

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNDE DEĞİŞİM  
AJANININ ROLÜ VE ÖNEMİ**

**SEMİHA PINAR EKİNCİ  
08712004**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. ESİN CAN MUTLU**

**İSTANBUL, 2011**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI




YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNDE DEĞİŞİM  
AJANININ ROLÜ VE ÖNEMİ

SEMİHA PINAR EKİNCİ  
08712004

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 27.05.2011  
Tezin Savunulduğu Tarih: 15.06.2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	:Prof. Dr. Esin Can MUTLU	
Jüri Üyeleri	:Doç. Dr. Banca Derya GÜNAL	
	:Doç. Dr. Aysen WOLFF	

İSTANBUL  
HAZİRAN 2011

## ÖZ

### ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNDE DEĞİŞİM AJANININ ROLÜ VE ÖNEMİ

**Semiha Pınar EKİNCİ**

**Mayıs, 2011**

Teknolojinin geliştiği, bilgi kaynaklarının arttığı, örgütlerin büyüyüp karmaşıklaştığı günümüzde iş bölümü ve “uzman”laşma artmıştır. Örgüt geliştirme sürecini yürütüp yönlendirebilmek için de uzman bir kişiye yani değişim ajanına ihtiyaç artmıştır. Örgütün kendi bünyesinde bu iş için uzmanlaşmış bir bölüm bulundurmamak çoğu zaman daha maliyetli olduğu için, örgütlerin dışarıdan gelecek bir değişim ajanı ile çalıştıkları sıklıkla görülmektedir.

Bu çalışma ile, bir değişim ajanı örgütle nasıl bir araya gelir, sonuç odaklı bir örgüt geliştirme süreci için doğru değişim ajanını belirleme kriterleri nelerdir, örgüt geliştirme sürecini başlattığı andan itibaren hangi adımları izler ve hangi sorumlulukları üstlenir sorularının cevapları aranmıştır. Farklı yaklaşımlara göre değişim ajanı tipleri nelerdir ve her tipteki değişim ajanı her sürece uygun mudur konuları üzerinde durulmuştur. Çalışma kapsamında her kişilik tipinin kendi nüans noktaları olduğu görülmüş, örgüt yöneticilerinin farkındalık yaratması, kendi problemlerinin ve örgütlerinin yapısına en uygun olanı seçmeye çalışması uygun görülmüştür.

Her sürecin sonunda yaşanabildiği gibi, örgüt geliştirme sürecinin de doğal bir sonucu olarak başarı ve ya başarısızlık gözlemlenebilir. Burada madalyonun iki yüzü vardır ve başarısızlığı sadece değişim ajanına yüklemek doğru olmayacaktır. Süreç içerisinde örgütler ve değişim ajanları farklı farklı hatalar yapabilmektedir. Bunların önceden farkında olmak, proaktif olmak sürecin başarısı için önemlidir. Araştırmanın son kısmında, başarısızlık koşulları örnek olaylarla incelenmiş ve öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Geliştirme, Değişim Ajanı

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE CHANGE AGENT IN THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

**Semiha Pınar EKİNCİ**

**May, 2011**

In our present time technology has developed, information sources have increased, organizations have grown and have been more complicated because of these factors division of labor and specializing has increased. The need for the change agents who can execute and orientate organizational development process is risen. Financing the need for the specialized change agents in the organization is not cost-effective so that organizations usually outsource this need.

This paper seeks the answers of the following questions: how change agents assemble with the organization, which are the criteria for selecting the suitable change agent for the result-oriented organization development process, what are the steps and responsibilities of change agents in the organizational development process, what are the change agent types, which change agent type is suitable for the which organizational development process

In conclusion every personality type has its benefits so organization managers should set up awareness, decide the best option for hand-on problems and organizational structure.

These processes could be successful or unsuccessful. It is not fair tell that the cause of failure is the change agents. There are two sides of the organizational development process. During the process each sides can make mistakes. For the successful result being proactive and being aware the of the mistakes in the process are important. There are examples of failure conditions of sample events and the resolutions are given at the end of the paper.

**Keywords:** Organizational Development, Change Agent

## **ÖNSÖZ**

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışmamın her aşamasında, değerli bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, motive eden, yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Esin Can MUTLU'ya ve başta sevgili eşim Mehmet Cambaz olmak üzere desteklerini hep yanımda hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunarım.

**İstanbul; Mayıs, 2011**

**S. Pınar EKİNCİ**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ... ..	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>3</b>
2.1. Örgüt Geliştirme Kavramı.....	3
2.1.1. Örgüt Tanımı.....	3
2.1.2. Örgüt Geliştirme Tanımı.....	4
2.1.3. Örgüt Geliştirme ile İlgili Diğer Kavramlar.....	6
2.1.3.1. Yenilikçilik (Organizational Renewal).....	6
2.1.3.2. Örgütsel Büyüme (Organizational Growth).....	6
2.1.3.3. Örgütsel Değişim (Organizational Change).....	7
2.1.3.4. Örgüt Kültürü.....	11
2.1.3.5. Yenilikçilik, Örgütsel Büyüme ve Örgütsel Değişim Kavramlarının Örgüt Geliştirme ile Olan İlişkileri....	15
2.1.4. Örgüt Geliştirmenin Amaçları.....	16
2.1.5. Örgüt Geliştirmenin Özellikleri ve Örgüte Katkıları.....	18
2.2. Danışmanlık ve Değişim Ajanı Kavramları.....	20
2.2.1. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Değişim Ajanları.....	21
2.2.2. Değişim Ajanının Özellikleri.....	24
2.2.2.1. Entelektüel Özellikleri.....	24
2.2.2.1.1. Çıkmaz Analiz Yeteneği.....	24
2.2.2.1.2. Örgütsel Atmosferi Hissetme Yeteneği.....	24
2.2.2.2. Kişisel Özellikleri.....	25

<b>3. DEĞİŞİM AJANININ ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ İÇİNDEKİ YERİ VE ROLÜ</b> .....	<b>27</b>
3.1. Örgüt Geliştirme Süreci ve Değişim Ajanının Sürece Dahil Olması.....	27
3.1.1. Örgüt Geliştirme Süreci.....	27
3.1.2. Örgüt Geliştirme Sürecine Değişim Ajanının Dahil Olması....	29
3.1.2.1. Problemi Tanımlama.....	29
3.1.2.2. Teşhis ve Çözümler Üretme.....	32
3.1.2.3. Harekete Geçme.....	33
3.1.2.4. Alternatiflerin Uygulanması.....	34
3.1.2.5. Sonuçların Değerlendirilmesi.....	35
3.1.2.6. Programı Bitirme & Yeniden Bilgi Toplama.....	36
3.2. Alıcı Sistem – Değişim Ajanı Modelleri.....	38
3.2.1. Tedavi Modeli.....	38
3.2.2. Mühendislik Modeli.....	38
3.2.3. Doktor – Hasta Modeli.....	39
3.2.4. Klinik Model.....	39
3.2.5. Süreç Modeli.....	39
3.3. Farklı Yaklaşımlara Göre Değişim Ajanı Tipleri.....	40
3.3.1. Sistemli İlişkiler ve İnsani İlişkiler Yaklaşımı Bağlamında Değişim Ajanı Tipleri.....	40
3.3.2. Harvey, Heron, Tichy ve Keçecioğlu'na Göre Değişim Ajanı Tipleri.....	42
3.3.3. Farklı Tipteki Değişim Ajanlarının Avantajları ve Dezavantajları.....	45
3.4. Değişim Ajanı Belirleme Adımları.....	47
3.5. Değişim Ajanının Kullanabileceği Örgüt Geliştirme Teknikleri.....	48
3.5.1. Örgüt Yapısına Yönelik Müdahale Teknikleri.....	49
3.5.1.1. Lawrence ve Lorsch'un Durumsallık Modeli.....	49
3.5.1.2. Sosyo – Teknik Sistemler.....	51
3.5.1.3. Matriks Örgütler.....	51
3.5.1.4. Kazanç Paylaşma Planları.....	53
3.5.1.5. Amaçlara Göre Yönetim.....	53
3.5.1.6. İş Dizaynı Teknikleri.....	54
3.5.1.7. Sorumluluk Merkezleri.....	55
3.5.1.8. Alternatif Çalışma Saatleri Programı.....	56
3.5.1.9. Değerlendirme Merkezleri.....	56

3.5.2. Örgüt Süreçlerine Yönelik Müdahale Teknikleri.....	57
3.5.2.1. Yönetim Tarzını Geliştirme.....	57
3.5.2.2. Tutum Araştırması ve Geri Besleme.....	59
3.5.2.3. Rensis Likert ve Sistem 4 Yaklaşımı.....	59
3.5.2.4. Problem Teşhis Toplantıları.....	61
3.5.2.5. Duyarlık Eğitimi.....	61
3.5.2.6. Çalışma Hayatının Niteliğinin Geliştirilmesi.....	62
3.5.2.7. Kalite Çemberleri.....	63
3.5.2.8. Stres Yönetimi.....	63
3.5.2.9. Takım Kurma Müdahaleleri.....	65
3.5.2.10. Gruplar Arası İlişkileri Geliştirme.....	65
<b>4. DEĞİŞİMİ BAŞLATACAK VE DEĞİŞİM AJANI İLE ÇALIŞACAK KURUMLARA ÖNERİLER.....</b>	<b>67</b>
4.1. Değişim Ajanı ile Çalışacak Kurumlara Öneriler .....	67
4.2. Değişimi Başlatacak Değişim Ajanlarına Öneriler.....	70
<b>5. SONUÇ.....</b>	<b>72</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>80</b>

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1:</b> İçsel ve Dışsal Değişim Ajanlarının Avantaj ve Dezavantajları.....	23
<b>Tablo 2:</b> Farklı Yaklaşımlara Göre Değişim Ajanları.....	41
<b>Tablo 3:</b> Harvey'e Göre Değişim Ajanı Tipleri.....	43
<b>Tablo 4:</b> Değişim Ajanı Türleri.....	45
<b>Tablo 5:</b> Sistem 4 Yaklaşımı.....	60
<b>Tablo 6:</b> Uyum Matriksi.....	64

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1:</b> Örgütsel Değişim İçin İç & Dış Güçler.....	7
<b>Şekil 2:</b> Planlı Değişimin Safhaları.....	11
<b>Şekil 3:</b> Örgüt Buzdağı.....	12
<b>Şekil 4:</b> Örgüt Kültürü Oluşumu.....	14
<b>Şekil 5:</b> Yenilik – Büyüme – Değişim – ÖG Arasındaki Bağınıtı....	16
<b>Şekil 6:</b> Örgüt Geliştirmenin Amaçları.....	17
<b>Şekil 7:</b> Değişim Ajanı ve İletişim Alanı.....	26
<b>Şekil 8:</b> Örgüt Geliştirme Süreci.....	27
<b>Şekil 9:</b> Problemi Tanımlama Aşamasınının 3 Safhası.....	30
<b>Şekil 10:</b> Çözüm Geliştirme Aşamasında İzlenecek 3 Adım.....	32
<b>Şekil 11:</b> Teşhisteki Dört Farklı Öge.....	32
<b>Şekil 12:</b> Alternatiflerin Uygulanıp Faaliyete Geçmedeki 4 Adım....	34
<b>Şekil 13:</b> Örgüt Geliştirme Süreci.....	37
<b>Şekil 14:</b> Alternatiflerin Uygulanıp Faaliyete Geçmedeki 4 Adım....	48
<b>Şekil 15:</b> Yönetim Tarzı Ölçeği.....	58
<b>Şekil 16:</b> Duyarlık Eğitiminin Amaçları.....	62

## 1. GİRİŞ

İletişim, bilgi ve yönetim anlayışlarının hızla değişip şekillendiği günümüzde, örgütler daha proaktif ve stratejik bir bakış açısına sahip olmalı, gelişim ve değişim fırsatlarını yakından takip etmeli, örgütün mevcut durumu hakkında ipuçları veren işaretleri etkin bir şekilde okuyabilme ve örgüt geliştirme sürecini en doğru zamanda, en doğru kişilerle başlatabilmelidir. Bununla birlikte örgüt geliştirme faaliyetleri diğer faaliyetlere nazaran daha seyrek gerçekleştirildiği için, örgüt içerisinde bu işle ilgili “uzman” kişi, grup veya departman bulmak oldukça zordur. Bu nedenle çoğu örgüt, dış değişim ajanı kullanma yoluna gitmekte, diğer bir deyişle bu işi “outsorce” etmektedir.

Değişim ajanı, örgüt içinden de görevlendirilse örgüt dışından da görevlendirilse, sahip olması gereken belli başlı nitelikler ve özellikler vardır. Bu çalışma ile değişim ajanı kavramı, özellikleri, örgüte girdiği andan itibaren izleyeceği yol, kullanacağı teknikler, kısacası tüm örgüt geliştirme süreci incelenmektedir.

İlk bölümde, temel kavramlar okuyucuya tanıtılmış, örgüt geliştirme tanımı üzerinde durulmuştur. Örgüt geliştirme kavramı ile benzerlikler gösteren ve zaman zaman birbirine karıştırılan kavramların altı çizilmiştir. Bunlarla beraber, değişim ajanı kimdir, hangi özelliklere sahiptir, sürece dahil etmek için iç değişim ajanı mı daha avantajlıdır, dış değişim ajanı mı daha avantajlıdır sorularına cevap aranmıştır.

İkinci bölümde, örgüt geliştirme süreci ve sürecin başından itibaren olaya dâhil olan değişim ajanının izleyeceği yollar ve sorumlulukları incelenmiştir. Örgüt, sürece dâhil edeceği değişim ajanını belirlerken hangi adımları izlemeli, nelere dikkat etmeli, değişim ajanı ile nasıl bir ilişki modeli geliştirmeli sorularına cevap aranmıştır. Değişim ajanlarının farklı düşünce tarzlarına ve yaklaşım şekillerine sahip olması nedeniyle, araştırmacılar zaman içerisinde farklı değişim ajanı tipleri ortaya koymuşlardır. Bu değişim ajanlarının analiz edilmesi, artı ve eksi yönlerinin aranması da ikinci bölümün konuları arasındadır. Son olarak, örgüt geliştirme süreci içerisinde değişim ajanının kullanabileceği farklı müdahale tekniklerinin üzerinden geçilmiştir.

Son bölüme baktığımızda, bünyesinde örgüt geliştirme sürecini başlatacak ve değişim ajanı ile birlikte çalışacak firmalara öneriler sunulmuştur. Bu süreç içerisinde firmaları başarıya götüren adımlar ve başarısızlığa sürükleyen nedenler de incelenmiştir.

## 2. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

### 2.1. Örgüt Geliştirme Kavramı

Örgütler, her zaman için, içinde buldukları ortam, toplum ve koşullardan etkilenecek dinamik bir yapıya sahip olması gereken sistemlerdir. Bununla birlikte günümüzün hızla değişen ve farklılaşan iş dünyasında değişen koşulları yakalamaktan öte, sadece ayakta kalabilmek ve var olabilmek için bile örgütlerin değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgütün içinde bulunduğu çağa ve ortama ayak uydurmasını sağlayacak Örgüt Geliştirme kavramını incelemeyen önce, zihinlerdeki “örgüt” kavramını netleştirmek yararlı olacaktır.

#### 2.1.1. Örgüt Tanımı

Toplumun her kademesinde ve yaşamın her anında insanlar karşılıklı olarak dayanışma halinde olmak durumundadırlar. En basit tanımıyla örgüt, bir düzen halini veya düzenlemeyi ifade etmektedir.<sup>1</sup>

Diğer bir deyişle insanların bir arada buldukları, dayanışma halinde oldukları, işleyişi ve ilişkileri kolaylaştırmak adına uzmanlıkların geliştiği, dinamik ve değişken bir iletişim ağının yaşandığı topluluklardır.

Örgütlerin yapısal unsurlarına baktığımızda şu dört ögeyi görürüz:

- İnsan: Örgütün en küçük üyesidir. Bu öge, tavır, tutum, davranış, inanç ve örgütsel davranışları kapsar.
- Görevler: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine giden yolda her bireyin üzerine düşen görevi yerine getirmesi için verilen rol davranışlarıdır.
- Yapı: Örgüt içerisindeki haberleşme ve hiyerarşik ilişkileri kapsar.
- Teknoloji: Örgüt faaliyetlerini gerçekleştirirken kullanılan teknik araç ve gereçleri, program ve süreçleri kapsar.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. bs, (İstanbul: Beta Yayınları, 2001), 167.

### 2.1.2. Örgüt Geliştirme Tanımı

1960'lı yılların sonlarında<sup>3</sup> literatürde kendisine yer edinmeye başlayan örgüt geliştirme, temelleri 3 farklı çalışmaya dayanan bir kavramdır.<sup>4</sup>

Bu çalışmalardan ilki, 1946 senesinde K.Lewin önderliğinde, eğitim seminerlerinin sonrasında katılımcıların ve grupların davranışlarını tartışmak ve irdelemek amacıyla yürütülen toplantılardır. İlk başlarda sadece araştırma gözlemcilerinin bir araya gelerek yürüttüğü bu toplantılar, daha sonraları eğitimdeki katılımcıların da gelmesi ile grup toplantıları haline gelmiştir. Bir anlamda katılımcıların eğitim süresince sergiledikleri tavır, tutum ve davranışlar hakkında onlara geribildirim verilmesi gerçekleştiriliyordu. Katılımcıların gerçekleştirilen eğitimlerde sergiledikleri tutum ve davranışların onların yanında tartışılması ilk başlarda zorlu bir süreç iken zamanla katılımcılar da uyum göstermişlerdir. Bu çalışmalar günümüzde T – grupları olarak sürdürülmektedir.

Çalışmalardan ikincisi, 1948 senesinde Detroit-Eduson'da kurum genelinde gerçekleştirilen, yönetim-işçi tutum ve görüşlerini içeren anket ve sonrasında gerçekleştirilen konferanslar ile başlamaktadır. Bu konferanslardan 12 sene sonra sekiz muhasebe departmanı araştırmanın tekrarını istemiş ve yeni bir geribildirim toplantıları zinciri başlamıştır. Geribildirim verilen departmanlar deneye de tabi tutulmuş ve bazı departmanlara hiçbir şey yapılmamıştır. Akabinde geribildirim verilen departmanlarda daha yapıcı ve olumlu değişimlerin yaşandığı gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen Tutum Araştırması ve Geribesleme süreci halen örgüt geliştirme sürecinde en sık başvurulan tekniklerdendir.

Son çalışmaya baktığımızda, Tavistock Enstitüsü'nün araştırmalarından yola çıktığını görürüz. Araştırmanın yapıldığı kömür ocaklarında var olan sistemin yenisi ile değiştirilmesi söz konusudur. Önceki sistemde, birbirinden bağımsız ancak grup içerisinde uyumlu çalışan küçük gruplar var iken, yeni sisteme geçildiğinde bu düzen bozularak daha çok sayıda işçiyi bünyesinde barındıran gruplar oluşturulmuştur. Bu yeni düzen işçiler arasındaki gruplaşmayı, haberleşmeyi ve

---

<sup>2</sup> Birol Bumin, **Örgüt Geliştirme**, (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No:12, 1979), 18.

<sup>3</sup> Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**, 2.bs, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2008), 21.

<sup>4</sup> Age, 16.

koordinasyonu azaltmıştır. Sonuç olarak kurum içerisinde gerçekleşecek olan teknik değişimlerin, çalışanların sosyal ilişkilerini de etkilediğini ortaya koymuştur.

Temeli oluşturan tüm çalışmalardan ve farkındalıklardan sonra, örgüt geliştirme kavramı ayrıntılı bir şekilde incelenmeye ve ele alınmaya başlanmıştır.

Örgüt geliştirme kavramına, her yazar farklı bir açıdan yaklaşmış ve farklı bir yönünü ele almış olsa da bu durum resmin bütününe görebilmemiz ve farklı bakış açıları sağlayabilmemiz noktasında faydalı olmuştur.

Warren G. Bennis örgüt geliştirmeyi; örgütün davranış, inanış, yapı ve değerlerini değiştirme yoluyla değişimsel hıza ayak uydurabilmeyi sağlayan bir eğitim stratejisi olarak tanımlarken<sup>5</sup> olaya ağırlıklı olarak işgören / çalışan penceresinden yaklaşmış, örgüt kültürü boyutunu zayıf bırakmış ve özünde sistematik bir süreç olan örgüt geliştirmeyi eğitim stratejisi olarak sınırlandırmıştır.

Bununla beraber literatürde Richard Beckhard'ı araştırdığımızda, Beckhard'ın örgüt geliştirmeyi; davranış bilimleri bilgilerini kullanarak, örgütsel etkinliği ve sağlığı artırma amacıyla gerçekleştirilen ve üst yönetim tarafından yönetilen planlı müdahaleler ve çabalar olarak tanımladığını görürüz.<sup>6</sup> Bir önceki tanımdan farklı olarak burada çabaların planlı ve sistematik olduğunun altı çizilirken uygulanabilirlik anlamında daha tatmin edici bir tanıma varılmıştır. Ancak uygulama ve yönetme sürecinin sadece üst yönetimin inisiyatifine bırakılmış olmasına ve örgüt kültürünün yine arka planda kalmış olmasına, dikkat edilmelidir. Oysaki örgüt geliştirme, örgütün kültürünü değiştirmek için planlanan bir çabadır.<sup>7</sup>

Her iki tanımda da yokluğuna dikkat çektiğimiz örgüt kültürü boyutu French ve Bell'in tanımında kendine yer bulmaktadır. Örgüt geliştirmeyi, örgüt kültürünü, özellikle biçimsel takımlara önem vererek, etkin katılımlı bir şekilde yöneterek, örgütün sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini, değişim ajanları yardımı ile ve eylem araştırmayı kapsayan uygulamalı davranış bilimleri kuram ve teknolojisini kullanarak geliştirmek için oluşturulan uzun süreli çaba şeklinde tanımlamaktadır.<sup>8</sup> Diğer tanımlardan farklı olarak değişim ajanı kavramından da bahsedilmektedir.

---

<sup>5</sup> Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.bs, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 313.

<sup>6</sup> Bumin, **age**, 20.

<sup>7</sup> **Age**, 3.

<sup>8</sup> **Age**, 20.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgüt geliştirmeyi, örgütün topluma, sektöre, rakiplerine, yeni teknolojilere ve değişime uyum sağlayabilmesi, verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, hedeflerine ulaşabilmesi amaçlarıyla üst yönetim tarafından başlatılan, değişim ajanlarının desteği ile sürdürülen, çalışanların değişime ve gelişime olan hevesi ve isteği ile kolaylaşan, örgütün kültür, süreç, yapı, davranış ve işleyişinin değiştirilmesi ve yönetilmesine yönelik planlı, programlı ve sistematik bir süreçtir şeklinde tanımlayabiliriz.

Tek cümle ile özetlememiz gerekirse, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde daha etkin ve başarılı olmasını sağlayacak bir gelişim süredir.<sup>9</sup> Altı çizilmesi gereken noktalardan birisi de, örgüt geliştirmenin sadece başarısız veya başarılı olam yolundaki örgütlerde değil, başarılı örgütlerde de uygulanıyor olmasıdır.<sup>10</sup>

### **2.1.3. Örgüt Geliştirme İle İlgili Diğer Kavramlar**

#### **2.1.3.1. Yenilikçilik (Organizational Renewal)**

“Bir takım yeni faaliyetlere girip mevcut durumda değişiklikler yapma” olarak tarif edilen yenilik yapma, örgütlerin zaman içerisinde ayakta ve dengede kalmalarını sağlayan bir faaliyettir. Örgüt süreçlerinde, yönetim şekillerinde, problem çözme şekillerinde yeni & farklı fikir ve uygulamalar icat edilmesi olayına örgüt yenileme denilmektedir.

Örgütün kendini yenileme kapasitesi ve isteği, onun değişime ve gelişime olan becerisini ölçmede kullanılacak bir kriter olabilir. Şöyle ki, bir örgüt yeniliklere ne kadar açıksa, değişime ve örgüt geliştirmeye o kadar açıktır denilebilir.<sup>11</sup>

#### **2.1.3.2. Örgütsel Büyüme (Organizational Growth)**

Büyüme kavramı, örgütlerin ilk kuruldukları andan şu andaki konumlarına gelinceye kadar yaşadıkları sürecin tümüdür. Bu süreç içerisinde örgütler, nitel ve nicel anlamda büyüme ve gelişme gösterirler. Şöyle ki, örgüt içerisindeki insan kaynağı, teknoloji, ürün gibi konulardaki artışı ifade ederken aynı zamanda kalite ile ilgili de bir artışı ifade etmelidir.

---

<sup>9</sup> William R. Tracey, **Human Resources Management & Development Handbook**, 2nd ed, (US: AMACOM, 1994), 806.

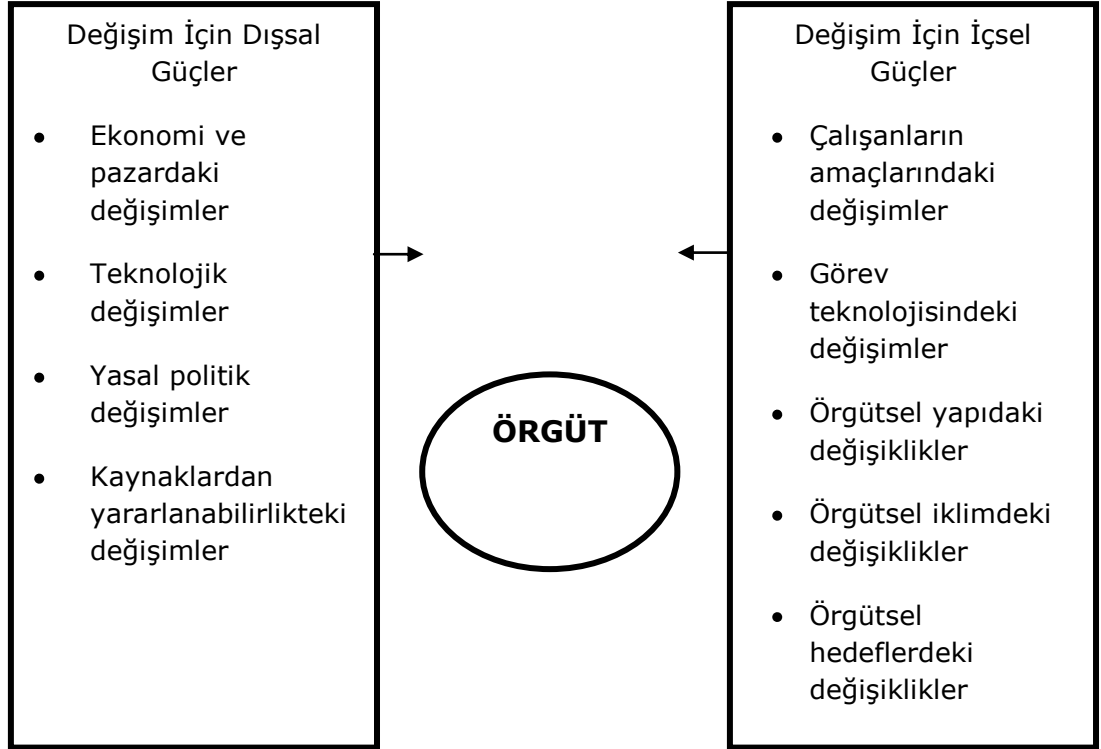
<sup>10</sup> Güven Selvi, “T.C. Merkez Bankası’nda Örgüt Geliştirme”(Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 26.

