyeleri grup çalışmasını engelleyen ya da kolaylaştıran faktörleri belirleyebilme, grup ve gruplar arası ilişkileri daha iyi anlayıp gözlemleme yeteneği kazandırılır. T-gruplarının dördüncü fonksiyonu ise grup ya da gruplar arası sorunlara yönelik teşhis yeteneğinin kazandırılması ile ilgilidir. Bu noktada Campbell ve Donette'ye (1968) göre ilk üç fonksiyonun başarılması dördüncü amacın gerçekleştirilmesinde esaslı bir etki yapacaktır. Beşinci olarak grup çalışmalarına katılan üyelerin

öğrendiklerini uygulayabilme açısından da becerilerinin geliştirilmesi hedeflenir. Çalışmaların sonucunda da örgütteki kişiler arası ilişkilerin daha sağlıklı ve etkili hale gelmesi beklenmektedir.

Sonuç olarak bir T-grubu çalıştayında gerçekleşen öğrenme, katılımcılar açısından yeni davranış modelleri oluşturması ve bunlardan grup süreçlerinde yararlanılabilinmesi ölçüsünde faydalıdır. Bu başarının sağlanabilmesi ve T-grup çalıştayının etkin bir şekilde sonuçlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler vardır (Highhouse, 2002).

a) Burada ve Şimdi İlkesi

T-grubu çalışmaları, katılımcıların içinde bulundukları anlık grup dinamiklerini gözlemleyip grup süreçlerine yönelik farkındalık kazanmalarına yöneliktir. "Burada ve şimdi ilkesi" adından da anlaşılacağı üzere geçmiş ve gelecek durumlara odaklanmadan anda kalabilmekle ilgilidir (Bernstein, 1998). Bu ilke doğrultusunda, T-grup üyelerinin duygu ve düşüncülerini doğrudan ve anlık olarak yansıtmaları beklenir. Böylelikle, her katılımcının, kendi düşünce ve davranışlarının aslında diğerleri üzerinde nasıl etkiler oluşturduğuna yönelik anlık farkındalıklar kazanması amaçlanır. Bu ilkenin başarılı bir şekilde uygulanması için katılımcıların örgüt içi statülerinin bir kenara bırakılması esastır.

b) Yardım Edici İlişkiler İlkesi

Bu ilke aslında danışmanlık, eğitme, rehberlik, öğretme ve geliştirme gibi eylemleri kapsar. Anlaşılacağı üzere T-grup eğitimcisine odaklanan bu ilkede eğitimcinin, eğitimleri etkili bir şekilde yürüterek katılımcıları beklenen noktalarda etkilemesi, değiştirmesi ve geliştirmesi vurgulanır. Ek olarak çalıştayda katılımcılar arasında da yardım edip yardım almaya yönelik ilişkiler geliştirilir. Böylelikle grup üyeleri arasındaki bağlılığın artması ve samimiyetin artması beklenir.

c) Kendini açma (çözülme) İlkesi

Bu ilke adından da anlaşılacağı üzere bireyin, diğerlerini kendisi hakkında bilgilendirmesi ile alakalıdır. Kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığını öğrenebilmesi için öncelikle kendi duygu ve düşüncelerini paylaşması gerekir anlayışına dayanır. Bu açıdan bakıldığında karşılıklı ilişkilerde farkındalıkların artması için aslında geri besleme ilkesi ile çözülme ilkesi birbirini tamamlayan iki ilkedir.

d) Geri besleme İlkesi

Duyarlılık eğitimi kapsamında yapılan T-grubu çalıştaylarının başarısında en kritik ilkelerden biri geri besleme ilkesidir. Geri besleme, katılımcıların

duygu, düşünce ve davranışlarının diğer üyeler tarafından nasıl algılandığına yönelik bilgi alması olarak tanımlanır. Bu şekilde katılımcıların kendilerini daha iyi tanımalarını ve başkalarıyla ilişkisel anlamdaki farkındalıklarının artması beklenir. Bir başka deyişle, diğer ilkelerin etkin bir şekilde uygulanması ve nihayetinde duyarlılık eğitimlerinin başarılı olmasında geri besleme ilkesinin sağlıklı bir şekilde çalıştırılması gerekir. Çünkü sadece geri besleme etkin ve samimi bir şekilde gerçekleştiğinde gerçekler ile algılamalar arasında anlamlı bir bağ kurulabilir (Lundgren ve Schaeffer, 1976).