<sup>11</sup> Dinçer, **age**, 7.

İşletmedeki büyüme faaliyetleri zaman zaman onu zorunlu bir iç yapı değişikliğine yönlendirebilir. Böyle bir durumda, örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluklar önemli ölçüde değişikliğe uğrayabilir.<sup>12</sup>

### 2.1.3.3. Örgütsel Değişim (Organizational Change)

Örgütlerde değişim, hem iç hem de dış faktörler tarafından örgüte dayatılan bir durum olabilir. Dış dinamikler ve iç dengeler farklılaştıkça, örgütler de değişerek bu duruma uyum sağlamaya çalışacaklardır.



Şekil 1: Örgütsel Değişim İçin İç & Dış Güçler

Tamer Keçecioglu, "Bir Değişimin Anatomisi", 1.bs, (İstanbul: Alfa Yayınları, İstanbul, 2001), 28

Diğer bir deyişle, "örgütün değişmesinde, bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur."<sup>13</sup>

Değişen dinamikler sonrasında yeni çevre şartlarına uyum sağlama çabaları iki farklı şekilde sınıflandırılabilir: geleneksel değişim ve planlı değişim.

<sup>12</sup> Age, 8.

<sup>13</sup> Age,9.

Geleneksel değişim; örgüt faaliyetlerini sürdürürken zaman içerisinde kendiliğinden ortaya çıkan değişim türüdür. Özel bir çaba ve planlama gerektirmeyen bu değişim türü, genellikle teorik olara vardır.

Planlı değişime baktığımızda, ilk kez K.Lewin tarafından ortaya atıldığını görürüz.<sup>14</sup> Planlı değişim, kurumun (müşterinin) isteği ile başlatılan, danışmanın (değişim ajanı) desteği ile yürütölen ve işbirliği temeline dayanan, geçerli bilgilerle örgütün sorunlarına çözümler getirilmesi ve denge sağlanması çalışmasıdır.

Geleneksel değişim ve planlı değişim kavramlarına evrim niteliğindeki ve devrim niteliğindeki değişmeler olarak farklı bir bakış açısıyla da bakılmıştır. Evrim niteliğindeki değişmeler, geleneksel değişim kavramına işaret etmekte olup, gayri ihtiyari bir şekilde kendiliğinden oluşun değişimleri ifade etmektedir. Devrim niteliğindeki değişmeler ise planlı değişim kavramına işaret edip, bilinçli ve programlı bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetleri anlatır.<sup>15</sup>

Kurt Lewin, modelinin ilk adımında örgütteki mevcut davranış kalıplarını canlandırarak dirençleri ortadan kaldırmayı, sonrasında yeni davranış kalıpları geliştirmeyi ve son aşamada ortaya çıkan sonuçları kuvvetlendirmek ve yeni davranış kalıplarını uygulamaya sokmak için yeniden dondurmayı işlemiştir.<sup>16</sup>

Lippitt, Watson ve Westley, Lewin'in modelini biraz daha geliştirerek bu 3 adıma, "ilişkilerin oluşturulması" ve "ilişkilerin sona erdirilmesi" adımlarını da eklemişlerdir.

Lawrence ve Lorsch, modele farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak, eksik olan teşhis aşamasını ve yine en son adım olan değerleme / değerlendirme aşamasını eklemiştir.

Edgar Schein, yedi adıma çıkardığı modeli müşteri ile ilk ilişki, ilişkiyi tanımlama, yer ve yöntem seçimi, veri toplama ve teşhis, müdahale, ilişkiyi azaltma ve bitirme olarak tanımlamıştır.<sup>17</sup>

Zaman içerisinde geliştirilen tüm modelleri aynı potada eriten ve bütünlük sağlayan Kolb ve Frohman 7 adımlı bir model tasarlamışlardır. Bu model şu adımlardan

---

<sup>14</sup> Dinçer, **age**, 9.

<sup>15</sup> **Age**, 10.

<sup>16</sup> Tamer Keçecioğlu, **Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak**, 1.bs, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2001), 42.

<sup>17</sup> Bumin, **age**, 46.

oluşmaktadır; ön araştırma (ön çalışma), giriş, teşhis, planlama, harekete geçme (eylem), değerlendirme(dengeleme), bitirme.

**Ön Araştırma:** Değişim Ajanının henüz sürece müdahil olmadığı bir aşamadır. Alıcı diğer bir adıyla müşteri sisteminin sorunlarını fark ettiği ve üzerinde düşünmeye başladığı evredir. Dışarıdan uzman bir kişiye (ekibi) örgütüne davet ederek yardım alabileceğini düşünmektedir.

Aynı şekilde değişim ajanı da alıcı sistemi tanımaya çalışmaktadır. Her iki tarafın da karşılıklı olarak bir söz vermediği bir süreçte, değişim ajanı karşı tarafı daha yakından tanımak adına belli başlı sorular üzerinde durabilir.

- Ana kaynakları nelerdir?
- Temel sınırlamaları nelerdir?
- Önemli sosyal ve kültürel norm & değerleri nelerdir?
- Temel sistem – alt sistem arasındaki ilişki nasıldır?
- Örgütün, değişime, otoriteye ve örgüt dışından gelenlere karşı olan tutumu nasıldır?
- Müşteri sistem ile çevresindeki başka sistemler arasındaki ilişkiler nasıldır?
- Müşteri sisteminin kendi geliştirme ve değiştirme sürecine olan teşviki ve hevesi ne durumdadır?<sup>18</sup>

**Giriş:** Değişim ajanı ve alıcı sistemin beraber çalışmaya karar verdikleri aşamadır. Tam olarak bu aşamada Örgüt Geliştirme sürecine dâhil olan değişim ajanına karşı yönetimin gerçekleştirmesi gereken iki önemli sorumluluk vardır. Bunlardan ilki, örgüt karşısında değişim ajanının tam bir etkinlikle çalışabilmesi için gerekli olan yetki ve gücün sağlanması ve verilmesidir. İkincisi ise değişim ajanının örgütün tamamı ile tanıştırılması ve örgüt içerisindeki konumu ve yetkilerinin anlatılmasıdır.

**Teşhis:** Teşhis aşamasında değişim ajanı, kimi zaman gerekli gördüğü örgüt üyeleri ile kimi zamansa örgütün tamamı ile bir araya gelerek çeşitli yöntemler (mülakat, anket, gözlem, vs...) yardımıyla bilgileri toplamaya çalışır. Örgüt içerisindeki çalışanlarla ilişkiler kurarak bilgi edinmek değişim ajanına çeşitli avantajlar sağlayacaktır. Bunlardan ilki, alıcı sistemin kendisinde olduğunu düşündüğü (hissettiği) sorunu ve gerçekliğini tespit etmek kolaylaşır. Ayrıca tüm bu süreç

---

<sup>18</sup> Bumin, **age**, 47.

içerisinde değişim ajanı, örgütün kültürünü, iklimini, değer yargılarını ve dilini anlamaya ve algılamaya başlar.

**Planlama:** Örgütün içyapısı ve durumu unsurları göz önünde bulundurularak, hedefe götürecek yolun planlaması gerçekleştirilir. Bu aşamada atılması gereken bir diğer adım da örgütün değişim ve gelişim sürecine göstereceği tepkinin ölçümlenmesi ve buna karşı hazırlıklı olunmasıdır. Başarılı bir planlama aşaması gerçekleştirmek için, müşteri yanı alıcı sistemin yönetiminin de sürece dâhil olması gerekir. Planlama esnasında fikir alışverişi yapılması gereklidir. Örgütü ve kültürünü daha iyi tanıyan müşteri, değişim ajanının yönlendirilmesi aşamasında da fayda sağlayacaktır.

**Eylem:** Bir önceki aşamada gerçekleştirilen planlama ve belirlenen stratejiler doğrultusunda uygulama aşamasına geçilmesi sürecidir. Eğer, ilk dört aşama etkin bir şekilde gerçekleştirilmiş, örgüt derinlemesine özümsemiş ve sorunlar etkin bir şekilde tespit edilmiş ise bu aşama başarılı bir şekilde yürüyecektir.<sup>19</sup>

**Değerleme:** Gerçekleştirilen tüm uygulama ve geliştirme faaliyetlerinden sonra mevcut sorunun çözümünün gerçekleşip gerçekleşmediği veya çalışanlarda beklenen davranış değişikliklerinin meydana gelip gelmediğini analiz eden bir aşamadır. Bu aşamada elde edilen veriler tatmin edici ve olumlu değilse akış şemasında geriye gidip bazı adımların tekrar edilmesi gerekebilir. Bunun tekrar planlama aşamasına geri dönülebileceği yönünde fikir belirtir iken<sup>20</sup>, Dinçer sorunu tekrar analiz edebilmek ve eksik bilgiyi tamamlamak amacıyla teşhis aşamasına dönülebileceği hususunda fikir belirtmiştir.<sup>21</sup>

**Bitirme:** Gerçekleştirilen sürecin başarı veya başarısızlıkla sonladığı aşamadır.

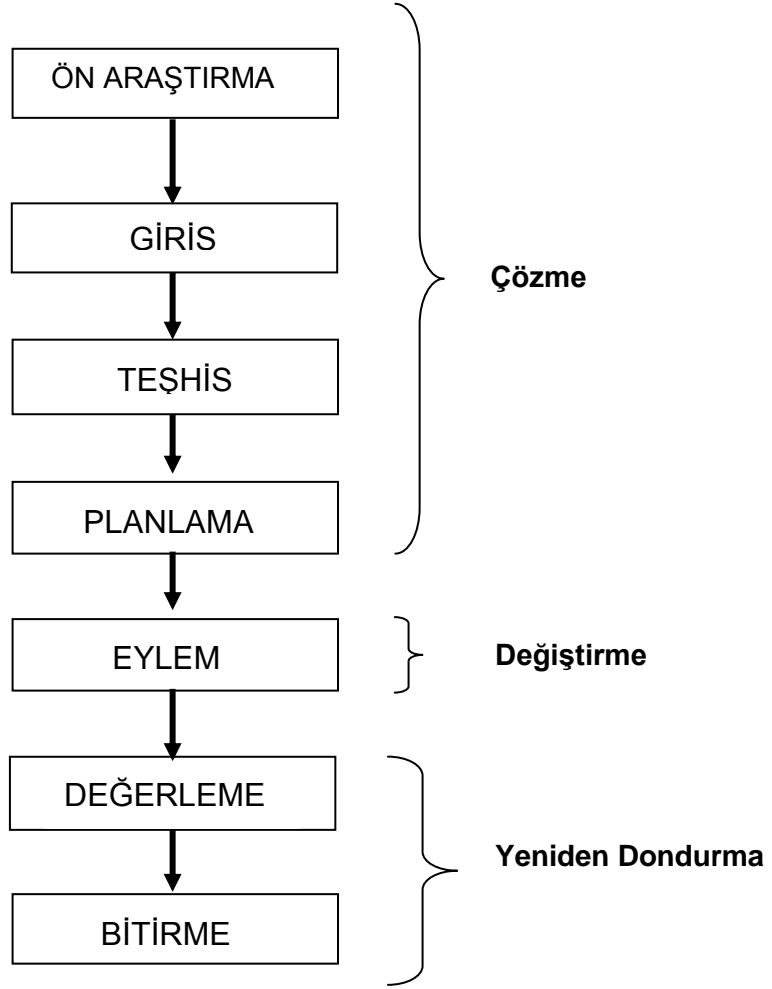
Sürecin tüm adımları, Şekil 2'de detaylı bir şekilde görülmektedir.

---

<sup>19</sup> Bumin, **age**, 52.

<sup>20</sup> **Age**, 53.

<sup>21</sup> Dinçer, **age**, 35.



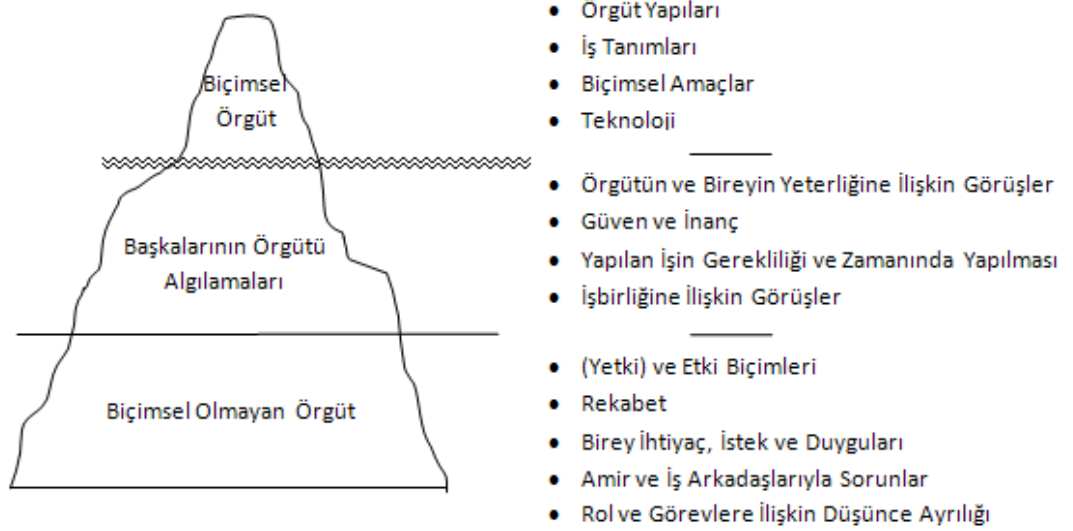
**Şekil 2: Planlı Değişimin Safhaları**

#### 2.1.3.4. Örgüt Kültürü

Toplumda yaşayan bireylerin uyum içerisinde ve saygı çerçevesinde yaşamını sürdürmesini sağlayan, yazılı hale gelmese de herkes tarafından bilinen ve kanıksanan bir düzen vardır. Aynı şekilde, topluma nazaran daha küçük ölçekli olan örgütlerde de, çalışanların bir arada uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan, onları aynı çatı altında ortak bir hedef etrafında toplayan bir düzen mevcuttur. Kültür, insanları kaynaştıran, bütünleştiren bir yapıdır. Örgüt geliştirme söz konusu olduğunda, işin sadece teknik yönü ile ilgilenip kültür yönünü göz ardı etmek söz konusu olamaz.

Örgütler, “kültür denizi”nde yüzen buzdağları gibidirler. Su yüzeyindeki görünen kısımları kadar, suyun altında kalan ve görünmeyen kısımları da vardır. Örgüt

geliştirme sürecine çıkmış başarılı bir yönetici ve etkin bir değişim ajanı, görünen kısımlarla ilgilendiği kadar, görünmeyen kısımların da farkında olmalıdır.



**Şekil 3: Örgüt Buzdağı**

Biol Bumin, "Örgüt Geliştirme", 1.bs, (Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1979), 24

Değişim ajanı, sadece örgütün görünen unsurlarına odaklanırsa, sürecin başarı ile sonlanması ihtimali düşük kalacaktır. Örgütün hiyerarşik yapısı, kullandığı yöntemler, örgüt üyelerinin görev tanımları biçimsel örgütü oluştururken, çalışanların duyguları, fikirleri, mutlulukları ve mutsuzlukları görünmeyen diğer bir deyişle biçimsel olmayan örgüt kısmını oluşturur.

Tüm bu kavramları açmadan önce "örgüt kültürü nedir?" sorusu ile başlamak yerinde olacaktır.

Örgüt kültürü kavramı için tek bir tanımdan bahsetmemiz mümkün değildir. Yıllar boyunca, farklı disiplinler içinde (yönetim, psikoloji, iletişim, vs...) yer alan araştırmacılar konuyu farklı bakış açıları ile ele almışlar ve farklı tanımlar ortaya çıkarmışlardır. Schein, örgüt kültürünü, örgütün dış çevreye olan uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında geliştirdiği, sonradan gelen yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli olarak tanımlarken<sup>22</sup>, Smircich, örgüt içerisindeki çeşitli önemli fonksiyonları yerine

<sup>22</sup> Serpil Durğun, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.3, s.2 (2006) : 114.

getiren anahtar değer ve inanışlar olarak tanımlamaktadır. Öncelikle örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırırken, sonra kendilerinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlamaktadır. Sosyal sistemin dengesini güçlendirirken, üyelerin davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir rolü de vardır.<sup>23</sup> Hikayeler, gelenekler, özel dil, semboller ve kahramanlar gibi somut öğeleri olduğu gibi, inançlar, değerler ve varsayımlar gibi ilk bakışta somut olarak gözlemlenemeyen, ancak örgüt üyelerinin davranışlarında ve düşünce şekilleri somutlaşan öğeleri de vardır.<sup>24</sup>

Tüm bunlardan yola çıkılarak basit bir ifadeyle, örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, farklı kılan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, o örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü ifade eden biçimsel ve biçimsel olmayan uygulamaların yer aldığı bir sistemi ifade etmektedir.<sup>25</sup>

Örgütün hayati bir unsuru olan örgüt kültürü, örgütün kurulduğu andan itibaren örgütteki varlığını sürdürmektedir. Örgütlerin yaşam tarzını ve çevreye karşı kendini ifade ediş şeklini bizi yansıtan örgüt kültürü, sorunlar karşısında örgütün nasıl başa çıktığıyla da ilgilidir.

Örgüt kültürünün oluşum sürecine baktığımızda, bu süreçte rol oynayan ve kültürü şekillendiren çok farklı faktörlerle karşılaşabiliriz. Bu faktörler iç çevre faktörleri olabileceği gibi dış çevre faktörleri de olabilir. Oluşuma etki eden iç çevre faktörlerine baktığımızda; örgütün kurucu ve sahipleri, faaliyet alanı, hizmet ve ürünleri, yöneticilerin bakış açısı ve yönetim yaklaşımı, örgütün yapısı, örgüt içerisinde kullanılan iletişim kalıpları, ödül ve takdir sistemleri, kullanılan teknolojiler ve bilgi sistemleri, örgüt içerisinde oluşabilecek çatışmalara gösterilen tolerans rol oynarken, dış çevre faktörlerinde ise toplumun kültürel değerleri, faaliyette bulunulan sektör ve özellikleri, rakipler, tüketiciler ve içinde bulunulan ülkenin kanun ve yasaları karşımıza çıkmaktadır.

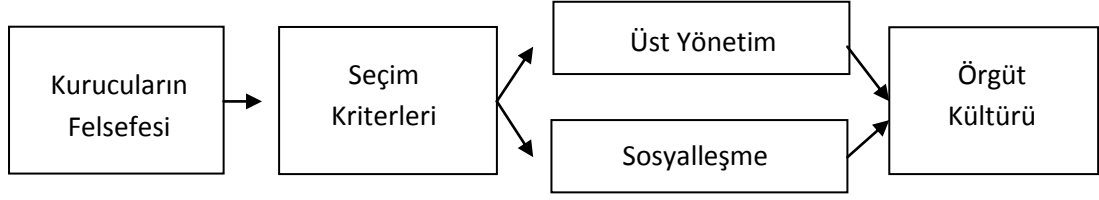
---

<sup>23</sup> Aslı Yağmurlu, "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", **Siyasal Bilgiler Dergisi**, c.52, s.1-4 (1997) : 721.

<sup>24</sup> Turhan Erkmen, "Değişim ve Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürünün Rolü", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, c.17, s.198 (2002) :121-122

<sup>25</sup> Esra Polat, "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi" (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 7.

Örgüt kültürünün oluşumunu Şekil 4 ile görselleştirebiliriz.



**Şekil 4: Örgüt Kültürü Oluşumu**

Esra Polat, "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 25.

Yukarıdaki şekli incelediğimizde, zincirleme bir reaksiyondan bahsedildiğini görebiliriz. Örgütler kuruldukları ilk andan itibaren kültürün temelleri atılmaya başlanmaktadır. Örgütlerin kültürleri, kuruculardan oldukça etkilenmektedir. Kurucuların düşünceleri, hedefleri ve idealleri kültürün ilk şekillerini vermektedir. Zincirleme bir şekilde, yeni örgüt üyeleri işe alınırken göz önünde bulundurulmuş kriterler, kurucuların felsefesinden etkilenmektedir. Sonrasında örgüt üyelerinin sosyalleşme şekilleri ve üst yönetimin sosyalleşme tercihleri örgüt kültürünün oluşumunda rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt geliştirme sürecinde görev alan değişim ajanının örgütle bir araya geldiği andan itibaren dikkatle izlemesi ve anlamaya çalışması gereken unsurların başında gelir. Çünkü tıpkı insanlarda olduğu gibi, örgütlerde de herhangi bir değişiklik veya yenilenme söz konusu olduğunda, alışkanlıkları ve değerleri değiştirmede zorlanmalar görürüz. Bu nedenle kültür, bu süreçte dikkatle yaklaşılması ve doğru kullanılması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkar.<sup>26</sup> Bununla beraber örgütün kültürünü, manevi öğelerini yeterince anlamaya çalışmadan, basmakalıp çözümler ve alışlagelmiş tekniklerle değişim yaratmaya çalışan bir değişim ajanı yüksek ihtimalle bu amacına ulaşamayacaktır. William Bridges, değişimi 2 farklı gruba ayırmaktadır. Fiziksel değişim ve duygusal değişim. Örgütlerde süreçlerde, belgelerde, çalışma şartlarında kısacası fiziksel unsurlarda

<sup>26</sup> Mehmet İnce, "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.14 (2005) : 334.

değişiklikler gerçekleşmekte, ancak duygusal anlamdaki değişiklikler çoğu zaman eksik bırakılmaktadır.<sup>27</sup>

Örgütün tüm kademelerinde hissedilebilir bir kültürel değişim yaratmak, örgüt geliştirme değişim süreçlerinin temel amacıdır.<sup>28</sup> Bununla birlikte, örgüt kültürü örgütün her yönüyle ve her faaliyetiyle kusursuz bütünleştiği için çoğu zaman ayırt edilmekte güçlük yaşanabilir. Değişim ajanı ilk önce, örgütün değerleri ve kültür arasındaki tutarlılığı analiz etmeli, mevcut kültürü detayları ile incelemeli ve sonrasında değişim için ilk adımları atmalıdır.<sup>29</sup>

### **2.1.3.5. Yenilikçilik, Örgütsel Büyüme ve Örgütsel Değişim Kavramlarının Örgüt Geliştirme İle Olan İlişkileri**

Yenilik yapma, büyüme ve değişim kavramlarına bir arada bakıldığında birbirleri ile olan bağlarını objektif bir şekilde görebiliriz. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen her yenilik bir değişim faaliyeti iken (değişim sürecinin bir parçası iken), her değişim faaliyeti bir yenilik olmayabilir. Örneğin, İnsan Kaynakları departmanındaki çalışan sayısında yapılacak bir değişiklik, örgüt için bir yenilik ifade etmeyebilir.

Aynı şekilde, büyüme ve değişim kavramları arasında da bir bağ vardır. Örgütün çeşitli unsurlarındaki hacim, miktar ve kalite anlamındaki artışı ifade eden büyüme<sup>30</sup> değişim sürecinin bir parçasıdır. Büyüme faaliyetleri değişim sürecinin içerisinde yer alırken, her değişim bir büyüme unsuru sayılmayabilir.

Bu anlamda, örgütsel değişim yenilik yapma, büyüme, yaratıcılık, gelişim gibi faaliyetlerin tümünü içine alabilecek kadar geniş bir kavramdır. Bu nedenle, her yenilik yapma ve büyüme olayı bir değişiklik olarak nitelendirilebilir. Ancak gerçekleşen bir değişiklik her zaman yenilik veya büyüme olarak değerlendirilemez.

---

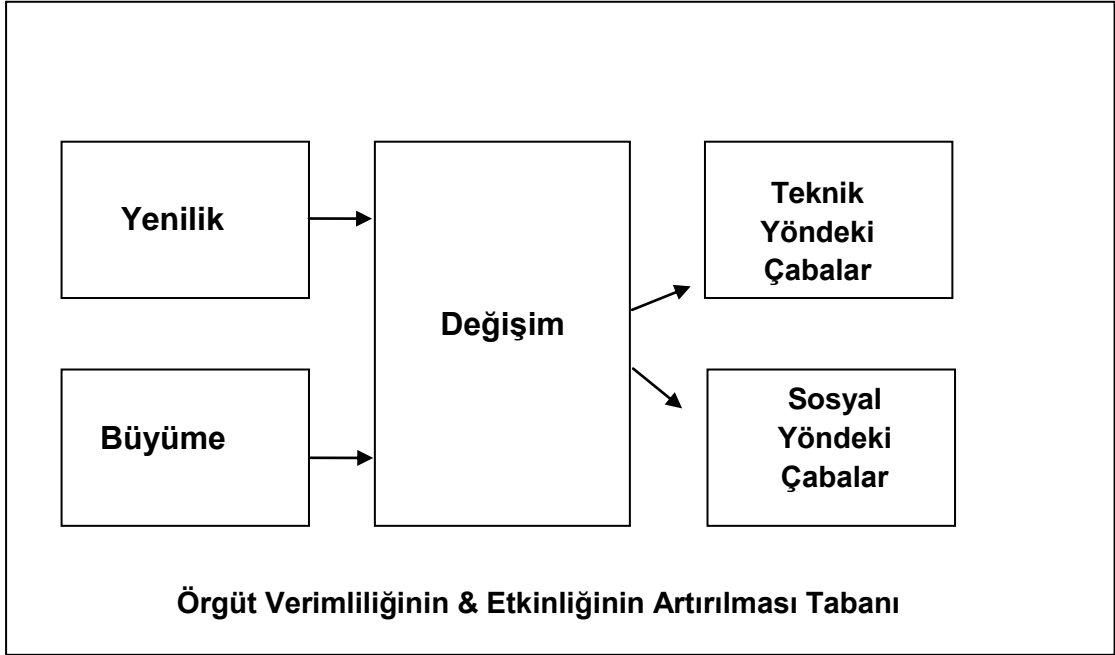
<sup>27</sup> Graham van Tuyl, "From Engineer to Co-Catalyst; An Inclusional and Transformational Journey" (Ph.D.Thesis, University of Bath, School of Management, 2009), 90.

<sup>28</sup> Bumin, **age**, 23.

<sup>29</sup> Ann Philbin, Sandra Mikush, "A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work", Mary Reynolds, Babcock Foundation, [http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&cd=5&ved=0CD4QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ufv.ca%2FAssets%2FBC%2BCentres%2B\(CRIM\)%2FNon-Profit%2BDevelopment%2FArticles%2FBoard%2BGovernance%2Band%2BLeadership%2FFramework%2Bfor%2BOrganizational%2BDevelopment.pdf&rct=j&q=ann%20philbin%20a%20framework&ei=G-bPTYPTMPBswbhoOC-Cw&usg=AFQjCNEvoNimJ6SObrIN7cWwf-GyWOMdtg&cad=rja](http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&cd=5&ved=0CD4QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ufv.ca%2FAssets%2FBC%2BCentres%2B(CRIM)%2FNon-Profit%2BDevelopment%2FArticles%2FBoard%2BGovernance%2Band%2BLeadership%2FFramework%2Bfor%2BOrganizational%2BDevelopment.pdf&rct=j&q=ann%20philbin%20a%20framework&ei=G-bPTYPTMPBswbhoOC-Cw&usg=AFQjCNEvoNimJ6SObrIN7cWwf-GyWOMdtg&cad=rja) [10.01.2011].

<sup>30</sup> **Age**, 7.

Şekil 5'te tüm bu kavramların birbirleri olan ilişkisi incelenmiştir.



**Şekil 5: Yenilik – Büyüme – Değişim – ÖG Arasındaki Bağını**

Modern yönetim anlayışında, örgütsel değişim örgütsel gelişim olarak da yer almaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel gelişimin oluşabilmesi için öncelikle örgütsel değişimin oluşması gerekir.<sup>31</sup> Değişim çabalarına baktığımızda teknik ve sosyal olmak üzere iki yönü olduğunu görürüz. Teknik çabalar iş, iş akışı, görevler gibi alanlardaki değişimleri oluştururken sosyal yöndeki çabalar da bu değişimlerden etkilenen kişiler ve örgüt içerisindeki ilişkilerle ilgilidir. Örgüt Geliştirme, sosyal yöndeki çabalarla ilgili kısımda yer alırken yenilik, büyüme ve değişim kavramlarıyla da yakından ilgilidir.<sup>32</sup>

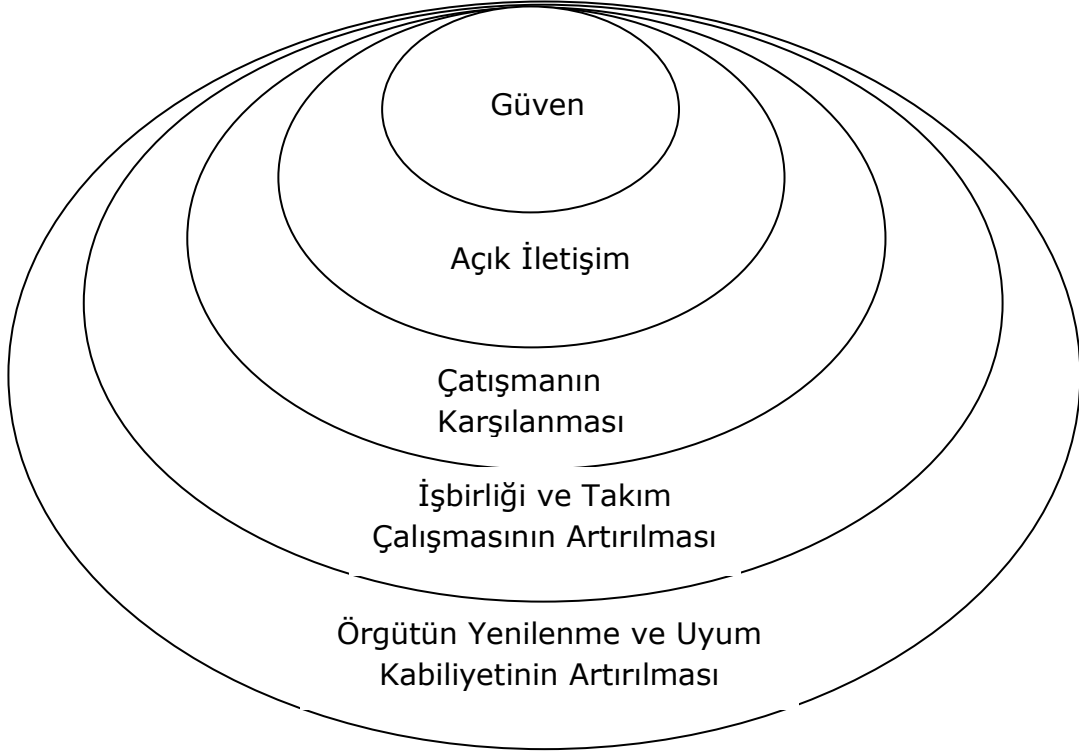
#### **2.1.4. Örgüt Geliştirmenin Amaçları**

Her örgütte, örgüt geliştirme faaliyetleri farklı amaçlara hizmet ediyor olsa da genele baktığımızda hem bireysel olarak işgörenleri, hem örgüt içerisindeki ekipleri / grupları, hem de örgütün bütününe kapsayan belli başlı amaçlar mevcuttur.

<sup>31</sup> Ayşen Wolff, “Organizasyonel Değişimde Eğitim Teknolojilerinin Yeri ve Önemi”, **The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET**, c.4, s.1, (2005) : 147.

<sup>32</sup> Dinçer, **age**, 12.

Örgüt geliştirmenin amaçlarının özetlendiği Şekil 6'yı incelediğimizde, birbirini takip eden (adım adım ilerleyen) beşli bir sistem ile karşılıyoruz.



**Şekil 6: Örgüt Geliştirmenin Amaçları**

M. Ali Baykuş, "Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü", (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 12.

- **Güven:** İşgörenlerin ekip arkadaşları ile aralarındaki güven duygusunun geliştirilmesi ve birbirini destekleyen ekiplerin yaratılması ile örgüt genelinde bir güven ortamının yaratılması, işgörenlerin kurumlarına (örgütlerine) olan güvenlerinin sağlanması önemlidir.
- **Açık İletişim:** Günümüzde danışmanlık firmaları tarafından verilen eğitim programları incelendiğinde katılımcılar tarafından en çok talep edilen programların iletişim temalı programlar olduğu görülmektedir.<sup>33</sup> İlk aşamada kişilerin birbirlerine ve örgütlerine güven duymaları sağlandıktan sonra açık bir iletişim tarzı benimsemeleri amaçlanır. Burada hem fikirlerini açıkça ifade etmeleri hem de bilgileri en kısa zamanda birbirlerine aktarmaları hedeflenir.

<sup>33</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, "Kişisel Gelişim ve Kurumsal Diyalog Yönetiminde İletişim Eğitiminin Rolü", <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130848903.pdf>, s.9 [10.11.2010]

- **Çatışmanın Karşıllanması:** Örgütlerde çatışma genellikle kaçınılmaz bir olgu olup bu durumun örgütü olumlu yönde mi olumsuz yönde mi etkileyeceği durumun nasıl karşılandığı ile belirlenecektir.<sup>34</sup> Çatışmaların profesyonelce ve örgüte katkı sağlayacak şekilde yönetilebilmesi için öncelikle ilk iki adımın gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir: örgütte bir güven ortamı ve açık iletişim yaratılmış olmalıdır.
- **İşbirliği ve Takım Çalışmasının Artırılması:** Örgütler büyüyüp karmaşık hale geldikçe belli bir alanda uzmanlaşma ve işbölümü de önem kazanmaya başlamaktadır. Böylece kişiler birbirlerine daha fazla bağımlı hale gelmektedirler. Böyle bir ortamda verimlilik ve etkinlik sağlanabilmesi için ekip çalışması gerekmektedir.<sup>35</sup> Bunun için güven, iletişim ve çatışma yönetimi unsurlarının tamamlanmış olması gerekmektedir. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, çalışanların ortak amaçları gerçekleştirebilme yolunda işbirliği yapma eğiliminde oldukları belirlenmiştir.<sup>36</sup>
- **Örgütün Yenilenme ve Uyum Kabiliyetinin Artırılması:** Bu son amaç, aslında daha önce diğer dört amacı da bünyesinde barındırır niteliktedir. Örgütün uyum kabiliyetinin artırılması ile değişen durumlara ve şartlara daha kolay adapte olması ve esnek bir yapıya sahip olması hedeflenmektedir.

### 2.1.5. Örgüt Geliştirmenin Özellikleri ve Örgüte Katkıları

Yapmış olduğumuz tanımdan yola çıkarak, örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sayabiliriz.

#### 2.1.5.1. Örgüt Geliştirme, Planlı ve Sistemik Bir Süreçtir.

Süreci başlatmaya neden olan durum veya problemin tespit ve teşhisi ile ilk adımı atılan ve sonrasında adım adım sistemik bir şekilde ilerleyen bir süreç olma özelliğini taşır. Zamanla sınırlandırılmış programlardan farklıdır. Birbiriyle etkileşim gösteren ve değişen görevlerden meydana gelir.

<sup>34</sup> Aslı Yüksek Özdemir, Ali Özdemir, "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.18 (2007): 396.

<sup>35</sup> Şimşek, **age**, 319.

<sup>36</sup> Durğun, **age**, 120.

#### **2.1.5.2. Örgüt Geliştirme, Örgüt Kültürünü Yakından Etkiler.**

Örgüt kültürü, grupların kendi içerisinde ve dış çevreyle olan ilişkilerini düzenlemede rol alan ve verimliliği etkileyen inanç ve değerler sistemidir. Çalışan davranışlarının, örgüt yapısının ve kurallarının değişmesi isteniyorsa, bu istek kültürel değişim ile desteklenmelidir. Örgütün tüm yapısında ve her kademesinde yaşanacak bir kültürel değişim, temel amaçlardan bir tanesidir.

#### **2.1.5.3. Örgüt Geliştirme, Değişim Ajanını Bünyesinde Barındırır.**

Bir “süreç”ten bahsediyorsak, bu süreç içerisinde kılavuzluk, önderlik yapacak, gerekli denetleme ve değerlendirmeleri gerçekleştirecek sorumlu bir kişinin varlığını gerektirir. Süreç içerisinde kullanılacak olan bilgi ve tekniklere hâkim olan değişim ajanı ile örgüt arasında gönüllülük temeline dayanan bir iş birliği ve dayanışma olmalıdır.

#### **2.1.5.4. Örgüt Geliştirme, Çalışanların Tutumu ile Kolaylaşır veya Zorlaşır.**

Bireyler, bir organizasyonun en pahalı ve en değerli kaynağıdır.<sup>37</sup> Örgüt çalışanlarının, başlatılan örgüt geliştirme sürecine karşı olan duygu, düşünce ve tavırları, hem üst yönetimin hem de değişim ajanlarının çabalarını etkileyici özelliktedir. Çalışanların direnç göstermediği ve sürece kolayca uyum sağladığı bir örgütte, örgüt geliştirme faaliyetleri daha seri bir şekilde gerçekleştirilebilir. Burada örgüt yönetiminin, süreci çalışanlara nasıl aktardığı / ifade ettiği de önemlidir.

#### **2.1.5.5. Örgüt Geliştirme, Örgütün Verimliliğini ve Başarısını Artırmayı Hedefler.**

Amaçlara açıklık getirilmesi ve mevcut yapının bu amaçlar doğrultusunda geliştirilmesi ve değiştirilmesi hedeflenmektedir.

#### **2.1.5.6. Örgüt Geliştirme, Davranış Bilimlerine Ait Müdahale Teknikleri Kullanılır.**

Kullanılan teknikler her örgütte farklılık gösterecektir. Bir örgütte sadece bir tekniği kullanmak bazen yeterli olabileceken, diğer bir örgütte duruma uygun olarak seçilecek birkaç farklı teknik etkili olacaktır.

---

<sup>37</sup> Tracey, **age**, 806.

### 2.1.5.7. Örgüt Geliştirme, Örgütü Bir Bütün Olarak Ele Alır.

Örgüt geliştirme bir yönü ile çalışanları, onların tavır, tutum ve davranışlarını ön plana alır ve geliştirme yoluna giderken, diğer bir yönü ile de örgütün organizasyonel yapısı ve süreçleri ile ilgilenir, gerekli iyileştirme ve geliştirme çabalarını sürdürür.

Örgütün kültürünü, süreçlerini ve yapısını iyileştirme amacıyla yola çıkan örgüt geliştirme faaliyetlerinin sonucunda, pek çok somut fayda yönetimin değerlendirmesine ve inisiyatifine sunulmaktadır.

- Mevcut problemlerin daha kısa sürede, daha etkin bir şekilde çözülebilecek olması ve olası problemlerin proaktif bakış açısıyla oluşmadan önlenmesi sağlanacağı için örgütün maliyetleri azalacak ve paranın tasarrufu sağlanacaktır.
- Problem oluşumunun önlenmesinde ve çözümünde etkinlik sağlanacağı için örgüt içerisindeki karmaşalar ve şikâyetler azalacak, dolayısıyla zaman yönetimi sağlanacak ve günlük operasyonel işlerin takibi kolaylaşacaktır.
- Çalışanlar örgüt içerisinde alınan kararlarda söz sahibi olduklarını, dinlendiklerini ve kendilerine saygı duyulduğunu hissedip gördüklerinde, örgüte olan bağlılıkları, işe olan coşku ve ilgileri artacaktır.
- Örgütün ürün ve hizmetlerinde kalite ve verimlilik arttıkça, karlılık ve etkinlikte de artış yaşanacaktır.<sup>38</sup>

## 2.2. Danışmanlık ve Değişim Ajanı Kavramları

Tamer Koçel örgüt geliştirme programlarının, örgütleri, McGregor'un Y Teorisi'nde tanımlanan örgüte dönüştürmek amacıyla tasarlandığı fikrini ortaya sürmüştür.<sup>39</sup> McGregor'un Y Teorisi'nde bir anlamda ideal örgüt tasarlanmış, bireylerin isteyerek sorumluluk aldığı, kişilerin yaratıcılıklarının ön plana çıkarıldığı, örgütün amaçları ile bireylerin amaçlarının paralel hale getirildiği bir organizasyon tasarlanmaya çalışılmıştır. Örgütlerin büyüüp karmaşıklaşması ve teknolojinin gelişmesi ile iş bölümü ve uzmanlaşmanın da arttığı gözlemlenmiştir. İş bölümü ve uzmanlaşma arttıkça, yöneticiler her konuya, her probleme veya her çatışmaya hâkim olamamaya başlamışlardır. Örgüt geliştirme süreci içerisinde, farklı ve bu konuda uzman bir

---

<sup>38</sup> Age, 807.

<sup>39</sup> Koçel, age, 42.

danışmandan yardım almak ihtiyacı hissedilmiştir. Böyle bir destek kurumlara hem zaman kazandıracak, hem daha kaliteli bir gelişim süreci başlatacaktır. Bununla birlikte danışmanla kurumun işbirliği yapması sürecinde, kurumun sahip olduğu bilinç düzeyi de önemlidir, bu konuda farkındalık yaratamamış kurumlar bir danışmandan destek almayı gereksiz görebilir veya çekinebilirler.<sup>40</sup>

Örgütler işbirliği yapacakları ve köklü bir değişimi gerçekleştirmesini bekledikleri danışmanların öncelikle bu özellikleri kendi bünyelerinde, fikir, tutum ve davranışlarında sergilemesini beklerler. Değişim ajanı, geleceği, gelecekte yaratılması gereken değişim ve gelişimleri yönetmek için, örgüt üyelerinin beceri ve yeteneklerinin artırılmasına destek veren uzmanlardır.<sup>41</sup> Değişim ajanı, gelişim sürecini “kulağa mantıklı geldiği için” veya gerekli olduğu için başlatmaz. Proaktif bakış açısıyla geleceği, örgütün potansiyelini önceden sezebildiği için, örgütün başarılı olacağına inandığı için başlatır.<sup>42</sup>

Danışman ve değişim ajanı kavramları literatürde farklı şekillerde yorumlanmıştır. Dinçer, değişim ajanını örgütün kendisinden ziyade örgüt içerisindeki kişilerle ve onların problemlerini çözmekle uğraşan kişi olarak tanımlarken yani bir nevi onların beşeri ilişkilerle sınırlarken,<sup>43</sup> pek çok düşünür eserlerinde danışman ve değişim ajanını aynı anlamı barındırır şekilde kullanmışlardır.

Bu çalışmada değişim ajanı ve danışman kavramları, değişim faaliyetlerini yönetmenin sorumluluğunu üstlenen ve katalizör görevi gören kişiler<sup>44</sup> olarak aynı çatı altında incelenecektir. Bununla beraber değişim ajanı kavramı, literatürde değişim görevlisi, örgüt geliştirme uzmanı gibi farklı şekillerde de ifade edilmektedir.

### 2.2.1. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Değişim Ajanları

Lippitt örgütte planlı bir şekilde gerçekleştirilen değişim ve gelişim faaliyetlerini yürüten ve koordine eden değişim ajanının, örgüt dışından görevlendirilmesi fikrini ileri sürerken, Bennis hem örgüt içinden hem de örgüt dışından bir kişinin değişim

---

<sup>40</sup> Tracey, **age**, 812.

<sup>41</sup> “What is the change agent role?”, [www.bdrconsultants.com/agent\\_role.pdf](http://www.bdrconsultants.com/agent_role.pdf) [13.02.2011].

<sup>42</sup> Anil Kale, “What Change Agents Are Made Of?”, [http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_42/b4104096917161.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_42/b4104096917161.htm) [07.02.2011].

<sup>43</sup> Dinçer, **age**, 50.

<sup>44</sup> Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**, 5th ed, (US: Prencite-Hall Inc, 1991), 639.

ajanı olarak görevlendirilebileceği yönünde fikir belirtmişlerdir.<sup>45</sup> Örneğin, bir örgüt içerisindeki bir İnsan Kaynakları Profesyoneli<sup>46</sup> veya örgüt liderleri<sup>47</sup> bir iç değişim ajanı rolünü benimseyebilir.

Her iki görüşün de kendi içinde artıları ve eksileri, avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin örgüt içerisinde gelen değişim ajanları durum veya sorun ile ilgili çok daha detaylı bilgiye sahipken, örgüt dışından bir değişim ajanı kadar objektif bir bakış açısına sahip olmayabilir. İşletme körlüğü<sup>48</sup> kavramı burada iyi bir örnek olacaktır, insanlar sürekli aynı düzen içerisinde rutin işleri gerçekleştirirken, daha önemli ve esas noktaları göremeyebilirler. Bu tıpkı, ağaçlara bakmaktan ormanın bütününe görememek gibidir.

Aynı şekilde, örgüt dışından gelen bir değişim ajanının öncelikle örgütü tanıması gerekirken, içeriden görevlendirilen bir değişim ajanı çok daha hızlı bir şekilde faaliyete geçebilir. Ayrıca dışarıdan gelen bir değişim ajanı, örgütün kültürünü, iklimini, çalışanlarını, geçmişini, prosedür ve politikalarını anlamakta yetersiz kalabilir.<sup>49</sup>

Ancak günümüzde örgütlere bakıldığında, çoğu örgütte örgüt geliştirme & değiştirme faaliyetlerinin çok da sık yapılmadığı görülür. Dolayısıyla bu iş için hazır bekletilen bir departman veya eleman da yoktur. Gerekli görüldüğünde dışarıdan bir uzman çağırarak örgütlere daha az bir mail yük getirmektedir.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> Şimşek, **age**, 325.

<sup>46</sup> Acar Baltas, "İK Profesyonelleri", [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m\\_16.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_16.htm) [15.01.2011]

<sup>47</sup> Martin Coskun, Armin Krdzalic, "The Characteristics of Change Agents In The Context of Organizational Development" (Bachelor Thesis, University of Gothenburg, 2008), 11.

<sup>48</sup> Ulaş Bıçakçı, "Danışmanlık Gerçeği – Yönetim Danışmanlığı", <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=923> [05.01.2011]

<sup>49</sup> Robbins, **age**, 639.

<sup>50</sup> Emin Dursun, "Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Direnç" (Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 69.

Tablo 1’de iç ve dış değişim ajanlarının, avantajları ve dezavantajları listelenmiştir.

**Tablo 1: İçsel ve Dışsal Değişim Ajanlarının Avantaj ve Dezavantajları**

	<b>İçsel Ajanlar</b>	<b>Dışsal Ajanlar</b>
<b>Avantajları</b>	<p>Örgütteki en iyi bilgilere sahiptir.</p> <p>Acil olarak yararlanılabilir.</p> <p>Değişim miktarını bilir.</p> <p>Daha fazla kontrol ve otoriteye sahiptir.</p>	<p>Örgüte daha çok objektif bakarlar.</p> <p>Farklı sorunlarla ilgilerinde daha tecrübelidirler.</p> <p>Farklı tecrübelere sahip daha fazla bireylerden oluşurlar.</p> <p>Daha fazla teknik bilgi, yeterlilik ve kullanılabilir hünerlere sahiptirler.</p>
<b>Dezavantajları</b>	<p>Sorunlara kapalı olabilirler.</p> <p>Çelişkili görüşlere sahip olabilirler.</p> <p>Sorunun bir parçası olarak görülürse ek bir direnç yaratabilir.</p>	<p>Örgüt konusunda bilgileri azdır.</p> <p>Daha yüksek maliyeti beraberinde getirir.</p> <p>Değişim miktarını bilmez.</p> <p>Daha uzun bir başlama zamanı alır.</p> <p>Yönetimin imajını uygun bir biçimde yansıtmayabilir.</p>

Tamer Keçecioğlu, “Bir Değişimin Anatomisi, 1.bs, (İstanbul: Alfa Yayınları, İstanbul, 2001), 33

Burada şöyle bir yol izlenebilir, her iki tarafın da avantajlarından yararlanabilmek amacıyla, aynı anda iç değişim ajanı ve dış değişim ajanı görevlendirilebilir. Bunun uzun vadede de örgüte faydaları olacaktır. Aynı projede, alanında uzman bir değişim ajanıyla çalışan “iç değişim ajanı” kendini geliştirme fırsatı elde edecek, ilerleyen dönemlerde örgüt içerisinde değişim ajanı olarak daha başarılı bir şekilde rol alacaktır.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Gülhan Çağdaş, “Örgütsel Değişim ve Denizli Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 56.

## 2.2.2. Değişim Ajanının Özellikleri

Örgütle arasında gönüllülük esasına dayanan bir ilişki kuran ve belirli bir süre boyunca örgüte hizmet eden değişim ajanı, problemin çözümüne yönelik olarak devam eden bu süreçte müdahale etmekten ziyade destekleyici ve tavsiye verici bir pozisyonda yer almaktadır. Büyümenin, öğrenmenin ve gelişimin önemi hakkında güçlü inanışları olan değişim ajanı<sup>52</sup>, bireylerle, gruplarla ve örgütün bütünü ile iletişim halinde ve işbirliği yaparak çalışır.

### 2.2.2.1. Entelektüel Özellikleri

Gordon L. Lippitt, değişim ajanının entelektüel yeteneklerini, çıkmaz analiz yeteneği ve örgütsel atmosferi hissetme yeteneği olarak ikiye ayırmaktadır.<sup>53</sup>

#### 2.2.2.1.1. Çıkmaz Analiz Yeteneği

Lippitt, bir değişim ajanının “çıkmaz analiz” edebilme yeteneğine sahip olması gerektiğini düşünmektedir. Bu düşünceye göre, alıcı sistem kendi imkanlarıyla tam ve doğru teşhis edip çözemediği bir problem için değişim ajanını örgüte çağırmaktadır ve hem yönetim kademesinin hem de diğer örgüt üyelerinin kafasında çözümün zor ve neredeyse olanaksız olduğu fikri yatmaktadır. Değişim ajanı, sorunun gerçek nedenini bulabilmek için karmaşık durumları, yapısal ilişkileri ve çevrenin rolünü incelemelidir. Önemli ve gerçek nedenlerle ayrıntıları ve belirtileri ayıklaması gerekmektedir.

Gerçek hayatın gerçek örgütlerin problemleri, hiçbir zaman kitaplarda anlatılan teorik problemlere benzemeyecektir. Bir problemi gerçekten çözüme ulaştırmak isteyen bir değişim ajanı hayal gücü ve esnekliği de işin içine katıyor olmalıdır.<sup>54</sup>

#### 2.2.2.1.2. Örgütsel Atmosferi Hissetme Yeteneği

Örgüt için gerçekten faydalı çalışmalar yürütmek isteyen bir değişim ajanı, örgütteki mevcut atmosferi ve iklimi etkin bir şekilde gözlemleyip analiz edebiliyor olmalıdır. Örgütteki görünmeyeni görebilmek ve tıpkı örgütün bir parçasıymışçasına nüfuz edebilmek için bu önemli bir yetenektir. Bununla birlikte Bumin, zaman zaman örgütlerin değişim ajanlarını farklı niyet ve amaçlarla da davet ettiklerini ileri

---

<sup>52</sup> Tracey, **age**, 812.