e) Psikolojik Güven İlkesi

Çözülme ve geri besleme ilkelerinin etkin bir şekilde çalışması aslında grup üyelerinin birbirlerine ve çalıştaya karşı güvenlerinin oluştuğu zaman meydana gelecektir. Bu açıdan psikolojik güven ilkesi önemlidir. Katılımcıların T-grubu eğitiminin amacına ve hedeflerine ulaşacağına yönelik inançlarının güçlendirilmesi gerekir.

f) Dikkatli Katılım İlkesi

T-grubu eğitimlerinde sonuç olarak tüm katılımcılar kendi gelişimlerinden sorumludurlar. Katılımcılardan her biri, bir anlamda hem öğreten hem de öğrenen rolünü üstlenir. Eğitimden faydalanıp gerekli farkındalıkların kazanılması için gruba katılımın gönüllü olması esastır.

Sonuç olarak T-gruplarının oluşturulması duyarlılık eğitimlerinin temelinde yer almaktadır (Anderson, 2016). Fakat bu eğitimler sadece T-gruplarının oluşturulmasından ibaret değildir. Duyarlılık eğitimleri amaçlanan farkındalığın kazanılması ve öğrenmenin sağlanması için T-gruplarının yanı sıra farklı oturum ve egzersizlerden faydalanan bir laboratuvar çalışmasıdır (Seashore, 1968).

4. DUYARLILIK EĞİTİMLERİ KAPSAMINDA YER ALAN DİĞER ÇALIŞTAYLAR

Yukarıda da bahsedildiği üzere T-grubu çalışmaları örgütsel kapsamda gerçekleştirilen duyarlılık eğitimlerinin özünü oluşturmaktadır. Ancak örgüt geliştirme çalışmaları kapsamındaki müdahale yöntemlerden biri olan duyarlılık eğitimi sadece T-grubu çalışmalarından ibaret değildir. Bunun dışında eğitim kapsamında planlanmış bir takım diğer egzersizler de yer alır. Bunlar; teorik bilgilerin verildiği oturumlar, planlı egzersizler ve informel ilişkileri geliştirmeye yönelik çalıştaylardır (Back, 1987).

Teorik bilgilerin verildiği oturumlar neden yapılır? T-gruplarına yönelik çalıştaylarda, ortaya çıkan bilişsel kavrayış ve yeni tutumlar, bireyin yeni davranış modelleri geliştirmesinde yeterli olmaz. Öğrenmenin etkin bir

şekilde tamamlanması ve genellemelerin yapılabilmesi için katılımcıların kendi tecrübeleri ile diğer şahıslarınki arasında bir bağlantı kurabilmesi önem arz eder. Bu sebeple duyarlılık eğitimi kapsamında katılımcıların öğrenmelerinin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için teorik bilgilere de yer verilir. Bu teorik bilgilerin verildiği oturumlar, grup dinamiklerine ilişkin bilgiler (grup içi iletişim, grup normları, gruplarda liderlik, karar alma ve problem çözme gibi) ağırlıklıdır. Teorik anlamda öğretilecek konuların seçimi eğitim çalışmalarının gidişatına göre kararlaştırılır.

İkinci olarak planlı egzersiz müdahaleleri de duyarlılık eğitiminin kapsamında yer alır. Bu egzersizler adında anlaşılacağı üzere duyarlılık eğitiminin öğrenme hedeflerine uygun olarak önceden planlanmış ve tüm üyeleri kapsayan egzersizlerdir. Bu çalışmalar katılımcılar arasındaki karşılıklı uyumu arttırmayı amaçlar. Bir bakıma bireyi grubun bir üyesi gibi hissetmeye hazırlamak ve bunun sonucunda grup bütünleşmesinin sağlanması amaçlanır (White, 1974). Planlı egzersiz müdahalelerine özellikle T-grubu çalışmalarında tıkanıklar meydana geldiğinde başvurulur. Planlı egzersiz ve oyunlar sözlü ya da sözsüz bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu egzersizlere örnek olarak birlikte heykel yapmak, fishbowl, rol oynama, vücut dili gibi oyunlar bu egzersizlerin birkaçını oluşturur.