<sup>53</sup> Bumin, **age**, 71.

<sup>54</sup> **Age**, 72.

sürmektedir. Örgütteki güç ilişkilerinin yapısını anlayamayan bir değişim ajanı, örgütsel politikaların bu oyuncağı olarak yararsız ve etkisiz hale gelebilir.

#### **2.2.2.2. Bireysel Özellikleri**

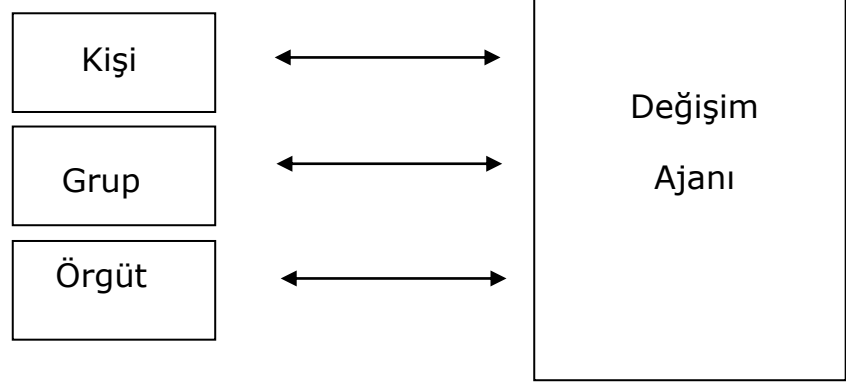
Değişim ajanının bireysel özelliklerine baktığımızda şu önemli kural ile karşılaşırız. Değişim ajanı örgütte yaratmak istediği olumlu ve yapıcı ne varsa hepsini kendi kişiliğinde ve uzmanlığında barındırıp sergileyebiliyor olmalıdır.

- Elindeki teknik ve metotları, karşısına çıkan her örgüte uydurmaya çalışmayan, samimi ve gerçekçi bir şekilde yardım etme isteğini bünyesinde barındıran,
- Yapacağı işe ve etkili olacağına öncelikle kendisi inanan ve umut dolu yapısı ile örgüte ve örgüt üyelerine de bunu yansıtan,
- Problemlere geniş bakış açısıyla yaklaşabilen,
- Problemi doğru bir şekilde teşhis edebilmek ve yapıyı çözebilmek için “doğru ve etkin sorular” sorabilen ve etkin dinlemeyi gerçekleştirebilen,
- Örgüt üyelerine empati kurabilen, onlardan biriymiş hissi uyandırarak tedirginlikleri ortadan kaldırabilen,
- Süreç değerlendirme kriterleri ve zaman planlaması konusunda gerçekçi olan.<sup>55</sup>
- Geribildirim alabilen ve verebilen,
- Sürecin her aşamasında kendini hem yazılı hem de sözlü bir şekilde doğru ifade edebilen,
- Elindeki verileri etkin bir şekilde analiz edebilen bir kişilik yapısına sahip olmalıdır.

---

<sup>55</sup> “Change Agents”, JISC infonet, <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/roles/agent> [07.02.2011].

Şekil 7’de de görülebileceği üzere, örgüt geliştirme faaliyetlerini yürütmek ve yönlendirmek amacıyla örgüte giren bir değişim ajanı, örgüt çalışanları ile, örgüt içerisindeki gruplarla ve yönetimle ayrı ayrı ilişkiler halinde olacaktır.



**Şekil 7: Değişim Ajanı ve İletişim Alanı**

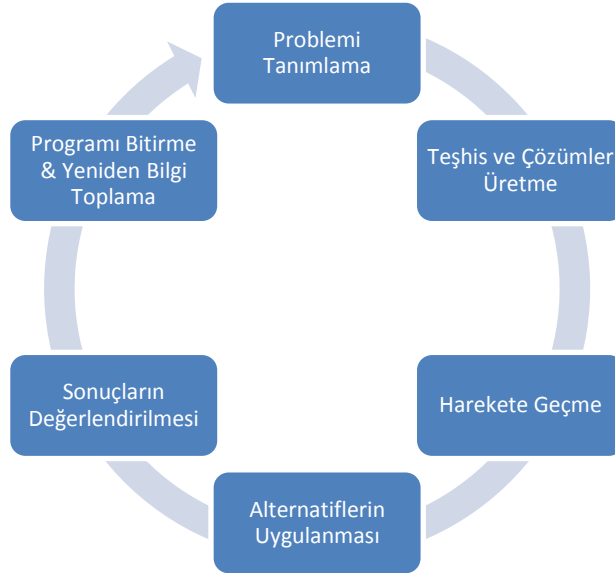
### 3. DEĞİŞİM AJANININ ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ İÇİNDEKİ YERİ VE ROLÜ

#### 3.1. Örgüt Geliştirme Süreci ve Değişim Ajanının Sürece Dâhil Olması

##### 3.1.1. Örgüt Geliştirme Süreci

Her ne kadar örgüt geliştirme süreci devrim niteliğinde bir değişim işleyişine sahip olsa ve odağı planlı değişim süreci üzerinde otursa da pek çok yazar ve düşünür safhaları farklı şekillerde ele almışlardır. Elbette ki bu değişikliğin temelinde her örgütün farklı bir yapıya ve kültüre sahip olması, değişim ajanının farklı yaklaşım ve becerilere sahip olması da yer almaktadır.<sup>56</sup>

Tıpkı bir problem çözme sürecinde olduğu gibi, bu süreçte de örgütteki problemlerin tespit edilmesi, olası hipotezlerin belirlenmesi ve sınanması, gerekli durumlarda belli aşamalara geri dönülüp işlemlerin tekrar edilmesi ve ilişkinin sonlandırılması mantığı işlemektedir.



Şekil 8: Örgüt Geliştirme Süreci

<sup>56</sup> Dinçer, age, 52.

## **Problemi Tanımlama**

Örgüt geliştirme sürecinin etkin ve başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için ilk adımın doğru ve hatasız atılması çok önemlidir. Örgüt içerisindeki bir takım huzursuzlukların, verimsizliklerin ve düzensizliklerin fark edildiği bu aşamada yapılacak yanlış bir teşhis yanlış çözümlere yol açacak, bu da beklenmedik ve telafi edilmesi daha güç sonuçlar doğuracaktır. Burada önemli olan bir diğer nokta da tanımlanan problemin niteliğidir. Şöyle ki, nicel unsurlarda ortaya çıkan sorunlar diğerlerine nazaran tespit edilmesi kolay olan sorunlardır. Bunlara örnek olarak mali planlardaki oynamaları, ortaya çıkarılan ürün sayısını veya ürün ve hizmetlerdeki kaliteyi sayabiliriz. Ancak örgüt içerisindeki kişiler arasında ortaya çıkabilecek sorunlar, çatışmalar ve yapılaşmalar o kadar da kolay hissedilemeyebilir.

## **Teşhis ve Çözümler Üretme**

Birinci adımda elde edilen bilgi ve verilerin sistematik olarak analiz edildiği ve bir sonuca vardırılmaya çalışıldığı aşamadır. Zaman zaman örgütte bir değil, birden fazla problemin var olduğu ortaya çıkabilir. Sorunlarla örgütün hedeflerinin karşılaştırıldığı ve alternatif çözümlerin ortaya koyulmaya çalışıldığı aşamadır.

## **Harekete Geçme**

Teşhis aşamasında ortaya koyulan alternatiflerin değerlendirilerek örgüte ve problemin yapısına uygun olmayanların elendiği ve örgütün beklentilerini karşılayacak olan alternatifin seçildiği aşamadır.

## **Alternatiflerin Uygulanması**

Değişim ve gelişim programının yürütülmeye başlandığı aşamadır. İlk dört aşamanın başarılı ve doğru bir şekilde yürütüldüğü durumlarda, belirlenen çözümün uygulandığı bu aşama sorunsuz bir şekilde yürütülecektir.

## **Sonuçların Değerlendirilmesi**

Örgüt geliştirme sürecinin en başındaki yola çıkma amaçları ile varılan sonuçların değerlendirilmesi sürecidir. Ayrıca kullanılan müdahale tekniklerinin de hem süreç hem de sonuçlar açısından değerlendirilmesidir.<sup>57</sup> Bu aşamada örgütün karşılaşılabileceği iki farklı durum vardır. Bunlardan ilki amaçlarla sonuçların birbirine uyumlu olması halidir. Bu durumda yeni oluşturulan bu durumun korunması söz konusu olur. Örgütün karşısına çıkabilecek ikinci durum ise, sürecin sonunda

---

<sup>57</sup> Tracey, **age**, 814.

arzulanan sonuçların elde edilememesi durumudur. Bu durumda, önceki aşamalara geri dönüşler yaşanabilir.

### **Programı Bitirme & Yeniden Bilgi Toplama**

Planlanan örgüt geliştirme programı tamamlandığında, örgüt için tatmin edici bir sonuç oluşmadığı durumlarda, başa dönüp yeniden bilgi toplama veya hata yapılan yeri bulma gibi faaliyetler devreye girecektir.

### **3.1.2. Örgüt Geliştirme Sürecine Değişim Ajanının Dâhil Olması**

İkinci bölümün ilk kısmında altı adımlı olarak işlenen örgüt geliştirme sürecinde değişim ajanının oynadığı önemli bir rol vardır. Tüm bu örgüt geliştirme sürecine değişim ajanı gözüyle bakıp aldığı sorumluluklar ve gerçekleştirdiği faaliyetleri bu bölüm içerisinde incelenecektir.

#### **3.1.2.1. Problemi Tanımlama**

Örgüt geliştirme sürecindeki bu ilk adım, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, içinde bulunduğu fırsat ve engelleri, imkân ve kaynaklarını, mevcut problemlerini keşfetmek yani diğer bir deyişle örgüt geliştirmenin kalbini oluşturmak demektir.<sup>58</sup>

Bu aşama, tüm örgüt geliştirme sürecine bakıldığında en önemli aşamadır. Buna yol açan ilk neden, örgüt yönetiminin, örgütte meydana gelen değişim ihtiyacının farkına varıp süreci başlatmaya karar vermesidir. İkinci neden ise, değişim ajanının bu aşamada sürece dâhil olmasıdır.

Bu aşamada başlıca şu üç faaliyet yer almaktadır: problemin değişme ihtiyacının hissedilmesi, değişim ajanı ile ilk temasın kurulması, örgüt ve sahip olduğu problem hakkında bilgi toplanması.<sup>59</sup>

Değişim ajanı ilk temas kurulurken, neler yapılması gerektiğine, ne kadar zaman alacağına ve maliyetine karar verilir.<sup>60</sup>

Değişim ajanı problemi tespit aşamasına geçmeden önce, aceleci ve yanlış yargılara kapılmamak için etkin bir dinleme sergilemesi gerekmektedir.<sup>61</sup>

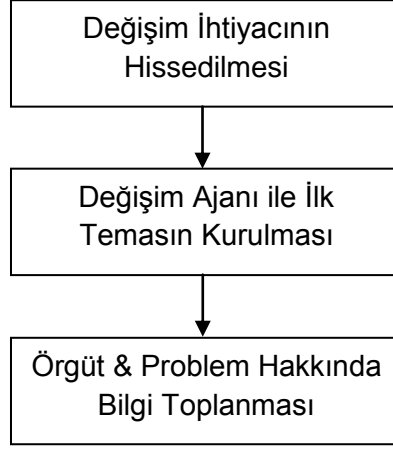
---

<sup>58</sup> Dinçer, **age**, 66.

<sup>59</sup> **Age**, 62.

<sup>60</sup> Tracey, **age**, 814.

<sup>61</sup> Robert E. Coffey, Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker, **Management and Organizational Behavior**, 1st ed, (US: Austen Press, 1994), 556.



**Şekil 9: Problemi Tanımlama Aşamasının 3 Safhası**

Değişim ajanı ile anlaşma sağlandığında süreç de başlamış olur. Bu sürecin ne kadar süreceği ve nasıl şekilleneceği en baştan kararlaştırılabilir. Süreci başlatan anlaşma türleri 3 farklı şekilde olabilir.

- Sınırlı süreli,
- Sonu açık,
- Aşamalı.

Sınırlı süreli sözleşmelere baktığımızda, değişim ajanının örgüte ayracağı süre sınırlıdır. Belirli başlı hizmetleri sınırlı bir sürede tamamlayabilmek amacıyla görev alır. Sonu açık anlaşmalara baktığımızda, zaman kısıtlamasının olmadığını görürüz. Belirlenen faaliyetlerin tamamlanması, gerekli durumlarda yeni faaliyetlerin belirlenmesi geniş bir zaman dilimine yayılmaktadır. Son olarak aşamalı anlaşmalara baktığımızda, örgütün ve değişim ajanının bir takım hedefler belirlediğini görürüz. Bu hedeflere varıldığında, her ilki tarafın tekrar bir araya gelerek durum değerlendirmesi yapması ve sürecin devam edip etmeme kararını vermesi gerekmektedir.<sup>62</sup>

Değişim ajanı örgütün sorununu / problemini analiz ederken 5 boyut üzerinde durabilir.

- a) Problemi kimleri kapsıyor? (Bir kişi, bir grup, tüm örgüt, belirli alt sistemler, vs...)

---

<sup>62</sup> Mehmet Sadık Öncül, "Örgüt Geliştirmede Danışmanlık Süreci", **Amme İdare Dergisi**, c.33, s.1 (2000): 155.

- b) Probleme kim neden oluyor? (Tepe yönetim, birkaç kişi, vs...)
- c) Problemin türü nedir? (Kişiler arası çatışma, gruplar arası çatışma, kabiliyet eksikliği, açık olmayan amaçlar, vs...)
- d) Geliştirmenin amacı nedir?
- e) Sonuçlar nasıl değerlendirilebilir?<sup>63</sup>

Alıcı sistem ve değişim ajanı arasındaki ilk ilişkinin kurulduğu bu aşamada, tarafların birbirlerini ve birbirlerinden beklentilerini etkin bir şekilde analiz edip, iş birlikçi bir ilişki geliştirmeleri gerekir.

Bunlarla birlikte altı çizilmesi gereken bir nokta daha vardır. Değişim ajanının bu adımda yapacağı bir hata, zincirin diğer halkalarının da yanlış ilerlemesine neden olacaktır. Bu nedenle problemi etkin bir şekilde analiz edebilmek için öncelikle örgütün kültürü üzerine eğilmelidir.<sup>64</sup>

Değişim ajanının etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için pek çok maddenin masaya yatırılıp incelenmesi gereken bu aşamada, üzerinden özenle geçilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir.

1. Alıcı sistem ve değişim ajanının projeye ilişkin amaçları
2. Sorunun ilk ve genel tanımı
3. Sorunun tüm örgüt sistemi ile olan ilişkisi
4. Sorunun çözümünde kullanılacak alıcı sistem kaynak ve becerileri
5. Sorunun çözümünde kullanılacak değişim ajanı kaynak ve becerileri
6. Alıcı sistemin soruna yaklaşım biçimi
7. Alıcı sistem – değişim ajanı ilişkisinin niteliği
8. Alıcı sistem için beklenen yararlar
9. Değişim ajanının beklediği yararlar
10. Alıcı sistem – değişim ajanının birbirini etkileme yeteneği.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Dinçer, **age**, 67.

<sup>64</sup> M. Ali Baykuş, “Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 27.

<sup>65</sup> Bumin, **age**, 49

### 3.1.2.2. Teşhis ve Çözümler Üretme

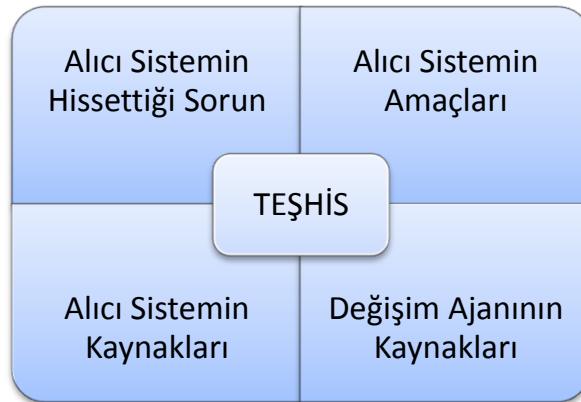
Günümüzde örgüt geliştirme sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedenlerinden birisi, değişim ajanının alıcı sisteme empati kurmadan ve olayları onun gözünden görüp anlamaya çalışmadan harekete geçmesidir.

Değişim ajanının, alıcı sistemle bir bütün haline geleceği ve detaylı analizlerini gerçekleştireceği bu aşamada 3 farklı adımla karşılaşılacaktır: teşhis, amaçların belirlenmesi ve alternatif çözüm yollarının belirlenip geliştirilmesi.<sup>66</sup>



**Şekil 10: Çözüm Geliştirme Aşamasında İzlenecek 3 Adım**

Değişim ajanının analiz yeteneğinin ve alıcı sistemin şeffaflığının büyük bir önem taşıdığı teşhis aşamasını Bumin dört öğeye ayırmaktadır.



**Şekil 11: Teşhisteki Dört Farklı Öğe**

<sup>66</sup> Dinçer, age, 63

Bu dört ögenin ilk adımı, alıcı sistemin hissettiği sorunu tüm yönleri ile anlayıp, analiz edip, temellerini bulabilmektir. Değişim ajanı, alıcı sistemin kültürünü ve algılayış tarzını yakından tanıdıka, sorunların oluşma nedenlerini ve hangi alt sistemlerde etkili olduğunu daha net bir şekilde görebilecektir. Sorunun alt sistemlerle ilgili olan bağlantısını çözebilenin en önemli yararı; bir alt sistemde meydana gelen değişimin bir başka sistemdeki etkilerini öngörebilmektir.<sup>67</sup>

İkinci adıma baktığımızda alıcı sistemin amaçlarının tespit ve teşhis edilmesini görürüz. Sürecin sonunda alıcı sistemi memnun ve tatmin edecek olan performans ve başarı düzeyinin ne olduğu, alıcı sistemin tam olarak neyi amaçladığının bulunması oluşturulacak alternatiflere yön verecektir.

Üçüncü ve dördüncü adımların kaynaklara yönelik olduğu görülecektir. Burada alıcı sistemin hissettiği sorunun çözümüne yönelik istek, arzu ve adanmışlığı önemlidir. Sonuç olarak değişim ajanı örgüt geliştirme sürecini yürütüp çözüm ve gelişim yollarını alıcı sisteme sunabilir, ancak gerçek bir değişim yaratılabilmesi için örgütün hevesli ve uygulamaya hazır durumda olması gerekmektedir.

Değişim ajanı teşhis için gerekli olan bilgileri elde ederken pek çok farklı yöntem kullanmaktadır. Tüm örgütle bir araya gelerek toplu olarak gerçekleştirilecek toplantılar, belli alt sistemlerle toplantı ve mülakatların yapılması, üst yönetim ile bir araya gelmesi, anketlerin yapılması veya gözlem yapılarak durumun, sorunun, iş akışlarının ve kişiler arası ilişkilerin incelenmesi buna örnektir. Ayrıca örgütün iç ve dış haberleşmede kullandığı çeşitli dokümanların incelenmesi de fayda sağlayacaktır.<sup>68</sup>

Bununla birlikte değişim ajanının bu aşamada sergilemesi gereken rol, insanlara ne yapacaklarını söylemek değil, onların problemlerini çözebilmek için doğru tanımlamalar yapabilmektir.<sup>69</sup>

### **3.1.2.3. Harekete Geçme**

Değişim ajanı, örgüt yönetimi ile bir araya gelerek üretmiş olduğu tüm çözüm yollarını ve alternatifleri paylaşır. Örgüt kültürüne ve sorunun yapısına uygun olmayan çözümlerin değişim ajanı ve alıcı sistem tarafından birlikte elendiği bu

---

<sup>67</sup> Bumin, **age**, 50

<sup>68</sup> Mesut Kurulgan, "İşletmelerde Örgüt Geliştirme ve Yapısal Değişim Stratejileri" (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), 42

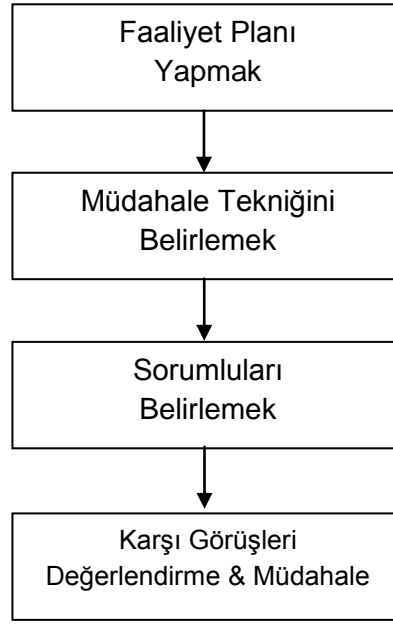
<sup>69</sup> Coffrey, **age**, 557

aşamada, farklı fikirler ve karşıt görüşler de masaya yatırılarak “ortak” bir çözüm fikrine varılmaya gayret gösterilir. Gerekli durumlarda değişim ajanı, sürecin sonunda örgütün yapısında meydana gelecek olan değişiklikler öngörerek, ideal örgüt yapısına yönelik çalışmaları da örgüt yönetimi ile paylaşabilir.<sup>70</sup>

Sonraki aşamalara geçilebilmesi için, uygulanacak çözüm alternatifi bu aşamada belirlenmelidir.

#### 3.1.2.4. Alternatiflerin Uygulanması

Değişim ajanının hızlı bir şekilde bir önceki aşamada seçilen çözüm alternatifinin adımlarını planlayıp faaliyete geçtiği aşamadır. Dinçer, bu aşamayı dört adımda özetlemektedir: faaliyet planı yapma, kullanılacak müdahale tekniğini belirleme, sorumluları belirleme, karşı görüşleri değerlendirip müdahale etme.<sup>71</sup>



**Şekil 12: Alternatiflerin Uygulanıp Faaliyete Geçmedeki 4 Adım**

Değişim ajanı süreç boyunca kullanacağı müdahale tekniğini belirlerken örgütün yapısal özelliklerini, kültürünü ve problemin özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Burada sıklıkla düşülen hatalardan birisi de değişim ajanının alışılmış ve hazır teknikleri alarak örgüte uydurmaya çalışmasıdır. Oysaki her örgütün kendine has bir

<sup>70</sup> Dinçer, **age**, 64.

<sup>71</sup> **Age**, 64.

yapısı vardır. Dolayısıyla seçilecek müdahale tekniklerinde bu yapı göz önünde bulundurulmalıdır.

Gerekli olması halinde, değişim ajanı, örgütün değişik kademelerinden bireyleri gelişim sürecinin yönetilmesinden ve takibinden sorumlu tutabilir.

Çözüm yollarının başarılı olmasının püf noktalarından bir tanesi de örgüt üyelerinin “neyin” “hangi amaçla/niçin” yapıldığını anlamalarının ve katılım göstermelerinin sağlanmasıdır.<sup>72</sup>

Eyleme geçilirken, her örgüt üyesinin aynı hızda adapte olması beklenemez. Değişim ajanı zaman zaman farklı tepkiler ve hatta direnmelerle karşılaşabilir. Önemli olan karşılaşılan bu direnişler değil, bu direnişlerin nasıl yönetildiğidir. Bir anda farklı uygulamalara geçiliyor olması örgüt üyelerinde tedirginlik yaratabilir. Bunun önüne geçilmesindeki en işe yarar faaliyetlerden birisi, teşhis aşamasında örgüt üyelerinin katılımının sağlanmasıdır. Gelişim süreci anlatılıp örgüt üyelerinin fikirleri alınır, adaptasyonları da o derece kolay ve hızlı olacaktır.

### **3.1.2.5. Sonuçların Değerlendirilmesi**

Örgüt geliştirme süreci içerisinde en çok ihmal edilen aşamalardan bir tanesi sonuçların değerlendirilmesi aşamasıdır. Normal şartlar altında, teşhis ve planlama aşamalarında tespit edilen her faaliyet adımının süreç sonrasında değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir.

Değişim ajanı, bir değerlendirme yaparak her adımı ve her boyutu değerlendirirler. Buradaki amaç, yola çıkarken belirlenen amaçlarla eldeki mevcut sonuçların birbirleriyle ne derece ilişkili olduğunu bulmaktır.

Gerçekleştirilecek bir diğer eylem de, alıcı sistemin kendi değerlendirmesini kendisinin yapmasıdır. Böyle bir değerlendirme, alıcı sistemin değişim ajanına olan bağlılığını da azaltacaktır.<sup>73</sup>

Bu aşamada elde edilecek verilere göre, sürecin bir sonraki aşama olan bitirme aşamasına geçmesi veya belli düzeltmelerin yapılabilmesi için tekrar planlama aşamasına dönülmesine karar verilebilir.

---

<sup>72</sup> Coffrey, **age**, 558.

<sup>73</sup> Bumin, **age**, 53.

### 3.1.2.6. Programı Bitirme & Yeniden Bilgi Toplama

Bu aşamada değişim ajanı ve alıcı sistemin karşısına çıkabilecek olan 2 farklı sonuç vardır; başarı veya başarısızlık. Her iki taraf için de arzu edilen sonuç, sürecin başarı ile sonlanmasıdır. Böyle bir durumda, yeni mevcut durumun korunması ve dengenin sağlanması amaçlanacaktır.

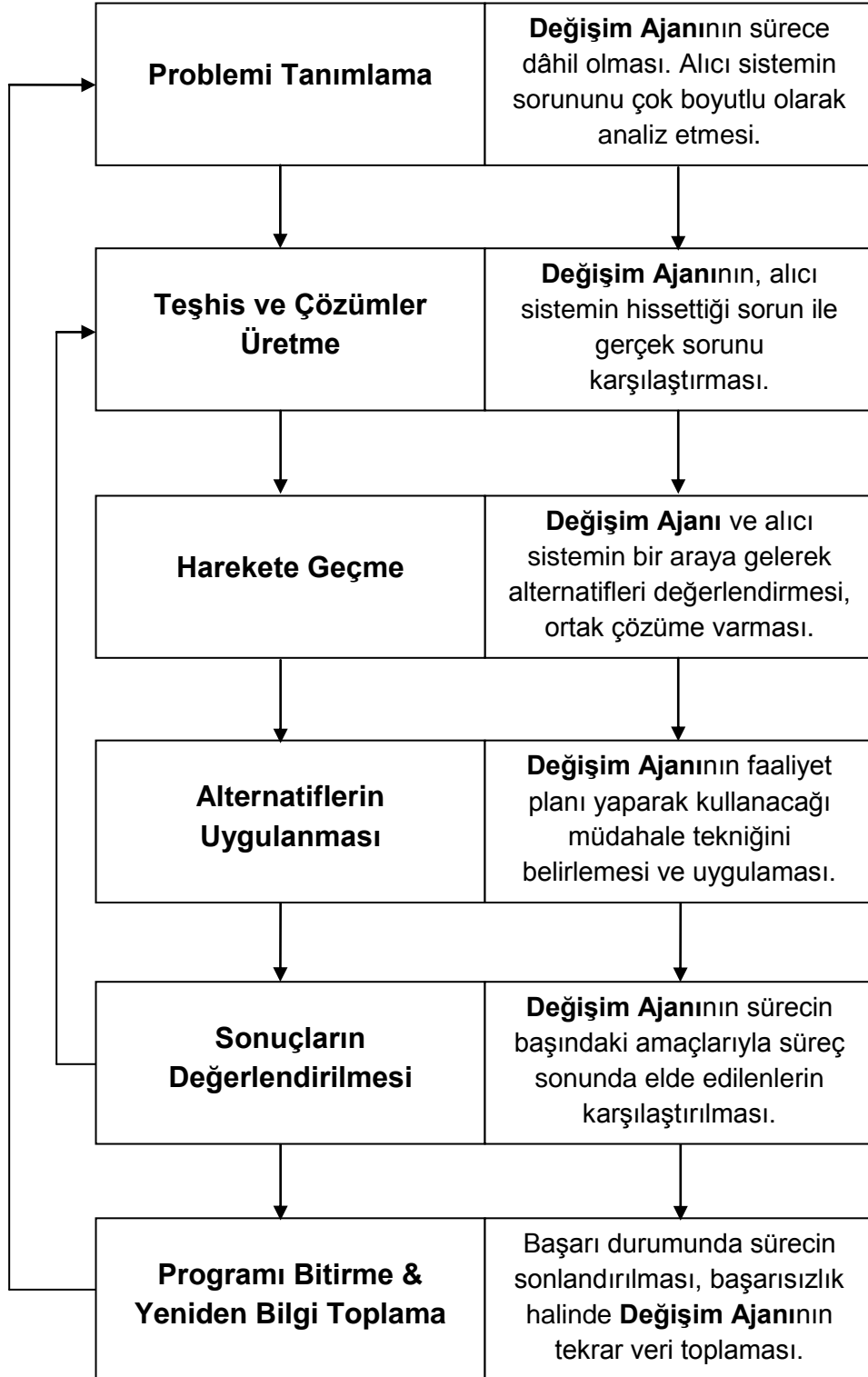
Başarısızlık hali, her iki taraf için de istenemeyen bir sonuçtur. Alıcı sistem, harcadığı zaman, emek, işgücü ve maliyet unsurlarını göz önünde bulundururken, değişim ajanı için de itibar ve güven kaybı anlamına gelmektedir. Süreç başarısızlıkla sonuçlanırsa, bunun pek çok nedeni olabilir.

Teşhis aşamasında sorunun yanlış değerlendirilmesi, değişim ajanının örgüte yeterince empati kuramaması, yanlış müdahale tekniklerinin seçilip uygun olmayan çözüm alternatifinin uygulanması, alıcı sistemin bilgi saklaması, değişime direncin fazla olması, alıcı sistemin gerekli desteği ve isteği göstermemesi nedenler arasında sayılabilir. Değişime direnç söz konusu olduğunda, bilgi, beceri, yönetsel kapasite eksikliğinin yarattığı sistematik direnç ve bireylerin tepkilerinden etkilenip ortaya çıkan davranışsal direnç kavramlarından bahsedilebilir.<sup>74</sup> Böyle bir durum yaşanması halinde, değişim ajanının yeniden bilgi toplama evresine geri dönüp örgüt geliştirme sürecini yeniden başlatması gerekir.

Örgüt geliştirme sürecinin, değişim ajanı faktörü ve faaliyetleri ile birlikte açıklanmasıyla, örgüt geliştirme süreci akış diyagramını Şekil 13'te olduğu gibi oluşturabiliriz.

---

<sup>74</sup> Semiyha Dolaşır, "Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri", **Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, c.3, s.1 (2005): 13.



**Şekil 13: Örgüt Geliştirme Süreci**

## 3.2. Alıcı Sistem – Değişim Ajanı İlişki Modelleri

Örgüt geliştirme süreci boyunca, işbirliği içerisinde, ortak bir amaç için birlikte çalışan alıcı sistem ve değişim ajanının ilişkisini yansıtan pek çok model vardır. Bunlar: tedavi modeli (medical model), mühendislik modeli (engineering model), doktor – hasta modeli (doctor – patient model), klinik model (clinical model) ve son olarak süreç (process) modelidir.

### 3.2.1. Tedavi Modeli

İşleyişi en basit olan ve en çok bilinen yöntemlerden birisi olan tedavi modeli, özünde konsültasyona (görüş alışverişine) benzemektedir. Örgütteki problemlere çözüm bulmak isteyen alıcının, iki veya daha fazla değişim uzmanını davet ederek, ortak bir çaba içerisinde çözüm arayışlarını sürdürmelerini barındıran bu modelde kararlar ortaklaşa alınsa dahi sorumluluk bir tarafındır.<sup>75</sup> Örgüt yönetimi, örgütteki sorunla ilgili farklı değişim ajanlarının görüşlerini ve alternatif eylem planlarını öğrenip, seçim yapma kısmını kendisi gerçekleştirir. Eylem planı seçildikten sonra, örgüt geliştirme sürecini değişim ajanı ve yönetim yine beraber yürüteceklerdir.<sup>76</sup>

### 3.2.2. Mühendislik Modeli

Mühendislik Modeli, satın alma modeli ve teknokratik model olarak da bilinmektedir. Özünde problemi tanımlayan alıcı tarafın çözüm aşamasında yetersiz kalması durumunda değişim ajanını çağırmasına işaret eden bu modelde, tamamen alıcının tanımladığı problemlere odaklanılır. Bunun haricinde değişim ajanının tam bir algı ve teşhis süreci yaratması söz konusu değildir.

Satın alma temeline dayanan bu modelde, alıcı sistem değişim ajanının kendisine sunacağı bilgi ve hizmete sahip olmak isteyecektir. Örneğin alıcı sistem, x departmanının nasıl etkin ve verimli bir şekilde çalışacağını öğrenmek isteyebilir. Durumu / öğrenmek istediği şeyi / sorunu teşhis eden alıcı, değişim ajanını sadece çözüm yollarına sahip olmak amacıyla örgüte davet edebilir.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Dinçer, **age**, 47.

<sup>76</sup> Öncül, **age**, 158.

<sup>77</sup> Bumin, **age**, 66.

Diğer modellerin süreçlerine nazaran daha kısa süren bir süreçtir. Başarı ölçüsüne bakıldığında ise, problemi tespit eden alıcının teşhisteki başarısı ve değişim ajanına aktarımı büyük ölçüde önemlidir.

### 3.2.3. Doktor – Hasta Modeli

Adından da anlaşıldığı üzere bir doktor – hasta ilişkisine benzetilen bu modelde alıcı sistem şikâyetleri olduğu (memnuniyetsizlikleri olduğu) departmanları ve birimleri değişim ajanına göstererek sorunu teşhis etmesini ve çözüm bulmasını ister. Tıpkı ağrıyan yerlerini doktora göstererek sorunu anlamasını ve gerekli tedaviyi kendisine sunmasını bekleyen bir hasta gibidir.

Örgütsel çerçevede başarılı bir doktor – hasta ilişkisinin kurulabilmesi için, alıcı sistemin doğru doktoru seçebilmesi, değişim ajanının da örgütü ve problemlerini doğru algılayacak ve analiz edecek uzmanlığa sahip olması gerekir.<sup>78</sup>

Burada alıcının önerilen tedaviyi kabul etmesi ve reçeteyi uygulaması önemlidir. Ancak değişim ajanının da alıcı sistemi (hastayı) yakından tanımak için çaba göstermeli, ona ve yapısına uygun çözümler sunabilmelidir.<sup>79</sup>

### 3.2.4. Klinik Model

Diğer bir adıyla işbirlikçi modeldir. Modelin tamamı alıcı sistem ve değişim ajanının karşılıklı işbirliği ile ilerler. Problemin teşhis aşamasından çözüm yollarının seçilmesine ve sonrasında uygulamaya konulmasına kadar her adımda değişim ajanı ve alıcı sistemin birlikte karar alması beklenir.

### 3.2.5. Süreç Modeli

Özünde Klinik Modele benzeyen bu model de “işbirliği” temeline dayanır. Sorunu tam ve net bir şekilde teşhis edemeyen ancak bir şeylerin yolunda gitmediğini hisseden alıcı sistemin değişim ajanı tarafından yönlendirildiği bu modelin varsayımlarını Edgar H. Schein şu şekilde ifade etmektedir:

- Alıcı sistemin yöneticileri, örgütteki aksaklıkların kaynağını bilmezler ve gerçek sorunların teşhisi için profesyonel bir yardıma ihtiyaç duyarlar.

---

<sup>78</sup> Bill Cooke, “From Process Consultation To A Clinical Model Of Development Practice”, **Public Administration and Development**, c.17, s.3 (1997): 326.

<sup>79</sup> Dinçer, **age**, 48.

- Alıcı sistemin yöneticileri, değişim ajanı tarafından kendilerine sunulacak olan yardımın içeriğini bilmezler. Yardım edilecek en önemli noktalardan biri, isteyecekleri yardımın türünü öğrenmelerine yardım etmektir.
- Yöneticiler gelişimi ve ilerlemeyi isterler. Ancak neyi geliştirmeleri gerektiği ve nasıl geliştirecekleri konusunda desteklenmeleri gerekir.
- Örgütler kendi SWOT analizlerini gerçekleştirebilmeli, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilebilmelidirler.
- Alıcı sisteme “uygulanabilir” ve “güvenilir” çözüm önerileri sunabilmek için örgütü, yapısını ve “kültür”ünü çok iyi bir şekilde bilmek gerekir.
- Sürece alıcı sistem de mutlaka dâhil olmalı, sorunların teşhis aşamasında yer almalı ve gözlem yapmalıdır. Kendi sorunlarını tespit etmeyi öğrenmelidir.
- Sürece dâhil olan değişim ajanı, teşhiste bulunmada, çözümler üretmede ve alıcı sistem ile ilişkiler geliştirmede uzman olmalıdır.<sup>80</sup>

### **3.3. Farklı Yaklaşımlara Göre Değişim Ajanı Tipleri**

Örgüt geliştirme sürecinde danışman, eğitici ve araştırmacı rollerini üstlenen ve işbirliği yapılacak olan değişim ajanı seçilirken, pek çok farklı kriter ve unsur alıcı sisteme yardımcı olabilir.<sup>81</sup> Değişim ajanlarının örgüt geliştirme sürecinde farklı eğilimlere sahip olmaları nedeniyle zaman içerisinde farklı yazar ve düşünürler, değişim ajanlarını değişik kategorilere ayırmışlardır. Bu bölüm içerisinde öncelikle yaklaşımlarına göre değişim ajanları incelenecek ve sonrasında farklı düşünüş tarzlarına göre hangi kategorilere ayrıldıkları üzerinde durulacaktır.

#### **3.3.1. Sistemli İlişkiler ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı Bağlamında Değişim Ajanı Tipleri**

Bumin eserinde Ganesh'in fikrinden yola çıkarak değişim ajanlarının yaklaşımlarına göre, sistemli ilişkiler yaklaşımı ve insan ilişkileri yaklaşımı olarak 2'ye ayrılabilceğinden bahsetmiştir.

---

<sup>80</sup> Bumin, **age**, 68.

<sup>81</sup> Fred C. Lunenberg, “Managing Change: The Role of the Change Agent”, **International Journal of Management, Business and Administration**, c.13, s.1 (2010): 3.

a. Değişim Ajanının Sistemli İlişkiler Yaklaşımı (Systemic Relations Orientation)

Sistemli ilişkiler yaklaşımına sahip olan bir değişim ajanı, örgütü bir bütün olarak ele alma arzusu içerisindedir. Örgütün içsel problemlerini ele aldığı kadar çevresi ile olan ilişkisini de göz ardı etmez, sektöre, pazara ve toplumsal koşullara ayak uydurabilmesi için çaba sarf eder. İnsanı ve insan ilişkilerini ön plana almak yerine iş zenginleştirme, organizasyonel yapıyı güncelleme gibi sistem odaklı faaliyetlerde bulunur.

Örgüt geliştirmeyi gerçek sorunlara yönelmek olarak tanımlar, küçük gruplar ve ekiplerle uğraşmak yerine örgütün genelinin etkinliğinin artırmayı amaçlar.

b. Değişim Ajanının İnsan İlişkileri Yaklaşımı (Human Relations Orientation)

İnsan ilişkileri yaklaşımına sahip olan bir değişim ajanı, örgütü bir bütün olarak ele almaktan ziyade, küçük gruplar halinde çalışmayı tercih eder. Değişim ve gelişim çabalarını küçük gruplar üzerinde sürdürmeyi sever. Kişi odaklı bir tavır sergiler ve örgütteki kişiler arası ilişkileri değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.

Örgüt geliştirme anlayışına baktığımızda kişiler arası ilişkileri diğer müdahalelerden daha ön planda tuttuğunu görebiliriz.<sup>82</sup>

Aşağıdaki Tablo 2'de farklı yaklaşımlara sahip değişim ajanlarının sergilediği özellikleri görebiliriz.

**Tablo 2: Farklı Yaklaşımlara Göre Değişim Ajanları**

<b>Sistemli İlişkiler Yaklaşımını Benimsemiş Değişim Ajanı</b>	<b>İnsan İlişkileri Yaklaşımını Benimsemiş Değişim Ajanı</b>
Tarafsız bir yardım edici rolü üstlenmek ister.	Örgütün bir üyesiymişçesine hareket etmek ister.
Sisteme ve insana önem verir.	İnsana önem verir.
Örgütün bütününde değişim ve gelişim amaçlar.	Örgüt üyelerinde değişim amaçlar.
Örgütün genelini etkileyecek geniş faaliyetlere yönelir.	Daha kısa menzilli bireysel faaliyetlere yönelir.

<sup>82</sup> Bumin, age, 76

### 3.3.2. Harvey, Heron, Tichy ve Keçecioğlu'na Göre Değişim Ajanı Tipleri

Değişim ajanlarının örgüt geliştirme sürecinde farklı eğilimlere sahip olmaları literatürde farklı değişim ajanı tiplerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her düşünür değişim ajanını farklı bir boyutu ile ele almış ve değişik düşünceler ortaya çıkmıştır.

**a. Harvey ve Brown'a Göre Değişim Ajanı Tipleri:** Harvey ve Brown, değişim ajanı eğilimlerini incelerken 2 farklı boyutu ele almışlardır. Bunlardan ilki etkililik ve amaca ulaşma derecesi, ikincisi ise örgüt üyelerinin ilişkileri, moralleri ve tatmin dereceleridir. Bu boyutlardan yola çıkıldığında, Harvey ve Brown 5 farklı tipe ulaşmışlardır: uzlaşmacı, destekleyici, çözümleyici, ikna edici ve bütünleştirici tip.

Destekleyici tip; örgüt üyelerinin tatminine ve mutluluğuna önem veren değişim ajanı tipidir. Etkinliğin sağlanabilmesi için örgüt üyelerinin motivasyona ve yüksek morale sahip olması gerektiğine inanır. Bunu sağlayabilmek için de örgüt içerisinde sıcak ilişkilerin kurulması için çaba sarf eder.

Uzlaşmacı tip; bu tip bir değişim ajanının en önemli hedefi sürecin stabilizesini korumaktır. Etkililik ve örgüt üyelerinin tatmini ikinci planda kalmaktadır.

Çözümleyici tip; örgüt içerisindeki problemleri tespit ve teşhis etmeye çok önem veren bu tip zamanının önemli bir kısmını çözümler bulabilmek için harcayacaktır. Örgüt üyelerinin tatmini ve memnuniyeti ikinci planda kalırken, örgütün etkinliğini sağlamak son derece önemlidir.

İkna edici tip; her iki boyut için de dengeyi sağlamayı amaçlayan bu tip, hem etkililik hem de morale eşit düzeyde önem verir. Risk almaktan kaçınan bu değişim ajanı tipi, değişim ajanı gücünün katılımcı örgüt üyelerinin gücüne oranla daha az olduğu ortamlarda görülmesi beklenir.

Bütünleştirici tip; süreç boyunca maksimum verimlilik ve tatmin hedefleyen değişim ajanı tipidir.<sup>83</sup>

Tablo 3'te, 5 farklı değişim ajanı tipi dikeyde insan ilişkileri boyutu ve yatayda etkililik boyutu yer alacak şekilde yerleştirilmiştir. Örneğin, bütünleştirici tip ajanın bulunduğu

---

<sup>83</sup> Öncül, **age**, 157.

yere baktığımızda, hem insan ilişkileri boyutunun yani tatminin yüksek olduğunu hem de etkililik yani verimlilik boyutunun yüksek olduğunu görürüz.

**Tablo 3: Harvey'e Göre Değişim Ajanı Tipleri**

İNSAN İLİŞKİLERİ BOYUTU	Yüksek	<b>DESTEKLEYİCİ</b>				<b>BÜTÜNLEŞTİRİCİ</b>	
			<b>İKNA EDİCİ</b>				
	Düşük	<b>UZLAŞMACI</b>				<b>ÇÖZÜMLEYİCİ</b>	
	Düşük	ETKİLİLİK BOYUTU				Yüksek	

Mehmet Öncül, Örgüt Geliştirmede Danışmanlık Süreci, (Amme İdare Dergisi, c.33, s.1, 2000), 156.

**b. Heron'a Göre Değişim Ajanı Tipleri:** Heron, değişim ajanlarını 3 farklı kategoride ele almıştır. Bunlar koruyucu, politik ve karizmatik değişim ajanlarıdır.

Koruyucu Değişim Ajansı; alıcı sistem yöneticilerinin görüş ve kararlarına önem verdikleri kadar, örgüt çalışanlarının fikir, görüş, beklenti, öneri ve isteklerine de önem verirler. Örgüt üyeleri ile etkin ve başarılı bir iletişim sağlanması için çaba gösterirler.

Politik Değişim Ajansı; süreç içerisinde, yerine, zamanına ve durumuna göre farklı tavır ve tutumlar sergileyen değişim ajanlarıdır. Karşılıklı saygı ve adalet ön plandadır.

Karizmatik Değişim Ajanı; örgüt içerisinde davranışları ile model oluşturan, insanları etkileyen değişim ajanlarıdır. Yerine ve zamanına göre, koruyucu ve politik değişim ajanı özelliklerini bünyelerinde taşıyıp sergileyebilirler.<sup>84</sup>

**c. Tichy'e Göre Değişim Ajanı Tipleri:** Tichy, değişim ajanlarını 4 farklı kategoride ele almıştır. Bunlar insan-değişim teknolojisi tipi (people – change – technology), dış baskı tipi (outside pressure), en üst seviye için analiz tipi (analysis-for-the-top), örgüt geliştirme tipi (organizational development)

İnsan-değişim teknolojisi tipi; bu tip bir değişim ajanı, insan davranışlarını değiştirebilmek için çeşitli davranış bilimleri teknolojilerinden yararlanır ve insan üzerine odaklanır. Örgüt üyelerinin moral ve motivasyonları, performansları, devamsızlıkları, işten ayrılma oranları önemlidir. Kişilerin davranışları değiştirilirse örgüt de değişir mantığıyla hareket eden bu tip değişim ajanları, iş zenginleştirme, hedef belirleme ve davranış değiştirme gibi teknikleri kullanırlar. Eğitimsel adaptasyonlarla da değişikliklere uyum sağlanması hedeflenir.

En üst seviye için analiz; bu tip değişim ajanları, örgütün verimliliğini ve çıktısını artırmak için çabalarlar. Yönelem araştırmaları, sistem analizleri, çevre analizleri ve diğer analitik yaklaşımlar yardımcılarıdır.

Örgüt geliştirme tipi; bu tip ajanlar, dikkatlerini grup içi ilişkiler, iletişim, karar verme süreçleri ve örgüt kültürüne odaklarlar. Müdahale stratejileri, kültürel bir değişim çabasını içinden barındırır.

Dış baskı tipi; bu tip değişim ajanları örgütün dışından örgütü değiştirmek için çaba sarf ederler. Örgüt üyesi olmayan bu değişim ajanları farklı baskı taktikleri kullanırlar. Genellikle toplumun kabul edebileceğinden daha radikal seçenekler sunarlar, farklı değişim alternatiflerini incelemek açısından faydalı olabilirler.<sup>85</sup>

**d. Keçecioğlu'na Göre Değişim Ajanı Tipleri:** Keçecioğlu, Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak adlı eserinde, değişim ajanını farklı bir bakış açısı ile ele almıştır. Değişim ajanı kavramını örgüt içerisinde en üst kademedan en alt kademeye kadar yayan ve örgüt dışındakileri de içine katan

---

<sup>84</sup> Fatma Özmen, Yeşim Sönmez, "Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.17, s.2 (2007): 187.

<sup>85</sup>Lunenburg, **age**, 2.

Keçecioğlu, değişim yaratıcıları, değişim uygulayıcıları ve değişime uyarlayıcılar olmak üzere 3 farklı kategoride incelemiştir.<sup>86</sup>

**Tablo 4: Değişim Ajanı Türleri**

<b>Değişim Yaratıcıları</b>			
<b>Anahtar Değişim Ajanları</b>	<b>Gösterici</b>	<b>Patronlar</b>	<b>Savunucular</b>
Bir konu başlığı olan değişimi ihtiyaç duygusuna çevirirler	Değişim için görünür ve sözlü destek sağlarlar.	Mali ve psikolojik olarak değişim sürecini desteklerler.	Alt düzeylere kadar inen bir değişimi savunurlar, faydayı gösterirler ve direnç gösterenleri değişime itmeyi sağlarlar.
<b>Değişim Uygulayıcıları</b>			
<b>Dışsal Değişim Uygulayıcıları</b>	<b>Dışsal / İçsel Değişim Uygulayıcıları</b>		<b>İçsel Değişim Uygulayıcıları</b>
Değişimi uygulamak için örgüt dışından davet edilen ajanlardır.	İçsel uygulayıcıları geliştirmek için çalışırlar.		Örgütlerdeki değişim ve gelişim faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilerdir.
<b>Değişime Uyarlayıcılar</b>			
<b>Hemen Uyarlayıcılar</b>	<b>Sürdürücüler</b>	<b>Kullanıcılar</b>	
En istekli davranan ve ilk uygulamaları yapanlardır.	Değişim faaliyetlerinin çalışmalarına nasıl bir katkı sağlayacağını görmek isterler.	Başlangıçta daha az istekli olan ancak sistem oturdukça kullananlardır.	

Tamer Keçecioğlu, "Bir Değişimin Anatomisi, 1.bs, (İstanbul: Alfa Yayınları, İstanbul, 2001), 35

### **3.3.3. Farklı Tipteki Değişim Ajanlarının Avantajları ve Dezavantajları**

Örgüt geliştirme sürecinin en başında, örgüt yönetimi, sorunun varlığını hissedip değişim ajanına ihtiyaç duyduğunu anladığı itibaren farklı tipteki değişim ajanları

<sup>86</sup> Keçecioğlu, **age**, 35

arasından seçimini yapmakta özgürdür. Örgütün yapısına, kültürüne, sorununa ve sürecin sonunda hedeflenen noktaya göre değişim ajanı ihtiyacı farklılık gösterebilir. Her tipteki değişim ajanının kendine has üstün özellikleri olmakla birlikte zayıf yönleri de mevcuttur.

Sistemli ilişkiler yaklaşımını benimsemiş bir değişim ajanı, örgüt geliştirme sürecini başlattığı andan itibaren son derece programlı ve analizci bir tutum sergileyecektir. Örgütün genelinde, açık ve şeffaf bir sorun çözme atmosferi yaratılacaktır. Bu tip değişim ajanları için sürecin etkinliğini ölçmenin en önemli yollarından birisi örgütün üretim / hizmet başarısı ve verimliliği olacaktır. Bununla beraber bir örgütü değiştirip geliştirebilmenin en önemli parçalarından birisi örgütün kültürünü de değiştirebilmektir. İnsani ilişkilere, örgüt üyelerinin fikir, görüş ve duygularına mesafeli duran bir değişim ajanı örgütün kültürünü yeterince özümseyemeyebilir.

İnsan ilişkileri yaklaşımını benimsemiş bir değişim ajanı ise örgütün genelinde, örgüt üyeleri, gruplar ve çalışan – yönetim arasında güven ortamı sağlayacaktır. Bu tip değişim ajanları için sürecin etkinliğini ölçmenin en önemli yollarından birisi çalışan memnuniyetindeki artış olacaktır. Örgütsel sorunların çözümünde, örgüt üyelerinin duyguları ve düşünceleri önemli bir veri kaynağı olarak kullanılırsa, iletişim, ekip çalışması, etkin liderlik gibi farklı alanlarda da başarı adımları atılmış olur. Bununla beraber duygu, düşünce, memnuniyet ve memnuniyetsizliklere çok fazla önem vermesi nedeniyle zaman zaman büyük resmi görmekte zorlanabilirler.

Harvey ve Brown'un destekleyici ve çözümleyici tipteki değişim ajanlarına baktığımızda, sistemli ilişkiler yaklaşımı ve insan ilişkileri yaklaşımını benimsemiş değişim ajanının yakın bir benzerini görürüz. Aynı amaç için –örgütün verimliliği ve etkinliği- birbirinden tamamen farklı yollar izleyen bu değişim ajanları, doğru örgütle bir araya geldiklerinde başarı sağlayacaklardır. Örneğin, örgüt içerisinde ekip ve dayanışma ruhunun diğer bir deyişle “biz ruhu”nun eksikliğinden yakınan bir örgütle çözümleyici tipteki değişim ajanı tam eşleşmeyeceklerdir. İkna edici tipteki değişim ajanına baktığımızda, risk almaktan kaçınan yapısı nedeniyle çok radikal değişimlere öncülük edemeyeceği hususuna dikkat edilmelidir. Örgüt içerisinde çelişkiler yaşandığında sonuç odaklı tavrını yeterince ortaya koyamayabilir.