Son olarak duyarlılık eğitimlerinde informel ilişkilerin geliştirilmesi önem kazanır. Bu tür ilişkileri kolaylaştırmak için sosyal etkinlikler düzenlenir. Özellikle eğitimlerin arasına konulan dinlenme saatleri ve eğlenceler üyelerin informel bir şekilde etkileşime girmelerini ve düşüncelerini paylaşmalarını salık verecektir.

5. DUYARLILIK EĞİTİMİ HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Duyarlılık eğitimlerinin ne kadar etkin ve başarılı olduğu akademisyenlerin de ilgisini çekmiş ve eğitimlerin etkinliğiyle ilgili araştırmalar yapılmıştır. William J Kearney ve Dermond D. Martin (1974) yılında ABD'de 1000 kişinin üzerinde çalışanı olan 225 şirkette yaptıkları araştırma sonucunda katılımcıların %40,4 lük kısmının duyarlılık eğitimlerinin yöneticilerin performansını geliştirdiğine inandıklarını belirtmiştir. Diğer taraftan %43,4'lük kısım bunun aksini iddia etmiştir. Ek olarak, %26.2'lik kısım duyarlılık eğitimini kişisel olarak diğer şirketlere tavsiye etmiştir. John B. Miner da duyarlılık eğitimlerinin bireylerin davranışlarını gerçekten değiştirip değiştirmediğine yönelik araştırma yapmış ve değiştirdiğine yönelik bulgular elde etmiştir. Miner'ın bulgularına göre duyarlılık eğitimleri özellikle yöneticileri daha duyarlı ve iletişime daha açık hale getirmekte ve

empati yeteneklerini arttırmaktadır (Miner, 1976). Diğer taraftan Bowers (1973) örgüt geliştirme tekniklerinin etkinlikleri üzerine 23 örgütte bir araştırma gerçekleştirmişitir. Bu kapsamda duyarlılık eğitimi çatısı altında gerçkelştirilen T-grup çalışmalarının örgütsel iklim üzeirndeki etkilerini incelemiş ve olumlu etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Fakat çalışmada örgüt geliştirme yöntemlerinde en etkili olanının T-grubu etkinlikleri olduğu bulgulanmıştır. Duyarlılık eğitimleri kapsamında bir diğer araştırma da Porras ve Berg tarafından 1978 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada örgüt geliştirme yöntemlerinin sonuç ve süreç değişkenleri üzerindeki etkilerini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt geliştirme yöntemlerinden duyarlılık eğitimi yönteminin süreç ve sonuç değişkenlerini etkilemedeki en zayıf etkiyi yaratan yöntem olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak Nicholas 1982 yılında örgüt geliştirme yöntemlerinin örgütsel başarı üzerindeki etkisini araştıran çalışmasında, T-grubu çalışmalarının en etkin yöntem olarak ortaya çıktığı saptanmıştır. Araştırma sonuçları, bu yöntemin özellikle çalışan davranışı ve verimlilik anlamında dikkate değer seviyede olumlu değişmelere yol açtığını göstermiştir.