Heron'un politik değişim ajanı kavramı, aslında her değişim ajanının sahip olması gereken bir özellik olarak tanımlanabilir. Her değişim ajanı, kişiliğinde farklı tipleri barındırıp, farklı örgütlerle bir araya geldiğinde uygun olan yönünü ortaya koyabiliyor olmalıdır. Değişim ajanı tiplerini incelediğimizde tek bir “doğru”nun olmadığını

görürüz. Bu nedenle değişim ajanı kendini yenileyebilen, her örgütte farklı bir role bürünebilen bir tavırda olmalıdır.

Keçecioğlu, değişim ajanına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Örgüt geliştirme sürecinde değişim ajanına 3 farklı rol biçmiştir. Bunlar; değişim ve gelişim ihtiyacını ilk önce fark edip ilk ateşi yakanlar, süreçte görev alanlar ve süreç sonrasında yeni faaliyet ve sistemleri ilk olarak kullanmaya başlayanlardır. Değişim ajanlarına bu açıdan baktığımızda, bir puzzle'ın birbirini tamamlayan parçaları gibi olduklarını görürüz. Başarılı bir örgüt geliştirme süreci için, her tipteki değişim ajanlarının dahil edilmesi faydalı olacaktır.

### **3.4. Değişim Ajanı Belirleme Adımları**

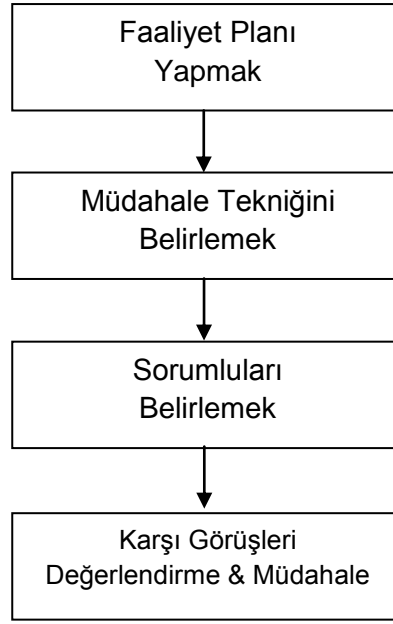
Örgütün ihtiyaçlarına, kültürüne ve yapısına tam uyum sağlayacak ve sürecin başarılı geçmesini sağlayacak doğru değişim ajanını seçerken takip edilmesi gereken belli başlı adımlar vardır.

1. Değişim hedeflerini belirleyin,
2. Arzu ettiğiniz yardım ve katılımın ölçüsünü dikkate alın,
3. Örgüte uygun olan yardım ve katılımın ölçüsüne dikkate alın,
4. Hedeflerle uyumlu uzmanlığı olan kişileri tespit edin,
5. Sınırlılıkları belirleyin: zaman, maliyet, çaba, vs...
6. Beklentileri, ihtiyaçları ve kişilerin değişim ajanına olan önyargılarını konuşun,
7. Değişim sürecinin belirlenebilmesi için kriterleri belirleyin, maliyet, zaman, çaba, vs...
8. Değişim ajanlarını seçim aşamasında karşılaştırılacak özellikleri belirleyin (deneyim, maliyet, vs...)

9. Hangi değişim ajanlarının örgütün yapısına ve ihtiyacını uygun olacağını tespit edin.<sup>87</sup>

### 3.5. Değişim Ajanının Kullanabileceği Örgüt Geliştirme Teknikleri

Örgüt geliştirme süreci içerisinde, alternatiflerin uygulanması aşamasında 4 farklı adımdan bahsedilmiştir.



**Şekil 14: Alternatiflerin Uygulanıp Faaliyete Geçmedeki 4 Adım**

Şekil 14'te de görüleceği üzere 2. adımda değişim ajanı, örgütteki problemi doğru bir şekilde teşhis ve analiz etmiş olarak, hangi müdahale tekniğinin daha etkili ve yararlı olacağına karar verir. Faaliyete geçme aşamasında, değişim ajanının kullanabileceği pek çok müdahale tekniği mevcuttur ve literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmalarına sahiptirler. Dinçer örgüt sistemi ve alt sistemler olarak ayırma giderken, Öztürk yapı – süreç ayrımı yapmıştır. Bununla birlikte Öncül ise, beşeri-süreçsel, teknolojik-yapısal, beşeri kaynaklar yönetimi ve stratejik müdahaleler

<sup>87</sup> Judith R. Gordon, **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior**, 2nd ed, (US: Ally and Bacon, Inc., 1987), 695.

ayrımını benimsemiştir.<sup>88</sup> Bu bölümde müdahale teknikleri detaylı bir şekilde incelenecek olup, yol haritasının belirlenebilmesi ve sınırların netleştirilebilmesi için 2 farklı ayırım yapılmıştır. Müdahale teknikleri, örgütün yapısını ve süreçlerini etkileyecek şekilde 2'ye ayrılmıştır.

### 3.5.1. Örgüt Yapısına Yönelik Müdahale Teknikleri

Örgüt yapısına yönelik müdahale teknikleri tanımında vurgulanan yapı ifadesi, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıyı, görev, yetki ve sorumlulukları ve tanımlarını ifade etmektedir. Buradaki tekniklerin esas amacı, birey, grup ve örgütün yapıyla ilgili özelliklerini değiştirip geliştirmeyi hedefleyen çalışmaların yapılmasıdır.<sup>89</sup>

Örgüt yapısına yönelik müdahale teknikleri, bir alt kırılıma gidilerek de incelenebilir. Örgüt sistemine yönelik yapıyla ilgili müdahale teknikleri ve örgüt alt sistemine yönelik yapıyla ilgili müdahale teknikleri olarak 2'ye ayrılır.

Bu bölümde bir ana başlık altında incelenecek olan müdahale teknikleri; Lawrence ve Lorsh'un Durumsallık Modeli, sosyo – teknik sistemler, matriks örgütler, kazanç paylaşma planları, amaçlara göre yönetim, iş dizaynı teknikleri, sorumluluk merkezleri, alternatif çalışma saatleri programları ve değerlendirme merkezleridir.

#### 3.5.1.1. Lawrence ve Lorsch'un Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımına göre, örgütün yapısı bağımlı bir değişkendir. Değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik teknik, kavram ve davranışları gerektirir. Her durumda, her koşulda ve her örgütte geçerli olan tek bir "en iyi" mevcut değildir.<sup>90</sup> Çünkü örgütler iç (teknoloji, var oluş nedeni, amaçlar) ve dış (müşteri, devlet, pazar) faktörlerin etkisiyle biçimlenen bir yapıdır.<sup>91</sup> Bir örgütün başarılı olması isteniyorsa, öncelikle durup o anki koşullar ve şartlar doğrultusunda analiz edilmesi ve veri toplanması gerekir. Her örgüt kendine özgü durumu içerisinde değerlendirilmelidir.

---

<sup>88</sup> Metin Karadağ, "Polis Yönetiminde Çağdaş Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", **Polis Bilimleri Dergisi**, c.2 (5-6): 178.

<sup>89</sup> Kurulgan, **age**, 44.

<sup>90</sup> Koçel, **age**, 267.

<sup>91</sup> Meltem Dinler, "Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri", **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, yıl:4, s.2 (2008): 2.

Durumsallık yaklaşımı üzerine araştırma yapan Lawrence – Lorsch, Amerika’da plastik, ambalaj, gıda sanayinden 10 örgüt seçmiş ve değişik çevre koşulları altında hangi tür örgüt yapısının daha etkin olacağını bulmaya çalışmışlardır. Araştırmaları boyunca iki önemli kavram üzerinde durmuşlardır: farklılaşma ve bütünleşme (tamlaşma). Birbirine zıt gibi görünen bu iki kavramı şu şekilde tanımlayabiliriz. Farklılaşma; örgüt içerisinde yer alan farklı fonksiyonel bölümlerin yöneticilerinin olaylar karşısındaki farklı düşünce, fikir ve çabalarını ifade eder. Bütünleşme kavramına baktığımızda ise; olaylar karşısında farklı düşüncelere sahip olan yöneticilerin, içinde buldukları çevreye uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek amacıyla sergiledikleri iş birliği ve koordinasyon seviyesidir.

Araştırmalarını tamamlayan Lawrence ve Lorsch, aşağıdaki genellemelere ulaşmışlardır.

- Bir örgütü düzenlemede bir tek en iyi yol / strateji yoktur.
- Bir örgütün (veya alt biriminin) düzenlenmesi çevre şartlarına da bağlıdır. Dinamik bir çevredeki örgüt yapısı ile durgun bir çevredeki örgüt yapısı aynı olmayacaktır.
- En etkin ve verimli örgütler, içinde buldukları çevre ile uyum içerisinde olanlardır.
- Örgüt üyelerinin şahsi ihtiyaçları, örgütün ihtiyaç ve beklentileri ile bütünleştiği takdirde daha fazla tatmin yaratılacaktır.

Lawrence ve Lorsch’un durumsallık modeli, direkt uygulanabilirliği olan bir teknik olmaktan öte, örgütlerin ve değişim ajanlarının bakış açısını genişletecek, yeni bir bakış açısı kazandıracak ve örgütü derinlemesine anlamayı sağlayacak bir yaklaşımdır.

Bu kıymetli araştırmanın birkaç zayıf noktası da bulunmaktadır. Lawrence ve Lorsch, çalışmalarını sürdürürken sadece adı geçen 10 örgütü incelemiş ancak örgütlerin yönetim biçimi, yönetim felsefesi, yöneticinin kişiliği ve örgütün iriliği hususları üzerinde fazla durmamıştır.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 8.bs, (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 83.

### 3.5.1.2. Sosyo – Teknik Sistemler

Örgütte kullanılan teknoloji ile örgütün çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri ele alan sosyo – teknik yaklaşım, Tavistock Enstitüsü'nün çalışmalarından yola çıkmaktadır. İlk Tavistock projelerinden birisi, 1948 yılında antifriksiyon metalleri ve sanayi ürünleri yapan İngiliz şirketi Glacier Metal'de başlatılmıştır.<sup>93</sup>

Kömür ocaklarında da çalışmalar yürütülmüş, daha önce iki ila sekiz arasında değişen işçilerden oluşan grupların yer aldığı ve grup üyeleri arasında etkin bir iletişim rol oynadığı örgüte yeni bir teknoloji getirilmiştir. Yeni sistem ile küçük gruplar ortadan kaldırılmış, 40 – 50 kişilik gruplar oluşturulmuş ve bireylerin birbirleri ile olan iletişimleri aksatılmıştır. Akabinde örgüt içerisinde haberleşme ve koordinasyon aksamış, örgüt üyelerinin toplum içerisindeki statülerinde değişimler meydana gelmiştir.

Tüm araştırmaların sonucunda, teknik değişimlerin, örgütteki sosyal ilişkileri de etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Sosyo – teknik yaklaşım, örgüt geliştirme faaliyetleri için 3 önemli değişkeni ortaya koymaktadır. Bunlar, teknoloji, örgüt yapısı ve sosyal sistemdir. Örgüt yapısı ve sosyal sistem unsurları, teknolojiye bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Örgüt geliştirme faaliyetlerini yönlendirecek olan yönetici ve değişim ajanı, üç unsur arasındaki etkileşimi dikkate almalı ve uyumlu hale gelmesi için çaba göstermelidir.

### 3.5.1.3. Matriks Örgütler

Proje türü örgütlenmelerin bir ayağını oluşturan matriks örgütler, alışlagelmiş örgüt yapısının aksine, bölümler yatay ve çapraz ilişkilere dayanan bir örgüt yapısıdır. En önemli ve en tanımlayıcı özelliklerinden birisi, bir yöneticinin iki farklı üste bağlı olabilmesidir.

Her örgüt yapısında olduğu gibi matriks tipi örgütlerin de belli başlı avantajları ve sakıncaları bulunmaktadır. Örgüt içerisinde insan gücü kullanımında esneklik sağlanması, tüm çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanılmasının sağlanması, esnek yapı nedeniyle çevre koşullarına kolay uyum sağlanabilmesi, uzmanlığa dayanan bir çalışma sistemi kurulabilmesi olumlu yönleri ve avantajları olarak sayılabilecek iken belli başlı zorluklar da vardır. Örgüt üyelerinin ne zaman kime karşı sorumlu

---

<sup>93</sup> Dinçer, **age**, 115.

olacağını tam olarak bilememesi örgüt içerisinde anarşi yaratabilir. Aynı zamanda, otorite ve sorumluluk sınırlarının keskin hatlarla belirlenmemiş olması üstünlük mücadelesine girilmesi ve dengelerin bozulmasına neden olabilir. Eren, eserinde matriks örgütün sakıncalarını şu şekilde sıralamıştır:

- Anarşiye eğilimin artması
- Etkinlik mücadelesi
- Gruplaşma hastalığı
- Ekonomik krizde matriksin çökmesi
- Aşırı genel idare masrafları
- Üst kademelerde dengesizlikler
- Kontrolsüz kademeleşme
- Ayrıntılarda boğulmak
- Karar düğümlenmesi.<sup>94</sup>

Genellikle aşağıdaki durumlarda matriks örgüt yapısına başvurulur:

- Müşteri / alıcı sistem talep ediyorsa,
- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve deneyime ihtiyaç varsa,
- Gelişmiş teknoloji zorunlu ise,
- Projenin belirli bir tarihte teslimi, maliyet, vb... durumlar önemli ise,
- Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi söz konusu ise.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Eren, **age**, 288 – 289.

<sup>95</sup> Dinçer, **age**, 117.

### 3.5.1.4. Kazanç Paylaşma Planları

Örgütün gerçekleştirdiği başarılı çalışmaların sonucunda elde edilen maddi kazanımların paylaşılması esasına dayanan bu programlar, geleneksel kârdan pay alma uygulamalarından farklıdır. Bu örgüt geliştirme tekniğinden beklenen 4 önemli sonuç vardır.

- Kimlik kazandırma: Örgüt üyeleri, örgütün başarısındaki rollerinin fark edildiğini görüp, örgüt için önemli oldukları duygusunu hissederler. Örgüt üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarını aynı potada birleştirmeyi hedefleyen bu yaklaşım ile tepe yönetimin de çalışanların amaçlarına duyarlı hale gelmesi sağlanır.
- Çalışanların ilgisini artırma: Söz konusu olan çalışanların ilgisinin artırılması olduğunda, ekonomik primler örgüt geliştirmede daha pekiştiricidir.<sup>96</sup>
- İşbirliği: Kazanç paylaşma planı, örgüt içerisindeki ekip ve bölümler arasında bilgi paylaşımını artıran dolayısıyla iş birliği ortamı yaratan bir tekniktir.<sup>97</sup>
- Kazançları Paylaşma: Kazançları paylaşma planlarını gerçekleştiren işletmeler düşük bir harcamada bulunurken kazancın örgüt ve üyeleri tarafından paylaşılıyor olması olumlu bir imaj yaratır.<sup>98</sup>

### 3.5.1.5. Amaçlara Göre Yönetim

İlk olarak 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılan amaçlara göre yönetim kavramı, örgüt amaçlarını başarı ile gerçekleştirebilmek için, astlarla üstlerin bir araya gelerek eylem planı hazırlamalarını, harekete geçmelerini, gerekli kontrolleri yapmalarını ve periyodik değerlendirmeler için bir araya gelmelerini ifade eder.

Esas olarak 4 farklı adımdan meydana gelir. Bunlar: amaçların belirlenmesi, faaliyet planlarının yapılması, kendi kendini kontrol ve periyodik geri beslemelerdir.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Dinler, **age**, 8.

<sup>97</sup> Hayrettin Özler, Derya Ergun, Gülten Eren Gümüştakin, "Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli", iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf, [20.01.2011].

<sup>98</sup> Kazanç Paylaşım Planları, www.ceko.sakarya.edu.tr/docs/ucret.pdf [30.12.2010].

Tüm örgüt sisteminin bir parçası olarak görülen bu yaklaşım, uzun dönemli stratejik planlamanın içerisinde değerlendirilmektedir.<sup>100</sup>

Bir örgüt geliştirme tekniği olarak amaçlara göre yönetim, pek çok faydayı beraberinde getirir. İlk adımdan itibaren üstleri ile sürecin içerisinde birlikte yer alan ve kararlara katılma fırsatı yakalayan astlar, örgüt içerisinde tatmin sağlamış olacaklardır. Bununla birlikte kendi kendini kontrol aşamasında kendilerini değerlendirme imkânı da bulacaklardır.

Hem yöneticilerin hem de örgüt üyelerinin oto kontrol olanağına kavuşarak kişisel gelişimlerini sürdürmelerini ve proaktiviteyi destekleyen bu teknik, dikey koordinasyonu kolaylaştırırken yataydaki koordinasyonu zorlaştırabilmekte ve bürokrasiye neden olabilmektedir. Bununla birlikte her yönetici için –özellikle planlamaya karşı isteksiz olanlar için- uygun olmayabilir.<sup>101</sup>

### 3.5.1.6. İş Dizaynı Teknikleri

Örgüt içerisindeki işlerin kapsamının, mahiyetinin ve alanının değiştirilmesini ifade eden iş dizaynı, iş basitleştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları ve zenginleştirilmiş sosyo – teknik iş sistemleri gibi metotlardan oluşmaktadır. Bu örgüt geliştirme tekniğinin sonucunda, yeni bir iş yapısı, yeni bir iş içeriği veya yeni bir iş alanı doğar.<sup>102</sup>

- İş basitleştirme: Örgüt içerisinde gerçekleştirilen işlerin maliyet ve zaman unsurları bakımından daha verimli hale gelmesi için süreçlerdeki gereksiz adımların çıkarılması, aynı anda birden fazla departmanın sorumluluk alanına girenlerin birleştirilmesi, işlem sırasının değiştirilmesi gibi faaliyetleri içerir.
- İş genişletme: Özünde örgüt üyesinin verimliliğinin artırılmasını esas alan bu faaliyette örgüt üyesinin sorumluluğu altındaki işin kapsamı genişletilir, daha farklı ve çeşitli işler yapılabilmesi sağlanır, yapısal anlamda aynı işi yapan örgüt üyelerinin bir araya getirilmesi sağlanır.

---

<sup>99</sup> Dinçer, **age**, 125.

<sup>100</sup> Gonca Uçar, “Sağlık Kurumlarında Örgüt Geliştirme Çalışmaları” (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 53.

<sup>101</sup> Dinler, **age**, 5.

<sup>102</sup> **Age**, 5.

- İş zenginleştirme: İş genişletmeden çok daha farklı bir kavramdır. Genişletilmiş bir işten daha fazlasını ifade eder, yeni yeteneklerin ve becerilerin kullanıldığı, iş tatmininin ve memnuniyet artışının yaşandığı, çalışanın sorumluluklarının ve karar verme yetkisinin artırıldığı bir iş haline gelir.<sup>103</sup>
- İş rotasyonu: Örgüt çalışanlarının yetişmesi ve gelişmesi, üretim sürecinin tamamı hakkında fikir sahibi olabilmesi, başkalarının ve kendi rolünün önemi kavrayabilmesi amacıyla gerçekleştirilen iş rotasyonu kişinin önceden belirlenmiş bir plan dahilinde görevlerinin değiştirilmesidir.
- Bağımsız çalışma grupları: Daha önce adı geçen pek çok iş dizaynı tekniğini uygulamalı olarak görme imkanı yaratan bağımsız çalışma grupları, örgüt üyelerinin birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmeleri, empati kurabilmeleri, farkındalık yaratabilmeleri ve aralarındaki ilişkileri güçlendirebilmeleri amacıyla bir arada çalışmalarını ifade eder.
- Zenginleştirilmiş sosyo – teknik iş sistemleri: Örgütün ve üretimin gereklerine olduğu kadar kişilerin ihtiyaçlarına da odaklanan bir yerleşme süreci ve üretim düzeni yaratmayı ifade eden zenginleştirilmiş sosyo – teknik iş sistemlerinin örgütten örgüte ve hatta işten işe farklılık göstereceği ve çağın gereklerine ayak uydurabilmesi için güncellenmesi gereken dinamik bir sistem olduğu unutulmamalıdır.

### 3.5.1.7. Sorumluluk Merkezleri

Örgüt içerisindeki belirli bir birimin veya bölümün bir sorumlu yönetici tarafından yönetilmesi ve yürütülmesi düşüncesine sahip olan sorumluluk merkezleri ile yönetimde kontrol sürecinin çabuk ve etkili bir şekilde gerçekleştirilebilir hale gelmesi hedeflenmektedir. Ancak stratejik bir kontrol sağlayabilmek için yapılan çalışmaların muhasebeleştirilebilir olması önem taşır.<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Terencer R. Mitchell, **People In Organizations Understanding Their Behavior**, 1st ed, (US: McGraw-Hill Series, 1978), 397-398.

<sup>104</sup> Dinçer, **age**, 137.

### 3.5.1.8. Alternatif Çalışma Saatleri Programları

Çalışma saati bir işin yapılması için harcanan zamanı ifade eder.<sup>105</sup> Örgütlerde uygulanabilen 5 farklı çalışma saati programı vardır ve örgütler aynı anda birden fazla programı farklı bölüm ve departmanlarında uygulayabilirler. Bunlar:

- Tam gün çalışma saatleri programı,
- Vardiya usulü çalışma saatleri programı,
- Esnek çalışma saatleri programı,
- Sıkıştırılmış çalışma saatleri programı ve
- Kısmi çalışma saatleri programıdır.

Örgüt içerisinde çalışma programlarında güncellemeler yapmak çağın gerektirdiği bir durum iken, örgüt üyelerinin kendi zamanlarını kontrol edebilme fırsatını da yaratmaktadır.

### 3.5.1.9. Değerlendirme Merkezleri

Seçim, terfi ve gelişim amaçlı olarak kullanılabilen değerlendirme merkezleri test, vaka, uygulama gibi farklı enstrümanlardan oluşan bir örgüt geliştirme tekniğidir. Örgütün durumuna ve ihtiyacına göre yöntemler seçilip tek başına uygulanabileceği gibi bir arada da kullanılabilirler.<sup>106</sup>

Değişim ajanına ve alıcı sisteme, yöneticiler hakkında derinlemesine bilgi sağlayan yöntemleri aşağıdaki şekilde sayabiliriz.

- Bekleyen Problemler Tekniği: Yönetici adayın hızlı karar verme becerisini, önceliklendirme becerisini, organize olabilme becerisini ölçmeye yarayan bu yöntemde, kişinin önüne sınırlı bir zaman zarfında yapılması gereken pek çok iş ve çözülmesi gereken problem dizilir.

---

<sup>105</sup> Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, 3.bs., (İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2002), 92.

<sup>106</sup> Değerlendirme Merkezi, [www.baltas-eksen.com/hizmetlerimiz/cevher-degerlendirme-merkezi.pdf](http://www.baltas-eksen.com/hizmetlerimiz/cevher-degerlendirme-merkezi.pdf) [10.02.2011].

- Test Tamamlama Tekniği: Kişinin kendisine verilen testleri cevaplaması temeline dayanan bu yöntemde, testler farklı unsurların ölçmeye yarıyor olabilir. (Zekâ, tutum, kişilik, vs...)
- İşletme Oyunları Tekniği: Kişiler, eleman ihtiyacı duyulan görevin özelliklerine göre özel olarak hazırlanmış oyunların içerisinde yer alarak değerlendirmeye tabi tutulabilirler. Böylece uyum sağlama, stres altında hareket edebilme, liderlik gibi özellikleri değerlendirilebilir.<sup>107</sup>
- Lidersiz Grup Tartışması Tekniği: Kişilerin bir araya toplanarak bir tartışma ortamı yaratılması ve karşılıklarına çözülmesi gereken problemlerin (personel sıkıntısı, ürün geliştirme, vs...) konuşulması temeline dayanan bu yöntemde ikna kabiliyeti, liderlik, etkileyebilme becerisi gibi unsurlar incelenir.
- Görüşme Tekniği: Ağırlıklı olarak mesleki konularda yapılan görüşmeler, kişilerin gelecekte beklenenleri ve kariyer hedefleri konularını da içerebilmektedir.

### 3.5.2. Örgüt Süreçlerine Yönelik Müdahale Teknikleri

İlk kısımda örgütün yapısına yönelik müdahale teknikleri incelenmiştir. Örgütün yapısı bir anlamda iskeletini oluşturursa da bütünü anlamamız için yeterli değildir. Yapılan işlemler, izlenen adımlar ve süreçler de büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde, örgütün süreçlerini geliştirmeye ve değiştirmeye yönelik olan müdahale teknikleri incelenecektir. Bu teknikler, yönetim tarzını geliştirme, tutum araştırması, Likert Sistem 4 Yaklaşımı, problem teşhis toplantıları, duyarlık eğitimi, stres yönetimi, takım kurma müdahaleleri ve gruplar arası ilişkileri geliştirme olarak sayılabilir.

#### 3.5.2.1. Yönetim Tarzını Geliştirme

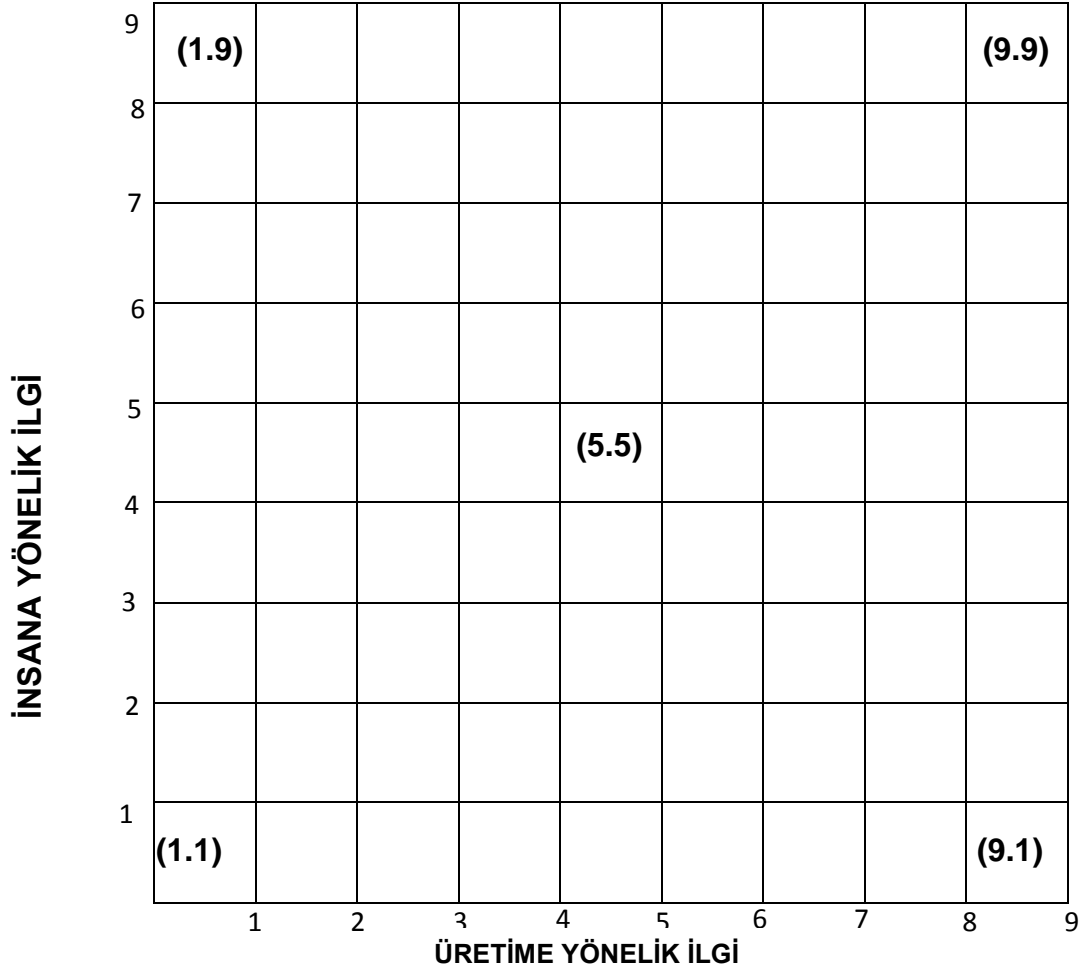
Geliştirilen yönetsel yeteneklerin örgütün işleyişinin iyileştirilmesinde kullanılması ve örgüt problemlerinin tanımlanarak çözülmesi faaliyetlerini içeren yönetim tarzını geliştirme ölçeği Blake ve Mauton tarafından geliştirilmiştir.<sup>108</sup>

<sup>107</sup> Dinçer, **age**, 149.

<sup>108</sup> Şükrü Özen, "Örgüt Geliştirme Müdahale Yöntemlerinin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi", **Amme İdare Dergisi**, c.24, s.2 (1991): 69.

Yöneticilerin kendi mevcut yönetim tarzlarının farkına varmaları için iki boyutlu bir skala tasarlanmıştır. Şekil 15'te gösterilen skala, yöneticinin insanlara gösterdiği eğilim ve üretim gösterdiği eğilim olmak üzere iki boyutta tasarlanmıştır. 9.1. tipi bir yönetici örgütün üretimine son derece önem verirken insanı önemseyen bir yönetim tarzına sahipken, 1.9. tipi bir yönetici tam tersine insanlara ağırlık olarak önem vermektedir. 9.9. tipi yönetici, ideal yönetici tipini temsil ederken, bu teknik ile varılmaya çalışılan nokta da burasıdır.

İnsana ve üretime önem veren ideal yönetici tipini yaratabilmek için Blake ve Mauton 6 adımlı bir gelişim süreci yaratmışlardır. Bunlar; yönetim tarzı semineri, iş gruplarını geliştirme, gruplar arası gelişme, ideal bir stratejik örgüt modeli oluşturmak, ideal stratejik modeli uygulamak, dengeleme ve değerlendirme.<sup>109</sup>



**Şekil 15: Yönetim Tarzı Ölçeği**

Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**, 2.bs, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2008), 158.

<sup>109</sup> Dinçer, **age**, 158

Birinci adım yöneticilerin mevcut yönetim tarzlarını bulmalarını ve neden bu yönetim tarzını benimsediklerini değerlendirmelerini içerir. İkinci adım ekip oluşturma faaliyetlerini içerirken, üçüncü adım farklı bölümlerin ve tüm örgütün bütünleşmesini sağlamaktır. Dördüncü adım, olması gereken ideal örgüt üzerine odaklanırken, beşinci adım ideal örgüte giden yoldaki girişimlerin belirlenmesidir. Ve son adıma gelindiğinde şimdiye kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin değerlendirmesi gerçekleştirilir.<sup>110</sup>

### 3.5.2.2. Tutum Araştırması ve Geri Besleme

Etkili bir örgüt geliştirme süreci gerçekleştirilebilmesi için örgüt üyeleri örgütün mevcut güçlü ve zayıf yanlarını tüm yönleri ile bilebilmelidir. Tutum araştırması ve geri besleme bu amaca hizmet eden bir örgüt geliştirme tekniğidir.<sup>111</sup> Verilerin toplanması, geri bildirimlerin yapılması ve süreç analizi sacayağı üzerine oturan tutum araştırması yöntemi, pratikte şu adımları izlemektedir.<sup>112</sup>

İlk adım gönüllük ve doğru veri toplama yönteminin belirlenmesidir. Gözlem yapma, mülakat gerçekleştirme, anket cevaplatma gibi yöntemler arasından seçim yapılabileceği birden fazla yöntem aynı anda kullanılabilir. Bununla beraber “Tutum Araştırması Formu” ve Likert’in Sistem 4 Teşhis Formu en çok kullanılanlardandır. Daha sonra belirlenen metodun uygulanarak verilerin elde edilmesi ve uzman değişim ajanı tarafından değerlendirilmesi gerçekleştirilir. En önemli adımlardan bir tanesi geri bildirimdir. Döngünün tamamlanabilmesi ve işe yarar hale gelebilmesi için mutlaka geri beslemelerin paylaşılması gerekir. Son aşamada ise her yönetici kendi çalışanları ile bir araya gelerek durum değerlendirmesi gerçekleştirecektir.

### 3.5.2.3. Rensis Likert ve Sistem 4 Yaklaşımı

Yönetim teorisi geliştirmek isteyen R. Likert, yönetici düşünce ve davranışlarını sınıflandırıp 4 farklı davranış şekli belirlemiştir. Sistem 4 adının verdiği modelinde, yönetici sınıflamaları aşağıdaki Tablo 5’teki gibidir.

---

<sup>110</sup> Mitchell, **age**, 406.

<sup>111</sup> Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior In Organizations**, 9th ed, (US: Pearson Education, 2008), 650.

<sup>112</sup> Dinçer, **age**, 161.

**Tablo 5: Sistem 4 Yaklaşımı**

<b>Sistem 1</b>	Otokratik Yönetim
<b>Sistem 2</b>	Yardımsöver Otokratik Yönetim
<b>Sistem 3</b>	Danışmacı Yönetim
<b>Sistem 4</b>	Katılmalı Yönetim

Bünyesinde dört sistemin de özelliklerini barındıran bir soru formu ile çalışmalarını yürüten Likert, öncelikle yöneticilerin kendi örgüt yapılarındaki yönetim tarzı ve olması gereken yönetim tarzı ile ilgili düşüncelerini belirlemektedir. Sonrasında somut verilerin elde edilebilmesi için uygulanan formdan elde edilen sonuçlarla bir profil çıkarılır. İdeale ulaşabilmek için profiledeki farklı ve değişmesi gereken yönler üzerinde çalışılmaya başlanır.<sup>113</sup>

Diğer bir deyişle Sistem 4 yaklaşımı, öncelikle örgütün mevcut durumunun tespit edildiği, katılımcıların yönetim ile ilgili düşünce ve algılarının öğrenildiği ve bu sayede farkındalık yaratıldığı sonrasında ideal örgüte ulaşmayı sağlamak için eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ifade eder.<sup>114</sup>

Sistem 1, astlara güvenmeyen, motive etme yerine korkutma yoluna giden, kararların çoğunlukla üst kademede alındığı, ekip çalışmasının tercih edilmediği bir yönetim tarzını ifade eder. Sistem 2'ye baktığımızda, zaman zaman astların da fikrinin sorulduğu, ekip çalışmasının nispeten az olduğu bir yönetim tarzını görürüz. Sistem 3, genellikle astlara güvenilen ve fikirleri sorulan, orta düzeyde ekip çalışmasını bünyesinde barındıran, motivasyon tekniği olarak korkutma ve tehdidin hiç görülmediği bir yönetim tarzını ifade eder. Modele de adını veren Sistem 4'e baktığımızda, astlara tam bir güvenin olduğu, daima fikirlerinin sorulduğu, ekip çalışmasının örgütün geneline yayıldığı ve bilgi akışının çok yönlü olduğu bir yönetim tarzını görürüz.

---

<sup>113</sup> Age, 163.

<sup>114</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, **Organizations**, 7th ed, (US: Irwin Inc., 1991), 676.

#### 3.5.2.4. Problem Teşhis Toplantıları

Richard Beckhard tarafından geliştirilen problem teşhis toplantıları, değişim ajanının gözetiminde, yönetim kademesinin katıldığı bir günlük toplantılar şeklinde gerçekleşmektedir.<sup>115</sup>

Özünde problemler hakkında bilgi toplayıp analiz eden ve çözüme yönelik faaliyet planlarını en kısa şekilde tasarlamayı hedeflemektedir.

Toplantılar yapılandırılmış bir formatta yürütülürken, değişim ajanı katılımcılardan, iyileştirmelerin gerçekleştirilebilmesi için yapılabileceklerin bireysel listelerini oluşturmalarını ister. Sonrasında küçük gruplar halinde çalışılmaya başlanır ve sonuçlar paylaşılır. Ortaya çıkan fikirleri üst yönetimin hemen uygulayabileceği bir liste haline getirebilmek için elemeler yapılır.<sup>116</sup>

#### 3.5.2.5. Duyarlık Eğitimi

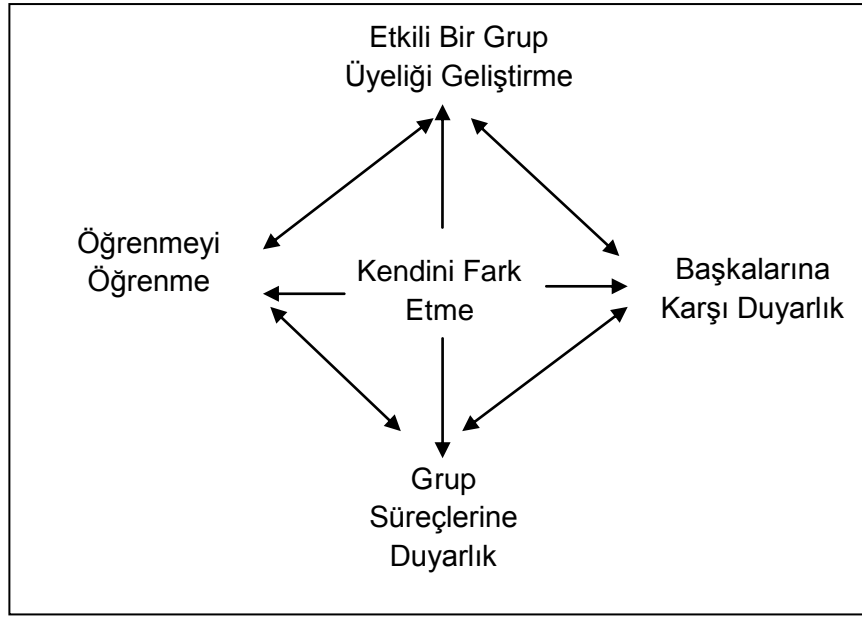
Örgüt içerisindeki kişiler arasındaki davranışları geliştirmeyi hedefleyen bu örgüt geliştirme tekniği, katılımcıların kendi his, algı ve davranışları hakkında farkındalık kazanabilmesini ve bunların diğer insanları ne yönde etkilediğini görebilmelerini sağlar. Buradaki duyarlık, kişinin kendisine ve başkalarına olan duyarlılığını ifade eder.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, 4th ed, (US: John Wiley & Sons Inc., 1991), 512.

<sup>116</sup> **Age**, 512.

<sup>117</sup> Gibson, **age**, 682.



**Şekil 16: Duyarlık Eğitiminin Amaçları**

Ömer Dinçer, "Örgüt Geliştirme", 2.bs, (İstanbul: Alfa Yayınları, İstanbul, 2008), 192.

Literatürde genellikle duyarlık eğitimi kavramı ile birlikte anılan T – grupları, önceden belirlenmiş bir konuya bağlı kalmayan, birbirini tanıyan veya tanımayan üyelerden oluşabilen, aktif ve kuralcı bir lidere sahip olmayan ve yeni davranış modelleri oluşturmayı hedefleyen gruplardır.

Her ne kadar T – grupları duyarlık eğitiminin önemli bir bölümünü oluştursalar da duyarlık eğitimlerini bununla sınırlamak doğru olmayacaktır. Geri kalan kısmını oluşturan planlı egzersizleri, 3 ana grup içerisinde toplayabiliriz: teorik bilgilerin verildiği oturumlar, planlı egzersizler ve gayri resmi ilişkiler.<sup>118</sup>

### 3.5.2.6. Çalışma Hayatının Niteliğinin Geliştirilmesi

ABD ve İskandinav ülkelerinde sıklıkla kullanılan Çalışma Hayatının Niteliğinin Geliştirilmesi programlarına baktığımızda, akla ilk olarak işyerindeki çalışma şartlarının daha iyi bir duruma getirilmesi gelmektedir. Bu doğru olmakla birlikte yeterli bir tanım olmayacaktır.

Çalışma Hayatının Kalitesi, 8 farklı değişkende gerekli değişim ve iyileştirmeleri yapabilmekten geçmektedir. Bunlar; adil ve eşit ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma

<sup>118</sup> Dinçer, **age**, 197.

şartları, beşeri kapasiteyi kullanma ve geliştirme fırsatı, sürekli büyüme, iş örgütünde sosyal bütünleşme, güvenlik imkânı, uygun politikalar, iş ve hayatın ilgi alanı ve çalışma hayatının sosyal yönüdür.<sup>119</sup>

Değişim ajanı, bu unsuru örgüt geliştirme tekniği olarak kullanmak istiyorsa, ilk adımı örgütün mevcut durumunun bir fotoğrafını çekmek olacaktır. Şu anda durum nasıl, çalışanlar iş, çalışma şartları ve çalışma şartlarının kalitesi hakkında ne düşünüp ne hissediyorlar bu araştırılır. Araştırma sonucunda gerçekleştirilen analizlere göre, gerçekleştirilmesi gereken değişimler ve iyileştirmeler tespit edilecektir.

### **3.5.2.7. Kalite Çemberleri**

Kalite Çemberleri kavramı sıklıkla Kalite Kontrol Çemberleri kavramı ile karıştırılmaktadır. Kalite Kontrol Çemberleri, üretim problemlerini tespit edip sorunları çözmek amacıyla Japonya'da geliştirilmiştir. İlk başlarda ortaya çıkış amacına uygun kullanılsa da bir süre sonra çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla da kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede Kalite Kontrol Çemberleri kavramı, Kalite Çemberleri kavramına yerini bırakmıştır.

Kalite Çemberleri 5 farklı gruptan oluşmaktadır. Bunlar; amaçları belirleyip planları hazırlayan ve fon temin eden yürütme komitesi, örgüt içerisindeki grup çalışmalarını koordine eden rehber, rehberle birlikte çalışıp grubun sorumluluğunu üstlenen lider, faaliyetleri yerine getiren grup üyeleri ve tüm bunların dışındaki tepe yönetimidir.

Yönetim kademesinin bu tekniği benimsemesi ve yürütme komitesini oluşturması ile başlayıp kalite gruplarının oluşturulması ve eğitimlerin verilmesi ile devam eden süreçte, değişim ajanı uygulama planlarının geliştirilmesi eğitim desteğinin verilmesi noktalarında destek verir. Sürecin başarılı işlemindeki en önemli etkenler, grup üyelerinin gönüllü katılımı, problem çözme tekniklerini etkin bir şekilde anlayıp uygulayabilmeleri, alternatif çözümler yaratabilmeleridir. Yönetim desteği, teşviki ve ödüllendirmesi de motivasyon sağlayacaktır.

### **3.5.2.8. Stres Yönetimi**

Kişinin içinde yaşadığı fiziki çevrenin ve sosyal çevrenin zorlayıcı ve uyumsuz koşulları nedeniyle yaşadığı psikolojik ve fiziki olumsuzluklardır. Örgüt bireylerini

---

<sup>119</sup> Dinçer, **age**, 170.

yaşadığı stres örgütten kaynaklanabileceği gibi kendi özel yaşantısından da kaynaklanabilir.

Örgütten gelen stres kaynakları; rol çatışması, amirlerle olan anlaşmazlıklar, ekip üyeleri ile olan çatışmalar, terfi edememe veya çok hızlı ilerleme, inisiyatif kullanamama, yetki alanı, güvenlik noksanlığı, aşırı iş yükü, bıkkınlık gibi nedenler olabilirken, kişinin kendinden gelen stres kaynakları; aile hayatında uyumsuzluk, mali problemler, heyecanı kaybetmek, vb... nedenler olabilmektedir.

Stres yönetimini, örgüt geliştirme tekniklerinden birisi olarak kullandığımız zaman, değişim ajanının ilk adımı, kişinin/kişilerin stresinin örgüt tabanlı mı yoksa kişisel mi olduğunu bulmak olmalıdır. Özellikle iş stresleriyle başa çıkabilmek, örgüt üyelerinin bilgi ve yetkinliklerinin işin özellikleriyle kurduğu dengeye bağlıdır.

**Tablo 6: Uyum Matriksi**  
**Kişisel Özellikler**

		<i>Yetersiz</i>	<i>Yeterli</i>
<b>İşin Özellikleri</b>	<i>Zorlayıcı</i>	Kaygı	İşle Bütünleşmek
	<i>Zorlamayan</i>	İşe Yabancılık, İlgisizlik	Bıkkınlık

Zuhal Baltaş, "Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres", 3.bs, (İstanbul: Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006), 19

Kişilerin, kendi başlarına veya bir uzman yardımıyla uygulayabilecekleri stres yönetimi teknikleri şunlardır; diyet – egzersiz, gevşeme teknikleri, biyolojik geri besleme, stres planı, zaman yönetimi, psikoterapi, stres yönetimi eğitim programları.<sup>120</sup> Stres yönetimi eğitim programları, değişim ajanlarının zaman zaman zorlandığı alanlardan bir tanesidir.

<sup>120</sup> Dinçer, **age**, 206.

Programlara katılan örgüt üyelerinin, programlardan mucizevi bir etki bekledikleri, daha eğitim salonundan çıkmadan, sihirli bir değnek değmişçesine stresten arınmak istedikleri gözlemlenmiştir.

Oysaki stres yönetimi teknikleri, kişilerin stres öncesinde ruhen ve bedenen güçlenmelerini, farkındalık kazanmalarını, böylece stres anında da sakin kalarak stresle baş edebilmelerini sağlamak için vardır.

### **3.5.2.9. Takım Kurma Müdahaleleri**

Örgüt içerisindeki ekiplerin daha etkili çalışmaları ve performanslarını artırmaları amacıyla gerçekleştirilen bu örgüt geliştirme tekniğinde, ekipler hali hazırda çalışan birlikte çalışan gruplar olabileceği gibi yeni bir proje veya görev grubu da olabilirler.<sup>121</sup>

Teşhis toplantıları ile başlayan süreç takım kurma toplantıları ile devam eder. Mevcut durumun fotoğrafının çekilmesi gibi algılanabilecek olan teşhis toplantıları, katılımcıların problem olarak değerlendirdikleri durumları tüm ekip ile paylaşmaları ve üzerinde tartışmaları şeklinde gerçekleşir. Bu ilk aşaması, tutum araştırması ve geribildirime benzetilebilir.<sup>122</sup>

Takım kurmada dikkate alınan aktiviteler, amaç belirleme, kişiler arasındaki ilişkileri geliştirme, rol analizlerini gerçekleştirme ve takım süreç analizini kapsar.<sup>123</sup>

### **3.5.2.10. Gruplar Arası İlişkileri Geliştirme**

Grupların sahip olduğu kalıplaşmış ve kanıksanmış tutum, davranış, söz ve hislerini değiştirmeyi amaçlayan bu örgüt geliştirme tekniğinin en çok kullanılan yöntemi, ortak bir problemin çözümüne gidilerek grupların arasındaki iletişim, etkileşimin ve destekleyiciliğin gelişmesi hedeflenir.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Gibson, **age**, 680.

<sup>122</sup> Schermerhorn, **age**, 513.

<sup>123</sup> Ümmühan Yılmaz, “Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalelerin Kapsamı ve Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007), 34.

<sup>124</sup> **Age**, 513.

Grup üyelerini kendilerinin inandığı ve doğru kabul ettiği değerlerini diğer gruplara göstermekte ve onlarınkiler ile karşılaştırmaktadır. Farklılıkların ve benzerliklerin tartışıldığı bu oturumlarda, farklılıkların nedenleri de araştırılmaktadır.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Uçar, **age**, 71.

## **4. DEĞİŞİMİ BAŞLATACAK VE DEĞİŞİM AJANI İLE ÇALIŞACAK KURUMLARA ÖNERİLER**

Örgüt geliştirme süreci, gelişim ve değişim ihtiyacı hissedilip, değişim ajanı aranmaya başladığı andan itibaren özen ve dikkat isteyen bir süreçtir. Örgüt yönetimi, kendi yapısına, değer yargılarına uygun, empati kurup en iyi şekilde anlayacak ve yardımcı olacak, alanında “uzman” bir değişim aramaktadır. Ancak burada madalyonun iki yüzü olduğu hatırlanmalıdır. Örgüt geliştirme süreci örgüt için ne kadar dikkat ve özen gerektiriyorsa, değişim ajanı için de öyledir. Bir sürecin doğal sonuçları olan başarı veya başarısızlık çoğu zaman sadece değişim ajanına bağlı olarak değişmemektedir. Örgüt yönetiminin olaylara bakış açısı, sorunları gerçekçi ve şeffaf bir yaklaşımla ele alması, güven ortamı yaratması beklenen unsurlardır. Bu bölüm içerisinde hem örgütlere (kurumlara) hem de değişim ajanlarına bir takım önerilerde bulunulacaktır.

### **4.1. Değişim Ajani ile Çalışacak Kurumlara Öneriler**

#### **a. Değişim Ajani Gerçek Problemi Göremeyebilir**

Örgüt geliştirme çalışmalarında, zaman zaman değişim ajanlarının düştüğü bir yanılgı vardır. Ön görüşmelerde kurum yönetimi, kurum içerisindeki sorun ve sıkıntıları değişim ajanı ile paylaştığında, ilk algı bu sorunların ortadan kaldırılması olarak algılanabilir. Oysaki burada, bu kararı vermeden önce detaylı bir analiz ve araştırma yapılması gerekmektedir. Öyle ki, sorunun kendisi sanıp çözmeye çalıştığımız unsurlar, bizi esas soruna götürecek olan semptomlar olabilir. Başarılı bir değişim ajanı, belirtilere değil, “ana neden”e odaklanabiliyor olmalıdır.

#### **b. Değişim Ajani Kısa Zamanda Çok Fazla Adım Atacağını Vaat Edebilir**

Bir sorunu nüksetmediği sürece hiçbir kurum değişim ajanına başvurmamaktadır. Böyle bir ruh hali ve bakış açısı içerisindeyken, kurum yöneticileri, değişim ajanının güven veren ifadesinden çok çabuk etkilenirler. Pek çok problem ve çözümü, masaya yatırılıp sadece konuşulurken kulağa oldukça kolay ve basit gelir. Zaten çaresiz bir vaziyette olan kurum yönetimi, değişim ajanının sunduğu planları, çözüm

yollarını ve vaatleri umutla ve hevesle kabul eder. Ancak burada da tıpkı ilk maddede olduğu gibi hatırlanması gereken unsurlardan bir tanesi de, bir karara varılmadan veya işe başlanmadan önce detaylı araştırmaların yapılması gerektiğidir. Süreç ilerledikçe, değişim ajanı ilk anda fark etmediği durumları, olayları ve nüansları fark edebilir ve yönetime sunduğu eylem planının içerisinde bu unsurların yer almadığı fark edebilir. Bu durum hem değişim ajanı hem de yönetim için zorlayıcı olabilir. Değişim ajanı hiç fark etmediği bir anda kendisini çıkış noktasından bambaşka bir problemin içerisinde bulabilir. Bu durum, kuruma da zaman ve maliyet kaybı olarak yansiyabilir.<sup>126</sup>

### **c. Değişim Ajanının Rolü Anlaşılmayabilir**

Örgüt geliştirme sürecinde, kurumlar değişim ajanı ile anlaşma sağlayıp bir sözleşme imzalasalar bile, çoğu zaman değişim ajanının onlara nasıl yardım edeceği konusunda kesinleşmiş bir fikirleri yoktur. Farklı örgütsel sorunların çözümü için değişim ajanı ile çalışan bazı kurumların, e – posta yazdırmak, organizasyonlar için davetiye hazırlatmak gibi görevleri bile onlardan isteyebileceği durumlar yaşanmaktadır.

Örneklendirmek gerekirse, kendini yenilemek, müşterilerin değişen satın alma alışkanlıklarını öğrenmek, satışlarını artırmak isteyen bir kurum değişim sürecini başlatabilmek için değişim ajanı görevlendirmiştir. Çalışmalarına başlayan değişim ajanı, 2 aylık bir sürenin sonunda 104 sayfalık raporunu –ve son faturasını- kurumla paylaşır. Kurum yöneticisinden aldığı tepki ise “eğer raporu okumaya zamanım olsaydı size gerek kalmazdı. Gelip gerekli tüm değişiklikleri burada yapmanız gerekirdi” şeklindedir. Kurum yöneticisi açısından baktığımızda, büyük ihtimalle bir daha değişim ajanı çalışmayı seçmeyecektir.<sup>127</sup>

Bu durumların oluşmaması ve yaşanmaması için, sürecin en başında yönetim ve değişim ajanı bir araya gelerek hangi adımlardan geçileceğini ve değişim ajanının hangi sorumlulukları yerine getireceğini netleştirmek gerekmektedir.