SONUÇ

Sonuç olarak duyarlılık eğitimlerine ve bu eğitimlerin önemli bir kısmını T-grup çalıştaylarına kişilerarası iletişim ve anlayış becerilerini geliştirme anlamında ciddi önem verilmektedir. Bu eğitimler kapsamında örgütsel üyelerin örgütsel ilişkiler, insancıl değerler, grup öğrenmesi ve empati anlamında yetkinliklerini geliştirmesi beklenmektedir (Miner ve Lucshhinger, 1985). Duyarlılık eğitimleri sürecinde önemli yeri olan T-grupları iş odaklı hedefi olmayan ve kurallar tarafından sınırlanmayan bir bağlamda örgüt üyelerinin iş statülerinden uzaklaşarak oluşturdukları gruplardır. T-gruplarının oluşturduğu çalıştaylar sayesinde bireylerin, kendilerinin ve diğer katılımcıların duygu ve davranışları konusundaki farkındalıklarının artması ile grup çalışmasına daha yatkın hale gelmeleri beklenir. Duyarlılık eğitimleri T-grupları dışında ayrıca teorik oturumlar, planlı egzersizler ve ilişki geliştirme egzersizlerini kapsayan bir örgüt geliştirme yöntemidir. Bu anlamda duyarlılık eğitimleri birey ve grup odaklı olup; bireylerin kendilerini daha iyi anlamalarını ve çalışma ortamlarındaki ilişki dinamiklerini analiz etme yeteneklerini geliştirir. Böylelikle eğitimin sonunda bireylerin, yaptıkları gözlemler, girdikleri etkileşimler ve aldıkları geri bildirimler sayesinde örgüt içinde daha uyumlu ve verimli olmaları beklenir.

KAYNAKÇA

Anderson, D. L. (2016). *Örgüt geliştirme: Örgütsel değişime yön veren süreç*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Back, K. W. (1987). *Beyond words: The story of sensitivity training and the encounter movement*. NJ: Transaction Publishers.

Bernstein, J. 1(998). *Development of the here-and-now in training groups for prospective group counselors.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Southern Illinois University, Carbondale, IL.

Bowers, D. G. (1973). OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL study. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 9(1), 21-43.

Bumin, B. (1979). *Örgüt geliştirme*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Campbell, J. P., & Dunnette, M. D. (1968). Effectiveness of T-group experiences in managerial training and development. *Psychological bulletin*, *70*(2), 73.

Cummings, G. T., & Worley G. C. (2008). Organization Development and Change. NY: Wiley.

Davis, K. (1968). Attitudes toward the legitimacy of management efforts to influence employees. *Academy of Management Journal*, *11*(2), 153-162.

Dinçer, Ö. (1994). *Bir örgüt geliştirme tekniği olarak duyarlık eğitimi*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Doğan, Ö. (2015). *İşletmelerde verimliliği geliştirme aracı olarak katılmalı yönetimle örgüt geliştirmenin karşılaştırmalı incelenmesi ve bir sanayi işletmesinde yapılan uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Ekişehir.

Highhouse, S. (2002). A history of the T-group and its early applications in management development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *6*(4), 277.

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (Çev. Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu). *İstanbul: Beta*.

Genç, N. (1994). Örgüt Geliştirmenin Verimlilik Ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi Ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 361-370.

Golembiewski R.T., Proehl C.W., Sink, Jr. D. (1981), "Success of OD Applications in the Public Sector: Toting up the Score for a Decade, more or Less", *Public Administration Review*, 41(6), 679–682.

Kearney, W. J., & Martin, D. D. (1974). Sensitivity training: An established management development tool?. *Academy of Management Journal*, 17(4), 755-760.

Lundgren, D. C., & Schaeffer, C. (1976). Feedback processes in sensitivity training groups. *Human Relations*, *29*(8), 763-782.

Miner, J. B. (1973). The OD-management development conflict. *Business Horizons*, 16(6), 31-36.

Miner, J.B. & Luchsinger, V.P. (1985). *Introduction to Management*, Ohio:Beel Anal Howell Co. Press, Columbus

Öktem, M., & Kocaoğlu, B.U. (2012). Kamu kurumlarında örgüt geliştirme üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 111-136.

Peker, K. (2010). Kamu kurum ve kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri. *Mevzuat Dergisi*, 13(156)

Philbin, A., & Sandra M. (2000). *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work*. Winston-Salem, NC: Mary Reynolds Babcock Foundation

Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. *Academy of Management Review*, 3(2), 249-266.

Rothwell, W.J., R.L. Sullivan (2005). *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants*, (Second Ed.), San Francisco: Pfeiffer

Seashore, C. (1968). What Is Sensitivity Training? *News and Reports from NTL Institute for Behavioral Science*, 2(2), 1-2.

White, K. R. (1974). T-groups revisited: Self-concept change and the" fish-bowling" technique. *Small Group Behavior*, *5*(4), 473-485.