### **d. Değişim Ajanı Her Örgütün Kendine Has Olduğunu Unutabilir**

Değişim ajanları, farklı kurumlarla ve farklı sorunlarla bir araya gelen ve çözüm ürettiği her sorunda tecrübesini ve bilgi düzeyini biraz daha artıran kişilerdir. Ancak

---

<sup>126</sup> Charles H. Ford, “Developing A Successful Client – Consultant Relationship”, **Human Resource Management**, c.13, s.2 (1974): 3.

<sup>127</sup> **Age**, 4.

dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi her kurumun ve her sorunun aslında kendine özgü olduğudur. İlk bakışta kurumların sorunları ve sorunlar karşısında geçtiği aşamalar aynı gözükse de, her kurumun kendine has bir dokusu, kültürü, değer yargısı ve yaşanmışlıkları vardır. Dolayısıyla her kurum kendi içerisinde dinamiklidir.

Örneklendirmek gerekirse, farklı firmaları satın alarak bünyesine katan bir holdinge, yeni firmaları adapte etmeye destek olması için değişim ajanı çağrılır. Holding operasyon odaklı bakış açısına sahip güçlü bir ekiptir. Değişim ajanı, yeni kurumun holding ile olan bağlarını güçlendirip, kendi içerisindeki yetkilerini zayıflatarak holdinge daha bağlı hale gelmesini sağlamıştır ve başarılı olmuştur. İlerleyen zamanlarda, farklı bir holding aynı şekilde destek vermesi için değişim ajanını çağırır. Değişim ajanı, önceki tecrübesine oldukça güvenmektedir. Yeni holdingde de aynı yöntemini uygulamaya başlar. Ancak bu sefer sonuç tam bir fiyasko olur. Geçerliliği kanıtlanmış olan adımlarından çok emin olan değişim ajanı, kurumun bir hata yaparak buna neden olduğunu düşünür ancak olay çok daha farklıdır.

Değişim ajanı, sürecin başında kendisine kurumu inceleme fırsatı tanımış olsaydı, bir önceki kurum gibi operasyon odaklı değil, finans odaklı olduğunu görecekti. Yeni kurumun amacı, yönetsel anlamda nispeten başarılı bir grafik izleyen firmaları satın alarak onları finansal anlamda destekleyerek büyümeleri sağlamaktır. Değişim ajanı, firmanın içinde kurulu olan düzeni bozduğunda başarısızlıkta beraberinde gelmiştir.<sup>128</sup>

Kurum yönetimi, değişim ajanının kendilerinin sorununu gerçekten tarafsız bir şekilde masaya yatırıp analiz edip etmediğine dikkat etmesi gerekmektedir.

#### **e. Değişim Ajanının Önerileri Olanaksız Olabilir**

Kurumların, değişim ajanları ile en sık yaşadığı sorunlardan birisi de, değişim ajanlarının sunduğu çözüm önerilerinin onlara çok fazla teorik gelmesidir. Diğer bir durumsa, çoğu zaman kurumların daha basit ve kolay uygulanabilir çözümlerden yana olmalarıdır.

2 farklı şehirde toplamda 3 şubeye sahip olan orta büyüklükteki bir kurum son yıllarda hızla artan bir büyüme grafiği sergilemiştir. Sermayesinin önemli bir kısmını yeni ekipmanlar almak ve ürünler geliştirmek üzere kullanmaktadırlar. Ancak, büyüme hızı arttıkça, çoğalan çalışanları koordine etmek zorlaşmaktadır. Değişim ajanı, sorunun iletişim kanallarındaki aksaklıklardan kaynaklandığı tespit eder ve kuruma en iyi çözümün büyük bir lokasyon satın alarak herkesi bir arada çalıştırmak

---

<sup>128</sup> Age, 5.

olduğunu söyler. Önerilen çözüm ilk aşamada başarılı ve sonuç odaklı gözükse de, finansal açıdan zaten ince bir çizgide olan kurum için anlamlı değildir. Böyle bir bütçesini olmadığını belirten kurum yönetimi, değişim ajanının önerisini reddetmiştir. Oysaki, bütçe yaratılıncaya kadar kurumun sürekliliğini devam ettirmesini sağlayacak bir iletişim ortamı yaratılması daha pratik bir çözüm olarak karşımıza çıkabilir.<sup>129</sup>

#### **f. Değişim Ajanı Donanımlı Olmayabilir**

Her durumda, her piyasada ve her sektörde olduğu gibi değişim ajanları arasında da “bir kez” tecrübe etmekle tüm teknikleri anladığını, tüm sorun tipleri ile karşılaştığını sananlar olabilir. Kurum yöneticileri proaktif bir davranış sergileyerek, değişim ajanı belirleme sürecinde kendileri için bazı kriterler belirleyebilirler. Uzmanlık alanı, yıl bazında tecrübe, referanslar buna örnek olabilir.

#### **g. Değişim Ajanına Aşırı Bağlılık Sergilenebilir**

Kurum yöneticileri, kimi zaman aşırı güvenmekten kimi zamansa katılım sağlayacak vakitlerinin olmaması nedeniyle tüm faaliyetleri değişim ajanına bırakabilir, her sorunu onların çözmesini isteyebilir. Hatta kimi zaman, süreç tamamlanıp hedeflenen noktalara varılsa dahi değişim ajanının kurum içerisinde kalarak faaliyetlerine devam etmesi istenebilir. Esas olan, kurum yönetiminin de sürece aktif katılımının sağlanması, bazı şeyleri kendi başlarına da çözebiliyor olmalarının sağlanmasıdır.<sup>130</sup>

## **4.2. Değişimi Başlatacak Değişim Ajanlarına Öneriler**

### **a. Kurumun Yönetim Biçimi**

Üst yönetimin belirlediği değerler ve stiller ile gerçek yönetsel davranışları arasında farklar gözlemlenebilmektedir. Örgütün üst yönetimi her ne kadar örgüt geliştirme sürecine yönelse de yönetim biçiminde halen otokratik tarzını sürdürebilir. Bu durumun farkında olan örgüt çalışanları yeterli güveni duyamamaktadır.<sup>131</sup>

### **b. Kurumun Gerçekçi Olmayan Beklentileri**

Değişim ajanlarının en çok sıkıntı yaşadığı konulardan bir tanesi de kurum yöneticilerinin değişim ajanlarından “sihirli bir dokunuş” beklimleridir. Çoğu örgüt yöneticisinin gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Kısa dönem içerisinde hızlı bir

---

<sup>129</sup> Ford, **age**, 6

<sup>130</sup> Bumin, **age**, 111.

<sup>131</sup> **Age**, 111.

şekilde sonuçları görmek isterler. Ancak örgüt geliştirme sürecinin tam bir etkinliğini göstermesini üç veya beş yıllık bir zaman dilimi gerekmektedir.

#### **c. Kurumun Çalışanları İle Bilgi Paylaşmaması**

Kurumlarda ast – üst ilişkilerinde oturmuş, şeffaf ve açık bir iletişim ortamının olmadığı durumlara rastlanabilir. Böyle durumlarda, üst yönetim başlatmak olduğu süreci, etkilerini ve olası sonuçlarını çalışanlarına aktarmaz. Aniden çıkagelen “uzman” değişim ajanı, çalışanlarda korku ve endişeye yol açabilir. Kimi zaman çalışanlar, kendilerinin yetersiz olduklarını düşünebilir, hatta sürecin sonunda işten çıkarılacağı kanısına kapılabilir. Bu durumlara mahal vermemek için, örgüt geliştirme sürecinin başında, değişim ajanı üst yönetim tarafından çalışanlara tanıtılmalıdır. Çalışanlar süreç hakkında bilgilendirilir ve hatta fikirleri alınırsa, kabullenmeleri, uyum sağlamaları, destek vermeleri ve kendilerini sürecin bir parçası kabul etmeleri kolaylaşır.

#### **d. Üst Yönetimin Bilgi Saklaması, İstemli veya İstemsiz Olarak Bilgi Saklaması**

Özellikle üst kademelerde gözlemlenen üst yöneticiler arası çatışmalar değişim ajanını farklı yönlendirebilir.

#### **e. Çalışanların Farklı Tepkiler Vermesi**

Örgüt üyelerinin, değişim ajanının ve üst yönetimin yaratmaya çalıştığı değişim ve gelişim çabalarına direnç göstermesi ile de karşılaşılabilir. Örgüt üyeleri, örgüt geliştirme sürecine farklı tepkiler verebilirler, kimi tepkiler olumlu ve katılımcı olurken bazıları da olumsuz olabilir. Değişim ajanı proaktif bir tavır sergilemeli, olası tepkileri önceden görebilmeli ve hazırlıklı olabilmelidir. Örgüt üyelerinin güven duymasını sağlayarak, açık ve şeffaf bir iletişim ortamı yaratarak, sürecin sonundaki somut faydayı görmelerini sağlayarak ve sürecin başından itibaren küçük başarıları dahi tüm örgüt üyeleri ile paylaşarak bu durum aşılabılır.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> Fatih Töremen, “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, **Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.12, s.1 (2002): 192-193.

## 5. SONUÇ

Örgütlerin gelişim süreci içerisinde yaşadığı en büyük sorunların başında değişime ihtiyaç duyduklarını fark edememeleridir. Örgütler, bir gelişim süreci içerisine girmeyi ve bir değişim ajanından yardım almayı gereksiz bulabilir veya çekinebilirler. Bu ilk engel aşıldığı takdirde dikkatli, özenli ve iyi bir şekilde yönetilmesi gereken bir örgüt geliştirme süreci başlıyor demektir.

Günümüzde her alanda uzmanlaşmanın ve iş bölümünün artmış olması nedeniyle, kulaktan dolma bilgi ve tekniklerle yol almaya çalışmak yerine “iş bilene” sormak daha avantajlı hale gelmiştir. Elbette burada da dikkat elden bırakılmamalıdır, kişi işinde uzman diye kendini tamamen teslim etmek ve her şeyi ondan beklemek sürece katkı sağlamayacaktır. Bu konunun üzerinde daha sonra durulacaktır. İş bilen kişi, yani değişim ajanından destek almak noktasına gelindiğinde, örgütün önüne 2 farklı yol çıkacaktır. Örgüt içerisindeki değişim ajanlarına yönelmek veya örgüt dışından bir değişim ajanına yönelmek. Her iki yolun da kendine has artıları ve eksileri olmakla birlikte, en sağlıklı olan dış değişim ajanını örgüte çağırmak ancak yanına kendisiyle birlikte çalışacak bir iç değişim ajanı vermek olacaktır. Dışarıdan gelen bir değişim ajanı örgüte tamamen tarafsız ve objektif bir bakış açısıyla bakıp, örgütün o güne dek fark etmediği noktaları görebilir, kör noktaları tespit edebilir. Alternatif çözümler bulma sürecinde de, örgüt çalışanları ile arasında duygusal bir bağ olmadığı için daha değişik, farklı ve devrim niteliğinde çözümler üretebilirler. Bununla beraber bir iç değişim ajanını beraberinde görevlendirmenin farklı avantajları olacaktır. Dış değişim ajanı örgüte dışarıdan bir gözle bakarak doğru tespitlerde bulursa da, gelişim sürecinde çok önemli bir yere sahip olan örgüt kültürünü tam anlamıyla analiz edip algılayamayabilir. Bu noktada, örgütün kültürünü ve değerlerini yakından tanıyan, örgüt genelinin süreç içerisinde göstereceği tepkileri önceden görebilen bir kişi fayda sağlayacaktır. Bunun yanı sıra iç değişim ajanı bu süreç içerisinde örgüt geliştirme anlamında kendisini yetiştirmiş ve tecrübe kazanmış olacaktır.

Gelişim sürecinin başında, değişim ajanı ile örgütün buluşmasını sağlayan pek çok farklı yol vardır. Örgütün değişim ajanının davet etmesi, değişim ajanının örgüt ile bağlantıya geçmesi, tanıtımlar ve reklamlar yoluyla bilgi sahibi olunması, referanslar bunlardan bir kaçıdır. Başlangıç nasıl olursa olsun, örgüt değişim ajanını mutlaka iyi analiz etmelidir. Değişim ajanının olaylara bakış açısından yaklaşım şekillerine, ilişki kurma modelinden kullandığı tekniklere, önceden birlikte çalıştığı örgütlerden yıl bazında tecrübesine kadar pek çok farklı faktör sürecin başarısı üzerinde rol oynamaktadır.

Örgüt ve değişim ajanı sürecin nasıl şekilleneceğine baştan karar verebilir, sadece belirli bir süre için birlikte çalışılması veya sadece belirli hedeflerin zaman sınırlaması (baskısı) olmadan gerçekleştirilmesi için sözleşebilirler. Tüm bunların dışında, belirlenen hedefe varıldığında, bir sonraki hedef için beraber çalışıp çalışmama kararını verebilecekleri aşamalı sistem de mevcuttur.

Değişim ajanının örgüt geliştirme sürecine dâhil olup örgütün problemini tespit etmeye çalışması ile başlayan süreç altı farklı adımdan oluşmaktadır. Bunlar; problemin tanımlanması, alternatif çözüm yolları üretilmesi, çözüm yoluna karar verilmesi ve harekete geçilmesi, alternatiflerin uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi, programın tamamlanması ve gerekli durumlarda tekrar veri toplanmaya başlanmasıdır. Bu süreç içerisinde mutlaka altının çizilmesi gereken noktalar vardır. Bunlardan ilki değişim ajanının rolünün anlaşılmasıdır. Değişim ajanının görevi, örgüt problemini gidermek ve başarısını artırmak için alternatif çözüm yolları bulmaktır. Değişim ajanı çözüm yoluna kendi başına karar vererek harekete geçemez. Bununla birlikte alternatif çözümler örgüt yönetimi ile beraber değerlendirilir ve uygun olana karar verilir. Bu süreç içerisinde değişim ajanının rolü, alternatifler üretebilmektir. Teknikler uygulanıp sonuç aşamasına gelindiğinde bazen hedeflenenden daha farklı bir noktaya varıldığı görülebilir, böyle durumlarda değişim ajanı teşhis aşamasına geri dönerek incelemeler yapmalıdır.

Her değişim ajanının kendine has bir bakış açısına, çalışma yöntemine ve farklı eğilimlere sahip olması nedeniyle, yazar ve düşünürler farklı kategoriler yaratmışlardır. Örneğin aynı örgütün aynı gelişim süreci içerisine yerleştirilecek farklı değişim ajanları, süreç üzerinde farklı etkiler yaratacak ve her süreç farklı bir şekilde sonlanacaktır. Sistemli ilişkiler yaklaşımını benimseyen, en büyük başarı kriteri verimlilik artışı olan, sorunlara sürekli çözümleyici bir bakış açısıyla yaklaşan değişim ajanı, süreçler ve metotlar üzerinde başarılı ve hızlı adımlar

gerçekleştirirken, örgütün kültürünü ve iklimini ikinci planda bırakabilir, çalışan memnuniyetlerini göz ardı edebilir. Aynı şekilde, insani ilişkiler yaklaşımı benimseyen, örgüt üyelerinin memnuniyetlerini, fikir ve düşüncelerini ilk sıraya koyan ve destekleyici bir tavır sergileyen değişim ajanı, örgütün büyük resmini görmekte zorlanabilir. Semptomları çözmeye çalışırken ana nedeni gözden kaçırabilir. Örgüt yönetimi tüm bu konularda farkındalık yaratmalı, iki uç arasında gezinmeyen, tutarlı bir bakış açısı sunan değişim ajanını ararken, kendi örgütünün sorununun ne olduğunu doğru bir şekilde teşhis ederek, ihtiyaç duyduğu değişim ajanı tipine karar vermelidir.

Örgüt geliştirme sürecinin sonunda, başarı olduğu kadar başarısızlık da söz konusu olabilir. Başarısızlık halinde suçu sadece değişim ajanına atmak adil olmayacaktır. Süreç içerisinde yönetimin yaklaşımından çalışanların sürece olan bakış açısına, kullanılan yöntemlerden sorunun doğru teşhis edilmesine kadar pek çok farklı unsur rol oynamaktadır. Yönetimin yaklaşımından kaynaklanan sorunlara baktığımızda, öncelikle her şeyin değişim ajanından beklenmesi ve yönetimin sürecin dışında kalması halini görürüz. Örgüt geliştirme sürecini yürüten her yönetim, mutlaka sürece dahil olmalı, çalışanlarının ve değişim ajanının yanında olmalı, adımları takip etmeli ve üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidir. Yönetimin bu tavrı örgüt içerisinde güven ortamı yaratırken yönetimin olaylara müdahale etmesini de kolaylaştırmaktadır. Bununla beraber yönetim, süreç hakkında çalışanlarını mutlaka bilgilendirmenin, yapılanın ne olduğunu, hangi adımları izleneceğini ana hatları ile aktarmalı ve değişim ajanını tanıtmalıdır. Bunun yaşanmadığı örgütlerde, çalışanların değişime direnç gösterdiği, kötü bir durum olarak algıladığı ve işini kaybetme korkusu yaşadığı gözlemlenmiştir.

Zaman zaman örgütün yapısından kaynaklanan sorunlar da gözlemlenmektedir. Özellikle devlete bağlı olarak çalışan veya yarı özel yarı devlet yapısını koruyan örgütlerde bürokratik işlemlerin çokluğundan dolayı, değişim ajanı sorunu teşhis edip süreç ve metotlara yeni bakış açıları getirmiş olsa dahi yenilenmenin oldukça uzun bir zamana yayıldığı görülmektedir. Süreç uzadıkça çalışanların örgüte ve gerçekleştirilen faaliyetlere olan inancı azalmaktadır.

Son olarak, örgüt geliştirme kavramının araştırılmaya başlandığı günlerden bugüne kadar taşınan, tüm zamanların ortak sorunu, örgütlerin değişim ajanlarından “sihirli bir dokunuş” beklemeleridir. Örgüt yönetimi, değişim ajanı örgüte dahil olduğu andan itibaren, başarısında ve verimliliğinde gözle görülür bir düzelme beklemektedir.

Oysaki örgütlerin farkında olması gereken, değişim ajanının sadece çözüm yolunu göstereceği, asıl adımların örgütün kendisi tarafından atılacağıdır. Örgüt yönetimi, değişim, gelişim ve yenilenme için gerekli adımları atmaz, tutarlı tavrını korumaz ise sürecin başarıyla sonlanması uzak bir ihtimal olarak kalacaktır.

## KAYNAKÇA

- Baltaş, Acar. “İK Profesyonelleri”. [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m\\_16.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_16.htm) [15.01.2011].
- Baltaş, Zuhâl. “**Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres**”. 3.bs, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006.
- Baykuş, M.Ali. “Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Bıçakçı, Ulaş. “Danışmanlık Gerçeği – Yönetim Danışmanlığı”. <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=923> [05.01.2011].
- Bumin, Birol. **Örgüt Geliştirme**. 1.bs. Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1979.
- “Change Agents”. JISC infonet. <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/roles/agent> [07.02.2011].
- Coffey, Robert E., Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker. **Management and Organizational Behavior**. 1.bs. US: Austen Press, 1994.
- Cooke, Bill. “From Process Consultation To A Clinical Model Of Development Practice”. **Public Administration and Development**. c.17 s.3 (1997): 325 – 340.
- Coşkun, Martin, Armin Krdzalic. The Characteristics of Change Agents In The Context of Organizational Development”. Lisans Tezi. University of Gothenburg, 2008.
- Çağdaş, Gülhan. “Örgütsel Değişim ve Denizli Sektöründe Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- “Değerlendirme Merkezi”. [www.baltas-eksen.com/hizmetlerimiz/cevher-degerlendirme-merkezi.pdf](http://www.baltas-eksen.com/hizmetlerimiz/cevher-degerlendirme-merkezi.pdf) [10.02.2011].
- Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**. 2.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2008.
- Dinler, Meltem. “Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri”. **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**. yıl:4, s.2 (2008): 1 – 10.

- Dolaşır, Semiyha. "Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri". **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. c. 3 s. 1 (2005):11 – 15.
- Durğun, Serpil. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim". **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 3 s. 2 (2006): 112 – 132.
- Dursun, Emin. "Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Direnç". Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. 8.bs, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Erkmen, Turhan. "Değişim ve Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürünün Rolü". **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**. c. 17 s. 198 (2002): 115 – 125.
- Ford, Charles H. "Developing A Successful Client – Consultant Relationship". **Human Resource Management**. c. 13 s. 2 (1974): 2 – 11.
- Gibson, James L., John M.Ivancevich, James H. Donnelly. **Organizations**, 7.bs. US: Irwin Inc., 1991.
- Gordon, Judith R. **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior**. 2.bs. US: Ally and Bacon, Inc., 1987.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron. **Behavior In Organizations**. 9.bs. US: Pearson Education, 2008.
- İnce, Mehmet. "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.14 (2005): 319 – 339.
- Kale, Anil. "What Change Agents Are Made Of?". [http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_42/b4104096917161.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_42/b4104096917161.htm) [07.02.2011].
- Karadağ, Metin. "Polis Yönetiminde Çağdaş Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme". **Polis Bilimleri Dergisi**. c.2 (5-6): 177 – 183.
- "Kazanç Paylaşım Planları". [www.ceko.sakarya.edu.tr/docs/ucret.pdf](http://www.ceko.sakarya.edu.tr/docs/ucret.pdf) [30.12.2010].
- Keçecioğlu, Tamer. **Bir Değişim Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak**. 1.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Kurulgan, Mesut. "İşletmelerde Örgüt Geliştirme ve Yapısal Değişim Stratejileri". Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

- Lunenberg, Fred. C. "Managing Change: The Role of the Change Agent". **International Journal of Management, Business and Administration**, c.13 s.1 (2010): 1 – 6.
- Mitchell, Terencer R. **People In Organizations Understanding Their Behavior**. 1.bs. US: McGraw-Hill Series, 1978.
- Öncül, Mehmet. "Örgüt Geliştirmede Danışmanlık Süreci". **Amme İdare Dergisi**. c.33 s.1 (2000): 153 – 161.
- Özdemir, Aslı Yüksek, Ali Özdemir. "Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.18 (2007): 393 - 410.
- Özen, Şükrü. "Örgüt Geliştirme Müdahale Yöntemlerinin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi". **Amme İdare Dergisi**. c.24 s.2 (1991): 67 – 79.
- Özler, Hayrettin, Derya Ergun, Gülten Eren Gümüştakin. Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli". [iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf), [20.01.2011].
- Özmen, Fatma, Yeşim Sönmez. "Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini". **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.17 s.2 (2007): 177 – 198.
- Philbin, Ann, Sandra Mikush. "A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work". **Mary Reynolds, Babcock Foundation**. [http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&cd=5&ved=0CD4QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ufv.ca%2FAssets%2FBC%2BCentres%2B\(CRIM\)%2FNon-Profit%2BDevelopment%2FArticles%2FBoard%2BGovernance%2Band%2BLeadership%2FFramework%2Bfor%2BOrganizational%2BDevelopment.pdf&rct=j&q=ann%20philbin%20a%20framework&ei=G-bPTYPTMPBswbhoOC-Cw&usq=AFQjCNEvoNimJ6SObrIN7cWwf-GyWOMdtg&cad=rja](http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&cd=5&ved=0CD4QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ufv.ca%2FAssets%2FBC%2BCentres%2B(CRIM)%2FNon-Profit%2BDevelopment%2FArticles%2FBoard%2BGovernance%2Band%2BLeadership%2FFramework%2Bfor%2BOrganizational%2BDevelopment.pdf&rct=j&q=ann%20philbin%20a%20framework&ei=G-bPTYPTMPBswbhoOC-Cw&usq=AFQjCNEvoNimJ6SObrIN7cWwf-GyWOMdtg&cad=rja) [10.01.2011].
- Polat, Esra. "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi". Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**, 5.bs. , US: Prencite-Hall Inc, 1991.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior**. 4.bs. US: Jonh Wiley & Sons Inc., 1991.
- Selvi, Güven."T.C. Merkez Bankası'nda Örgüt Geliştirme". Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

- Seyidoğlu, Halil. **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**. 3.bs. İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2002.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2.bs. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Töremen, Fatih. “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.12 s.1 (2002): 185 – 202.
- Tracey, William R. **Human Resources Management & Development Handbook**. 2.bs. US: Amacom, 1994.
- Tuyl, Graham van. “From Engineer to Co-Catalyst; An Inclusional and Transformational Journey”. Doktora Tezi. University of Bath School of Management, 2009.
- Uçar, Gonca. “Sağlık Kurumlarında Örgüt Geliştirme Çalışmaları” Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Yağmurlu, Aslı. “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”. **Siyasal Bilgiler Dergisi**. c. 52 s. 1 – 4 (1997): 717 – 724.
- Yaylacı, Gaye Özdemir. ““Kişisel Gelişim ve Kurumsal Diyalog Yönetiminde İletişim Eğitiminin Rolü”. <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130848903.pdf> [10.11.2010].
- Yılmaz, Ümmühan. “Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalelerin Kapsamı ve Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- “What is the change agent role?”. [www.bdrconsultants.com/agent\\_role.pdf](http://www.bdrconsultants.com/agent_role.pdf) [13.02.2011].
- Wolf, Ayşen. “Organizasyonel Değişmede Eğitim Teknolojilerinin Yeri ve Önemi”. **The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET**. c.4, s.1, (2005): 146 – 150.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Doğum Tarihi</b>	16.07.1984	
<b>Doğum Yeri</b>	İstanbul	
<b>Lise</b>	1999 - 2002	Bursa A.O.S. Fen Lisesi
<b>Lisans</b>	2004 - 2008	Haliç Üniversitesi İşletme Bölümü
<b>Yüksek Lisans</b>	2008 - 2011	Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı
<b>Çalıştığı Kurum</b>	2009 -	Indus Danışmanlık